

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**Agnaldo Antonio dos Santos**

**GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE  
DE SORTIMENTO EM CATEGORIAS DE PRODUTOS**

**São Caetano do Sul**

**2022**

**Agnaldo Antonio dos Santos**

**GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE  
DE SORTIMENTO EM CATEGORIAS DE PRODUTOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul  
2022**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Agnaldo Antonio dos

GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE DE  
SORTIMENTO EM CATEGORIAS DE PRODUTOS / Agnaldo Antonio dos Santos. – São  
Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

396f. il.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Diversificação de Empresas. 2. Grau de Diversificação. 3. Estratégia Corporativa. 4.  
Competitividade. 5. Gestão Organizacional

Título II. Crispim, Sergio Feliciano. Título III. USCS- Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2022.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 23/02/2022 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini (Universidade de São Paulo)

Prof. Dr. Ilan Avrighir (Escola Superior de Propaganda e Marketing)

Dedico este trabalho à  
minha esposa Márcia,  
aos meus queridos pais Antonio e Marina,  
cujo apoio foi fundamental nessa jornada,  
e àqueles que perderam sua vida lutando  
contra a Covid-19.

## AGRADECIMENTOS

O processo de doutoramento exige muito tempo de dias e noites de introspecção, finais de semana e feriados, quase enclausurado. E o momento da Covid-19 exigiu ainda mais disciplina: ficar muito tempo em casa e isolado. Diante deste desafio, agradecer aos que me ajudaram nessa caminhada é sempre importante (ainda bem que usei um caderninho para não me esquecer).

Eu sempre agradeço a Deus e aos meus Pais, Antonio e Marina, os quais privaram-se sempre em prol da minha e da formação dos meus irmãos.

À minha esposa Marcinha e minha família, Adriano e Noelma, sobrinhos e sobrinhas, sogro e sogra, cunhados e cunhadas. Eu não conseguiria sem o apoio de todos. Aos meus familiares que torceram para que chegasse a esse momento inédito. O tempo de reclusão está acabando!

Agradeço aos professores dos Programas de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Do corpo docente do PPGA aos demais programas de mestrado e doutorado, afinal, tive o privilégio de ser aluno deste corpo docente é de uma honra eterna: Prof. Dr. Leandro Campi Prearo, Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, Prof. Dr. Milton Carlos Farina, Prof. Dr. Antônio Carlos Gil, Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani, Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos, Prof. Dr. João Batista Pamplona, Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira, Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim, Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, Prof. Dr. Denis Donaire, Prof. Celso Machado Jr., e os demais Professores que os conheci nas semanas formativas, disciplinas eletivas e no Laboratório Hipertermias, em especial os Profs. Drs. Nonato Assis de Miranda e Priscila Perazzo.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu orientador Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim pela forma precisa com que me conduziu durante a pesquisa. Acompanhou meus passos desde a minha primeira visita à USCS, juntamente com o amigo e Prof. Dr. Marcos Dornelles. Agradeço também à Profa. Dra. Aline Bento, que incentivou a minha inserção no programa (“Vai lá, sim!!!”).

Os Professores desta banca sempre foram atenciosos e generosos. Eles se dedicaram em fazer deste trabalho algo muito melhor do que eu conseguiria oferecer sozinho: Prof. Dr. Ilan Avrichir, Prof. Dr. Felipe Mendes Borini, Prof. Silvio Augusto Minciotti e Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

A todas e todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado: Amanda Grillo, Thomas, Sidnei, Denise, Ana Maria e Marlene.

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul pela concessão de bolsa parcial ao longo da realização do trabalho.

Não posso esquecer dos diversos colegas que fiz nas aulas e oficinas do Programa, onde pudemos compartilhar nossos conhecimentos, em especial os colegas de turma: Alexandre, Antonella, Alyne, Arthur, Bárbara, Dirceu, Douglas, Felipe, Flávia, Gláucia, Janayna, João César, Lilian, Maria Rita, Paulo, Renato e Sergio que começaram o desafio em 2019. Aos colegas das turmas especiais da Paraíba e os colegas que sempre estavam à nossa disposição para troca de ideias: Edimilson, Nilson, Aline Bento, Cláudia, Pedro, Cecília, João de Paula, Fátima, Francisco, Keilla, José Wilton, Antonio, Flávio, Nakano, Hamaji, Socorro, Lucia, André, Funcia, Lawton. O João Cesar e o Edimilson ajudaram nos conhecimentos de estatística (sempre é bom ter amigos que dominam a matemática!). Cometo o erro de não incluir outros nomes. Explico, assumi no lugar do Antonio e transferi para a Mara a responsabilidade de representar o corpo discente. Passei a conhecer os calouros, veteranos e os concluintes do mestrado e doutorado. Que privilégio!

Também tive o privilégio de cursar uma disciplina cruzada na Faculdade de Economia e Administração da USP, a disciplina de Análise Preditiva de Dados, lecionada pelos Profs. Antonio Geraldo da Rocha Vidal e Cesar Alexandre de Souza. Neste mesmo ambiente, conheci mais amigos para a troca de ideias: Adriana Gurgel, Adriana Letícia, Alex Nery Caetité, Daniela Menezes Garzaro, Emerson Mouco, Hélio Salomão Cordoeira, Leonardo Humes, Lucas dos Santos Costa, Lucas dos Santos Costa, Marcella Gama, Mayara Corrêa, Melissa Galdino, Miriam Martin, Paulo Poli, Rafael Alves Ferreira, Rafael Rapp, Rafaela Dourado, Rafaela Ferreira Maniçoba, Rogério Ferraz, Samara de Carvalho Pedro e Whaner Endo.

Aos amigos João Benito Savastano, Fábio Gatti e Thiago Marques que proporcionaram aplicações de técnicas que aceleraram a coleta dos dados primários e análises dos resultados.

À Profa. Claudia Mônico que me ajudou a quebrar a barreira da língua inglesa.

À Sociedade Santos Mártires, aos Padres James Crowe e Edward Joseph McGettrick (meus eternos formadores espirituais), Regina Paixão (representando a continuidade dos trabalhos), aos pesquisadores da região M'Boi Mirim e a todos que fazem destas entidades: a defesa e esperança pela vida, liderando pelo exemplo de prática da cidadania.

Aos amigos, colegas e alunos do Centro Universitário SENAC, que me valorizaram e apoiaram, em especial ao Prof. Me. Roberto Kovacsik que me acolheu desde o processo seletivo. Foi nesta instituição que criei laços de relacionamentos e de aprendizado com os meus eternos alunos e alunas.

Aos amigos Alfredo Passos, Miguel Foyo, os especialistas em *marketing* inteligência de mercado, e aos integrantes dos grupos de excelência do CRA-SP do qual sou membro.

À Claudilena Murro da Conceição e demais profissionais da GS1 Brasil, também, aos profissionais da Economática® que proporcionaram acesso aos dados das plataformas comercializadas por estas soluções empresariais.

Demais amigos e profissionais que sempre se preocuparam com o andamento do processo, indicaram pessoas e alternativas, minimizando o meu sofrimento enquanto pesquisador.

Vou precisar de páginas de agradecimentos, afinal estou completando meio século de aprendizado.

Podem contar sempre comigo!

*O que tentei fazer no meu novo livro foi questionar a arrogância dos bem-sucedidos que acreditam: “Eu sou bem-sucedido porque consegui meu sucesso pelo meu esforço e, portanto, eu não tenho senso de obrigação para com os menos afortunados que eu”. Visto que, se eu tiver uma percepção mais apurada, posso ressignificar o sucesso: “Trabalhei duro e tive muita sorte: uma família que me apoiou, os professores que me ensinaram, as oportunidades educacionais que tive, a sociedade em que eu cresci. Portanto, devo aos meus concidadãos certas obrigações. Não é só meu trabalho”. Este é o tipo de orientação que estou tentando argumentar, um maior senso de solidariedade no bem comum, decorrente de uma consciência maior daqueles que tiveram a sorte de não o terem feito sozinhos.*

Michael Sandel

*“Se nada ficar destas páginas, algo, pelo menos, esperamos que permaneça: nossa confiança no povo. Nossa fé nos homens e na criação de um mundo em que seja menos difícil amar.”*

Paulo Freire

SANTOS, Agnaldo Antonio dos. **GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE DE SORTIMENTO EM CATEGORIAS DE PRODUTOS.**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## RESUMO

Uma empresa que adota estratégia de maior diversificação - ampliando o escopo de negócios e categorias de produtos - fica exposta a concorrentes que adotam estratégias de menor diversificação em negócios ou categorias de produtos específicos, lhes proporcionando maior capacidade competitiva. O desejo de um maior ou menor grau de diversificação depende, portanto, do contexto histórico e variáveis de natureza setorial e regional que determinam o nível de concorrência entre as empresas e a exigência de recursos para competir. Medir a distinção, entre empresas que concorrem através de seus produtos ofertados, contribui para a tomada de decisão de acionistas. O que se pretende: Objetivo Geral - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento . Objetivo Específico 1 - Propor um critério de classificação e coleta de dados para um conjunto de categorias de produtos de consumo de empresas que atuam no Brasil; Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos; Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação; Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação. Este é um estudo com cunho quantitativo. Para uma análise mais detalhada e aprofundada, foram intencionalmente selecionadas 33 categorias de produtos com um cadastro de três negócios: Alimentos e Bebidas, Saúde e Beleza, Casa e Jardim. Na análise de profundidade foi possível identificar que as empresas muito diversificadas não atuam com profundidade, enquanto empresas que propõem atender poucos ou negócios únicos e poucos departamentos, relacionados entre si, procuram se especializar e diversificar nas categorias de produtos pertencentes a estes negócios. A Unilever é a empresa mais diversificada, por ter o maior índice de diversificação, porém, é a 64ª empresa em profundidade, tem alto grau de profundidade em poucas categorias de produtos, quando analisada nos níveis de categorias de produtos, se iguala ou pode ser superada por empresas concentradas. É possível observar que não há empresas com alto grau de profundidade e alto grau de diversificação, simultaneamente, o que pode indicar o pressuposto que empresas que optam por estratégia de diversificação não buscam se especializar em uma única ou em poucas categorias de produtos. Também, as empresas mais diversificadas podem não criar vantagem competitiva, ou criar valor econômico, e cada vez menos estão distantes dos concorrentes.

**Palavras-chave:** Diversificação de Empresas. Grau de Diversificação. Estratégia Corporativa. Competitividade. Gestão Organizacional.

SANTOS, Agnaldo Antonio dos. **GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E COMPETITIVIDADE DE SORTIMENTO EM CATEGORIAS DE PRODUTOS.**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

**ABSTRACT**

A company that adopts a strategy of greater diversification - expanding the scope of business and product categories - is exposed to competitors that adopt strategies of less diversification in specific businesses or product categories, providing greater competitive capacity. The desire for a greater or lesser degree of diversification depends, therefore, on the historical context and variables of a sectoral and regional nature that determine the level of competition between companies and the demand for resources to compete. Measuring the distinction between companies that compete through their offered products contributes to shareholder decision making. What is intended: General Objective - Identify how the degree of business and product diversification relates to the competitiveness of the assortment of product categories. Specific Objective 1 - To propose a classification criterion and data collection for a set of categories of consumer products of companies operating in Brazil; Specific Objective 2 - Propose metrics to assess the degree of diversification based on the hierarchical levels of businesses and products; Specific Objective 3 - Identify, for a set of consumer product categories, companies operating in Brazil with different diversification strategies; Specific Objective 4 - Assess the degree of assortment competitiveness of the companies sampled at the level of specific product categories and relate it to the degree of diversification. This is a quantitative study. For a more detailed and in-depth analysis, 33 product categories were intentionally selected with a record of three businesses: Food and Beverages, Health and Beauty, Home and Garden. In the depth analysis, it was possible to identify that very diversified companies do not act in depth, while companies that propose to serve few or unique businesses and few departments, related to each other, seek to specialize, and diversify in the product categories belonging to these businesses. Unilever is the most diversified company, as it has the highest diversification index, however, it is the 64th company in depth, has a high degree of depth in few product categories, when analyzed at product category levels, it is equal or can be surpassed by concentrated companies. It is possible to observe that there are no companies with a high degree of depth and a high degree of diversification, simultaneously, which may indicate the assumption that companies that opt for a diversification strategy do not seek to specialize in a single or in a few product categories. Also, the most diversified companies may not create competitive advantage, or create economic value, and are less and less distant from competitors.

**Keywords:** Degree of Business Diversification. Business Diversification. Corporate Strategy. Business Strategy. Organizational Management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo do levantamento de registros .....	79
Tabela 2 - Análise do Número de Negócios e Número de Departamentos - Exemplo de Empresas com quatro negócios .....	90
Tabela 3 - Análise do Número de Negócios e Número de Departamentos - Exemplo de Empresas que atuam em um negócio .....	91
Tabela 4 - Análise do Índice de Diversificação do Negócio com Base no Número e Distribuição dos Departamentos - Exemplo de Empresas com quatro negócios .....	93
Tabela 5 - Índice de Diversificação no Nível de Negócios/Departamentos para o Total de Empresas com Diferentes Números de Negócios .....	94
Tabela 6 - Análise do Número de Negócios, Número de Departamentos e Categorias de Produtos - Exemplo de Empresas com dois ou quatro negócios .....	97
Tabela 7 - Análise do Índice de Diversificação no Nível de Categorias - Exemplo de duas empresas .....	100
Tabela 8 - Número de Itens para a Análise de Profundidade - Exemplo de Empresas com quatro negócios .....	101
Tabela 9 - Análise do Índice de Profundidade do Negócio - Exemplo de Empresas com quatro negócios .....	103
Tabela 10 - Quantitativo Descritivo por Negócio .....	106
Tabela 11 - Quantidade de Itens por Categoria de Produto ordenado por número de itens .....	107
Tabela 12 - <i>Ranking</i> e Índice de Diversificação e de Profundidade das 20 Empresas com maior Diversificação .....	112
Tabela 13 - <i>Ranking</i> e Índice de Diversificação e de Profundidade das 20 Empresas com maior Profundidade .....	113
Tabela 14 - Índice de Diversificação no nível de Negócio e Departamentos (com Base 1,00) .....	118
Tabela 15 - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) .....	120
Tabela 16 - Índice de Profundidade no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) .....	123
Tabela 17 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Alimentos e bebidas   Alimentos .....	163
Tabela 18 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Alimentos e bebidas   Bebidas .....	166
Tabela 19 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Casa e jardim   Suprimentos domésticos .....	169

Tabela 20 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto – Saúde e beleza   Cuidados pessoais .....	171
Tabela 21 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto – Saúde e beleza   Troca de fraldas.....	172
Tabela 22 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional - Unilever - Alimentos e Bebidas   Alimentos.....	174
Tabela 23 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional - Unilever - Alimentos e Bebidas – Bebidas   Casa e jardim   Saúde e beleza.....	175
Tabela 24 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – Três Corações - Alimentos e bebidas   Alimentos .....	177
Tabela 25 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – P&G – Saúde e beleza   Cuidados pessoais e Troca de fraldas .....	179
Tabela 26 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – AMBEV – Alimentos e bebidas - Alimentos.....	181
Tabela 27 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – Reckitt Benckiser – Casa e jardim   Suprimentos domésticos .....	183
Tabela 28 - Número de publicações por idioma publicadas sobre os termos “ <i>business diversification</i> ” ou “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 1945 a 2019 .....	208
Tabela 29 - Top 10 das principais revistas acadêmicas utilizadas para publicações sobre os termos “ <i>business diversification</i> ” e “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 1945 a 2019 .....	210
Tabela 30 - Autores com artigos publicados sobre os termos “ <i>business diversification</i> ” ou “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 1945 a 2019 .....	212
Tabela 31 - Lista dos principais autores com o total de citações, no período de 1945 a 2019 .....	213
Tabela 32 - Lista dos principais autores com o total de citações, dentre os 151 artigos publicados no período de 1977 a 2019 .....	213
Tabela 33 - Lista dos números de ocorrências por palavras-chave, dentre os 151 artigos publicados no período de 1977 a 2020 .....	214
Tabela 34 - Quantidade de Produtos distribuídos pelas categorias de produtos ....	224
Tabela 35 - Estatística Descritiva .....	226
Tabela 36 - Quantitativo de Itens - Fabricantes x Negócios.....	227
Tabela 37 - Quantidade de Itens por Fabricantes Distribuída por Categorias.....	289
Tabela 38 - <i>Ranking</i> e Índice de Diversificação e de Profundidade das Empresas da Amostra ordenado por <i>Ranking</i> de Diversificação .....	298
Tabela 39 - <i>Ranking</i> e Índice de Diversificação e de Profundidade das Empresas da Amostra ordenado por <i>Ranking</i> de Profundidade .....	301

Tabela 40 - Percentual de atuação das empresas da amostra nos negócios e departamentos .....	304
Tabela 41 - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) das Empresas da Amostra.....	309
Tabela 42 - Índice de Profundidade no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) das Empresas da Amostra.....	314
Tabela 43 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Alimentos (Base 1,0000) .....	319
Tabela 44 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Bebidas (Base 1,0000).....	322
Tabela 45 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Suprimentos domésticos (Base 1,0000).....	324
Tabela 46 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Cuidados pessoais (Base 1,0000).....	325

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Proposta de abordagem do Referencial Teórico: Problema de Pesquisa e Objetivos .....	38
Quadro 2 - Motivos para a Diversificação .....	48
Quadro 3 - Medidas de Diversificação Corporativa e de Negócios .....	62
Quadro 4 - Elementos de Amarração desta Pesquisa .....	68
Quadro 5 - Categorias de produtos selecionadas para a pesquisa.....	75
Quadro 6 - Estrutura do <i>Mix</i> de Produtos Proposta para a Pesquisa.....	83
Quadro 7 - Exemplo de classificação hierárquica da categoria de produtos.....	84
Quadro 8 - Fontes de entidades e revistas dos segmentos do varejo.....	84
Quadro 9 - Painéis de Apresentação dos Dados .....	87
Quadro 10 - Elementos de Amarração para os Resultados desta Pesquisa.....	105
Quadro 11 - <i>Ranking</i> por Número de Itens dos 20 maiores fabricantes em número de itens oferecidos no mercado, levantados na amostra .....	110
Quadro 12 - <i>Ranking</i> e Índice de Diversificação das 20 empresas mais diversificadas .....	121
Quadro 13 - <i>Ranking</i> das 20 empresas maior profundidade.....	124
Quadro 14 - Classificação de autores e número de artigos publicados por palavras-chave, no período de 1945 a 2019.....	215
Quadro 15 - Artigos sobre métricas utilizadas para Diversificação de Produtos .....	220
Quadro 16 - Exemplo de Itens Coletados para uma planilha Microsoft Excel ® .....	222
Quadro 17 - Exemplo de Itens coletados depois de tratados manualmente .....	223
Quadro 18 - Empresas dos achados da pesquisa.....	252
Quadro 19 - Marcas encontradas nas pesquisas, classificados por segmentos .....	257
Quadro 20 - Classificação ProdList de produtos da COLGATE-PALMOLIVE.....	347
Quadro 21 - Artigos encontrados na Bibliometria e um breve comentário do estudo, classificado em ordem cronológica .....	354

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de Crescimento dos Negócios .....	28
Figura 2 - Segmentos de Clientes .....	43
Figura 3 - Estratégias de Crescimento - Produto / Mercado.....	44
Figura 4 - Diversificação Corporativa da Natura & Co.....	46
Figura 5 - Estratégias focalizadas na segmentação .....	59
Figura 6 - Desenvolvimento da Pesquisa .....	67
Figura 7 - Lócus da Fundamentação Teórica adotada na Pesquisa .....	69
Figura 8 - Estrutura Hierárquica Empresa1 e Empresa2 de Produtos .....	74
Figura 9 - Esquema para a classificação do Grau de Diversificação .....	74
Figura 10 - Esquema da Técnica de Coleta de Dados.....	76
Figura 11 - Coleta dos dados em uma Planilha.....	78
Figura 12 - Classificação manual da categoria de produtos.....	80
Figura 13 - Exemplo da Lista de Categorias de Produtos disponibilizada pelo Google Merchant Center.....	82
Figura 14 - Processo de → para do Cadastro de Produtos e a Taxonomia.....	83
Figura 15 - Diagrama de relacionamentos entre as tabelas do banco de dados .....	85
Figura 16 - Exemplo de Cubo OLAP .....	86
Figura 17 - Painel: Gráfico Amplitude e Profundidade das Empresas coletadas para a amostra .....	109
Figura 18 – Análise das empresas com maior diversificação e maior profundidade (Base = 1,00).....	114
Figura 19 – Gráfico de Barras - Análise do Grau de Diversificação .....	115
Figura 20 - Grau de Profundidade.....	115
Figura 21 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Aperitivos e Petiscos .....	126
Figura 22 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Carne, fruto do mar e ovos.....	127
Figura 23 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Condimentos e molhos.....	128
Figura 24 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Doces e chocolates .....	129
Figura 25 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Grãos, arroz e cereais.....	130
Figura 26 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Ingredientes para cozidos e assados .....	131

Figura 27 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Laticínios .....	132
Figura 28 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Molhos e pastas .....	133
Figura 29 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Padaria .....	134
Figura 30 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Pratos prontos .....	135
Figura 31 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Sobremesa congelada .....	136
Figura 32 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Sopas e caldos .....	137
Figura 33 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Temperos .....	138
Figura 34 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Água .....	140
Figura 35 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Bebidas alcoólicas .....	141
Figura 36 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Café .....	142
Figura 37 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Chás e infusões .....	143
Figura 38 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Leite .....	144
Figura 39 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Leite à base de plantas .....	145
Figura 40 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Refrigerante .....	146
Figura 41 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suco .....	147
Figura 42 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Controle de peste .....	149
Figura 43 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Materiais para limpeza doméstica .....	150
Figura 44 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Produtos domésticos de papel .....	151
Figura 45 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suprimentos de lavanderia .....	152
Figura 46 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Barbearia e embelezamento .....	154
Figura 47 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cosméticos .....	155

Figura 48 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados bucais.....	156
Figura 49 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados com os cabelos .....	157
Figura 50 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados com os pés.....	158
Figura 51 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Desodorantes e antitranspirantes.....	159
Figura 52 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suprimentos para a higiene femininas .....	160
Figura 53 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Fraldas .....	161
Figura 54 - Número de publicações sobre os termos “ <i>business diversification</i> ” ou “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 1945 a 2019 .....	208
Figura 55 - Painel dos artigos selecionados encontrados nas bases de dados (DIIDW, KJD, WOS, RSCI, SCIELO) .....	209
Figura 56 - Gráfico contendo o número de artigos publicados por ano (de 2001 a 2019) .....	211
Figura 57 - Gráfico contendo o número de artigos publicados por ano (de 2001 a 2019) .....	211
Figura 58 - Número de publicações publicadas sobre os termos “ <i>business diversification</i> ” ou “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 1945 a 2020 .....	212
Figura 59 - Mapa de palavras-chave “ <i>business diversification</i> ” ou “ <i>corporate diversification</i> ” no período de 2000 a 2010 .....	215
Figura 60 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Água), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	264
Figura 61 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Aperitivos e petiscos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	264
Figura 62 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas alcólicas), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	265
Figura 63 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas com sabor de frutas), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	265
Figura 64 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas energéticas e para prática esportiva), Negócio (Alimentos e Bebidas).....	266
Figura 65 - Quantidade de Itens - Filtrado por 3-Categoria (Café), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	266
Figura 66 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Carne, frutos do mar e ovos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	267
Figura 67 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cestas de alimentos para presente), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	267
Figura 68 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Chás e infusões), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	268

Figura 69 - Quantidade de Itens -Filtrado por Categoria (Condimentos e molhos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	268
Figura 70 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Doces e chocolates), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	269
Figura 71 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Frutas cristalizadas ou cobertas de chocolate), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	269
Figura 72 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Frutas e vegetais), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	270
Figura 73 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Grãos, arroz e cereais), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	270
Figura 74 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Ingredientes para cozidos e assados), Negócio (Alimentos e Bebidas).....	271
Figura 75 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Laticínios), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	271
Figura 76 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Leite), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	272
Figura 77 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Leite à base de plantas), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	272
Figura 78 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Misturas para bebidas), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	273
Figura 79 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Molhos e pastas), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	273
Figura 80 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Nozes e sementes), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	274
Figura 81 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Padaria), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	274
Figura 82 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Pratos prontos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	275
Figura 83 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Produtos vegetarianos, tofu e soja), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	275
Figura 84 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Refrigerante), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	276
Figura 85 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sobremesas congeladas e novidades), Negócio (Alimentos e Bebidas).....	276
Figura 86 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sopas e caldos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	277
Figura 87 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suco), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	277
Figura 88 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Temperos), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	278
Figura 89 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Controle de peste), Negócio (Casa e jardim).....	278

Figura 90 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Manutenção e ferramentas para sapatos), Negócio (Casa e jardim).....	279
Figura 91 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Materiais para limpeza doméstica), Negócio (Casa e jardim) .....	279
Figura 92 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Produtos domésticos de papel), Negócio (Casa e jardim).....	280
Figura 93 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sacos de lixo), Negócio (Casa e jardim) .....	280
Figura 94 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suprimentos de lavadeira), Negócio (Casa e jardim).....	281
Figura 95 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Comida para bebês), Negócio (Alimentos e Bebidas) .....	281
Figura 96 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Fraldas), Negócio (Saúde e beleza) .....	282
Figura 97 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Kits de fraldas), Negócio (Infantil) .....	282
Figura 98 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Barbearia e embelezamento), Negócio (Saúde e beleza).....	283
Figura 99 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bolas de algodão), Negócio (Saúde e beleza) .....	283
Figura 100 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cosméticos), Negócio (Saúde e beleza).....	284
Figura 101 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cotonetes), Negócio (Saúde e beleza).....	284
Figura 102 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados bucais), Negócio (Saúde e beleza) .....	285
Figura 103 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados com os cabelos), Negócio (Saúde e beleza).....	285
Figura 104 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados com os pés), Negócio (Saúde e beleza) .....	286
Figura 105 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Desodorantes e antitranspirantes), Negócio (Saúde e beleza) .....	286
Figura 106 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suprimentos para a higiene feminina), Negócio (Saúde e beleza) .....	287
Figura 107 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Camisetas e tops), Negócio (Vestuário e acessórios).....	287
Figura 108 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Pijamas e roupas casuais), Negócio (Vestuário e acessórios).....	288
Figura 109 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sapatos), Negócio (Vestuário e acessórios).....	288
Figura 110 - Painel: Produtos.....	290

Figura 111 - Painel: Quantidade de Itens por Fabricante .....	291
Figura 112 - Painel: Quantidade de Itens classificados por Categoria4 x Fabricante .....	292
Figura 113 - Painel: Quantidade de Itens por Categoria3 x Categoria4 .....	293
Figura 114 - Painel: Quantidade de Itens por Fabricante, Marcas e Categorias .....	294
Figura 115 - Painel: Gráfico de Redes de Contagem de Marca por Categoria2 e Fabricante .....	295
Figura 116 - Painel: Gráfico de Quantidade de Produtos por Fabricante .....	296
Figura 117 - Painel: Gráfico Amplitude x Profundidade.....	297
Figura 118 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Aperitivos e Petiscos.....	327
Figura 119 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Carne, fruto do mar e ovos.....	327
Figura 120 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Condimentos e molhos.....	328
Figura 121 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Doces e chocolates .....	328
Figura 122 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Grãos, arroz e cereais.....	329
Figura 123 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Ingredientes para cozidos e assados.....	329
Figura 124 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Laticínios .....	330
Figura 125 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Molhos e pastas.....	330
Figura 126 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Padaria.....	331
Figura 127 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Pratos prontos .....	331
Figura 128 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Sobremesas congeladas e novidades.....	332
Figura 129 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Sopas e caldos.....	332
Figura 130 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Temperos .....	333
Figura 131 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Água ....	333
Figura 132 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Bebidas alcoólicas.....	334
Figura 133 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Café .....	334
Figura 134 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Chás e infusões.....	335

Figura 135 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Leite .....	335
Figura 136 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Leite à base de plantas.....	336
Figura 137 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Refrigerante .....	336
Figura 138 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suco.....	337
Figura 139 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Barbearia e embelezamento.....	337
Figura 140 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cosméticos .....	338
Figura 141 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados bucais.....	338
Figura 142 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados com os cabelos .....	339
Figura 143 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados com os pés .....	339
Figura 144 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Desodorantes e antitranspirantes.....	340
Figura 145 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suprimentos para a higiene feminina .....	340
Figura 146 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Controle de peste .....	341
Figura 147 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Materiais para limpeza doméstica .....	341
Figura 148 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Produtos domésticos de papel .....	342
Figura 149 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suprimentos de lavanderia.....	342
Figura 150 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Fraldas .	343
Figura 151 - Hierarquia do sistema ordenado e sua amarração .....	347
Figura 152 - Hierarquia do sistema ordenado e sua amarração .....	348
Figura 153 - Cadeia de abastecimento nacional ampla .....	396

## LISTA DE SIGLAS

AMBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
B3	Brasil, Bolsa Balcão (Bolsa de Valores)
ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores e Produtos Industrializados
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
APAS	Associação Paulista de Supermercados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CADE	Conselho de Administração de Defesa Econômica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
EAN	<i>European Article Number</i>
EMN	Empresa Multinacional
EUA	Estados Unidos da América
GTIN	<i>Global Trade Item Number</i>
HS	<i>Harmonised System</i> (tradução livre: Sistema Harmonizado)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IHH	Índice Herfindahl-Hirschman
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NDGC	Níveis Diferenciados de Governança Corporativa
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
ProdList	Classificação de Produtos IBGE
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i> (tradução livre: unidade de manutenção de estoque)
SIC	<i>Standard Industrial Classification</i> (tradução livre: Classificação Industrial Padrão)
SITC	<i>Standard International Trade Classification</i> (tradução livre: Classificação Internacional de Comércio Padrão)
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1	Problema da Pesquisa.....	30
1.2	Objetivos da Pesquisa .....	31
1.3	Delimitação do Estudo .....	33
1.4	Justificativa e Relevância do Trabalho.....	35
1.5	Organização do relatório do trabalho.....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
2.1	Fronteiras de um Negócio.....	39
2.2	Diversificação Corporativa e de Negócios .....	43
2.2.1	Diversificação Corporativa .....	44
2.2.2	Diversificação de Negócios.....	50
2.2.3	Tendências de Valorização das Estratégias de Concentração de Negócios ( <i>Core Business</i> ).....	54
2.3	Métricas de Diversificação à luz da Literatura .....	60
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>67</b>
3.1	Proposta da Métrica de Diversificação à luz da Categoria de Produtos .....	70
3.2	População e Amostra.....	75
3.3	Técnica de Coleta de Dados.....	76
3.3.1	Busca Itens de Produtos.....	77
3.3.2	Coleta dos itens e formação do banco de dados.....	79
3.3.3	Classificação dos Itens .....	79
3.3.4	Formação do banco de dados .....	84
3.3.5	Painéis de Apresentação dos Dados.....	86
3.4	Tratamento dos dados e Análise .....	87
3.4.1	Ajuste do Cadastro de Itens e Classificação de Categoria de Produtos .....	88
3.4.2	Análise de Diversificação nos números de Negócios, Departamentos e Categorias de Produtos - Proposta de metodologia para mensuração do grau de diversificação.....	89
3.4.3	Análise da Profundidade nas Categorias de Produtos .....	101
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	<b>105</b>
4.1	Grau de Competitividade de Sortimento .....	111

4.2	Grau de Diversificação das Empresas Pesquisadas .....	116
4.3	Grau de Profundidade das Empresas Pesquisadas .....	122
4.3.1	Análise das Categorias de Produtos do departamento Alimentos .....	125
4.3.2	Análise das Categorias de Produtos do departamento Bebidas.....	139
4.3.3	Análise das Categorias de Produtos do departamento Suprimentos Domésticos 148	
4.3.4	Análise das Categorias de Produtos do departamento Cuidados Pessoais .	153
4.4	Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto .....	162
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>185</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>189</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>207</b>
	Apêndice A - Pesquisa Bibliométrica.....	207
	Apêndice B - Artigos sobre Métricas de Diversificação utilizadas para Diversificação de Produtos.....	220
	Apêndice C - Dados Coletados .....	222
	Apêndice D - Levantamento dos Dados da Pesquisa .....	224
	Apêndice E - Painéis de Dados da Pesquisa .....	290
	Apêndice F - Grau de Diversificação e de Profundidade.....	298
	Apêndice G - Tabelas e Gráficos da Análise do Grau de Profundidade.....	319
	Apêndice H - Resultados não adotados na análise.....	344
	Apêndice I - As dificuldades encontradas para a pesquisa .....	349
	Apêndice J - Taxonomia.....	351
	Apêndice K - Artigos encontrados na Bibliométrica.....	354
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>395</b>
	Anexo A - Modelos de Negócios do Segmento Atacadista e Distribuidor .....	395

## 1 INTRODUÇÃO

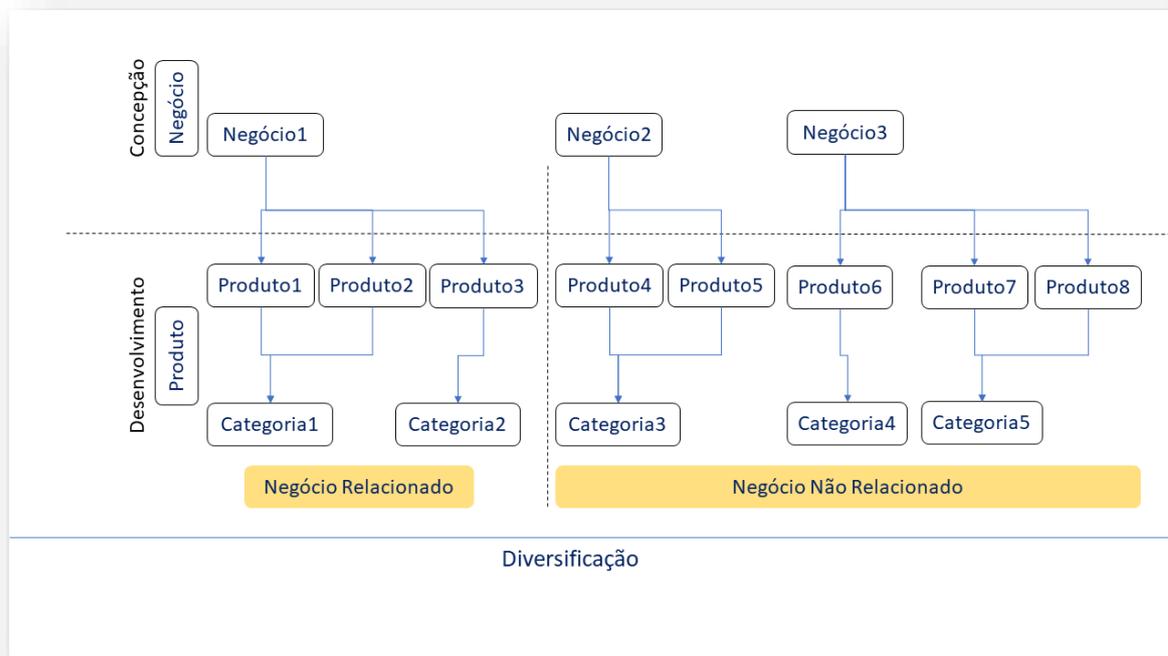
As empresas que buscam atender as necessidades dos seus clientes por meio de seus negócios, se desenvolvem à medida que conseguem conquistar mais clientes e atendê-los melhor. Uma das estratégias mais utilizadas para atender mais clientes é a diversificação de produtos e serviços, que também consiste em um dos principais meios para criar vantagem competitiva (PORTER, 1989). Normalmente, à medida que as empresas amadurecem, ocorre um processo de diversificação, visando não apenas a expansão da base de clientes, mas também a melhoria dos retornos financeiros (HARPER; VIGUERIE, 2002).

A Figura 1 ilustra que uma empresa começa com, pelo menos, um negócio e um produto/serviço de uma determinada categoria. Numa perspectiva de portfólio de negócios/categorias/produtos, o processo de diversificação ocorre à proporção que há uma expansão do número de produtos/serviços dentro de uma categoria ou do número de categorias dentro de um mesmo negócio, caracterizando uma diversificação relacionada. Conforme a empresa se expande por meio de categorias e produtos que tipificam novos negócios, começa a haver uma diversificação não relacionada. Segundo Hitt *et al.* (2008) o grau de diversificação de uma empresa pode ser dimensionado por meio da distribuição da receita total em diferentes negócios, e do grau de vínculo, ou relacionamento, entre os negócios.

O conceito de diversificação também é explorado em uma perspectiva mais abrangente do que negócios/categorias/produtos, podendo significar a expansão para novos mercados (setores, indústrias ou segmentos) que não eram cobertos pela empresa anteriormente (LEÓN, IGARTUA; GANZARAIN, 2016).

Nesta mesma linha, para Scur e Queiroz (2017), a diversificação ocorre com a ampliação de *mix* de produtos, diversificação de mercado ou horizontalização nas linhas ou categorias de produtos, e neste sentido, Bettis e Hall (1982) ampliam propondo o conceito de diversificação corporativa, que pressupõe uma coleção de negócios diferentes em temas de produtos e mercados, e que demandam estruturas operacionais diferentes.

Figura 1 - Esquema de Crescimento dos Negócios



Fonte: adaptado de Scur e Queiroz (2017) e de Bettis e Hall (1982).

Reforçando a relação do escopo de produto à estratégia de diversificação, Kotler (2000) afirma que a empresa pode diversificar-se aumentando a abrangência, extensão, profundidade e consistência<sup>1</sup> de produtos.

A longo prazo, as estratégias de diversificação podem acelerar o ritmo de acumulação, promovendo o crescimento das empresas e/ou reduzindo os riscos, e contribuindo para ganhos de competitividade (ANSOFF, 1986; MARKIDES; WILLIAMSON, 1996; ADNER; ZEMSKY, 2006; HARPER; VIGUERIE, 2002). Podem, também, contribuir para a redução dos custos por meio de geração de sinergias, economias de escala e subsídios cruzados (CHOU; CHANG, 2020).

É importante ressaltar, também, que a estratégia de diversificação é determinante dos concorrentes de uma empresa, ou seja, uma empresa que adota estratégia de maior diversificação - ampliando o escopo de negócios, categorias de produtos e produtos, e de mercados – fica exposta a um maior número de

<sup>1</sup> **Abrangência:** refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz; **Extensão:** refere-se ao número total de itens no *mix*; **Profundidade:** refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto na linha; **Consistência:** refere-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligados quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério (KOTLER, 2000, p. 420).

concorrentes, e também a concorrentes que adotam estratégias de menor diversificação e que concentram seus esforços em negócios ou categorias de produtos específicos, podendo ter maior competitividade no nível destes negócios específicos em função do maior foco e especialização. Ou seja, pode haver um *trade-off* entre os ganhos possibilitados pela diversificação e as perdas derivadas do enfrentamento de concorrentes especializados em arenas competitivas específicas.

A competitividade empresarial pode ser avaliada em várias dimensões e uma das dimensões mais importantes é o sortimento, ou o *mix* e número de produtos oferecidos para a escolha dos consumidores. A competitividade de sortimento relaciona-se à profundidade relativa entre empresas, ou ao número de itens oferecidos em categorias de produtos que são caracterizadas por maior homogeneidade e substitutibilidade de produtos e marcas (PIZZI; SCARPI, 2016). Esta definição de competitividade de sortimento centra-se exclusivamente na quantidade de produtos oferecidos e não necessariamente em aspectos qualitativos, e será utilizada para fundamentar a pesquisa a ser realizada.

Com o objetivo de desenvolver a fundamentação teórica da pesquisa, revisão bibliográfica que trata de conceitos relacionados à diversificação corporativa e diversificação de negócio (conforme a seção 2 do estudo), foi realizado um estudo bibliométrico detalhado no Apêndice A - Pesquisa Bibliométrica. O estudo tem como objetivo mapear a origem e o intervalo do conhecimento sobre estes temas, procurando identificar o estado da arte e as diferentes lentes teóricas usadas para investigar e para identificar sua relevância, como estratégia de aferição das pesquisas realizadas (CHUEKE; AMATUCCI, 2015; PEREIRA, SANTOS, *et al.*, 2019).

Neste sentido, a literatura e a história das empresas mostram um movimento pendular entre estratégias de maior e menor diversificação. Nas décadas de 1960 e 1970, as empresas foram incentivadas e privilegiaram a diversificação corporativa, o que levou à formação de grandes conglomerados. As barreiras de entrada que eram relativamente baixas foram aumentando, dificultando a entrada de novos competidores e reduzindo os riscos (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Na década de 1980 inicia-se o incentivo à reestruturação corporativa e redução da diversificação, devido às mudanças tecnológicas e globalização que implicaram em grande aumento da concorrência e à busca do foco e gerenciamento de um portfólio restrito de produtos e de negócios, que possibilitava maior entrega de valor

aos acionistas. As barreiras voltaram a ser reduzidas e novos competidores voltaram a competir com empresas estabelecidas nos diversos tipos de negócios, tornando difíceis as operações das empresas de forma muito diversificada, por não conseguirem ser competitivas em vários negócios.

A partir dos anos 2000, as empresas passaram a agir de maneira mais planejada, buscando o equilíbrio entre a estratégia especializada - que envolve competir em apenas uma indústria, e a estratégia de diversificação - que envolve competir em mais indústrias, mas buscando preservar alguns vínculos entre os negócios, visando os ganhos econômicos de escopo e escala.

Os mercados estão mudando, se fragmentando em segmentos menores, dificultando a atuação com estratégias diversificadas (DAY, 1990) e, neste sentido, Siqueira e Boaventura (2012) reconhecem uma dificuldade cada vez maior na adoção de estratégias de diversificação justificáveis na perspectiva de criação de valor para os acionistas.

Por sua vez, os acionistas que buscam não apenas retorno, mas também redução dos riscos, passam a investir de forma diversificada em empresas que possam dar maior retorno e segurança, concentrando investimento em empresas mais concentradas em seus negócios.

Enfim, a literatura evidencia um dilema relacionado ao grau de diversificação, que pode variar de extrema especialização a extrema diversificação de negócios e produtos, e, neste sentido, a identificação do grau de diversificação de produtos e negócios é um importante fundamento para a análise e proposição de estratégias, à medida em que influencia outras variáveis de diversificação, como plataformas tecnológicas, clientes, canais e mercados geográficos, bem como o nível de capital investido em infraestrutura produtiva, distribuição e comunicação. Além de ser uma variável explicativa do desempenho empresarial.

## **1.1 Problema da Pesquisa**

Dado o exposto, conclui-se que a diversificação em suas diferentes perspectivas é um importante tema em estratégia empresarial, e, a despeito de haver alguns esforços para medir o grau de diversificação, identificou-se a possibilidade de explorar uma forma alternativa de avaliar esta questão, relacionando estratégias de diversificação de negócios, categorias de produtos e produtos com a competitividade

de sortimento em arenas competitivas específicas. O foco é o *trade-off* entre grau de diversificação e capacidade para enfrentar concorrentes em arenas específicas na perspectiva de sortimento de produtos.

Enfim, no nível de cada negócio e categoria de produto, ocorre a concorrência de um conjunto de empresas que adotam diferentes estratégias de diversificação, que, por sua vez, podem influenciar em sua capacidade competitiva nestes negócios e categorias. Empresas diversificadas não conseguem ser muito competitivas em termos de sortimento nos vários negócios e categorias porque se defrontam com concorrentes mais concentrados e especializados que atuam com muitos produtos em poucas categorias de produtos.

Com base na prévia contextualização, além do levantamento bibliográfico e subsequentes justificativas, não se identificou satisfatórios estudos sobre medidas do grau de diversificação de negócios e de categorias de produtos de empresas concorrentes. Partindo destes pressupostos expostos, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

---

Problema de Pesquisa - Como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento em arenas concorrenciais específicas no nível de categoria de produtos de consumo final?

---

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Visando responder ao problema exposto, propõe-se o seguinte objetivo de pesquisa:

---

Objetivo Geral - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento (arenas concorrenciais específicas no nível de categoria de produtos de consumo final).

---

No desenvolvimento da medida, as categorias de produtos são escolhidas como unidades de medidas, definindo a diversificação entre a indústria e os segmentos de negócios em que a empresa atua.

Para alcançar esta proposta, definem-se os seguintes objetivos específicos:

---

Objetivo Específico 1 - Propor um critério de classificação e coleta de dados para um conjunto de categorias de produtos de consumo de empresas que atuam no Brasil

Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos

Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação

Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação

---

Observa-se que publicações, até então, sobre a diversificação de empresas que atuam no Brasil, trazem uma série de elementos que diferenciam do objetivo proposto aqui nesta pesquisa, que busca identificar o grau de diversificação de empresas de grande porte que atuam no Brasil nos setores de alimentos, bebidas, saúde, higiene e beleza.

Para atender o objetivo deste estudo, analisou-se grupos de empresas de grande porte que concorrem em um tipo de negócio e que paralelamente têm diferentes graus de diversificação de negócio. São empresas como Unilever, P&G e Colgate (Saúde e beleza) e Ambev, Coca-Cola e Heineken (Alimentos e bebidas). Escolhidos estes conjuntos de empresas, será desenvolvida uma metodologia para avaliar o grau de diversificação corporativa e nos vários níveis de negócios nos setores: alimentos, bebidas, cosméticos, têxtil e vestuário.

Nestas empresas, para identificar o grau de diversificação, pode-se apresentar um modelo que seja possível interpretar utilizando os elementos de portfólio de um produto: linhas de produtos; marca. É necessário entender quais são os elementos que contribuem e como construir os critérios para a medição.

Para dar sustentação a esses objetivos, esta tese apresenta uma revisão da literatura sobre Negócios e Modelos de Negócios, Diversificação e Grau de Diversificação de Empresas e de Produtos para que possa identificar o grau de

diversificação de negócios e produtos de conjuntos de empresas de grande porte que atuam no Brasil e que concorrem em um negócio específico com diferentes níveis de diversificação.

### 1.3 Delimitação do Estudo

A proposta é de identificar o grau de diversificação de negócios e produtos de conjuntos de empresas de grande porte que atuam no Brasil e que concorrem em um negócio específico com diferentes níveis de diversificação. A principal delimitação da pesquisa se refere ao universo pesquisado, além das limitações de tempo e de recursos.

Há uma dificuldade de encontrar bases de dados e catálogos quantitativos de produtos e categorias de produtos de todos os SKUs<sup>2</sup> produzidos ou ofertados no Brasil.

- A primeira etapa foi de identificar estudos sobre diversificação e as métricas existentes disponíveis na revisão bibliográfica.
- A segunda etapa foi a seleção de categorias de produtos dos segmentos do varejo, especificamente SKUs encontrados em supermercados, com disponibilidade de dados primários e de dados secundários.
- Na terceira etapa, foi feita uma associação dos SKUs coletados com seus fabricantes e com suas marcas.
- A quarta etapa foi a do levantamento dos dados para a realização do teste empírico, nos setores: alimentos, bebidas, cosméticos, têxtil e vestuário.
- Já na quinta etapa, de um pré-teste, foi construído um painel para análise dos dados, onde pôde-se analisar de maneira multidimensional, cruzando as categorias, fabricantes e marcas citadas na terceira etapa, executando a ordenação dos registros em decrescente por critério de grau de diversificação.

As investigações sobre a relação diversificação-desempenho foram marcadas por várias formas dos índices de contagem de produtos ou negócios, os esforços de

---

<sup>2</sup> SKU é o acrônimo de *Stock Keeping Unit* (tradução livre: unidade de manutenção de estoque ou variante do produto), é uma unidade distinta pelo atributo do produto com um código único do produto

pesquisa dos economistas da organização industrial produziram descobertas inconclusivas e contraditórias e, portanto, incapazes de provar os elos hipotéticos entre a diversificação corporativa e desempenho da empresa (lucratividade) através da presença ou intervenção de várias barreiras à entrada (RAJAN, 2003).

Esta pesquisa pretende utilizar das lacunas evidenciadas, trazer à luz os pontos significantes para os estudos sobre a teoria da diversificação de empresas e das estratégias empresariais, passando por grandes negócios empresariais, fusões e aquisições, suas unidades de negócios até alcançar níveis de ofertas de produtos. Há uma linha tênue entre os negócios, a sinergia da sua atuação, ofertando linhas de produtos-, para os mesmos clientes, através dos segmentos escolhidos, nas áreas geográficas similares; assim, precisa de uma análise minuciosa e, em alguns casos, de maneira peculiar.

Um importante estudo, usando medidas financeiras em dados de 2001 a 2005 de empresas brasileiras de capital aberto, é de Grzebieluckas *et al.* (2013), que analisou os dados de 168 empresas, dividindo-as em três grupos: empresas com estratégia de produto único; empresas com estratégia de produtos moderadamente diversificada; empresas com estratégia de produtos altamente diversificada. A análise foi feita através de uma técnica de regressão múltipla e análise de variância com as variáveis de rentabilidade do ativo, endividamento, tamanho da empresa, risco da empresa e taxa de crescimento da receita líquida.

Os resultados evidenciaram que há variáveis importantes a serem consideradas no contexto brasileiro, como juros e impostos. Utilizaram linhas de produtos, ainda pouco explorados pela literatura e diferentes dos demais estudos que utilizaram linhas de negócios. Outro apontamento da delimitação desse estudo é a utilização somente da fonte de dados disponível pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ignorando outras informações utilizadas para a tomada de decisões, e não levou em consideração o setor da empresa.

Sendo assim, não se espera abordar sobre desempenho, mas identificar o grau de diversificação de negócios de um conjunto de empresas de grande porte que atuam no Brasil.

#### **1.4 Justificativa e Relevância do Trabalho**

Na linha do tempo das pesquisas na área de estratégia, os pesquisadores foram apresentando uma série de medidas com os seus próprios critérios, produzindo uma série de resultados inconclusivos e conflitantes (RAJAN, 2003).

A estratégia de diversificação influencia a vantagem competitiva das empresas e, por consequência, é uma importante fonte de criação de valor para os acionistas, por relacionar-se à distribuição de recursos e capacidades entre os negócios das empresas e à oferta de produtos/serviços aos clientes (DE ANDRES, DE LA FUENTE; VELASCO, 2017).

Esta tese poderá contribuir para o avanço das fronteiras do conhecimento na temática abordada, agregando conhecimento ao programa de pesquisa da instituição e em sintonia com a linha de pesquisa Gestão Organizacional.

#### **1.5 Organização do relatório do trabalho**

Este texto apresenta uma introdução do que se propõe alcançar como resultado sobre o grau de diversificação de empresas, indicando o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) a serem alcançados, a delimitação deste estudo, as justificativas e sua relevância. Para que se tenha uma visão geral do que esperar desta tese, aqui são apresentados os capítulos da construção deste estudo.

O segundo capítulo, de FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA, trata sobre os conceitos de diversificação corporativa e de negócio, medidas de diversificação de empresas, da distinção entre *core business* e diversificação de empresas, entendimento de fatores que delimitam a fronteira de negócio e o modelo de negócio.

O terceiro capítulo, dos PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, descreve a caracterização do tipo de pesquisa, a população e amostra das empresas de grande porte que atuam no Brasil, a técnica de coleta de dados utilizada (incluindo os instrumentos e materiais de pesquisa e o pré-teste do instrumento de pesquisa), a construção das variáveis através do tratamento dos dados e análise para o índice de diversificação no nível de negócio e, para o índice de diversificação no nível corporativo, as técnicas estatísticas de análise de agrupamento e a análise de contagem.

Os RESULTADOS E ANÁLISES estão no quarto capítulo, onde se aplicam os procedimentos metodológicos e, através de gráficos e painéis, apresenta-se a distinção das empresas diversificadas e suas concorrentes nos departamentos Alimentos, Bebidas, Cuidados pessoais e Suprimentos domésticos.

Nas CONSIDERAÇÕES FINAIS, são apresentadas recomendações para que os administradores ampliem suas experiências e criem valor para os acionistas.

Após a apresentação das REFERÊNCIAS utilizadas neste estudo, apresentam-se tabelas, quadros e figuras nos APÊNDICES e ANEXOS, finalizando este estudo.

O Apêndice A apresenta os levantamentos acerca de produção científica sobre grau de diversificação corporativa. A pesquisa bibliométrica realizada resultou em 251 artigos (Apêndice K) e os índices utilizados foram consolidados no Apêndice B. Os dados coletados, o levantamento dos dados e os painéis de dados da pesquisa estão disponíveis no Apêndice C, Apêndice D e Apêndice E.

Para a análise do Grau de Diversificação e de Profundidade, foram gerados tabelas e gráficos que estão disponíveis no Apêndice F e Apêndice G. Os resultados não adotados foram disponibilizados no Apêndice H e as dificuldades encontradas para a pesquisa foram relatadas no Apêndice I.

A seguir, começa a tratar sobre a FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

As estratégias empresariais são estudadas desde a Segunda Guerra Mundial, com os desafios gerenciais que surgiram nas técnicas da administração. Chandler (1962) publicou suas práticas vivenciadas juntamente com Sloan na fábrica *General Motors* sobre o tema, enfatizando o papel dos administradores no planejamento, utilização e recursos empresariais (MAXIMIANO, 2012; GIL, 2016).

Esta pesquisa concentra-se basicamente em dois tipos de estratégias de crescimento por meio de diversificação: estratégias no nível corporativo e estratégia no nível de negócio e de produto. As estratégias de diversificação corporativa são mais abrangentes e aplicadas em diferentes setores, e nem sempre são utilizadas pela maioria das empresas porque demanda mais recursos financeiros (HOSKISSON, HITT, *et al.*, 2009). As estratégias no nível de negócio são aplicadas em um único setor, e normalmente são utilizados com foco na defesa dos mercados (HOSKISSON, HITT, *et al.*, 2009, p. 249).

Visando dar fundamentação teórica para o tema central da pesquisa, que é a diversificação de negócios e produtos, foi realizada uma revisão bibliográfica em três perspectivas.

- A primeira perspectiva trata das questões relacionadas às fronteiras que delimitam os negócios.
- A segunda perspectiva trata dos tipos e graus de diversificação e tendência de valorização de estratégias de concentração no *core business* e de um menor grau de diversificação de negócios e dentro dos negócios.
- E a terceira perspectiva relaciona-se às métricas que buscam avaliar o grau de diversificação que foram encontradas na revisão da literatura.

A seguir, no Quadro 1, é apresentada a proposta de abordagem do referencial teórico para atender o problema da pesquisa e objetivos pesquisa:

Quadro 1 - Proposta de abordagem do Referencial Teórico: Problema de Pesquisa e Objetivos

<b>Problema da Pesquisa</b>	
Problema de Pesquisa 1 - Como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento em arenas concorrenciais específicas no nível de categoria de produtos de consumo final?	
<b>Objetivo Geral</b>	
Objetivo Geral 1 - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento	
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>
Objetivo Específico 1 - Propor um critério de classificação e coleta de dados para um conjunto de categorias de produtos de consumo de empresas que atuam no Brasil Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos	Métricas de Diversificação à luz da literatura
Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação	Diversificação Corporativa e de Negócios
Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação	Diversificação Corporativa e de Negócios

Fonte: dados da pesquisa

Visando dar suporte à análise de 250 artigos identificados, foi criado um “fichário” eletrônico com os principais dados (autores, ano de publicação, revista, palavras-chave). O *software* Atlas.ti® foi utilizado conjuntamente com este fichário para auxiliar na análise de relatos de experiência escritos e para análises de dados (QUEIROZ; CAVALCANTE, 2011; FORTE, PIRES, *et al.*, 2017).

A partir da leitura preliminar dos artigos, foram realizadas marcações das citações importantes e, utilizando-se de recursos, como comentários, para realizar as “anotações do que se pensa enquanto lê” (VIEIRA, 1991, p. 31). Para organizar as citações, foram identificadas palavras-chave e localização das principais fontes e autores, depois um fichamento e organização lógica do material (ECO, 2016; GIL, 2010).

A redação do texto foi realizada após a revisão dos artigos e a marcação das citações, associando com as palavras-chave. Esta construção segue a sugestão elaborada por Eco (2016, p. 107) da construção de um diagrama em árvore e do uso do *software* Atlas.ti®, que contribuiu com a construção deste diagrama, a categorização de códigos e grupos de códigos. No mesmo caminho, da construção

de um diagrama em árvore e o uso do *software* Atlas.ti para o gerenciamento das bibliografias utilizadas, foi realizada a categorização de grupos de documentos.

## 2.1 Fronteiras de um Negócio

As estratégias de um negócio são utilizadas pelas empresas como importantes alternativas para o crescimento, e a superação dos concorrentes depende da identificação de novos mercados competitivos. A escolha de onde e como as empresas competem relaciona-se às fronteiras dos negócios (KAJ; SUVI, 2012).

Para Simon (2003, p. 47), a definição do mercado faz parte da estratégia:

Há muitas maneiras diferentes de se definir um mercado, baseando-se a mais tradicional no produto: “Fazemos parte do mercado de lavaloças”. Essa técnica vem sendo atacada desde que o artigo inicial de Ted Levitt, “Marketing Miopia” foi publicado (1960). Mas, de acordo com as campeãs ocultas, a definição de mercado que se baseia no produto não deve ser descartada tão rapidamente (SIMON, 2003, p. 47).

Sobre o negócio, Abell (1991), professor emérito da *European School of Management and Technology* (ESMT), escreveu o clássico livro - “Definição do Negócio”, no qual propõe um conceito tridimensional de negócio definido por: grupo de clientes, funções para os clientes (utilidades propostas), e tecnologias, ou formas usadas para satisfazer as necessidades. Day (1990) utiliza estas dimensões para exemplificar a atividade da Otis Elevadores:

- Os grupos de clientes (segmentos de clientes) estão na América do Norte, América Latina, Área do Pacífico e Europa, necessitam de elevadores de subida baixa (até 6 andares), subida média (de 6 a 24 andares) e subida alta (mais de 24 andares);
- As funções dos clientes (necessidades dos clientes) são de movimentar pessoas horizontal ou verticalmente e consideram resposta da assistência técnica
- As tecnologias podem ser controle (eletrônico ou eletromecânico) e levantamento (sem engrenagens, por engrenagens ou hidráulica).

Negócio é definido por “como” e “onde” a empresa atua, sua função, finalidade e que produto ou serviço a organização oferece (DAY, 1990). É também onde se

definem as estratégias empresariais, quais são os investimentos no produto, no pacote de benefícios, nos ativos e nas funções (AAKER, 2011).

Onde a empresa atua e com quem compete, é a arena competitiva, local onde a concorrência é viável. Empresas se complementam, não necessariamente congruentes entre si: pelo conjunto de clientes, fornecedores, concorrentes e outros atores, que formam coletivamente a estratégia da empresa (KAJ; SUVI, 2012).

Pode-se questionar se estes elementos esgotam as possíveis perspectivas, na medida em que variáveis como linha de produtos, mercado geográfico e canais, também podem definir a fronteira de um negócio. Consequentemente, um negócio pode ser definido em termos de escopo e diferenciação nas três dimensões, seguindo uma estratégia focada, diferenciada ou indiferenciada em cada uma.

Frazier e Howell (1983) consideram essa definição de um negócio como a base para o desenvolvimento de valores consistentes internamente em variáveis de decisão estratégicas e, portanto, para o planejamento estratégico. Abell (1991) não leva em consideração os arranjos organizacionais existentes, porém, considera que deve haver um nível de agregação de atividades na qual exista uma inter-relação em termos de recursos utilizados. O processo de planejamento estratégico é o princípio do propósito de qualquer organização, e esse processo é definido na declaração de missão, na visão, nos valores e objetivos, utilizados como norteadores das atividades de um negócio ou de uma empresa.

Para Abell (1991), quatro pontos são abordados no planejamento estratégico: processo de planejamento; estratégias funcionais; papel e objetivos de cada unidade de negócio (para atingir seus objetivos); definição das atividades dos negócios. As funções são competências-chave ou habilidades especiais através das suas áreas de atividade, ou de mercados atendidos, a diferenciação de sua oferta. Delinear essas atividades e seus limites são tarefas dos gestores, incluindo quantos negócios a empresa vai e onde operar, optando por ter muitos ou poucos negócios (AAKER, 2011).

Obtendo um bom desempenho do negócio e um posicionamento estratégico claro e bem definido, a empresa poderá ser impulsionada às suas competências-chave, explicando suas escolhas estratégicas (FRAZIER; HOWELL, 1983). Hanan (1974) argumentou que incluir a dimensão do cliente na definição do negócio não

apenas o tornaria mais específico, preciso, mas também criaria uma empresa que respondesse melhor às necessidades do cliente.

Uma empresa pode influenciar o nível de variedades de desempenho e aproveitar das oportunidades operacionais para otimizar os processos e o sucesso (FRAZIER; HOWELL, 1983). O pacote de benefícios, associados aos produtos oferecidos ao cliente, podem definir melhor o escopo da empresa, inclusive, contribuindo na escolha do que pode ser evitado na oferta (AAKER, 2011).

Para Drucker (1964), os negócios de uma empresa dizem respeito à necessidade do que ela se propõe a satisfazer e não ao produto que ela usa para satisfazer essa necessidade. E, a partir da necessidade satisfeita pela empresa, são identificados as oportunidades e os concorrentes.

Frazier e Howell (1983) trazem como definição de negócio a amplitude do produto e a amplitude do mercado. Wakabayashi (2005) resgata que o ponto de partida é o cliente e sua satisfação. O que se delimita um negócio é o escopo do produto, ficando o segmento de produto e proposta de valor condicionados ao escopo de produto.

A dinâmica de crescimento é um dos elementos da estratégia empresarial, que, quando bem-sucedida, faz aumentar as vendas e os lucros da empresa (AAKER, 2011). Na definição, é importante identificar até onde a empresa pode crescer e se está crescendo de forma desordenada. Levitt (1960) argumentou que as empresas param de crescer porque definem seus negócios de maneira muito restrita, até incorreta; poderiam ser definidos pelas necessidades do cliente para ter uma perenidade a longo prazo.

Para Lang e Stulz (1994) pode ser que as empresas mudem seu grau de diversificação porque falham em seus primeiros esforços de diversificação e de retorno financeiro para o mercado.

Empresas que buscam o crescimento sustentável, reduzem seu foco em seus negócios principais e, assim, podem se afastar do foco da sua real diferenciação, pois, a chave para desvendar fontes ocultas de crescimento e lucros não é abandonar o *core business*, mas focar nele com vigor renovado e um novo nível de criatividade. Perde impulso em virtude do abandono prematuro, erro de cálculo ou superação em

busca de novo crescimento. A base do crescimento sustentável e lucrativo é uma definição clara do negócio principal de uma empresa (WANG; LI, 2018).

O valor fornecido para o cliente passa por aspectos do pacote de benefícios, nos ativos e nas funções de apoio: ofertar produtos pela sua diversificação de linhas, para os diversos segmentos de clientes que se identificam com a marca, e outros elementos de qualidade, prestígio, confiança, *design*, entre outros. Os modelos de negócio são definidos para garantir uma vantagem competitiva sustentável, através de um bom relacionamento com o cliente, a ponto de as empresas construírem uma relação de proximidade, como sentimentos e paixões (AAKER, 2011).

Um negócio inicia suas operações oferecendo um determinado produto ou serviço, em seguida, é possível analisar o segmento de clientes e construir uma proposta de valor a ser entregue para esses clientes a serem atendidos.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), os segmentos de clientes são grupos de pessoas ou organizações que uma empresa propõe atender, com eficácia, uma vez que não consegue atender a todos os clientes em um amplo mercado cada vez mais exigente. Os clientes podem ser organizações empresariais, com ou sem fins lucrativos, onde o tipo de negócio é conhecido como B2B ou B2C<sup>3</sup>, quando o negócio é direto para o consumidor final.

Os canais são os meios em que a empresa alcança seus segmentos de clientes, utilizados para a entrega do produto ao cliente, são classificados em canais de comunicação, distribuição e venda. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam algumas funções dos canais: aumenta o conhecimento e propostas de valor dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos.

Os tipos de canais são divididos em canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 26), podem ser oferecidos de forma integrada, a fim de buscar a maximização da eficácia. Canais particulares são operados pela própria empresa e usados para oferecer o produto diretamente por uma equipe de vendas ou por uma plataforma eletrônica de vendas, e os canais de parceiros são em sua maioria os canais indiretos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 26).

---

<sup>3</sup> B2B é a sigla de *Business to business* e B2C é a sigla de *Business to consumer*, em tradução livre, significam negócios diretamente para empresas e negócios para consumidores.

O nível do mercado, é dividido em: nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, mercado de massa e mercados multilaterais. Nicho de mercado é quando a empresa se concentra em atender com um produto específico para um único mercado (KOTLER, 2000).

Figura 2 - Segmentos de Clientes



Fonte: adaptado de Kotler (2000)

Dentre as ferramentas, estão a diversificação de produtos, diversificação geográfica, parcerias e as várias estratégias aqui já tratadas. Empresas que atuam em mercados multilaterais atendem clientes em qualquer nível de mercado, como exemplo, empresas que oferecem soluções de pagamento por meio eletrônico, sendo este o tipo de segmento mais diversificado.

Há empresas que resistem à ampliação de sua atuação, não se diversificando e se deixando influenciar pouco pelos concorrentes, usando poucos canais e atuando com foco em mercados específicos, ofertando poucas classes e variações de produtos e satisfazendo poucos desejos, benefícios e necessidades dos clientes, mas que podem criar posições fortes em mercados muito pequenos (SIMON, 2003).

## 2.2 Diversificação Corporativa e de Negócios

Ansoff trata da diversificação de empresas por meio de estratégias na exploração de novos mercados com novos produtos (GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007; ANSOFF, 1965).

A entrada em novos mercados com novos produtos (ANSOFF, 1965) por meio do desenvolvimento interno ou de aquisição de outras empresas (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989), é uma forma estratégica de diversificar.

Na seção a seguir, será tratada a diversificação corporativa (nível 1), em seguida, a diversificação no nível de negócio e de produto (níveis 2 e 3, tratados conjuntamente neste projeto).

### 2.2.1 Diversificação Corporativa

A diversificação em nível corporativo é uma estratégia utilizadas por empresas para definir o número e os tipos de negócios, podendo variar de um negócio único a vários negócios em diferentes setores, que é a estratégia tipicamente utilizada por grandes corporações (IRELAND, HOSKISSON; HITT, 2015).

Dentre outras definições e contextualizações sobre diversificação corporativa, aqui adota-se a de Eckardt e Skaggs (2018, p. 14):

Nosso uso do termo “diversificação” difere da noção tradicional de diversificação na literatura de estratégia em nível corporativo, que geralmente se concentra na distribuição de atividades da empresa em diferentes setores. Especificamente, estamos usando o termo para nos referirmos à amplitude da oferta em um determinado setor. Como tal, a construção da diversificação de serviços neste documento é mais consistente com a estratégia em nível de negócios. Existem semelhanças conceituais com o conceito de diversificação de serviços e o de diversificação corporativa (ECKARDT; SKAGGS, 2018, p. 14).

Ansoff (1965), demonstra por meio da matriz - Estratégias de Crescimento - Produto / Mercado as oportunidades de crescimento por meio de estratégias combinadas de mercado - mercados atuais e novos – e produtos - produtos atuais e novos. Quando as empresas já se sentem maduras com os mesmos produtos oferecidos nos mercados atuais e pretendem alavancar suas vendas, podem optar por desenvolver novos mercados com os mesmos produtos, desenvolver novos produtos nos mercados atuais ou podem arriscar ainda mais em mercados novos com produtos novos. Tais estratégias podem ser vistas na Figura 3, esboçada a seguir:

Figura 3 - Estratégias de Crescimento - Produto / Mercado

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

Fonte: Ansoff (1965, p. 109).

São identificadas quatro estratégias básicas de: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, e a estratégia de diversificação, que é a mais arriscada por envolver novos produtos para novos mercados. Embora com menor abrangência, de alguma forma as estratégias de desenvolvimento de mercado e de desenvolvimento de produtos também poderiam ser consideradas estratégias de diversificação, enquanto a estratégia de penetração pressupõe a melhor exploração de produtos já existentes junto a mercados também já explorados.

A estratégia de diversificação consiste na adição simultânea de novos produtos e novos mercados aos existentes. No entanto, embora a estratégia de diversificação envolva a entrada em novos mercados com novos produtos, esses podem ou não estar relacionados de alguma forma aos atuais mercados e produtos. Rumelt (1982), constata que empresas que seguem estratégia de diversificação relacionada (restrita ou associada) apresentam desempenho melhor do que aquelas que optam pela diversificação não relacionada (por conglomerados).

A diversificação corporativa pode ser representada como modelagem das estratégias de fusões e de aquisições, que implica a aquisição de negócios em setores que não estão no centro das atividades de uma empresa, no investimento em desenvolvimento de novos negócios, ou ambos (NAZAROVA, 2015; WIERSEMA; BECK, 2017). Empresas têm muito mais probabilidade de diversificar em indústrias que têm relacionamento com as atividades centrais das empresas do que em indústrias sem tais vínculos (HEFFKE; HENNING, 2012).

Aquisições ou desenvolvimento interno de negócios que causem mudanças na infraestrutura da empresa são, para Ramanujam e Varadarajan (1989), uma diversificação por unidade de negócios ou por corporação em novas atividades. Assim, a amplitude de uma linha de produtos que não acompanha mudanças ligadas a mecanismos administrativos e operacionais, não seria caracterizada como diversificação (GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007; RIVEROS, ALODÓVAR; LÓPEZ, 2004; HE, 2012).

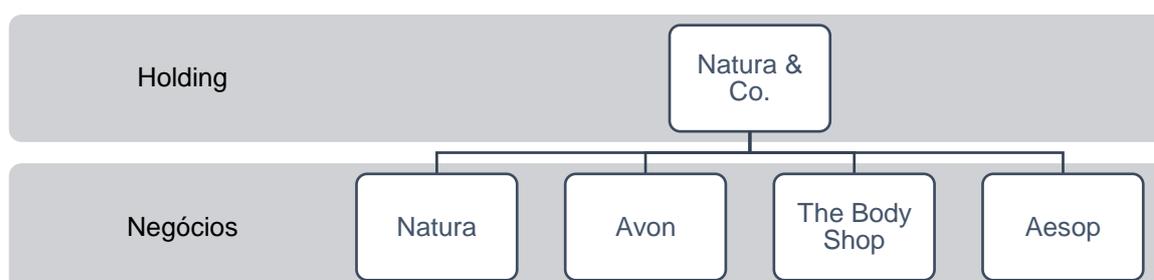
As empresas podem buscar dois tipos de diversificação: relacionada e não relacionada, simultaneamente e, assim, ter um portfólio de negócios. Além das variações no tipo de diversificação, as empresas podem variar na amplitude de sua

diversificação, variando entre diversificação muito limitada e altamente diversificadas (WIERSEMA; BECK, 2017).

Entende-se como amplitude o número de produtos de uma linha de produtos que é ofertado por uma empresa e a profundidade é o número de variações de um único produto (SIMON, 2003). Simon (2003, p. 53) exemplifica que “uma empresa que produz lava-louças, lavadora de roupa e refrigeradores possui uma linha de produto mais ampla do que aquela que fabrica somente lava-louças”.

Na Figura 4, a seguir, é apresentado um exemplo da diversificação corporativa do Grupo Natura (Natura & Co.) que, em busca de um rápido crescimento, adquiriu ou se fundiu com Aesop em 2012, The Body Shop em 2017 e Avon em 2020.

Figura 4 - Diversificação Corporativa da Natura & Co.



Fonte: Valor Grandes Grupos (2020, p. 60) adaptado pelo autor.

As empresas que enfrentam uma concorrência mais forte são incentivadas a desenvolver estratégias de diversificação, buscando novas oportunidades de negócios em novos setores. Esta estratégia pode trazer destruição de valor para o acionista com razoável frequência, como é possível identificar na literatura (NAZAROVA, 2015).

Em uma linha de raciocínio contrária, Cabral (2014) afirma que é possível ocorrer “más interpretações e que existem casos contrários, ou seja, existe criação de valor quando ocorre diversificação”, o que para Nazarova (2015), pode ser entendido como uma formação de vantagem competitiva da empresa, aproveitando-se do uso das inter-relações dos recursos e das capacidades entre os seus vários negócios.

Há vários estudos que demonstram que a diversificação impacta negativamente a criação de valor para os acionistas (CARVALHO, MAIA; BARBEDO, 2012; ANDREOU, LOUCA; PETROU, 2016), e Cabral (2014), argumenta que este impacto negativo pode ser minimizado na medida em que as empresas procuram

utilizar de seus recursos já disponíveis visando ganhos de escala e uso mais intensivo do capital e recursos: equipes de vendas; tecnológicos; instalações e infraestrutura. Leva-se em consideração as suas limitações e alternativas que podem ser factíveis à diversificação.

Procurando classificar a diversificação corporativa, Masud *et al.* (2017) distinguem empresas concentradas e diversificadas. Empresas concentradas são aquelas que têm apenas um negócio, enquanto empresas diversificadas possuem mais de um segmento de negócios.

As empresas que não têm uma posição clara em relação à decisão de diversificação, ficam focadas em uma atuação com poucos produtos e, em tempos de crise, tendem a correr riscos (CARVALHO, MAIA; BARBEDO, 2012). A concentração de recursos em poucos setores pode ser arriscada em termos de exposição a choques setoriais (PARTEKA; TAMBERI, 2013).

Os tipos de diversificação relacionados ao produto referem-se à entrada em novos mercados de produtos e/ou atividades de negócios que estão relacionados aos mercados e/ou às atividades preexistentes na empresa, buscando economia de escala e buscando o aumento na competitividade. Os tipos de diversificação não relacionados ao produto referem-se à entrada em novos setores industriais que não estão obviamente conectados às linhas comerciais atuais da empresa, buscando economia de escopo, o resultado pode ser um prêmio de diversificação (vantagem do conglomerado) ou desconto da diversificação (desvantagem do conglomerado) (PENG, 2008).

Há a possibilidade de estratégias que se valem de proposta de escopo de produto diferentes e públicos diferentes, mas que tem uma base funcional comum. A Amazon, por exemplo, tem a Amazon Web Services (AWS), negócio voltado ao *Business to Business* (B2B), Amazon Comércio Eletrônico voltado ao *Business to Consumer* (B2C), negócios bastante distintos com um núcleo comum que é a infraestrutura tecnológica, a computação em nuvem, que pode vir a caracterizar um negócio de diversificação relacionada. Uma nova unidade de negócios foi lançada pelo fundador da Amazon, o Blue Origin, voltado para o lançamento de foguetes espaciais, podendo vir a se caracterizar como um negócio de diversificação não relacionada (BLUE ORIGIN, 2020).

Assim, é possível identificar que, mesmo que uma empresa atue em três negócios, pode estar concentrando seus negócios em apenas um dos negócios considerando-se a perspectiva interna na qual se desenvolvem suas competências. Neste caso, o seu grau de diversificação pode ser considerado relativamente baixo, a despeito da diversidade de mercado e produtos. Se os outros negócios começam a crescer, é possível que a *holding* queira controlar mais cada um dos negócios em crescimento. O seu grau de diversificação passa a ser alto quando o principal negócio passa a ter uma proporção equilibrada entre os demais negócios da empresa (GOETZ, LAEVEN; LEVINE, 2013).

A diversificação corporativa representa decisões estratégicas utilizadas para explorar novas oportunidades de crescimento do negócio. Lang e Stulz (1994) afirmam que empresas diversificadas provavelmente serão ainda maiores pela sua eficiência e porque procuram aumentar seu tamanho.

As estratégias de diversificação teriam efeitos limitados, segundo Bettis e Hall (1982), porque ao competirem em diferentes setores e indústrias (no sentido econômico) com características estruturais diferentes, tenderiam a obter lucros tipicamente médios de cada setor e a ter maior dificuldade para criar vantagens competitivas. Sobre os níveis de estratégia, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 145) apresentam que:

Estratégia no nível corporativo especifica medidas que uma organização toma para ganhar vantagem competitiva ao selecionar e gerenciar um grupo de áreas diferentes competindo em mercados de produtos diferentes (IRELAND, HOSKISSON; HITT, 2015, p. 145).

A diversificação em nível corporativo é uma das estratégias utilizadas por empresas para diversificar suas operações. Para um entendimento mais amplo, o Quadro 2 apresenta a explanação dos motivos para a diversificação apresentados por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 154; 2009, p. 254; IRELAND, HOSKISSON; HITT, 2015, p. 150):

Quadro 2 - Motivos para a Diversificação

Motivos para diversificação	Objetivos
Para a Criação de Valor	A empresa busca gerar valor, entre outras formas, por meio de: economias de escopo (reduções no custo, conquistadas pelo bem-sucedido compartilhamento de atividades e/ou transferência de competências essenciais entre seus negócios) e aumento de seu poder de mercado. As empresas podem adotar estratégias de diversificação

	<p>de compartilhamento das suas atividades operacionais (vínculos operacionais) e de transferência de suas aptidões entre suas unidades de negócio (competências essenciais)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escopo (diversificação relacionada): divisão de atividades; transferência de competências essenciais</li> <li>• Poder de mercado (diversificação relacionada): bloqueio de concorrentes através da competição multiponto; integração vertical</li> <li>• Economias financeiras (diversificação não relacionada): alocação de capital de mercado interno eficiente; reestruturação de negócios</li> </ul>
<b>Para neutralizar valor</b>	<p>A empresa diversifica objetivando a sua sobrevivência, isto é, para reduzir riscos, equilibrar fluxos de caixa incertos e atender a exigências legais, bem como para compensar outras situações que comprometem a perenidade da empresa</p> <p>É utilizada quando a empresa observa um benefício fiscal, compensação do desempenho total (aquisição de um novo negócio que tem um desempenho melhor que o desempenho da adquirente), sinergia e redução de riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamento antitruste</li> <li>• Leis fiscais</li> <li>• Baixo desempenho</li> <li>• Fluxos de caixa futuros incertos</li> <li>• Redução de riscos para a empresa</li> <li>• Recursos tangíveis</li> <li>• Recursos intangíveis</li> </ul>
<b>Para a redução de valor</b>	<p>Ocorre quando a decisão tem como objetivo principal o atendimento aos interesses dos gerentes, pois “graus mais elevados de diversificação podem aumentar a complexidade de uma empresa, o que resulta em uma remuneração ainda maior para os executivos que comandam uma organização cada vez mais diversificada; a diversificação efetuada com esse objetivo, se associada a uma governança interna inadequada pode levar a empresa ao desempenho ruim e a um retorno abaixo do valor investido</p> <p>Utilizada quando os administradores da empresa propiciam diversificação aos seus investidores o retorno desejado, mas trazendo um maior porte da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação do risco de emprego gerencial</li> <li>• Aumento da compensação gerencial</li> </ul>

Fonte: adaptado de Hitt *et al.* (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008), de Hoskisson *et al.* (2009) e Ireland *et al.* (2015)

Sobre os motivos para diversificar, para Hoskisson *et al.* (2009, p. 254), são três: diversificação para criar valor; diversificação para neutralizar valor; diversificação para reduzir valor. Ampliando os motivos, Neves (2005) apresenta uma lista maior de motivos para uma empresa buscar a estratégia de diversificação: aspectos gerenciais; redução de custos; lucratividade; poder de mercado; economia de escopo; sinergias entre unidades de negócios.

Outros motivos são sugeridos por Sugheir *et al.* (2012): atenuação do risco comercial, aumento na utilização da capacidade dos recursos, adaptação às

mudanças de clientes. Stein (1997) entende que o valor de mercado aumenta com o grau de diversificação, em consequência da ampla atuação da empresa.

Os diversos motivos para a diversificação levaram ao aumento da concorrência no ambiente empresarial, nos diferentes negócios e ramos de negócios, tornando os negócios corporativos mais competitivos, principalmente à medida que começam a inventar concorrências especializadas em cada área (FIGUEIREDO, 1984).

Os achados empíricos de Andreou *et al.* (2016) sugerem que as empresas que diversificam uma vez, demonstram uma redução significativa de valor; as empresas multinacionais que diversificam uma vez, não demonstram a lucratividade; em contrapartida, empresas que se diversificam várias vezes, demonstram a criação de valor. Os resultados também revelam que o desempenho está condicionado ao modo de diversificação, uma vez que a diversificação do crescimento interno apresenta efeitos de valorização mais elevados do que as diversificações por meio de aquisições.

### 2.2.2 Diversificação de Negócios

A razão para diversificação por meio da entrada em negócios relacionados, é que empresas que possuem negócios altamente relacionados, geralmente têm desempenho alto que resultam da criação de vantagens competitivas derivadas das sinergias entre os negócios (GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007).

A diversificação no nível de negócio envolve apenas a diversificação de produtos e serviços no mercado em que a empresa está inserida, de abrangência pequena. Para Ireland *et al.* (2015, p. 91):

Uma estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos (IRELAND, HOSKISSON; HITT, 2015, p. 91).

Ansoff, (1965, p. 75) em seu trabalho seminal sobre estratégia corporativa, cunhou o termo “sinergia” que ele definiu como a busca de um desempenho do conjunto das partes, superior ao desempenho da soma das partes, como explicação ou justificativa para a entrada e a participação das empresas em outros negócios ou linhas de produtos. Em relação às estratégias de crescimento, as empresas buscam

aproveitar as sinergias operacionais (economia de escala) e as sinergias financeiras (economias de escopo), procurando reduzir riscos e aproveitando do ganho de desempenho.

Especificamente, Ansoff aborda a questão estratégica: em quais negócios a empresa competirá (WIERSEMA; BECK, 2017). A diversificação de empresas pode ocorrer dentre as oportunidades que surgem, podem obter um crescimento intensivo, integrado ou diversificado (ANSOFF, 1965).

É possível que, ampliar o portfólio de produtos, signifique também reduzir o lucro da empresa, se os custos de estoque de segurança forem relativamente altos em comparação com a lucratividade das vendas. Quanto maior a diversidade de produtos ou a maior variedade de produtos, maior é o risco operacional dos negócios e menor é o risco de mercado dos negócios (BRZEŹCZEK, 2018).

Um aumento na diversificação de produtos, pode vir a melhorar o desempenho até certo ponto, qualquer aumento adicional na diversificação do produto pode levar ao declínio do desempenho da empresa (ALI, HASHMI; MEHMOOD, 2016).

O desenvolvimento de produtos inteiramente novos provou ser uma fonte de crescimento não confiável, pois, a inovação revolucionária continuou em certas indústrias de alta tecnologia, mesmo assim, o crescimento sustentado é raro (SLYWOTZKY; WISE, 2002).

A diversificação do produto é realizada para espalhar o risco de falha por vários mercados de produtos (GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007). No entanto, estudiosos de finanças argumentam que essa diversificação de produto não agrega valor aos acionistas porque eles podem efetivamente espalhar seu risco diversificando seus portfólios pessoais (HITT, HOSKISSON; IRELAND, 1994). A estratégia de diversificação de produtos das empresas pode fornecer uma proteção contra condições econômicas adversas (AIVAZIAN, RAHAMAN; ZHOU, 2019).

Este tipo único de medida restringe as possibilidades de crescimento das empresas que se limitam a uma estreita lista de produtos, por outro lado, obriga as empresas a se especializarem, restringindo o grau de diversificação de atividades e limitando seu alcance (PENROSE, 1979).

Uma evolução de Ansoff (1965) é apresentada por Zook e Allen (2003): expansão ao longo da cadeia de valor; novos produtos e serviços; novas áreas

geográficas; segmento de atividade ou de negócio; novos canais de distribuição e novas categorias:

- Novos produtos: próxima geração, serviços de suporte, complementos, novo no mundo;
- Novos Segmentos de Clientes: novos segmentos, segmentos não penetrados, microssegmentação de segmentos atuais;
- Novos passos da Cadeia de Valor: integração avançada, integração com versões anteriores, capacidade de venda fora;
- Novos Canais: indireto, distribuição, internet;
- Novas Geografias: expansão global, local;
- Novos Negócios: necessidades do novo mundo, novos substitutos, novos modelos.

A Nike, empresa analisada por Zook e Allen (2003), apresentou resultados consistentes:

A Nike começa estabelecendo uma posição de liderança em calçados esportivos no mercado alvo. Em seguida, a Nike lança uma linha de roupas endossada pelos melhores atletas do esporte - como Tiger Woods, cujo contrato de US\$ 100 milhões em 1996 deu à Nike a visibilidade necessária para obter tração em roupas e acessórios de golfe. A expansão para novas categorias permite que a empresa crie canais de distribuição e bloqueie fornecedores. Em seguida, [a empresa] começa a fornecer equipamentos com margem mais alta para o mercado de tacos de golfe e, posteriormente, [para outros clientes de outros segmentos]. Na etapa final, a Nike vai além do mercado dos EUA para a distribuição global (ZOOK; ALLEN, 2003, p. 1).

A diversificação de produtos pode ser uma das estratégias de diversificação adotada por uma empresa que deixa a estratégia de negócios única. As estratégias de produtos podem ser relacionadas ou não relacionadas, dependendo da variação do *mix* de negócio que a empresa opera (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma diversificação de produtos bem-sucedida pode reduzir a variabilidade da lucratividade da empresa, equilibrando os custos e benefícios entre suas diversas linhas de produtos, porém, exige um esforço maior para administrar os custos administrativos, de monitoramento e desenvolvimento (HOSKISSON, HITT, *et al.*, 2009).

Ofertar um produto em uma área geográfica tem o desafio de atender o mercado interno e o mercado externo. Mercado interno é aquele explorado pela empresa para ofertar seus produtos, nos limites do seu país de origem ou de atuação. O principal desafio deste tipo de mercado se dá pela distância geográfica, em países de grandes dimensões, como Brasil, Estados Unidos, Rússia e China, por exemplo.

A variedade de negócios que a empresa escolhe operar pode criar vantagem competitiva através da economia de escopo, que podem ser o compartilhamento de atividades e de competências, alocação de capital financeiro, diminuição de risco e vantagens fiscais, competitividade e exploração de mercado, e incentivos a colaboradores e maximização da remuneração dos gestores (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Esse é um elemento importante para entender a delimitação do negócio, porque se pode condicionar em larga escala boa parte do modelo de negócio do ponto de vista da tecnologia que a empresa tem para produzir. A tecnologia utilizada para os enxaguantes bucais é diferente para a produção da fita dental, como se fossem plantas fabris ou unidades de negócios diferentes. No caso do varejo, o sortimento – amplitude e profundidade – define os próprios tipos varejistas: loja de conveniência, supermercado, hipermercado, entre outros.

Para Brzeczek (2018), a diversificação de produtos significa o aumento do número de categorias de produtos ou linhas de produtos no portfólio de negócios que resultem em vendas mais altas de produtos.

Algumas empresas diversificam seus portfólios de produtos, expandindo-se para novos segmentos de mercado. Esta estratégia pode capturar novas oportunidades, complementando ou substituindo segmentos existentes que atingiram o seu limite (KANG, BAEK; LEE, 2020).

Como as empresas não conseguem satisfazer todos os clientes possíveis com um único produto, é preferível aumentar itens e/ou serviços. Assim, aumenta a amplitude e/ou a profundidade. No caso de linhas de produtos, por exemplo, poderiam ser consideradas duas dimensões: amplitude e profundidade. A amplitude pode se dar por diferentes camadas, como a Unilever tem uma amplitude de produtos, como alimentos, cuidados pessoais e cuidados com a casa (UNILEVER BRASIL, 2020).

A pesquisa de Wakabayashi (2008) testa a hipótese de que, no caso em que as funções nas definições de negócios corporativos, nas definições de negócios das divisões e nos produtos e serviços estejam alinhados, isso trará um crescimento contínuo à empresa.

As empresas que adotam estratégias diversificadas, mantêm um baixo risco de mercado e alto risco competitivo, inclusive com empresas que buscam estabelecer estratégias de concentração de negócio, porém, um contínuo crescimento à empresa (SIMON, 2003).

A seguir, será apresentada uma abordagem sobre concentração de negócios.

### 2.2.3 Tendências de Valorização das Estratégias de Concentração de Negócios (*Core Business*)

Até os anos 1980, as empresas eram estimuladas a diversificar, mas a partir dos anos 90 uma série de mudanças no cenário competitivo empresarial levaram a uma revisão destes estímulos. As empresas eram estimuladas a se formatarem na forma de grupos corporativos, visando proteger e criar mecanismos de compensação para negócios situados em setor potencialmente em crise por negócios em setores que não estariam em crise. Esta estratégia mostrava-se efetiva em um contexto competitivo menos intenso que possibilitava resultados financeiros relativamente bons mesmo sem as empresas serem muito focadas e especializadas.

Empresas de diversificação corporativa limitadas, podem ser consideradas empresas com baixo grau de diversificação. Esta estratégia também é conhecida na literatura como estratégia de diversificação corporativa limitada e, arbitrariamente, são classificadas como adotantes desta estratégia, empresas com pelo menos 95% da receita derivada de um único negócio, ou quando o negócio dominante de um único mercado tem vendas totais entre 70 e 95% da receita de um único negócio (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Então, se conseguia ter um desempenho relativamente bom em diferentes negócios sem necessariamente ser tão bom assim (IRELAND, HOSKISSON; HITT, 2015). Na época em que as empresas eram incentivadas a adotar estratégia de grande diversificação, a General Electric era um exemplo de sua aplicação com resultados muito bons, atuando em 16 setores diferentes: eletrodomésticos, aviação,

eletrônica de consumo, distribuição elétrica, energia, entretenimento, finanças, combustível, saúde, iluminação, locomotivas, petróleo, software, água, armas e turbinas eólicas.

Quando as empresas passam a atuar em níveis mais altos de diversificação corporativa, passam a ter mais dificuldade em explorar e desenvolver suas competências essenciais (ALI, HASHMI; MEHMOOD, 2016). Neste sentido, na medida em que os mercados se tornam mais concorridos, a partir da década de 1990, desenvolve-se um movimento de defesa e recomendação da concentração no seu negócio principal, também denominado *core business*.

Segundo Zook e Allen (2010), a atividade principal da empresa pode ser concentrada em poucas marcas e com poucos produtos. A estratégia pode visar uma atuação para os clientes mais lucrativos; atuar utilizando as capacidades mais diferenciadas e estratégicas; atuar nas ofertas de produtos mais críticos; atuar nos canais mais importantes; atuar com quaisquer outros ativos estratégicos críticos que contribuam para o lucro (como patentes e marcas).

A seleção dos negócios precisa ser avaliada pela atratividade e pelos recursos que a empresa possui, como o tamanho, crescimento, risco e economias de escala, além da sinergia com os objetivos e uso de recursos. A concentração é uma estratégia adotada que contribui com a especialização de produto e com a economia de escala, principalmente quando a empresa não tem muitos recursos, podendo obter um maior retorno sobre os investimentos aos acionistas (KOTLER, 2000; AAKER, 2011).

O *core business*, como o conjunto de produtos, capacidades, clientes, canais e geografias, define a essência do que a empresa é ou aspira e ajuda a aumentar sua receita de forma sustentável e lucrativa (ZOOK; ALLEN, 2001). Neste sentido, exemplificativamente, a Natura tem um *core business* bem definido, que é a produção e comercialização de produtos de beleza (NATURA, 2019), assim como O Boticário e L'Oréal. Porém, do ponto de vista de canal de distribuição, a Natura comercializa predominantemente por meio de venda direta, o Boticário predominantemente por meio de franquias, e a L'Oréal por meio de canais independentes, delimitando ainda mais o *core business* dessas três empresas.

A escolha para o direcionamento do *core business* pode passar pela oportunidade de modernização, promoção e redução de produtos e sua mudança

pode ser gradativa, sendo a forma mais econômica, ou se desfazendo de unidades de negócios (KOTLER; KELLER, 2018).

Simon (2003) apresenta as empresas que conquistam o mercado por meio de atuação oculta, atuam de forma restrita e altamente focada nos seus mercados, algumas empresas produzem grandes nichos, adotando linhas de produtos profundas, gerando um grau de especialização pelo comprometimento, aceitando o risco de atuar com poucos ou com um único produto.

O *core business* pode ser identificado em uma empresa pela perspectiva de fora para dentro (do mundo externo para a empresa) ou pela perspectiva de dentro para fora (do seu *core* singular) e com as fronteiras empresariais. A dúvida que surge é como definir corretamente o *core business* da empresa. Pesquisas sobre *core business* e diversificação levam a uma relação de dualidade entre os dois temas, ou seja, enquanto empresas buscam concentrar-se no seu *core business*, outras identificam a oportunidade de diversificar seus negócios.

Em seu estudo com quatro empresas, medindo concentração, concentração marginal, intensidade de publicidade e diversidade, Miller (1969) constata que quanto maior essa concentração, maior é a taxa de lucro.

À medida que as empresas começaram a se concentrar em um conjunto de sociedades, alcançaram uma maior eficiência e lucratividade (RAJAN, 2003; ROGERS, MENDES-DA-SILVA; PAULA, 2008). Grant constata em seus estudos que as empresas concentradas obtiveram maior retorno sobre os investimentos com menor variabilidade de ganhos. Figueiredo (1984) compara este crescimento ganho ao de uma empresa com características monopolísticas, com níveis reduzidos de diversificação.

Santarelli e Tran (2016) ampliam estas características, indicando que empresas analisadas costumam ser indústrias maduras (altamente concentradas) e de mercados oligopolistas. Empresas altamente concentradas possuem um desvio padrão de tamanho menor e enfrentam poucas oportunidades lucrativas, assim, são motivadas a procurar oportunidades em outros setores para compensar a perda ou o fraco desempenho em seus negócios principais.

Estudos realizados por Rogers, Mendes-da-Silva e Paula, sobre a diversificação de 33 empresas americanas no período de 1950 e 1986, constataram

que a maioria das empresas já tinham revendido suas aquisições porque as estratégias corporativas desapareceram (ROGERS, MENDES-DA-SILVA; PAULA, 2008).

Pesquisa no período 1990-2000 de Harper e Viguierie (2002) identificou que empresas que adotam estratégias de moderada diversificação têm desempenho melhor do que as mais diversificadas e do que as mais concentradas.

Exemplos são a Dell, que nos anos 1990 se diversificou e sua criação de valor foi menor que o mercado acionário; resolveu, então, se concentrar nos anos 2000 e voltou a criar valor. Outro caso, brasileiro, é da Hypera Pharma que foi adquirindo uma série de marcas, mas não criava valor para o acionista. Resolveu se reestruturar vendendo muitos negócios, até se transformar em uma empresa de produtos de medicamentos de prescrição genéricos, de medicamentos isentos de prescrição e de medicamentos similares e genéricos (HYPERA PHARMA, 2019).

Os proprietários das empresas que têm interesses em maximizar o lucro, são mais bem servidos financeiramente vendendo as empresas não relacionadas. O descarte de unidades não relacionadas pode redirecionar e reorientar a empresa de volta ao seu *core business*. Essas vendas têm o efeito de melhorar o desempenho de mercado da empresa vendedora (BERGH, 1995).

A P&G que, comparado seu modelo de negócio de produtos de beleza com *Standard & Poors* (S&P), produtos de beleza da Unilever e/ou média do setor, está com valores inferiores a todos esses índices, o que faz com que seus acionistas a questionem sobre o porquê de não criar mais valor para o acionista, o que a fez tomar a decisão de priorizar o *core business* por meio da criação de valor ao acionista. Sendo assim, a P&G vendeu as marcas Duracell, Eukanuba, Pringles. A empresa ainda tem 180 marcas, dessas, apenas 80 correspondem a 95% do lucro.

A Bausch & Lomb (2019), conhecida por ter seu *core business* em lentes de contato chegou a oferecer produtos odontológicos, cuidados com a pele e até aparelhos auditivos. Nos anos 1990, se desfez de todas essas empresas com prejuízo, e tenta se sustentar na categoria que já foi dominador (ZOOK, 2007). Também é verdade que nenhum *core business* pode permanecer de forma perene, pois pode entrar em erosão, como aconteceu com a Polaroid (2019), o que pode ser devastador (ZOOK, 2007). Santarelli e Tran (2016) salientam que empresas de

setores emergentes e com altas margens de lucro não tenham pressa para procurar oportunidades de diversificação.

Na arena competitiva focalizada, as empresas que podem entregar valor para os seus acionistas, são empresas que adotam estratégias especializadas, dando ênfase nos custos e no valor para o cliente, exigem poucos esforços para que os clientes os reconheçam e, conseqüentemente, criam maior valor para os acionistas (DAY, 1990).

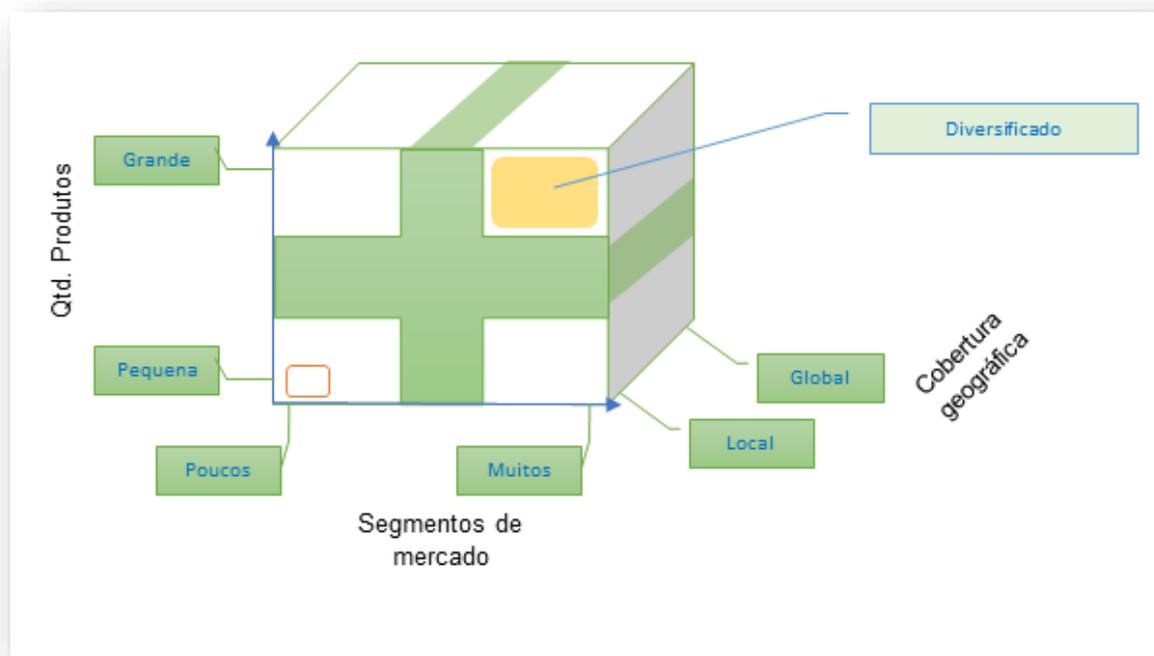
Se comparados o quantitativo de SKU<sup>4</sup>, entre as empresas participantes da arena competitiva, uma empresa levará vantagem competitiva se possuir um maior número de itens atendendo o maior número de segmentos de mercado em uma maior cobertura geográfica.

Na Figura 5, a seguir, observa-se que empresas diversificadas buscam adotar uma grande quantidade de produtos, muitos segmentos de mercados e uma cobertura geográfica mais global que local; enquanto empresas que adotam poucos segmentos de mercado e pequena quantidade de produtos, são empresas concentradas.

---

<sup>4</sup> SKU é o acrônimo de *Stock Keeping Unit* (tradução livre: unidade de manutenção de estoque ou variante do produto), é uma unidade distinta pelo atributo do produto

Figura 5 - Estratégias focalizadas na segmentação



Fonte: adaptado de Day (1990, p. 218).

As empresas que adotam estratégia de concentração, ao contrário da estratégia de diversificação, preferem uma atuação mais profunda, buscando atender mercados em potencial (SIMON, 2003). A estratégia de diversificação limitada dos negócios pode criar vantagem competitiva se a empresa consegue utilizar todos os recursos disponíveis para entregar um único produto ou mercado, seja pela liderança em custo ou pela diferenciação de produto (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Esta estratégia de concentração de negócio, se realizado em excesso, pode levar a empresa à morte se adotados nichos muito pequenos. É comum que empresas que possuem baixo risco de mercado, possuem um alto risco competitivo, o que leva a adotar uma estratégia diversificada. Empresas que adotam baixo risco competitivo, porém, possuem alto risco de mercado, podem incorrer em altos custos de produção porque não podem obter economias de escala. Para não incorrer nestes riscos, é necessário realizar avaliações da posição de mercado periodicamente (SIMON, 2003).

A seguir, serão apresentadas as métricas de diversificação à luz da literatura.

### **2.3 Métricas de Diversificação à luz da Literatura**

Para identificar o grau de diversificação de negócios de um conjunto de empresas de grande porte que atuam no Brasil e que concorrem em um negócio específico com diferentes níveis de diversificação, esta seção aborda as métricas sobre diversificação corporativa e de negócios identificadas à luz da revisão da literatura.

O grau de diversificação das empresas reflete, de forma objetiva, as estratégias de diversificação adotadas pelas empresas, e diferentes indicadores de diversificação medem diferentes aspectos da diversificação. Os artigos analisados não identificam um consenso sobre uma medida universalmente aceita referente à diversificação de empresas, de forma consistente com a própria literatura sobre o tema (KIM, 1989). Embora haja uma diversidade de medidas, alguns autores já são reconhecidos por terem apresentado resultados mais consistentes.

De forma geral a classificação do nível de diversificação é influenciada pelo número de negócios, que pode variar entre alto, médio e baixo, e pelo grau de relacionamento entre os negócios. Hitt *et al.* (2008) classifica os níveis de diversificação por graus (baixo, moderado e alto), e separa-os em função dos diferentes tipos de relacionamento, podendo ser relacionados e não-relacionados. Para Hitt *et al.* (2008), arbitrariamente, baixo grau de diversificação é quando mais de 95% da geração de receita origina-se de uma única unidade relacionada de negócios; médio grau de diversificação é quando a geração de receita está entre 30% e 95% da receita, de uma unidade única ou unidade dominante de negócio relacionados ou não relacionados; alto grau de diversificação é quando menos de 30% da receita origina-se dos negócios relacionados de alguma maneira entre si.

As empresas que possuem baixo grau de diversificação nos negócios, possuem alta participação de mercado; líderes de mercado, não necessariamente têm alta visibilidade pelo público em geral (SIMON, 2003).

Como a diversificação corporativa atingiu os níveis mais altos, o grau de diversificação corporativa passou a estimar que a diversificação busque lucros mais baixos (BARNEY; HESTERLY, 2011). O grau de diversificação para uma determinada

corporação obviamente depende do nível de agregação do produto sobre o qual a medida é calculada (JACQUEMIN; BERRY, 1979).

O grau de diversificação foi medido, muitas vezes, utilizando medidas contínuas ou índices quantitativos (DATTA, RAJAGOPALAN; RASHEED, 1991; GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007; BUHNER, 1987). Essas medidas são baseadas em variáveis que medem a extensão e a direção da diversificação por meio de um sistema de classificação industrial, estabelecidas por órgãos nacionais, ligados a agências e instituições governamentais.

Para medir o tipo de diversificação, têm sido utilizadas medidas categóricas (GRZEBIELUCKAS, MARCON; BAND, 2007), podendo ser alto-médio-baixo. As medidas categóricas são de natureza qualitativa e permitem distinguir o tipo de estratégia de diversificação (Suárez González, 1994). É uma tipologia de natureza subjetiva, que tenta coletar não apenas o grau de diversificação de uma empresa, mas também o tipo de relacionamento que existe entre seus negócios.

Entre os índices utilizados, estão: medidas de contabilização de negócios (por número de empresas); índice de entropia (inserido na literatura por Jacquemin e Berry); índice de concentração de mercado (inserido por Hirschman, em 1964); e o índice de especialização (inserida na literatura por Wrigley e Rumelt) (SOUZA, 2011; DE ANDRES, DE LA FUENTE; VELASCO, 2017). O Quadro 3 apresenta as métricas sobre diversificação usualmente empregadas. .

Quadro 3 - Medidas de Diversificação Corporativa e de Negócios

Índice	Principal Autor	Utilizado para	Equação
Medida de Importância Relativa e Medida Simples	Grzebieluckas (2007, p. 10)   Montgomery (1982)	Utiliza como unidade de observação os produtos; a importância relativa de cada produto é determinada pela soma do valor geral de venda de todos os empreendimentos, em relação ao valor geral de venda de todos os novos empreendimentos da empresa.	$IS = 1 - \frac{\sum_j mij^2}{(\sum_j mij)^2} \quad   \quad IR = \frac{S_P}{S}$
Medidas de Concentração de Mercado <sup>5</sup>	Herfindahl-Hirschman (1964)	Mensura o grau de concentração de uma unidade de observação, geralmente empregada como sendo empresas pertencentes a um determinado setor econômico. É calculado utilizando-se a raiz quadrada da soma dos quadrados da participação de mercado de cada empresa em relação ao setor.	$H = \sum_i^n \left( \frac{x_i}{X} \right)^2$
Medida de Diversificação Geográfica	Herfindahl-Hirschman (1964)	Utiliza como unidade de observação as subsidiárias; a importância relativa de cada subsidiária é determinada pela soma do faturamento geral de venda de todos os produtos da subsidiária, em relação ao valor de soma do faturamento geral de venda de todos os produtos de todos os negócios da empresa.	$IDG_{j,t} = 1 - H = 1 - \sum_i^n \left( \frac{V_{GV_{i,j}}}{V_{GV_j}} \right)^2$
Medidas de Especialização	Wrigley (1970)   Rumelt (1974)	É calculado pela razão da receita do negócio predominante da empresa em relação à sua receita total. Usada em conjunto com o Índice de Relacionamento, que é calculado baseado na proporção do total de vendas da empresa que são relacionadas para uma outra atividade.	$SR = \text{máximo} \left[ \frac{x_i}{X} \right], \text{ para } i=1 \text{ a } n$
Medidas Contábeis e Financeiras	Pitts e Hopkins (1982)	As medidas de contabilização são as mais simples, e mensuram a diversificação pela simples contagem do número de produtos/negócios em que a empresa possui atividade. São índices contábeis comparados com os índices do setor, indicando a posição competitiva de uma empresa.	No Brasil, utiliza-se o CNAE do IBGE <sup>6</sup>
Medidas de Entropia	Jacquemin-Berry (1979)   Palepu (1985)	Mensura a diversificação pela média ponderada da participação de cada negócio na empresa, onde o peso é o logaritmo neperiano do inverso da participação de cada negócio na organização.	$IE = \sum_i^n \left[ \frac{x_i}{X} \ln \left( \frac{1}{\frac{x_i}{X}} \right) \right]$

Fonte: Grzebieluckas (2007, p. 10) e Souza (2011), adaptado pelo autor.

<sup>5</sup> A métrica de Herfindahl é mais amplamente utilizada por agências e comissões de fusões e aquisições, como o CADE no Brasil (SOUZA, 2011, p. 54).

<sup>6</sup> No Brasil, o sistema de classificação industrial utilizado é a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE, semelhante ao sistema de classificação industrial utilizado nos EUA. chamada "Classificação Industrial Padrão" ("Standard Industrial Classification - SIC", em inglês). SIC é o acrônimo de *Standard Industrial Classification* (tradução livre: Classificação Industrial Padrão é um sistema de classificação econômica dentre vários existentes (SIC, NAICS, ISIC, UKSIC ANZSIC, NACE) (SICCODE, 2020)

Souza (2011), em seu estudo sobre “análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de *real estate* no período 2005 a 2010” utilizou os seguintes cálculos:

Para o cálculo do índice de diversificação geográfica (IDG), utilizou uma adaptação do índice Herfindahl, considerando que o índice Herfindahl mede o grau de concentração de uma unidade de observação  $x$ , geralmente empregada como empresas pertencentes a um determinado setor econômico (SOUZA, 2011, p. 55).

Para medir o grau de diversificação geográfica da empresa, Ooi e Som (2014) indica o uso da medida de entropia. Já Goetz, Laeven e Levine (2013), em estudo comparativo de uma *holding* do setor bancário dos Estados Unidos com outra *holding* do mesmo setor, cada uma com participação de ativos em estados diferentes, calculando o IHH e a diversificação geográfica utilizando a distância geográfica média, em milhas, entre a sede da *holding* e suas filiais.

Souza (2011), também utilizou uma adaptação do IHH<sup>7</sup> para realizar o cálculo do índice de diversificação de produtos (IDP), (1) usando os produtos como unidade de observação; (2) usando o valor geral de venda como peso da importância, em relação ao valor de todas as vendas dos novos empreendimentos da empresa.

Um tipo de medida categórica é a classificação estratégica de Rumelt, publicado em 1974 e republicado em 1982 no *Strategic Management Journal*. No entanto, é necessário especificar que essas são classificações originais da tese de doutorado de L. Wrigley, defendida em 1970.

A obra seminal de Ansoff (1965), sobre estratégia corporativa, que trouxe o termo “sinergia”, foi mencionado por Rajan (2003). Ansoff (1965), ao tratar da “sinergia” que a empresa busca, com os seus produtos, busca adotar um desempenho combinado e superior à soma de suas partes, como propriedade, para a entrada e participação em outros negócios de produtos ou de linha de produtos. Rumelt (1982) dividiu essa sinergia em três índices: índice de especialização; índice vertical; índice relacionado.

Há o método de contagem de ativos e contagem de produtos, usados para medir o grau de diversificação a partir das publicações financeiras. A abordagem da contabilidade empresarial mede a diversificação através da contagem dos negócios

---

<sup>7</sup> Índice Herfindahl-Hirschman

da empresa (PITTS; HOPKINS, 1982). A crítica a esta medida é que sua utilização é *ex post*, ou seja, pode levar o pesquisador a cometer o erro de ignorar o efeito de ações tardias, ou o gerente pode começar tardiamente uma medida de correção, assim, recomenda-se o uso do ROA médio, adotando ponto de corte para baixos e altos desempenhos (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991).

Outra medida é a de entropia<sup>8</sup>, também mostra maior diversificação dentro da indústria de grupos de dois dígitos em cada um dos dois anos (JACQUEMIN; BERRY, 1979). Gemba e Kodama (2001) constataram que a maioria das empresas diversificadas, usando o IHH, não aumentou sua diversificação tanto quanto a comparação utilizando o índice de entropia. O grau de diversificação para uma determinada corporação obviamente depende do nível de agregação do produto sobre o qual a medida é calculada (JACQUEMIN; BERRY, 1979).

A medida de entropia Jacquemin-Berry é superior ao índice de diversificação Herfindahl, pois, diferentemente do último, não é influenciada pela grandeza dos negócios dominantes ou primários de uma empresa ao calcular a diversificação. Além disso, a medida de entropia (além de capturar a diversidade total da empresa), permite ao pesquisador decompor essa diversidade total em diversidade "relacionada" e "não relacionada" - um conceito introduzido por Rumelt (RAJAN, 2003).

Especificamente, Palepu (1985) propõe um índice de entropia baseado no estudo de Jacquemin e Berry (1979), utilizando um índice de diversificação que distingue entre diversificação relacionada e não relacionada, combinando a vantagem de usar um tipo de medida contábil do produto com o esquema de classificação de Rumelt (1982).

Gort (1962) contou o número de segmentos de negócios em que uma empresa opera, deixando de lado a distribuição de tamanho entre os segmentos de negócios de uma empresa (Índice Simples). Esse déficit foi superado com o emprego do índice de Hefindahl-Hirschman (1964). Este índice, entretanto, ainda pode ser considerado uma variante da abordagem de contagem numérica simples, com diferentes esquemas de ponderação (Medidas Contábeis e Financeiras).

---

<sup>8</sup> Segundo Gil (2016), "a entropia é uma lei universal da natureza segundo a qual todas as formas de organização se movem para uma desorganização ou morte". Evitar ameaças ou buscar a entropia negativa é o mesmo que mitigar ou evitar a degeneração da empresa.

Uma vez que nenhuma medida única tinha sido acordada, até então, um estudo de Caves, Porter, Spence e Scott (1980) usou medidas múltiplas de diversificação, empregando a contagem apresentada por Gort (1962) e Hefindahl-Hirschman (1964), exceto a medida de distância SIC, que captura a distância entre as atividades empresariais pela distância entre elas no esquema do código SIC (aceito para definição de indústria e de segmentos de negócios). Estes autores desenvolveram um esquema de classificação entre diversificação relacionada e não relacionada que pode refletir as diferentes estratégias de diversificação de produtos das empresas (Medida de Concentração).

O esquema de classificação de Rumelt (1974), que se fundamenta no trabalho de Chandler (1962) e Wrigley (1970), é baseado na taxa de especialização de uma empresa, que é a porcentagem das vendas totais em uma determinada área de negócios principal, bem como nas relações entre o negócio original de uma empresa e os negócios que uma empresa diversificou (Medida de Especialização).

Jacquemin e Berry (1979) e Palepu (1985) tentaram integrar a abordagem de gerenciamento estratégico de Caves *et al.* (1980) e a abordagem da organização industrial de Gort (1962) e Hefindahl-Hirschman (1964). Estes estudos empregaram a medida de entropia e a desenvolveram para distinguir entre diversificação de produtos relacionados e não relacionados, demonstrando seus méritos na análise da estratégia de diversificação corporativa. Borda *et al.* (2017) reconhece que as medidas de entropia ou o índice Herfindahl-Hirschman podem ser mais precisas para retratar a diversificação de produtos das empresas.

Para analisar categorias de produtos, pode-se utilizar as métricas de diversificação, dependendo do tipo de dado disponível. Para a análise desta tese, será utilizada a contagem simples por categoria e fabricantes e sua importância relativa.

O Quadro 15 (nos Apêndices) apresenta artigos selecionados que tratam de aplicações das métricas de diversificação corporativa ou de negócios.



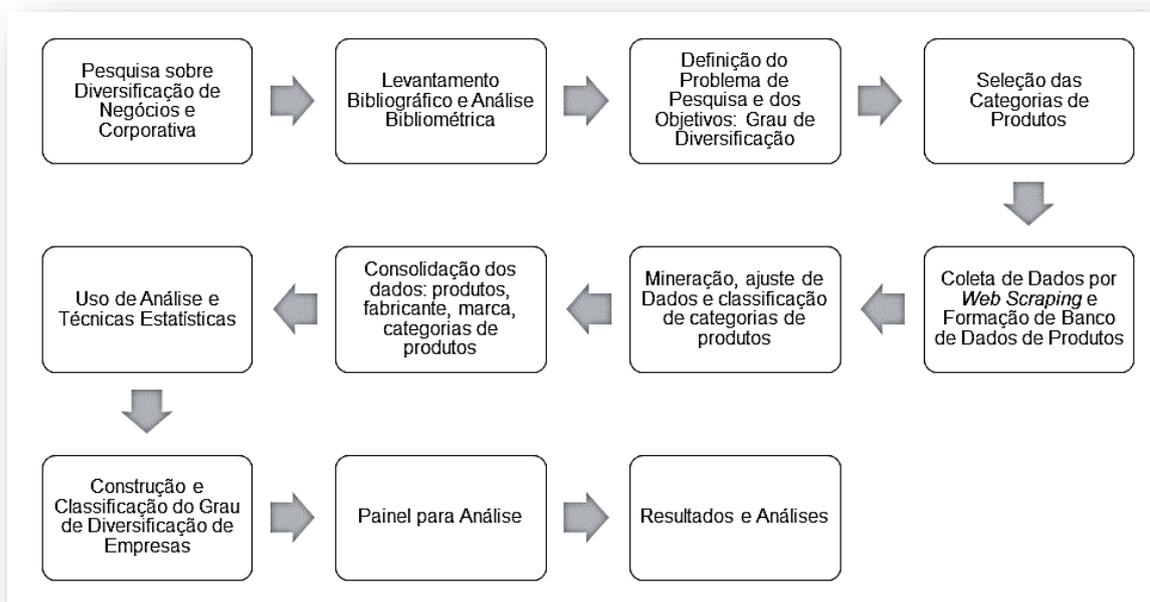
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Há dois tipos de pesquisas, apresentados pela literatura, sendo estes qualitativo ou quantitativo. Podem ser adotados por uma escolha única ou mista, dependendo das estratégias e pressupostos definidos para a contribuição da descoberta de respostas para as questões postas pelo pesquisador (CRESWELL, 2014).

Esta pesquisa utilizou de métodos quantitativos, primeiro porque realizou-se um levantamento de dados e de métricas adotados sobre o grau de diversificação de empresas, em seguida, utilizou-se de análises estatísticas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram alcançadas onze etapas exploratórias que subsidiaram a investigação e objetivos da pesquisa e estão apresentadas na Figura 6.

Figura 6 - Desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: dados da pesquisa

No momento inicial da pesquisa, planejou-se um levantamento da produção acadêmica relacionada à diversificação e estratégia, porém, o tempo e os recursos foram predominantes para um foco em diversificação corporativa e de produtos. Este levantamento contribuiu para as escolhas e definições de conteúdos mais relevantes a serem apresentados ao longo desta tese.

Com o objetivo de construir uma métrica para a diversificação das categorias de produtos nas quais a empresa atua, esta tese pode ser classificada como teórico-empírica. A finalidade da pesquisa é exploratória e descritiva, primeiro, porque houve um maior propósito de familiaridade com o problema de pesquisa e, segundo o propósito, foi descrever o fenômeno da estratégia e do grau de diversificação de empresas quantificando variáveis de negócios, categorias de produtos e de itens, aqui, o objetivo é apresentar incidência, prevalência, tamanho e atributos mensuráveis de diversificação (TRALDI; DIAS, 2011).

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Ao longo da seção, estão explicados o objetivo de cada elemento de amarração da pesquisa, como apresentado no Quadro 4, que contribui para uma visão integrada do caminho metodológico desta pesquisa.

Quadro 4 - Elementos de Amarração desta Pesquisa

<b>Problema de Pesquisa 1</b> - Como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento em arenas concorrenciais específicas no nível de categoria de produtos de consumo final?
<b>Objetivo Geral 1</b> - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento
<b>Objetivos Específicos</b>
Objetivo Específico 1 - Propor um critério de classificação e coleta de dados para um conjunto de categorias de produtos de consumo de empresas que atuam no Brasil
Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos
Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação
Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação

Fonte: dados da pesquisa

É importante trazer à luz de outros pesquisadores que para chegar a uma visão integradora de uma pesquisa, o caminho é sinuoso. Há vários obstáculos a serem enfrentados e não se deve deixar de apresentá-los, um descritivo apresentado no Apêndice H.

A classificação da pesquisa quanto ao meio empregado para a obtenção dos dados, é de uma pesquisa bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2010). Na revisão bibliográfica, buscou-se mostrar o estado da arte sobre as estratégias diversificação de empresas e sua relação com as teorias de estratégia. Foi realizado um levantamento nas bases de dados, mais uma pesquisa iniciada por obras seminais

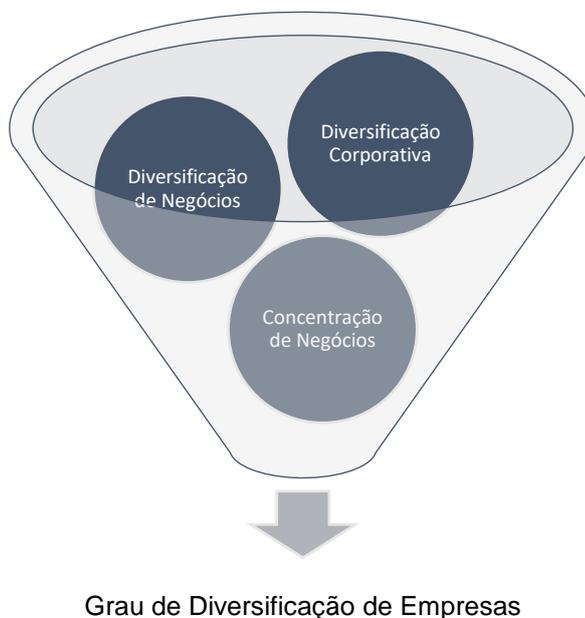
citadas por autores mais citados. Também foram utilizados os *softwares* Atlas.ti® (para a categorização e codificação dos termos mais usados) e VosViewer (para mostrar a rede de relacionamentos entre os autores).

Foi realizada a categorização e codificação de textos acadêmicos, tornando viável uma análise de conteúdo robusto, e assim foi feito após a Pesquisa Bibliográfica (TRENOR, J. M., SIMMONS; ARCHER, 2010).

Os artigos de Wiersema e Beck (2017) e de Rajan (2003) foram os primeiros norteadores: primeiro, para o entendimento de diversificação corporativa e de negócios; segundo, para o conhecimento temporal e os autores mais conhecidos. Não são artigos seminais, mas foram os primeiros a serem conhecidos mais profundamente pelo pesquisador.

Diante do modelo teórico, foi possível evidenciar uma lacuna de investigação: **grau de diversificação de empresas que competem nas mesmas categorias de produtos**. Buscando um conhecimento sobre o tema pesquisado, o percurso metodológico contribuiu para a compreensão e descoberta de respostas para as questões científicas. Na Figura 7, é apresentado o lócus da fundamentação teórica.

Figura 7 - Lócus da Fundamentação Teórica adotada na Pesquisa



Fonte: dados da pesquisa

Com o objetivo de desenvolver uma metodologia para avaliar o grau de diversificação das empresas, foram realizados levantamentos com os dados e se delimitam a um cadastro disponível no portal Bluesoft Cosmos.

### **3.1 Proposta da Métrica de Diversificação à luz da Categoria de Produtos**

As diversas medidas de diversificação propostas por Gort (1962), Herfindahl-Hirschman (1964), Rumelt (1974), Jacquemin-Berry (1979), Montgomery (1982), Palepu (1985) são bastante abrangentes, e outras são muito específicas, e não foi identificada uma medida transversal que possa ser usada para os vários níveis de diversificação que compõem o escopo de produto, e que envolve negócios, categoria de produtos dentro dos negócios e produtos dentro das categorias. Há ainda, a diversificação tecnológica, diversificação de clientes (amplitude e segmentos de clientes), diversificação de canais, diversificação regional. Esta pesquisa concentra-se especificamente na diversificação do escopo de produto. É importante ressaltar que a diversificação do escopo de produtos no nível de negócio influencia bastante as plataformas tecnológicas requeridas e, portanto, a diversificação tecnológica. E a diversificação dentro das categorias de produtos, relacionada à quantidade de produtos oferecidos dentro de uma categoria, relaciona-se a uma maior diversificação de clientes. Ou seja, a diversificação de escopo de produto é uma importante dimensão de diversificação porque relaciona-se diretamente e influencia outras dimensões da diversificação empresarial.

As pesquisas sobre diversificação do escopo de produto dependem diretamente de critérios hierarquizados de classificação de negócios e produtos. Na classificação a categoria de produto tem um papel muito importante, porque este nível define de forma mais clara os limites das arenas competitivas, ou lócus no qual as empresas concorrem mais diretamente. Uma categoria de produto é um grupo de produtos dentro de uma família de produtos e tem várias linhas de produtos similares. O produto, e suas variáveis, é um item distinto dentro de uma linha de produtos (tamanho, peso, preço, durabilidade, entre outros). É identificado pelo SKU<sup>9</sup> do produto, um código único para cada item (KOTLER; KELLER, 2018). Os negócios são

---

<sup>9</sup> SKU é o acrônimo de *Stock Keeping Unit* (tradução livre: unidade de manutenção de estoque ou variante do produto), é uma unidade distinta pelo atributo do produto

conjuntos de categorias de produtos complementares que normalmente utilizam uma mesma plataforma tecnológica.

Outro agrupamento de produto pode ser feito por linhas de produtos, uma linha de produto é definida pela empresa de acordo com os seus objetivos, como a participação e crescimento de mercado, e podem ser ampliadas com o tempo, pois a capacidade de produção de novos produtos tende a aumentar a quantidade de novas linhas de produtos, assim como novos canais de distribuição, novas marcas e novos segmentos de clientes (KOTLER; KELLER, 2018). **O agrupamento por linha de produto não será objeto desta pesquisa, apenas categorias de produtos.**

No reconhecimento de um produto, a marca é uma identificação do produto (da empresa ou do fabricante do produto) com o objetivo de diferenciá-lo da concorrência, não é um agrupamento de produtos. Pode ter: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade, tipo de consumidor; ou seja, associações positivas promovidas ao produto. Marcas são patrimônios da empresa, portanto, precisam ser bem gerenciados para que criem mais valor à empresa. O valor de uma marca é registrado nos balanços patrimoniais como um ativo intangível. A empresa pode lançar uma marca associada ao produto através da extensão de linha de produto, extensão de marca (vinculado a novos produtos), multimarcas, novas marcas e marcas combinadas (KOTLER; KELLER, 2018).

A classificação das categorias de produtos é uma ferramenta de solução da gestão nos pontos de venda, para atender a necessidade do consumidor. Os produtos são organizados e agrupados pelas suas semelhanças e afinidades de uso. Detergentes, amaciantes e sabões podem ser classificados como “Suprimentos de lavanderia” e organizados no ponto de venda físicos nos mesmos corredores (KOTLER; KELLER, 2018). Merlo *et al.* (2004) apresentam o funil de decisão que ajuda a identificar os produtos com a classificação e a funcionalidade para o consumidor. Essa é uma forma de gerenciamento das categorias de produtos, buscando facilitar a exposição e busca rápida dos produtos.

A mudança se dá pelos espaços e agrupamentos físicos e online. A gestão dos produtos nos pontos de venda *online* pode estar na mesma página com navegação entre os similares, baseado na necessidade do cliente. O gerenciamento de categorias pode ser utilizado como estratégia de sortimento de um ponto de venda (físico ou online) e das soluções que pretende oferecer para atender o consumidor.

Ferramentas como estrutura da árvore de decisão e planograma são usados para o gerenciamento da exposição de produtos e ambientação (ECR BRASIL, 2007) e podem ser adotados para a gestão de espaços físicos ou online.

Procurando dinamizar o *mix* de produtos, a Coca-Cola e P&G substituíram sua gestão de marcas por categorias de produtos, no final de 1987 (MERLO, MAUAD; NAGANO, 2004). A estrutura de mercadorias pode contribuir com o sortimento das categorias de produtos e com o acompanhamento da evolução de um item em relação a outro.

Um agrupamento completo contribui com a identificação de um produto: departamento, categoria, subcategoria, grupo e subgrupo. A descrição de um produto é a junção de toda classificação completa (ECR BRASIL, 2007).

Nesta pesquisa, adota-se a classificação proposta por Parente (2000, p. 187), com os seguintes níveis estruturais hierárquicos do *mix* de produtos: Negócio | Departamento | Categoria | Subcategoria | Subsegmento | Item<sup>10</sup>.

Para várias das categorias de produtos encontradas em supermercados (refrigerantes carbonados, sopas enlatadas, cereais prontos para comer e biscoitos), os consumidores compram regularmente produtos diversos. Dentro da categoria, os consumidores geralmente compram vários produtos e várias unidades de cada alternativa selecionada em uma determinada compra. A categoria de produtos pode ter implicações táticas e estratégicas para uma empresa (geográficas, canais, faixas de preços, entre outros) (TRIJP, HOYER; INMAN, 1996).

A empresa, ao optar por ofertar apenas um produto, não se diversifica. A diversificação<sup>11</sup> se dá pelo número de produtos (profundidade) e de categorias de produtos (amplitude). A oferta dos produtos apenas torna a empresa mais profunda que a empresa que oferta apenas um produto. Quanto maior o número de oferta de produtos, mais profunda e, conseqüentemente, mais concentrada.

A profundidade é definida pelo número de produtos ofertados, a amplitude é definida pela multiplicação da quantidade de categorias de produtos e marcas dividido

---

<sup>10</sup> Onde está a descrição completa do produto, com tamanho, peso, cor, formato, dentre outros atributos

<sup>11</sup> Diversificação e Amplitude estão resultando em conceitos diferentes, porque a Diversificação resulta de um índice, com as devidas ponderações. A amplitude refere-se à quantidade de categorias. Pode-se ter duas empresas com a mesma amplitude, mas sendo uma mais diversificada do que a outra em função das distribuições diferentes.

pelo número calculado de variáveis<sup>12</sup>. A separação de profundidade e amplitude não é necessária para calcular o grau de diversificação, mas para separar entre empresas diversificadas e empresas concentradas (enfoque) (PARENTE, 2000).

Empresas que oferecem produtos no maior número de atributos, ou seja, maior amplitude, é mais diversificada, conseqüentemente, grande oferta de amplitude torna a empresa altamente diversificada. Tallman e Li (1996) sugerem que o tipo de grau de diversificação por produto seja relacionado, indicando um crescimento superior nas medidas de desempenho.

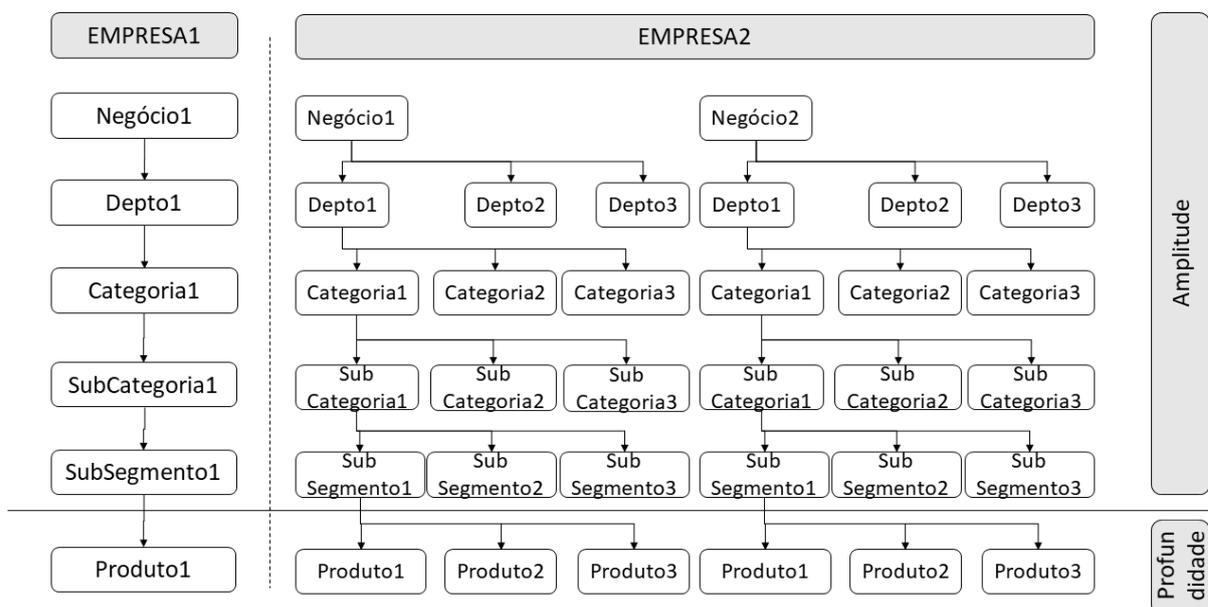
A amplitude é a base da diversificação de produtos. Quando uma empresa oferece um produto, necessariamente, precisa atribuir uma marca, linha de produto, segmento de cliente, canal, mercado geográfico e tecnologia (PARENTE, 2000).

A Figura 8 apresenta um exemplo de estrutura hierárquica, proposta aplicada a duas empresas diferentes. A Empresa1 tem apenas um negócio, com um departamento e um único *mix* de categorias de produtos na sua amplitude, por ter apenas um único produto; A Empresa2, neste exemplo, tem dois negócios, diversos departamentos e um *mix* de categorias de produtos diversificados para os diversos produtos. Visivelmente a Empresa2 é mais diversificada que a Empresa1, mas uma questão fundamental a ser explorada é como avaliar objetivamente o grau de diversificação com base no *mix* de produtos e como esta diversificação relaciona-se especificamente com a competitividade de sortimento no nível da categoria de produtos.

---

<sup>12</sup> Pode incluir neste indicador as variáveis linhas de produtos, nível de segmentos de clientes, número de canais atendidos, mercado geográfico e pelo nível de intensidade tecnológica quando existentes e dividir por sete (número de variáveis calculadas).

Figura 8 - Estrutura Hierárquica Empresa1 e Empresa2 de Produtos

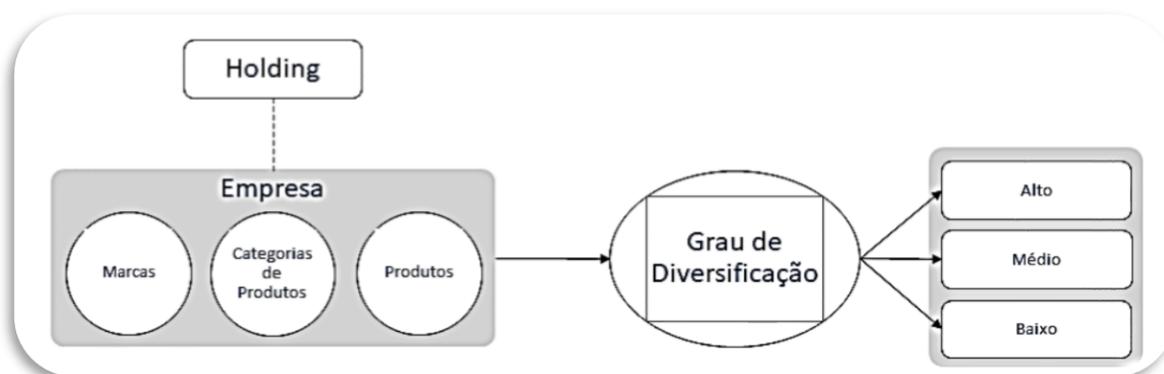


Fonte: dados da pesquisa

Por ser uma medida muito abrangente, de forma hierárquica, é possível compreender que a diversificação no nível de escopo de produto define um grau de diversificação. Praticamente as outras diversificações ficam vinculadas à diversificação de produto, esta foi a escolha do pesquisador.

Na Figura 9 propõe-se um esquema para a classificação do grau de diversificação das empresas, partindo-se do princípio que a diversificação das empresas varia em função do número de marcas, categorias e produtos, sendo que, para o propósito desta pesquisa, o grau de diversificação será classificado como alto, médio-alto, médio-baixo ou baixo.

Figura 9 - Esquema para a classificação do Grau de Diversificação



Fonte: dados da pesquisa

A seguir, será apresentada, como foi definida, a amostra desta pesquisa.

### 3.2 População e Amostra

Há uma grande dificuldade para encontrar bons dados para a construção de indicadores, seja pelo acesso, qualidade dos dados ou da amostra disponível (GIL, 2016). E essa situação cria empecilho para trabalhar com todos os dados de toda a população proposta, ou ainda, que consiga alcançar uma amostra representativa, sendo necessário recorrer a amostras não probabilísticas.

A amostra desta pesquisa é intencionalmente definida por conjuntos de empresas fabricantes que, reconhecidamente, têm maior e menor grau de diversificação e que concorrem nos seguintes mercados de bens de consumo não durável, detalhados no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de produtos selecionadas para a pesquisa

 <p><b>Alimentos e Bebidas</b></p>	Bebidas Hortifruti Lanches e Doces Matinais	Merceria Alto Giro Merceria Doce Perecíveis Lácteos Perecíveis, resfriados e congelados
 <p><b>Descartáveis</b></p>	Absorvente higiênico Fralda geriátrica	Guardanapos e Toalhas de Mesa Papel higiênico
 <p><b>Higiene e Beleza</b></p>	Algodão em Chumaço, Quadrado e Haste Flexível Cuidados com a barba Cuidados com a pele Cuidados com a unhas Cuidados com mãos e pés Cuidados com o cabelo Cuidados com o rosto Depilatórios Desodorante Escovas Pentas para Barba e Cabelo	Esponjas e Buchas para Banho Higiene Bucal Higiene e Cuidados Infantis Lenço umedecido Maquiagem Perfumes Protetores Solares Repelente Sabonetes para o Corpo
 <p><b>Limpeza</b></p>	Álcool Líquido para Limpeza Alvejantes e Águas Sanitárias Amaciante para roupas Cera para piso Desengordurante Desinfetante Desodorizador sanitário e Purificador de Ar Escovas, Esponjas e Buchas de Limpeza Inseticida Lãs e Esponjas e Palhas de aço	Lava-louças Limpa alumínio Limpa vidros Limpadores Multiuso Lustra-móveis Odorizador Sabão em barra de lavanderia Sabão em pasta Sabão para Roupa (Lava-Roupas)

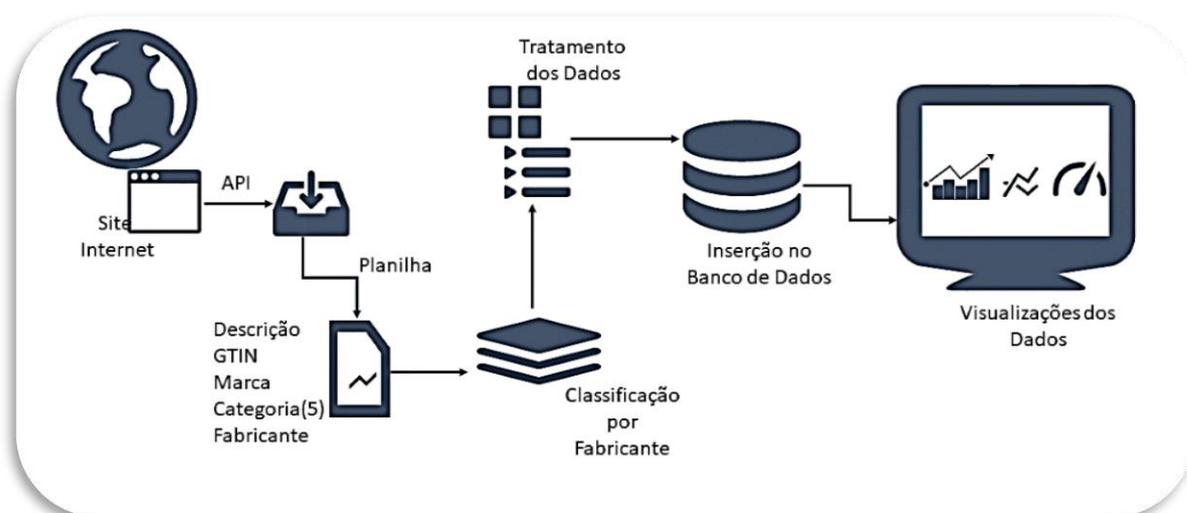
Fonte: dados da pesquisa

Visando identificar o sortimento das empresas fabricantes foi feita uma pesquisa documental, utilizando diversos bancos de dados sobre produtos e linhas de produtos oferecidos pelas empresas estudadas. Para desenvolver uma metodologia de avaliação do grau de diversificação das empresas foram identificadas as medidas já propostas e suas vantagens e limitações.

### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para o tratamento dos dados, Bardin (1977) sugere que sejam obedecidas as seguintes etapas: análise prévia; exploração do material; tratamento dos dados; inferência e interpretação dos resultados. Na Figura 10, é apresentado um esquema da coleta de dados realizada nesta pesquisa.

Figura 10 - Esquema da Técnica de Coleta de Dados



Fonte: dados da pesquisa

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de *web scraping*<sup>13</sup>, útil para captura de informações na *internet* (OCTOPARSE, 2020). Esta técnica funciona da seguinte forma: o programador constrói mecanismos de buscas de dados de uma localidade (pode ser um site ou pelo uso de APIs<sup>14</sup>), aciona a busca com o termo da pesquisa (uma informação desejada) e preenche o arquivo com a informação encontrada. O procedimento adotado foi o seguinte:

<sup>13</sup> Processo de coleta automatizada de dados de páginas da internet

<sup>14</sup> *Application Programming Interfaces* (APIs) são interfaces que regulamentam a troca de dados entre plataformas e terceiros

- Busca itens de produtos em um *site de internet*, conectado por uma interface API;
- Coleta os itens de produtos para uma planilha eletrônica, utilizado como repositório de dados encontrados;
- Classifica os itens por fabricante;
- Insere os dados coletados em um banco de dados;
- Trata os dados, realizando a correção do descritivo do produto;
- Desenvolve visualizadores dos dados quantitativos analíticos e sintéticos: cruzamentos e filtros (por itens, fabricantes, marcas).

Os detalhes deste procedimento estão a seguir e as dificuldades encontradas na coleta de dados e na formação do banco de dados estão relatadas no Apêndice I.

### 3.3.1 Busca Itens de Produtos

O uso de *softwares* durante a pesquisa, contribui para a facilitação na análise dos dados obtidos ou coletados. A divulgação desses dados, cabe ao pesquisador fazê-la de forma ética, transparente e imparcial. Nesta pesquisa, a técnica foi construída utilizando como interface uma planilha Microsoft Excel®. Para a busca de itens de produtos em um *site de internet*, conectado por uma interface API, foi criado um protótipo em uma planilha eletrônica, apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Coleta dos dados em uma Planilha

ItemPesquisado	ItemPesquisado	Produto	NCM	GIT/EAN
ALPINO	ALPINO	2501BCO-FRISO LAT L200 16/ TRITON BCO ALPINO 4PCS		7899054543860
	ALPINO	ACHOC PO NESTLE ALPINO PC 1KG		7891000251362
	ALPINO	ACHOC PO NESTLE ALPINO SH 1KG	1806.90.00	7891000251355
	ALPINO	ACHOCOLATADO EM PÓ ALPINO-NESTLÉ LATA 200G	1806.90.00	7891000322246
	ALPINO	ACHOCOLATADO-NESTLE ALPINO	1806.90.00	7891000082560
	ALPINO	ACHOCOLATADO PÓ ALPINO NESTLÉ LATA 200G	1806.90.00	7891000082553
	ALPINO	ALPINO	1806.90.00	7891000478202
	ALPINO	ALPINO 100GR		7891000119242
	ALPINO	ALPINO 750	1806.90.00	7891000080016
	ALPINO	ALPINO 750	1806.90.00	7891000009772
	ALPINO	ALPINO ACHOC PO 24X200G BR	1806.90.00	7891000322253
	ALPINO	ALPINO BEIJINHO 1L		7898216601127
	ALPINO	ALPINO BLACK TOP CHOC 4(14X100G) BR	1806.32.10	7891000243534
	ALPINO	ALPINO BLACK TOP CHOC 4(14X100G) BR	1806.32.10	7891000243541
	ALPINO	ALPINO BRANCO 70G	1806.32.10	7898022350257
	ALPINO	ALPINO CHOC DARK MILK 41% 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000306765
	ALPINO	ALPINO CHOC DARK MILK 51% 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000306918
	ALPINO	ALPINO CHOC DARK MILK 61% 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000306864
	ALPINO	ALPINO CHOC EXTRA CREMOSO 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000336359
	ALPINO	ALPINO CHOC GIANDUIA 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000336267
	ALPINO	ALPINO CHOC GOLD 4(14X85G) BR	1806.32.10	7891000306819
	ALPINO	ALPINO CHOCOLATE 4(14X100G) BR	1806.32.10	7891000243107
	ALPINO	ALPINO CHOCOLATE LEITE 12(22X25G) BR	1806.32.10	7891000313022

Fonte: dados da pesquisa

Para a coleta, o protótipo funciona da seguinte maneira:

1. No **campo de pesquisa**, é digitada uma palavra-chave, como a marca de produtos. A busca é feita pela palavra-chave, logo, pode resultar na busca de itens que não são do interesse do pesquisador (p.e.: “Alpino” pode trazer chocolates e papel higiênico). Os dados retornados são: ItemPesquisado (marca), Produto, NCM, GTIN/EAN. A planilha é preenchida com os itens de produtos existentes no portal consultado.
2. Na etapa posterior, foram eliminados os registros de produtos com o NCM em branco, em razão da falta de classificação fiscal na inserção do cadastro de produtos. A ausência do NCM no registro elimina a possibilidade de usar a classificação de atividade econômica dos produtos utilizada como padrão no Mercosul e organizada pelo CONCLA (IBGE, 2021).

No exemplo na Figura 11, na busca pelo item “Alpino”, a planilha foi preenchida com 354 itens, sendo 133 com NCM em branco e 221 itens entre eles: achocolatados, chocolates, barras de cereais, batons, bebidas lácteas, biscoitos, bombons, cafés, ovos de Páscoa, panetones, papéis higiênicos e sorvetes.

Para um pequeno ensaio com o cadastro de produtos, foi desenvolvido um pequeno banco de dados com 1.195 itens (código GTIN, NCM e Marca do Produto). No Quadro 16 (disponível no Apêndice C) é apresentado um exemplo de itens coletados.

### 3.3.2 Coleta dos itens e formação do banco de dados

Para a coleta dos itens e a formação do banco de dados, o procedimento da coleta foi executado para todos os itens disponíveis pela Bluesoft Cosmos (BLUESOFT, 2021), sendo 120 subcategorias de produtos, divididos em 13 segmentos de produtos: Alimentos e Bebidas; Bazar; Bebês; Descartáveis; Eletro; Higiene e Beleza; Limpeza; Livros; Moda - Roupas, Calçados e Acessórios; Outros; Pet Shop; Saúde; Tabacaria. Não foram considerados para fins de coleta: Eletro; Livros; Moda; Outros; Pet Shop; Saúde/ Tabacaria (BLUESOFT, 2021).

Na base de dados da Bluesoft Cosmos (BLUESOFT, 2020), é possível coletar os seguintes dados: descrição do produto; identificação GTIN<sup>15</sup> do produto; marca; descrição do produto; NCM<sup>16</sup>; peso bruto. Depois de garantida a validade dos dados e montagem de um banco de dados, foram coletados aproximadamente 124.000 itens de produtos (BLUESOFT, 2020).

Na Tabela 1 é apresentado o quantitativo extraído do portal:

Tabela 1 - Quantitativo do levantamento de registros

<b>VARIÁVEL</b>	<b>QUANTIDADE</b>
<b>Itens</b>	124.432
<b>Marcas</b>	1.266
<b>Fabricantes</b>	199
<b>Classificação NCM</b>	1.338

Fonte: dados da pesquisa

### 3.3.3 Classificação dos Itens

A aplicação hierárquica da estrutura do *mix* de produtos pode ser diferente em cada tipo de varejo ou em cada modelo de varejo. Um hipermercado pode utilizar de itens para animais domésticos, diferente de um pequeno mercado local, que não

<sup>15</sup> Número Global do Item Comercial, também conhecido como *Global Trade Item Number* (GTIN). O GTIN é um identificador para itens comerciais, antigamente conhecido como código *European Article Number* (EAN), tradução livre: Número Europeu de Item (GS1 BRASIL, 2020)

<sup>16</sup> NCM é a Nomenclatura Comum do Mercosul, um sistema ordenado regional utilizado em todas as operações de comércio exterior dos países do Mercosul (GS1 BRASIL, 2020).

utiliza, e de uma loja especializada, que pode precisar de maior quantidade de itens e de categoria de produtos (PARENTE, 2000).

A Figura 12 apresenta a classificação manual a ser realizada pelo pesquisador em todos os itens coletados.

Figura 12 - Classificação manual da categoria de produtos

ID	MARCA	Produto	NCM	GIT/EAN	Categoria5	ID_Categoria	FABRICANTE	SIGLA
44164	SUSTAGEN	SUSTAGEN CHOCOLATE	2106.90.90	7896016805295	Achocolatado	418	NESTLE	NESTLE
44174	SUSTAGEN	SUSTAGEN KIDS CHOCOLATE SACHE 190GR	2106.90.90	7896016806704	Achocolatado	418	NESTLE	NESTLE
136086	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO SANTA AMALIA	1806.90.00	7896021302291	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136085	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO SANTA AMALIA	1806.90.00	7896021302314	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136087	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO SANTA AMALIA NAPO.SC.	1702.90.00	7896021307180	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136083	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO AMALIA REFIL MORANGO	1701.91.00	7896021307197	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136084	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO STA AMALIA 1KG	1806.90.00	7896021307210	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136154	SANTA AMALIA	CHOCOLATE EM PO SOLUVEL STA AMALIA 200GR	1806.10.00	7896021308309	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136082	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO AMALIA REFIL 300G CHOCOLATE	1806.90.00	7896021315406	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
132623	DA BARRA	ACHOLATADO INSTANTANEO DA BARRA LIGHT	1806.90.00	7896032500952	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132622	DA BARRA	ACHOCOLATADO PO DA BARRA GTS100G	1806.90.00	7896032501133	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132621	DA BARRA	ACHOCOLATADO PO DA BARRA INST PCT 1,	1806.90.00	7896032501690	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132618	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA	1806.90.00	7896032570023	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
132620	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA PACOTE	1806.90.00	7896032580015	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
132619	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA	1806.90.00	7896032580022	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
1490	PARMALAT	LEITE UHT INTEGRAL PARMALAT	0401.20.10	7896034610017	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1324	PARMALAT	LEITE UHT SEMIDESNATADO PA	0401.10.10	7896034610024	Leite Semidesnatado	418	LACTALIS	LACTAL
1288	PARMALAT	LEITE UHT DESNATADO PARMALAT	0401.10.10	7896034610031	Leite Desnatado	418	LACTALIS	LACTAL
1429	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT LIGHT	0401.20.10	7896034610093	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1439	PARMALAT	LEITE PARMALAT FERRO	0401.20.10	7896034610109	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1428	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT DIETALAT	0401.20.10	7896034610116	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1251	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT SEM LACTOSE	0401.10.10	7896034610123	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1437	PARMALAT	LEITE PARMALAT 1L PLUS CALCIO	0401.20.10	7896034610192	Leite Modificado	418	LACTALIS	LACTAL

Fonte: dados da pesquisa

Existem diferentes propostas de agrupamentos e classificações de produtos, por exemplo, uma lista oficial da CONCLA, adotada pelo IBGE (IBGE, 2021). Para efeito desta pesquisa foi realizada uma adaptação da estrutura de categorias proposta por Parente (2000, p. 187) com uma adaptação de classificação de produtos disponibilizada pelo Google em uma plataforma conhecida como Google Merchant Center, desenvolvida para que produtos de diversos fornecedores do mundo sejam visualizados em anúncios e patrocínios de várias páginas do Google.

O Google classifica os produtos com base na descrição de produto, marca e preço do produto, disponibiliza como uma taxonomia de categorias de produtos em várias línguas<sup>17</sup> e adota uma subdivisão de categorias de produtos (de sete níveis

<sup>17</sup> O Google cita que está disponível em mais de 90 países e adapta a taxonomia para diversas línguas (GOOGLE, 2021).

hierárquicos de categoria de produtos). Na adaptação nesta pesquisa, foi adotada a classificação (com apenas cinco níveis hierárquicos), do nível de negócio ao nível de subsegmento de produtos<sup>18</sup>.

A lista de categorias de produtos, disponibilizada pela plataforma do Google Merchant Center, possui 5.427 categorias de produtos no Brasil dos segmentos: Adultos; Alimentos, bebidas e tabaco; Animais e suprimentos para animais de estimação; Artes e entretenimento; Artigos esportivos; Brinquedos e jogos; Casa e jardim; Comercial e industrial; Câmeras e óptica; Eletrônicos; Ferragens; Infantil; Malas e bolsas; Materiais de escritório; Material para cerimônias e eventos religiosos; Mídia; Móveis; Saúde e beleza; Software; Vestuário e acessórios; Veículos e peças.

Na Figura 13, a seguir, está um exemplo da lista de categorias de produtos disponibilizada pelo Google Merchant Center. A lista está dividida em seis colunas, sendo a primeira, o identificador da classificação hierárquica e, as demais, as categorias de produtos.

---

<sup>18</sup> Este último foi determinado pelo pesquisador e descrito na Classificação manual da categoria de produtos, posteriormente explicado

Figura 13 - Exemplo da Lista de Categorias de Produtos disponibilizada pelo Google Merchant Center

ID	CATEGORIA01	CATEGORIA02	CATEGORIA03	CATEGORIA04	CATEGORIA05
412	Alimentos e Bebidas	Alimentos, bebidas e t	Alimentos, bebidas e tabaco	Alimentos, bebidas e tabaco	
422	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Alimentos	Alimentos	
423	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Aperitivos e petiscos	
5747	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Barras de cereais e granola	
2392	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Batatinhas fritas	
2432	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Biscoito de arroz	
1445	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Biscoitos salgados	
7327	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Bolinhos de arroz orientais	
6785	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Bolinhos para o lanche	
3284	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Carne seca	
6847	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Complementos para saladas	
5746	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Croutons	
7159	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Grissini	
5744	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Lanches de frutas	
5745	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Mixes de tira-gosto	
1534	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Pipoca	
3446	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Pretzels	
5743	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Pudins e gelatinas	
7427	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Salgadinhos de gergelim	
6192	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Salgadinhos de queijo	
6194	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Aperitivos e petiscos	Torresmo	
432	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Carne, frutos do mar e ovos	
4628	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Carne	
5811	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Carne	Carne em conserva
5805	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Carne	Carnes frescas e congeladas
5804	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Carne	Carnes prontas e fatiadas
4629	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Frutos do mar	
5813	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Frutos do mar	Frutos do mar enlatados
5812	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Frutos do mar	Frutos do mar frescos e congelados
4627	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	Ovos	
136	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Cestas de alimentos para presente	Cestas de alimentos para presente	
427	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Condimentos e molhos	
5760	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Azeitonas e alcaparras	
4943	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Calda	
6845	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Coberturas de sobremesa	
6844	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Coberturas de sobremesa	Cobertura
6854	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Coberturas de sobremesa	Coberturas de fruta
500074	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Escabeches e molhos para grelhar	
500076	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Frutas e vegetais em conserva	
2018	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Ketchup	
1568	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Maionese	
4947	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Condimentos e molhos	Mel	

Fonte: Google Merchant Center (GOOGLE, 2021)<sup>19</sup>

No Quadro 6, a seguir, é apresentado alinhamento entre as classes de produtos da taxonomia do Google e as classes da estrutura proposta por Parente (2000, p. 187), que é adotada nesta pesquisa:

<sup>19</sup> O Google classifica seus produtos com base na descrição de produto, marca e preço do produto, o chama de taxonomia de categorias de produtos, está disponível em várias línguas.

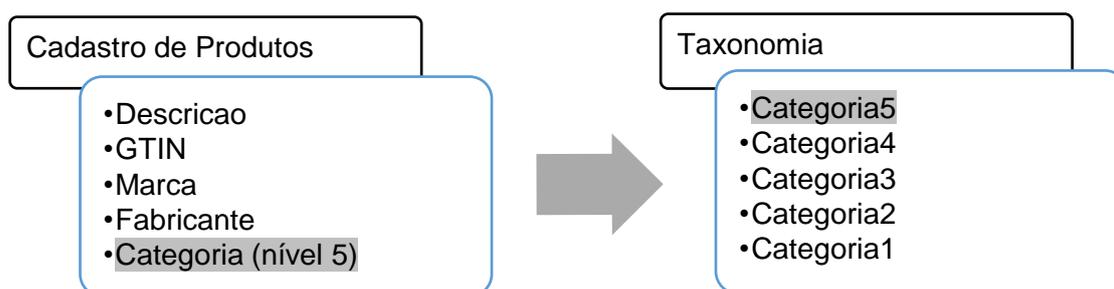
Quadro 6 - Estrutura do *Mix* de Produtos Proposta para a Pesquisa

NÍVEL HIERÁRQUICO	CATEGORIA DE PRODUTOS DA TAXONOMIA DO GOOGLE	ESTRUTURA DO MIX DE PRODUTOS DE PARENTE ADOTADA NA PESQUISA
1	Categoria01	Negócio
2	Categoria02	Departamento
3	Categoria03	Categoria
4	Categoria04	Subcategoria
5	Categoria05	Subsegmento
6	Item	Item

Fonte: adaptado pelo autor, baseado em obra de Parente (2000, p. 187) e na taxonomia do Google Merchant Center (GOOGLE, 2021)<sup>20</sup>

Depois de classificadas as categorias, foi realizada a associação entre a classificação do pesquisador e a taxonomia Google Merchant Center (GOOGLE, 2021). Esta associação está demonstrada na Figura 14:

Figura 14 - Processo de → para do Cadastro de Produtos e a Taxonomia



Fonte: dados da pesquisa

Foi feita a associação da categoria de produtos definida pelo pesquisador com a categoria de produtos nível 5 (categoria5) da taxonomia (processo de → para).

Por exemplo, para o item “CERVEJA BRAHMA LATAO 473ML”, o pesquisador classificou a Categoria05 como “Cerveja Pilsen”. Na taxonomia, a classificação deste produto é encontrada como “Alimentos, bebidas e tabaco > Bebidas > Bebidas alcólicas > Cerveja”, onde “Alimentos, bebidas e tabaco” é a classificação de Nível 1 (de maior nível hierárquico) e Cerveja de Nível 4 (classificação mais próxima do SKU do produto). Para exemplificar, no Quadro 7 é apresentada como foi definida a classificação hierárquica da categoria de produtos, a adaptação adotada do Parente (2000, p. 187) e da taxonomia do Google Merchant Center (GOOGLE, 2021):

<sup>20</sup> Taxonomia do Google, disponível e de acesso aberto.

Quadro 7 - Exemplo de classificação hierárquica da categoria de produtos

<b>Item (Produto)</b>	CERVEJA BRAHMA LATAO 473ML
<b>Categoria5 (Subsegmento)</b>	Cerveja Pilsen
<b>Categoria4 (Subcategoria)</b>	Cerveja
<b>Categoria3 (Categoria)</b>	Bebidas alcoólicas
<b>Categoria2 (Departamento)</b>	Bebidas
<b>Categoria1 (Negócio)</b>	Alimentos e bebidas

Fonte: dados da pesquisa

A associação entre a estrutura de *mix* de produtos do Parente (2000) e da taxonomia do Google contribui para uma análise consolidada dos quantitativos de itens por categorias de produtos e facilita a visualização de classificação de produtos em diferentes níveis hierárquicos.

### 3.3.4 Formação do banco de dados

Para formar um banco de dados, foram pesquisadas marcas de itens de produtos negociados no varejo, disponíveis em catálogos (versão impressa ou digital). Estas fontes estão apresentadas no Quadro 8:

Quadro 8 - Fontes de entidades e revistas dos segmentos do varejo

<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>REVISTA</b>	<b>EDIÇÃO</b>
<b>ABAD</b>	Anuário 2020 Panorama do Setor	Maio (2020)
<b>ABRAS</b>	<i>Ranking</i> ABRAS 2020	Maio (2020)
<b>APAS</b>	Revista SuperVarejo	Maio (2020)
<b>ABRAS</b>	Revista Distribuição	Maio (2020)
<b>SA.Varejo</b>	Guia de Sortimento – Categorias	Março (2019)

Fonte: dados da pesquisa

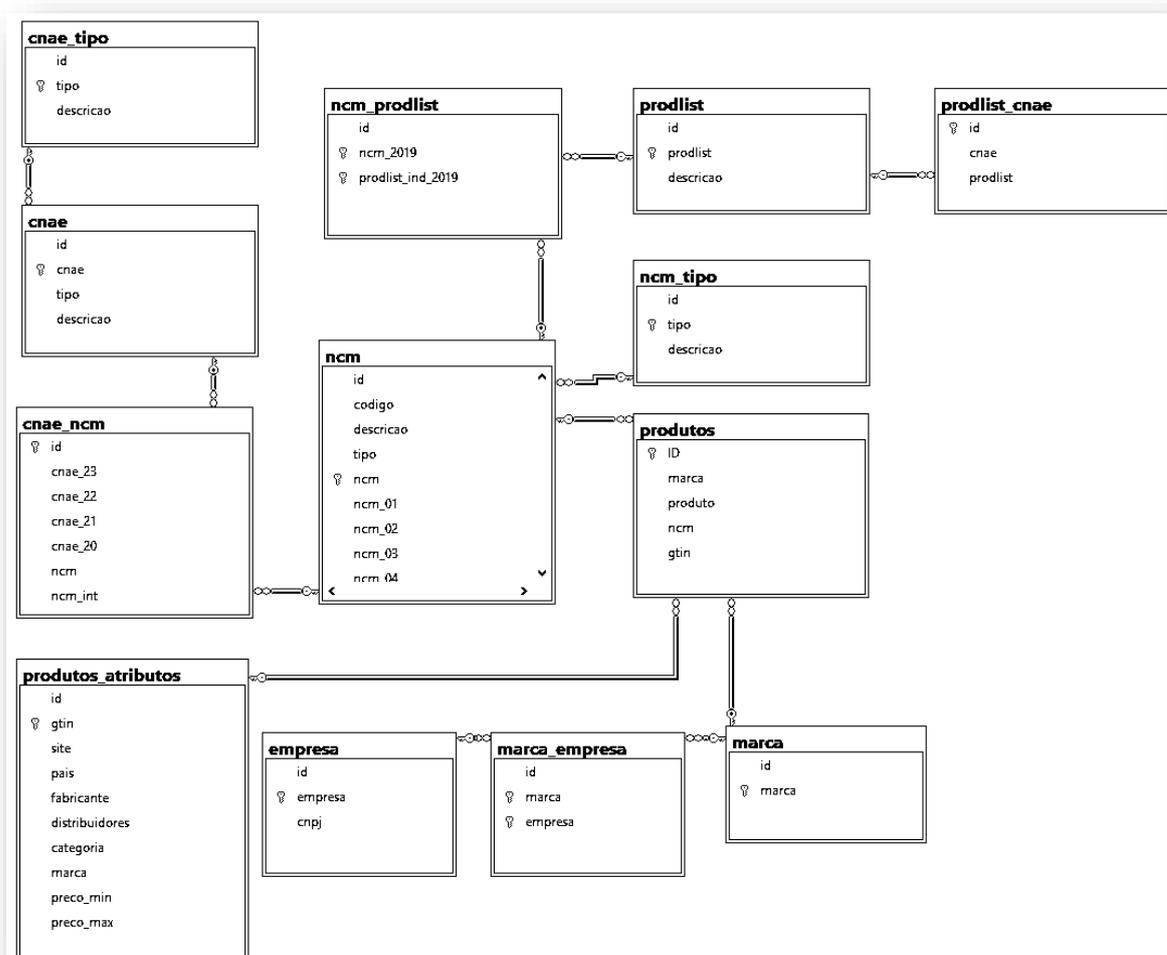
As associações de canais do varejo, como a Associação Brasileira de Distribuição (ABAD) ou a Associação Paulista de Supermercados (APAS), publicam anuários do setor, entre hipermercados; supermercados convencionais; supermercado de vizinhança ou comunidade de proximidade; pequeno varejo e autosserviço; varejo tradicional; farmácias, drogarias e perfumarias; porta a porta; atacarejos; supermercados de rede.

Depois de classificadas as marcas, foram pesquisados e associados os fabricantes de cada marca. Esta tarefa durou aproximadamente 15 dias, uma das dificuldades é que na coleta foram identificados produtos de fabricantes diferentes e que usam nomes de marcas homônimas.

O desenvolvimento de bancos de dados necessita de um sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD) com seus relacionamentos e

normalizações. Para o tipo de dados transacionais, como um cadastro de produtos, utiliza-se um tipo de banco de dados relacionais (BARBIERI, 2019). Dados transacionais são analíticos, podendo chegar ao nível do item do produto, por exemplo. A Figura 15 apresenta as tabelas e os relacionamentos do banco de dados desenvolvido para esta pesquisa.

Figura 15 - Diagrama de relacionamentos entre as tabelas do banco de dados



Fonte: dados da pesquisa

A tabela principal é a de Produtos (no diagrama está como “produtos”), tem o relacionamento com a marca<sup>21</sup>, com a categoria de produtos<sup>22</sup> e com a atividade econômica<sup>23</sup>. Esses relacionamentos contribuem para análises como quantidade de produtos por marca, categorias de produtos e/ou por atividades econômicas.

<sup>21</sup> tabelas “marca”, “marca\_empresa” e “empresa”

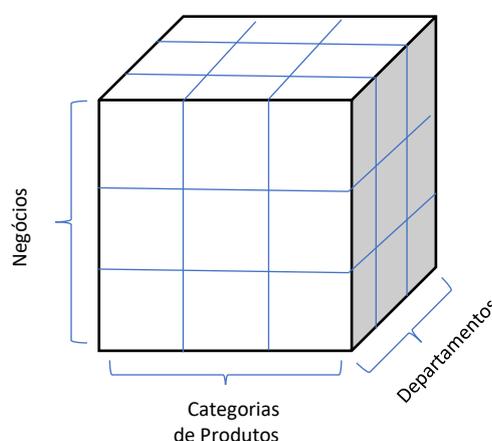
<sup>22</sup> tabelas “ncm”, “ncm\_prodlist” e “prodlist”

<sup>23</sup> tabelas “cnae\_ncm”, “cnae” e “cnae\_tipo”

O tratamento dos dados analíticos pode ser feito usando a técnica OLAP<sup>24</sup> com a maneira de visualizar dimensões múltiplas e combinadas de análise, como um formato de um cubo. O cubo pode ser montado com quantidade de produtos por marca e categoria de produtos, por exemplo. Os eixos são as dimensões que representam os atributos, como a marca ou fabricante (na vertical), a categoria de produto (na horizontal), e a unidade medida dos dados, como a soma da quantidade de produtos (na consolidação) (TRONTO; SANT'ANNA, 2020).

A Figura 16 apresenta um exemplo dos dados (fabricantes, categorias e marcas) e seus cruzamentos:

Figura 16 - Exemplo de Cubo OLAP



Fonte: adaptado de Caiçara Jr. (2012, p. 180)

Estes objetos foram implementados seguindo um conjunto de passos e etapas descritos nos manuais da ferramenta adotada, o Microsoft SQL Server Analysis Services® (MICROSOFT, 2020).

### 3.3.5 Painéis de Apresentação dos Dados

Com os dados coletados e selecionados, foi iniciada a organização, processamento e apresentação dos dados em informações. Para a apresentação dos dados consolidados, foram construídos oito painéis utilizando o aplicativo Microsoft PowerBI®, conhecido pela facilidade de processo informacional e consolidação dos dados, podendo demonstrá-los organizados para análise e avaliação dos dados,

---

<sup>24</sup> OLAP é o acrônimo de *On-Line Analytical Processing* (tradução livre Processamento Analítico On-Line)

conhecidos como *Business Intelligence*, são capazes de transformar dados em dashboards analíticos e resumidos (LAGO; ALVES, 2020).

A seguir, no Quadro 9, são apresentados os objetivos de cada painel:

Quadro 9 - Painéis de Apresentação dos Dados

<b>PAINEL</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Produtos</b>	Apresentar os itens de produtos, podendo filtrá-los por: Fabricantes, Marcas, Subcategoria, Categoria e Departamento
<b>Quantidade de Itens por Fabricante</b>	Apresentar a quantidade de itens de produtos por Fabricante e Categoria dos produtos selecionados
<b>Quantidade de Itens classificados por Departamento x Fabricante</b>	Apresentar a quantidade de itens em uma matriz Categoria x Fabricante / Marca
<b>Quantidade de Itens por Categoria x Departamento</b>	Apresentar a quantidade de itens por categoria e total
<b>Quantidade de Itens por Fabricantes, Marcas e Categorias</b>	Apresentar a quantidade de marca, departamento, categoria, subcategoria de cada fabricante
<b>Gráfico de Redes de Contagem de Marca por Departamento e Fabricante</b>	Apresentar em um gráfico de redes a ligação entre os Fabricantes e a Categorias dos produtos selecionados
<b>Gráfico Fabricante x Marca</b>	Apresentar em um gráfico de radar a quantidade das categorias de produtos por fabricante
<b>Gráfico Amplitude x Profundidade</b>	Apresentar em um gráfico de dispersão as empresas por amplitude x profundidade

Fonte: dados da pesquisa

Os painéis (disponíveis no Apêndice E) têm o objetivo de apresentar os 112.079 itens de produtos consolidados, com adoção de filtros por fabricante, marca e categorias em tabelas e gráficos. Os filtros auxiliam na análise: se selecionado um fabricante, os gráficos e tabelas são adaptados para visualizar apenas os registros ou dados deste fabricante; se selecionado um fabricante e um departamento, são visualizados os registros filtrados.

### 3.4 Tratamento dos dados e Análise

Para a descoberta de alguns possíveis padrões na base de dados, foi utilizada a técnica de mineração de dados<sup>25</sup>, um processo para descobrir assimilações, como a similaridade da atuação de um conjunto de empresas em uma mesma categoria de produtos. Esta mesma técnica pode ser utilizada como preditiva contribuindo com uma estimativa para novas análises de empresas (SILVA, PERES; BOSCARIOLI, 2016). A

<sup>25</sup> É conhecido por *data mining*.

utilização deste tipo de técnica requer uma análise minuciosa do pesquisador, em termos de investigação e filtragem, para que se descubra relevância nos dados (CAIÇARA JR., 2012).

#### 3.4.1 Ajuste do Cadastro de Itens e Classificação de Categoria de Produtos

Foram selecionados apenas os itens de produtos com todos os dados completos: ItemPesquisado, Produto, NCM, Marca, EAN/GTIN. Foram obtidos 140.030 itens de produtos na coleta, de 1.760 marcas e de 798 fabricantes, em um processo gradativo e não-linear do preenchimento de uma planilha de dados.

- a. Realizadas 38.691 correções e alterações nas descrições dos itens (p. e. BASSI PICANHA (EXT → BASSI PICANHA (EXTRA)))
- b. Foram eliminados 27.951 itens de produtos repetidos ou que não correspondiam às categorias de produtos definidos para a pesquisa (p. e. “OLEO GASTROL GTX SAE 20W-50 1 L”)
- c. Foram eliminados caracteres especiais e substituídas letras acentuadas por letras não acentuadas (Ã, Â, Á → A; É, Ê → E; Í → I; Õ, Ô → O; Ú → U; Ç → C)
- d. Foram categorizados todos os itens de produtos pelo pesquisador, considerando as semelhanças e especificidades dos produtos coletados (p. e. CONTRA FILE NICCR BOV RESF MONTANA DIA A DIA → Contra Filé)

Como resultado desta mineração de dados, da coleta de 140.030 produtos restaram 112.031 itens de produtos. A classificação da categoria de produtos e a manutenção do cadastro de produtos ocupou o maior tempo de uma atividade, aproximadamente 180 dias de um trabalho exaustivo.

A Tabela 34 apresenta a quantidade de itens de produtos pelas categorias e subcategorias de produtos e a Tabela 35 apresenta a quantidade de itens distribuída por marcas, categorias de produtos e de produtos dos fabricantes com mais de 500 itens (estão disponíveis no Apêndice D).

### 3.4.2 Análise de Diversificação nos números de Negócios, Departamentos e Categorias de Produtos - Proposta de metodologia para mensuração do grau de diversificação

Para atender o Objetivo Geral 1 - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento -, a seguir, estão propostos os procedimentos de análise de diversificação, de profundidade e de arena competitiva para a construção do grau de diversificação e de profundidade.

Conforme dito anteriormente, não se identificou na literatura uma metodologia para mensurar a diversificação de produtos que contemple e integre os níveis mais e menos abrangentes de classificação de produtos. Neste sentido, para efeito desta pesquisa, foi desenvolvida uma metodologia específica de mensuração do grau de diversificação, partindo-se do princípio de contagem do número de negócios/categorias de produtos/itens ofertados pelas empresas. Esta análise pode ser feita calculando a razão da quantidade de itens do negócio predominante da empresa em relação à quantidade total de itens de todas as empresas do negócio.

Depois de realizada a contagem de itens, os dados são consolidados e agrupados por negócios, departamentos e categorias de produtos. O princípio é que:

- a. Empresas que atuam em quatro negócios são mais diversificadas que empresas que atuam em três negócios, que são mais diversificadas que as que atuam em dois negócios, e assim sucessivamente
- b. Entre empresas com o mesmo número de negócios, a que tem maior número de departamentos é mais diversificada;
- c. Entre empresas com o mesmo número de negócios e de departamentos, é mais diversificada a que tem o maior número de categorias de produtos.

Segue uma simulação exemplificativa da metodologia proposta nesta pesquisa para medir o grau de diversificação nos diferentes níveis de classificação do escopo de produto, e utilizada para a análise dos resultados. Na Tabela 2, a seguir, é apresentada uma simulação para cinco empresas que atuam em quatro negócios, diversificando o número de departamentos:

- As empresas atuam em quatro negócios, sendo que as Empresas A, B e C atuam em 16 departamentos, o que difere é o número de dispersão no número de departamentos
  - A primeira empresa tem distribuição igual no número de departamentos, sendo quatro para cada negócio, formando um grau máximo de diversificação; quando comparada com outras empresas que atuam em 4 negócios e em 16 departamentos, admite-se que este é o grau máximo de diversificação, ou igual distribuição de departamentos entre os 4 negócios.
  - A segunda tem um número maior de departamentos no Negócio 1 e atua mais fracamente nos Negócios 3 e 4; embora a empresa B tenha o mesmo número de negócios e de departamentos da empresa A, o seu grau de diversificação é menor, estando mais concentrada no negócio 1
  - A empresa C, por sua vez, tem o mesmo número de negócios e departamentos da empresa A e B, mas grande concentração no Negócio 1, tendo o mínimo grau de diversificação possível para empresas com 4 negócios e 16 departamentos
- As Empresas D e E atuam no mesmo número de negócios (4) das empresas A, B e C, mas na metade do número de departamentos (8).
  - A Empresa D, com dois departamentos em cada negócio, tem distribuição igual à empresa A, mas pode ser considerada menos diversificada em função de atuar na metade dos departamentos;
  - Para empresas que atuam em 4 negócios e com 8 departamentos a empresa E teria o grau mínimo de diversificação porque se concentra no Negócio 1, com cinco departamentos.

Tabela 2 - Análise do Número de Negócios e Número de Departamentos - Exemplo de Empresas com quatro negócios

EMPRESA	NEGÓCIOS E Nº DE DEPARTAMENTOS				TOTAL DE DEPTOS.	PESO DO Nº DE DEPTOS.
	1	2	3	4		
	4	4	4	4	16	25,0%
<b>A</b>	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
<b>B</b>	8	4	2	2	16	25,0%

	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%	
	13	1	1	1	16	25,0%
<b>C</b>	81,3%	6,3%	6,3%	6,3%	100,0%	
	2	2	2	2	8	12,5%
<b>D</b>	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	5	1	1	1	8	12,5%
<b>E</b>	62,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%	
<b>TOTAL DEPTO.</b>					<b>64</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Um primeiro critério para comparar o grau de diversificação das cinco empresas que atuam em quatro negócios é o número relativo de departamentos. Na perspectiva de número de negócios as 5 empresas são iguais e na perspectiva de número de departamentos as empresas A, B e C são iguais, bem como as empresas D e E. O que vai discriminar o grau de diversificação destas empresas vai ser, portanto, a distribuição do número de departamentos entre os vários negócios.

A mesma análise pode ser feita para empresas que atuam em um, dois ou três negócios. A seguir, na Tabela 3, é apresentado um protótipo de três empresas que atuam em apenas um negócio:

- A Empresa L atua em 16 departamentos, a Empresa M atua em 10 departamentos e a Empresa N atua em 8 departamentos.
- A distribuição é única em 100% em um único negócio;
- O peso do número de departamentos para esse grupo de empresas é dividido por 34 departamentos totais, a Empresa L apresenta um peso maior (47,1%) que as empresas M e N.

Tabela 3 - Análise do Número de Negócios e Número de Departamentos - Exemplo de Empresas que atuam em um negócio

EMPRESA	NEGÓCIOS E Nº DE DEPARTAMENTOS		TOTAL DEPTOS.	PESO DO Nº DEPTOS.
	1			
<b>L</b>	16		16	47,1%
	100,0%		100,0%	
<b>M</b>	10		10	29,4%
	100,0%		100,0%	
<b>N</b>	8		8	23,5%
	100,0%		100,0%	
<b>TOTAL DEPTOS.</b>			<b>34</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Dado que a distribuição do número de departamentos entre negócios é determinante do grau de diversificação, após os cálculos dos percentuais e pesos dos números de departamentos, é calculado o desvio médio da distribuição do número de departamentos entre os negócios, conforme a Tabela 4. O desvio médio da distribuição dos departamentos das Empresas A e D, que têm quatro negócios e quatro departamentos com 25,0% de grau máximo é de 0,0 (zero)

- O desvio médio das Empresas C e, que têm grau mínimo de diversificação é de 0,28 e 0,19, respectivamente
- O desvio médio da Empresa B é de 0,13.

A próxima etapa da metodologia pressupõe padronizar o grau de diversificação com base em um índice máximo 1,0 de diversificação, que ocorre quando a distribuição é totalmente homogênea, usando-se a fórmula é  $1 / (\text{Desvio Médio} + 1)$  de cada empresa, de forma que se a distribuição for totalmente homogênea, o índice será 1,00 como o máximo grau de diversificação. Como a distribuição é igual para algumas empresas, como as Empresas A e D; é necessário considerar que a Empresa A é mais diversificada que a Empresa D, por atuar em 16 departamentos.

A ponderação pelo número de departamentos de cada empresa se torna necessária para diferenciar estes casos semelhantes das Empresas A e D. A ponderação é o índice de diversificação não ponderado multiplicado pelo peso do número de departamentos. A distribuição das duas empresas é igual, porém, uma tem o dobro do número de departamentos que a outra empresa.

Para o cálculo do Índice de Diversificação (Base 1,00) atribui-se a base 1 ao maior índice ponderado relativizando-se os demais. No exemplo, a seguir, o índice de diversificação ponderado da Empresa B (0,22) é dividido pelo maior índice ponderado da Empresa A (0,25), seu resultado é 0,89, exemplificado na última coluna da Tabela 4.

Tabela 4 - Análise do Índice de Diversificação do Negócio com Base no Número e Distribuição dos Departamentos - Exemplo de Empresas com quatro negócios

EMPRESA	PESO DO Nº DE DEPTOS. (a)	DESVIO MÉDIO (b)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO NÃO PONDERADO (c) = $(1/(b+1))$	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO PONDERADO (d) = $(a) * (c)$	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (BASE 1,00)
A	25,0%	0,00	1,00	0,25	1,00
B	25,0%	0,13	0,89	0,22	0,89
C	25,0%	0,28	0,78	0,20	0,78
D	12,5%	0,00	1,00	0,13	0,50
E	12,5%	0,19	0,84	0,11	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>				

Fonte: dados da pesquisa

Esses cálculos, demonstrados na Tabela 4, devem ser realizados para empresas com quatro negócios e, também, para cada conjunto de empresas com a quantidade de negócios (um, dois ou três negócios).

Para efeito de construir um índice de diversificação para atender ao objetivo específico, é necessário ter um índice geral, assim, deve-se realizar esta análise para o total de empresas, com diferentes números de negócios.

Na Tabela 5, a seguir, é demonstrado como se dá o critério de construção do índice de diversificação de negócios/departamentos para o total de empresas com diferentes números de negócios, assim, foram criadas duas colunas que demonstram quais são as empresas com quatro negócios e 16 departamentos, por exemplo, e assim, sucessivamente.

Tabela 5 - Índice de Diversificação no Nível de Negócios/Departamentos para o Total de Empresas com Diferentes Números de Negócios

EMPRESA	Nº NEGÓCIOS	Nº DEPTOS.	Nº NEGÓCIOS X Nº DEPTOS.	PESO DO Nº NEGÓCIOS E DEPTOS. NO TOTAL	DESVIO MÉDIO	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (NÃO PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DE DEPARTAMENTOS DE EMPRESAS COM DIFERENTES NÚMEROS DE NEGÓCIOS (BASE 1,00)
A	4	16	64	12,7%	0,00	1,00	0,127	1,000
B	4	16	64	12,7%	0,13	0,89	0,113	0,889
C	4	16	64	12,7%	0,28	0,78	0,100	0,780
D	4	8	32	6,4%	0,00	1,00	0,064	0,500
E	4	8	32	6,4%	0,19	0,84	0,054	0,421
F	3	16	48	9,6%	0,03	0,97	0,093	0,730
G	3	16	48	9,6%	0,11	0,90	0,086	0,675
H	3	16	48	9,6%	0,36	0,73	0,070	0,551
I	2	16	32	6,4%	0,00	1,00	0,064	0,500
J	2	10	20	4,0%	0,10	0,91	0,036	0,284
K	2	8	16	3,2%	0,38	0,73	0,023	0,182
L	1	16	16	3,2%	0,00	1,00	0,032	0,250
M	1	10	10	2,0%	0,00	1,00	0,020	0,156
N	1	8	8	1,6%	0,00	1,00	0,016	0,125
<b>TOTAL</b>			<b>502</b>	<b>100,0%</b>				

Fonte: dados da pesquisa

Explicando os resultados obtidos:

- a. A coluna N<sup>o</sup> Negócios X N<sup>o</sup> Deptos. é a multiplicação do número de negócios e número de departamentos, no exemplo da Empresa A, são 4 negócios multiplicado por 16 departamentos, que dá 64.
- b. O peso, nesta etapa, é o número de negócios e departamentos de cada empresa (da etapa a), dividido pelo número total de departamentos de todas as empresas. No exemplo da Empresa A, são 64 divididos por 502, cujo resultado é 12,7%.
- c. O desvio médio é calculado sobre a distribuição dos percentuais do número de departamento (demonstrado na Tabela 4).
- d. O índice de diversificação não ponderado é calculado sobre o desvio médio dos pesos (demonstrado na Tabela 4).
- e. O índice de diversificação ponderado é a multiplicação do peso (da etapa b) multiplicado pelo índice de diversificação não ponderado (da etapa d).
- f. O índice de diversificação de departamentos de empresas com diferentes números de negócios (Base 1) utiliza como base o maior valor do índice de diversificação ponderado (da etapa e) para a relativização do índice de cada empresa.

O procedimento acima possibilita dimensionar a diversificação com base no número de negócios e de departamentos, mas visando atingir o objetivo proposta para a pesquisa, faz-se necessário replicar os procedimentos acima para o nível de categorias de produtos, para obter o índice de diversificação de categoria de produtos. O procedimento é o mesmo descrito anteriormente em um nível mais desagregado, ou de categorias, e poderia ser utilizado sucessivamente para níveis ainda maiores de desagregação. De qualquer forma segue a simulação ilustrativa.

Na Tabela 6, a seguir, é demonstrado um exemplo de como é a análise do número de negócios, número de departamentos e número de categorias e produtos:

- A Empresa B atua em 16 departamentos de quatro negócios, com 24 categorias, com quatro situações:

- No Negócio 1, são 24 categorias com distribuição igual, o peso é igual com 12,5% para cada categoria
  - No Negócio 2, são 15 categorias, uma categoria concentrada com 40% das categorias e as demais com 20% em três categorias
  - No Negócio 3 são 10 categorias, concentradas em 80% apenas em um departamento e 20% em outro departamento
  - No Negócio 4, são quatro categorias com distribuição igual em dois departamentos em cada uma categoria, com peso de 50% para cada categoria.
- A Empresa J atua em 10 departamentos de dois negócios, com duas situações:
    - No Negócio 1, são 24 categorias atuando em 6 departamentos, correspondendo a 60%
    - No Negócio 2, são 21 categorias atuando em 4 departamentos, correspondendo a 20%.

Tabela 6 - Análise do Número de Negócios, Número de Departamentos e Categorias de Produtos - Exemplo de Empresas com dois ou quatro negócios

EMPRESA	Nº NEGÓCIOS	NEGÓCIOS E Nº DE DEPARTAMENTOS																TOTAL DEPTOS.	TOTAL CATEGS.
		1				2				3		4							
B	Nº DEPTOS	8								4				2		2		16	53
	%	50,0%								25,0%				12,5%		12,5%		100,0%	
	Nº CATEGS	3	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	3	8	2	2	2		
	%	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	40,0	20,0	20,0	20,0	80,0	20,0	50,0	50,0		
J	Nº DEPTOS	6						4								10	45		
	%	60,0%						40,0								100,0%			
	Nº CATEGS	3	2	5	4	6	4	8	5	4	4								
	%	12,5	8,3	20,8	16,7	25,0	16,7	38,1	23,8	19,0	19,0								
<b>TOTAL</b>																<b>26</b>	<b>98</b>		

Fonte: dados da pesquisa

Da mesma maneira que na análise do índice de diversificação do negócio e no índice de negócio e departamento foi desenvolvido um índice de diversificação, para categorias pode se desenvolver um índice de diversificação. Para esta etapa, deve-se usar os desvios médios e média ponderada, assim:

- a. Os desvios médios dos pesos das categorias da Empresa B dentro dos departamentos são calculados por cada negócio, o desvio médio dos Negócios 1 e 4 são de 0,00 (zero) porque os pesos das categorias são iguais, do segundo é de 0,08 e do terceiro é de 0,30
- b. A média ponderada dos desvios médios da Empresa B é de 0,056, sendo o cálculo a multiplicação do peso do Negócio 1 (50,0%) com o desvio médio do Negócio 1 (0,00), multiplicação do peso do Negócio 2 (25,0%) com o desvio médio do Negócio 2 (0,08), multiplicação do peso do Negócio 3 (12,5%) com o desvio médio do Negócio 3 (0,30) e a multiplicação do peso do Negócio 4 (0,00) com o peso do Negócio 4 (0,00). O resultado da média ponderada dos desvios médios da Empresa J é de 0,051. Para este resultado, utiliza a mesma lógica, da multiplicação do desvio médio dos dois negócios multiplicados pelo peso de cada negócio
- c. O índice de diversificação de categorias não ponderado da Empresa B é de 0,947, a fórmula é  $\frac{1}{(\text{Desvio Médio} + 1)}$  de cada empresa, de forma que se a distribuição for totalmente homogênea, o índice será 1,00 como o máximo grau de diversificação, e da Empresa J é de 0,951
- d. O peso é baseado no produto do número de negócios, departamentos e categorias, da Empresa B é 3.392 e da Empresa J é 900, somando 4.292. Assim, o peso da Empresa B é 0,79 e da Empresa J é 0,21.
- e. O índice de diversificação de categorias ponderado é o produto do índice de diversificação não ponderado (etapa c) com o peso (da etapa d).
- f. Para o cálculo do Índice de Diversificação (Base 1,00), o valor do índice da empresa é a relativização do maior valor do índice de diversificação ponderado utilizado como base da divisão.

Na Tabela 7, estes cálculos e resultados estão exemplificados para duas empresas, uma com quatro negócios e outra com dois negócios. Esses cálculos podem ser realizados para empresas independentemente da quantidade de negócios e, também, para cada conjunto de empresas com a quantidade de negócios (um, dois ou três negócios).

Tabela 7 - Análise do Índice de Diversificação no Nível de Categorias - Exemplo de duas empresas

EMPRESA	DESVIOS MÉDIOS DENTRO DOS DEPTOS				MÉDIA PONDERADA DOS DESVIOS MÉDIOS	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (NÃO PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO DO NEGÓCIO (PONDERADO)	Nº NEGÓCIOS	Nº DEPTOS	Nº CATEGS	Nº NEG X DEPTOS X CATEGS	PESO	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (BASE 1,00)
	NEGÓCIO 1	NEGÓCIO 2	NEGÓCIO 3	NEGÓCIO 4										
<b>B</b>	0,00	0,08	0,30	0,00	0,056	0,94	0,25	4	16	53	3.392	0,79	0,748	1,00
<b>J</b>	0,04	0,07			0,051	0,95	0,22	2	10	45	900	0,21	0,199	0,27
<b>TOTAL</b>					<b>100,0%</b>		<b>0,91</b>				<b>4.292</b>			

Fonte: dados da pesquisa

### 3.4.3 Análise da Profundidade nas Categorias de Produtos

A diversificação pode ser definida por duas dimensões: a amplitude, ou o número de negócios/departamentos/categorias, e a profundidade, que é o número de produtos ou de opções dentro de cada categoria. Considerando-se exclusivamente o critério de quantidade de produtos, assume-se que a competitividade de sortimento é definida pelo sortimento relativo entre empresas que atuam em uma mesma categoria, e que empresas com o maior número de opções são mais competitivas. A contagem de itens nas categorias de produtos contribui com a análise da profundidade, os dados são consolidados e agrupados por negócios, departamentos e categorias de produtos:

- a. Na profundidade, é levado em consideração o número de itens
- b. Empresas que atuam com maior número de itens em um negócio e/ou em um departamento têm maior profundidade, e competitividade, que empresas que atuam com menor número de itens nos negócios e/ou departamentos

No exemplo da Tabela 8, a seguir, é apresentado um protótipo de profundidade:

Tabela 8 - Número de Itens para a Análise de Profundidade - Exemplo de Empresas com quatro negócios

EMPRESA	Nº DE ITENS NOS NEGÓCIOS E NOS DEPTOS				TOTAL DE ITENS	PESO DO Nº DE ITENS NOS DEPTOS.
	1	2	3	4		
A	400	400	400	400	1600	25,0%
	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
B	800	400	200	200	1600	25,0%
	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%	
C	1300	100	100	100	1600	25,0%
	81,3%	6,3%	6,3%	6,3%	100,0%	
D	200	200	200	200	800	12,5%
	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
E	500	100	100	100	800	12,5%
	62,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%	
<b>TOTAL ITENS</b>					<b>6400</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

O peso das Empresas A, B e C é de 25,0%, pois o número total de itens de cada empresa é de 1.600, dividido pelo total de 6.400 itens das cinco empresas da análise, resulta neste percentual do peso. Já o peso das Empresas D e E é de 12,5%

cada uma, pois o número total de itens é a metade das Empresas A, B e C. A mesma análise pode ser feita para empresas que atuam em um, dois ou três negócios.

Na etapa seguinte, após os cálculos dos percentuais e pesos dos números de itens, é calculado o desvio médio da distribuição de itens. O desvio médio retorna a média dos desvios absolutos dos itens a partir da sua média.

- O desvio médio das Empresas A e D, que têm quatro negócios e quatro departamentos com 25,0% de grau máximo é de 0,0 (zero)
- O desvio médio das Empresas C e, que têm grau mínimo de diversificação é de 0,28 e 0,19, respectivamente
- O desvio médio da Empresa B é de 0,13.

O cálculo seguinte é o índice de profundidade do negócio não ponderado, a fórmula é  $1 / (\text{Desvio Médio} + 1)$  de cada empresa, de forma que se a distribuição for totalmente homogênea, o índice será 1,00 como o máximo grau de profundidade. Como a distribuição é igual para algumas empresas, como as Empresas A e D; é necessário considerar que a Empresa A tem menos profundidade que a Empresa D.

O cálculo do índice de profundidade média do número de negócio e departamento é realizado pela fórmula  $\text{Itens} / (\text{N}^\circ \text{Negócios} \times \text{N}^\circ \text{Deptos})$  de cada empresa.

A ponderação pelo número de itens se torna necessária para diferenciar estes casos semelhantes das Empresas A e D. A ponderação é o índice de profundidade não ponderado multiplicado pelo peso do número de itens. A distribuição das duas empresas é igual; porém, uma tem o dobro do número de itens que a outra empresa.

Para o cálculo do Índice de Profundidade (Base 1,00), o valor do índice da empresa é a relativização do maior valor do índice de profundidade ponderado utilizado como base da divisão. No exemplo, a seguir, o índice de profundidade ponderado da Empresa B (0,22) é dividido pelo maior índice ponderado da Empresa A (0,25), seu resultado é 0,89, exemplificado na última coluna da Tabela 9.

Tabela 9 - Análise do Índice de Profundidade do Negócio - Exemplo de Empresas com quatro negócios

EMPRESA	PESO DO Nº DE ITENS POR DEPTOS.	DESVIO MÉDIO	ÍNDICE DE PROFUNDIDADE DO NEGÓCIO (NÃO PONDERADO)	ÍNDICE DE PROFUNDIDADE DO NEGÓCIO (PONDERADO)	ÍNDICE DE PROFUNDIDADE (BASE 1,00)
A	25,0%	0,00	1,00	0,25	1,00
B	25,0%	0,13	0,89	0,22	0,89
C	25,0%	0,28	0,78	0,20	0,78
D	12,5%	0,00	1,00	0,13	0,50
E	12,5%	0,19	0,84	0,11	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>			<b>0,91</b>	

Fonte: dados da pesquisa

O Índice de Profundidade se dá por meio de mais uma camada além das categorias de produtos, que é o nível de itens de produtos. Para a comparação no nível de uma categoria de produtos específica basta comparar o número de itens oferecidos por cada empresas. O índice de profundidade médio pressupõe a replicação da metodologia de ponderação, realizada em cascata, feita até as categorias e replicada no nível dos itens.

A seguir, serão apresentados os resultados e análises.



#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta seção, serão analisados os dados obtidos com a pesquisa. A seguir, no Quadro 10, estão apresentadas as amarrações dos objetivos específicos com os procedimentos metodológicos.

Quadro 10 - Elementos de Amarração para os Resultados desta Pesquisa

<b>Problema de Pesquisa</b>	
Problema de Pesquisa - Como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento em arenas concorrenciais específicas no nível de categoria de produtos de consumo final?	
<b>Objetivo Geral</b>	
Objetivo Geral - Identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimento	
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>
Objetivo Específico 1 - Propor um critério de classificação e coleta de dados para um conjunto de categorias de produtos de consumo de empresas que atuam no Brasil	Técnica de <i>Web Scraping</i>
Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos	Grau de Diversificação das Empresas Pesquisadas
Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação	Grau de Profundidade das Empresas Pesquisadas
Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação	Grau de Competitividade de Sortimento

Fonte: dados da pesquisa

A definição do mercado das empresas do estudo é de empresas que atuam em negócios de **Alimentos e Bebidas**, **Casa e Jardim** e **Saúde e Beleza**, direcionados para o consumidor final, que competem com diversas categorias de produtos, sendo que algumas especificamente em poucas e outras em muitas categorias de produtos.

A pesquisa desta tese foi concluída com o levantamento de 112.031 itens de produtos, distribuídos por oito departamentos, 50 categorias, 153 subcategorias e 780 subsegmentos, e as análises serão centrados nos níveis de negócios, departamentos, categorias e itens. Na pesquisa, foram encontrados 759 fabricantes (Quadro 18 do Apêndice D) e 1.434 marcas (Quadro 19 do Apêndice D). A Tabela 10 apresenta um resumo dos registros disponíveis para análise dos resultados.

Tabela 10 - Quantitativo Descritivo por Negócio

<b>NEGÓCIOS</b>	<b>Nº FABRICAN TES</b>	<b>Nº DEPTOS.</b>	<b>Nº CATEGO RIAS</b>	<b>Nº SUB CATEGO RIAS</b>	<b>Nº SUB SEGMENTOS</b>	<b>Nº DE ITENS</b>	<b>% SOBRE Nº ITENS</b>
Alimentos e Bebidas	525	3	30	99	614	57.588	51,4%
Vestuários e Acessórios	8	2	3	3	5	20.545	18,3%
Saúde e Beleza	145	2	11	27	94	26.930	24,0%
Casa e Jardim	81	1	6	24	67	6.968	6,2%
<b>TOTAL</b>	<b>759</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>153</b>	<b>780</b>	<b>112.031</b>	

Onde: Deptos: departamentos

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 36, disponível no Apêndice D, apresenta o quantitativo de itens dos fabricantes por cada negócio. Na Tabela 35 (também localizada no Apêndice D - Levantamento dos Dados da Pesquisa), nota-se que os dados foram consolidados em 719 registros, sendo que as empresas possuem de 1 a 4 negócios, de 1 a 6 departamentos. Em média, 1,94 marcas, 1,09 negócios e 146,92 itens por empresa (com desvio-padrão de 658 itens).

A Tabela 11, a seguir, apresenta a quantidade de itens de produtos por categoria de produtos dos achados do levantamento de dados.

Tabela 11 - Quantidade de Itens por Categoria de Produto ordenado por número de itens

<b>NEGÓCIO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>Nº DE ITENS</b>
<b>Vestuário e acessórios</b>	Sapatos	Sapatos	20509
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Cosméticos	10637
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Cuidados com os cabelos	10232
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Doces e chocolates	10195
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Padaria	6894
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Ingredientes para cozidos e assados	6282
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Materiais para limpeza doméstica	4749
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Laticínios	4153
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Condimentos e molhos	3899
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Carne, frutos do mar e ovos	3058
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Leite à base de plantas	2621
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Suco	2573
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Refrigerante	2312
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Cuidados bucais	2259
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Bebidas alcóolicas	2098
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Grãos, arroz e cereais	1674
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Aperitivos e petiscos	1455
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Sobremesas congeladas e novidades	1327
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Chás e infusões	1310
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Frutas e vegetais	1298
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Pratos prontos	1283
<b>Saúde e beleza</b>	Troca de fraldas	Fraldas	1283
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Suprimentos de lavadeira	1207
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Leite	1095
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Desodorantes e antitranspirantes	1066
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Café	1026

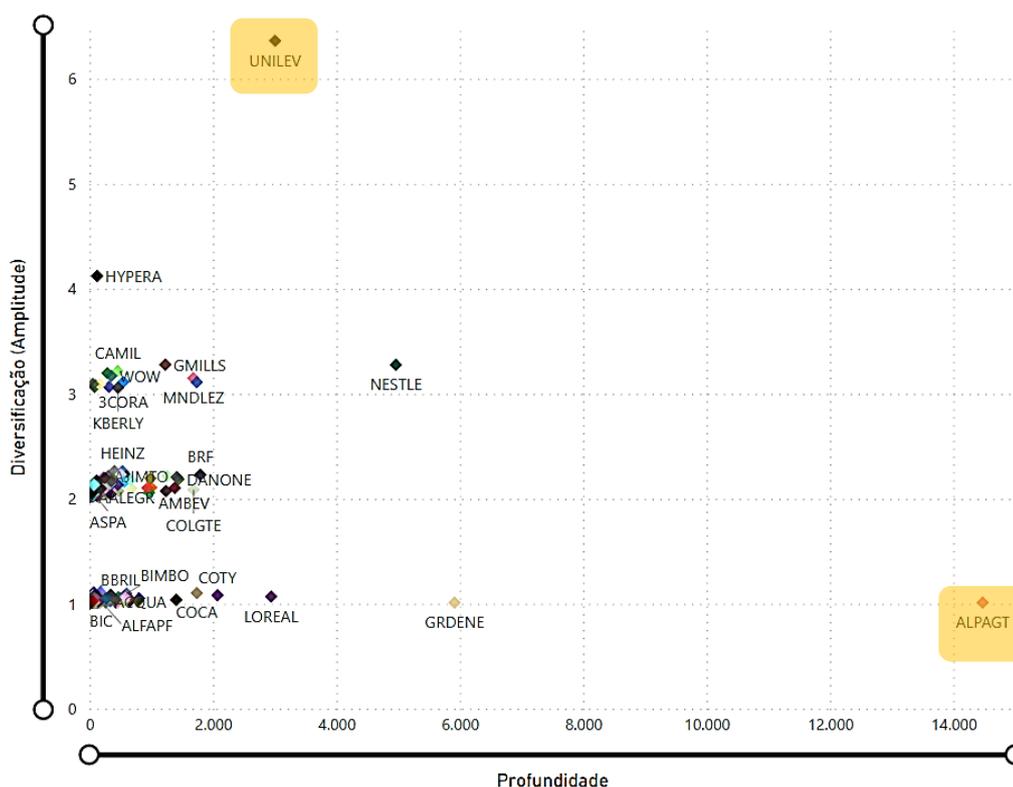
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Sopas e caldos	769
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Suprimentos para a higiene feminina	633
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Barbearia e embelezamento	631
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Temperos	609
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Produtos domésticos de papel	516
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Água	453
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Molhos e pastas	358
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Bebidas energéticas e para prática esportiva	354
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Controle de peste	321
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Produtos vegetarianos, tofu e soja	216
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Sacos de lixo	169
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Bebidas com sabor de frutas	130
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Cuidados com os pés	124
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Amamentação e alimentação	Comida para bebês	83
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Cotonetes	38
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Cestas de alimentos para presente	31
<b>Saúde e beleza</b>	Cuidados pessoais	Bolas de algodão	26
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Nozes e sementes	23
<b>Vestuário e acessórios</b>	Roupas	Camisetas e tops	20
<b>Vestuário e acessórios</b>	Roupas	Pijamas e roupas casuais	16
<b>Casa e jardim</b>	Suprimentos domésticos	Manutenção e ferramentas para sapatos	6
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Bebidas	Misturas para bebidas	5
<b>Alimentos e Bebidas</b>	Alimentos	Frutas cristalizadas ou cobertas de chocolate	4
<b>Saúde e beleza</b>	Troca de fraldas	Kits de fraldas	1
<b>TOTAL</b>			<b>112.031</b>

Fonte: dados da pesquisa

Os painéis de dados são utilizados para demonstrar os dados de diversas maneiras contribuindo com uma estimativa para novas análises de empresas, como consolidação da quantidade de produtos através da aplicação da técnica de mineração de dados ou como previsão de dados (SILVA, PERES; BOSCARIOLI, 2016; TRONTO; SANT'ANNA, 2020). Foram construídos oito painéis de apresentação dos dados e gráficos com filtros para a extração dos dados e construção de análises.

Na Figura 17, por exemplo, pode-se observar que a Unilever é a empresa mais diversificada que atua nos mercados pesquisados (Alimentos e bebidas, Saúde e beleza e Casa e jardim).

Figura 17 - Painel: Gráfico Amplitude e Profundidade das Empresas coletadas para a amostra



Fonte: dados da pesquisa

A Unilever é a mais diversificada no número de departamentos (alimentos, amamentação e alimentação, bebidas, cuidados pessoais, suprimentos domésticos e troca de fraldas), categorias (28) e subcategorias (69). No *ranking* por número de itens, é a quarta maior empresa, atrás da Alpagatas (14.475), Grendene (5.915) e Nestlé (4.965). A Alpagatas, por outro lado, com 14.475 itens, é a empresa com a maior profundidade, atuando em um único negócio, apenas nos subsegmentos Chinelo e

Sandália, sendo muito concentrada em um negócio e poucas categorias (SANTARELLI; TRAN, 2016; MILLER, 1969; RAJAN, 2003; ROGERS, MENDES-DASILVA; PAULA, 2008).

A **Unilever** possui a maior diversificação e está entre os fabricantes de pouca profundidade. Para os dois exemplos, nota-se que quanto maior é a amplitude, mais diversificada é a empresa e quanto maior é a profundidade, mais especializada. O Quadro 11 apresenta um *ranking* com os 20 maiores fabricantes de itens pesquisados.

Quadro 11 - *Ranking* por Número de Itens dos 20 maiores fabricantes em número de itens oferecidos no mercado, levantados na amostra

FABRICANTE	Nº NEGÓCIO	Nº DEPTO.	Nº CATEGORIA	Nº SUB CATEGORIA	Nº SUB SEGMENTO	Nº ITENS	ORD
ALPARGATAS	1	1	1	1	2	14475	1
GRENDENE	1	1	1	1	2	5915	2
NESTLE	1	3	22	44	123	4965	3
UNILEVER	3	6	28	69	138	3008	4
LOREAL	1	1	5	15	44	2943	5
COTY	1	1	6	18	30	2073	6
BRF	1	2	17	43	160	1794	7
COCA-COLA	1	2	10	10	32	1739	8
PROCTER & GAMBLE	2	3	9	17	31	1738	9
COLGATE-PALMOLIVE	2	2	7	14	32	1686	10
MONDELEZ	1	3	13	16	35	1683	11
DANONE	1	2	16	21	53	1442	12
PEPSICO	1	2	18	22	40	1414	13
IMPALA COSM.	1	1	3	6	16	1404	14
M.DIAS BRANCO	1	2	9	12	22	1380	15
LACTALIS	1	2	17	36	101	1262	16
RECKITT BENCKISER	2	2	6	10	39	1238	17
GENERAL MILLS	1	3	21	56	118	1228	18
AMBEV	1	2	9	13	27	1001	19
JBS	1	2	15	29	150	988	20

Onde: Depto: departamento; Ord: ordem

Fonte: dados da pesquisa

Para calcular o Grau de Diversificação de Negócios, Departamentos e Categorias e o Grau de Profundidade nas Categorias de Produtos, foi utilizada a metodologia para construção de índices com base na contagem de itens, explicada na seção sobre Tratamento dos dados e Análise.

Para uma análise mais detalhada e aprofundada, foram intencionalmente selecionadas as seguintes 33 categorias:

**Alimentos (12):**

- Aperitivos e petiscos
- Carne, frutos do mar e ovos
- Condimentos e molhos
- Doces e chocolates
- Grãos, arroz e cereais
- Ingredientes para cozidos e assados
- Molhos e pastas
- Padaria
- Pratos prontos
- Sobremesa congelada e novidades
- Sopas e caldos
- Temperos

**Bebidas (9):**

- Água
- Bebidas alcoólicas
- Café
- Chás e infusões
- Laticínios
- Leite
- Leite à base de plantas
- Refrigerante
- Suco

**Saúde e beleza (9):**

- Barbearia e embelezamento
- Cosméticos
- Cuidados bucais
- Cuidados com os cabelos
- Cuidados com os pés
- Desodorantes e antitranspirantes
- Fraldas
- Materiais para limpeza
- Suprimentos para higiene feminina

**Casa e jardim (3):**

- Produtos domésticos
- Controle de peste
- Suprimentos de lavanderia

**4.1 Grau de Competitividade de Sortimento**

Para atender o Objetivo Específico 3 - Identificar, para um conjunto de categorias de produtos de consumo, empresas que atuam no Brasil com diferentes estratégias de diversificação e o Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação, foi realizada a análise do índice de diversificação comparando com a análise do índice de profundidade das empresas da amostra.

A Tabela 12, a seguir, apresenta o *ranking* e o índice de diversificação e de profundidade das 20 empresas de maior diversificação. Das 119 empresas da amostra, observa-se que a **Unilever**, que é a empresa mais diversificada, por ter o maior índice de diversificação, é a 64ª empresa em profundidade, com o índice 0,0501.

Tabela 12 - *Ranking* e Índice de Diversificação e de Profundidade das 20 Empresas com maior Diversificação

SIGLA	Diversificação		Profundidade	
	<i>Ranking</i>	Índice	<i>Ranking</i>	Índice
UNILEV	1	1,0000	64	0,0501
CAMIL	2	0,2889	106	0,0171
MARATA	3	0,2816	114	0,0110
3CORA	4	0,1990	99	0,0199
P&G	5	0,1500	46	0,0717
JDE	6	0,1161	113	0,0112
HEINZ	7	0,1103	45	0,0722
NESTLE	8	0,1019	2	0,7708
GMILLS	9	0,0970	16	0,1925
DANONE	10	0,0938	8	0,2152
LACTAL	11	0,0927	15	0,1925
PPSICO	12	0,0927	12	0,1981
KBERLY	13	0,0884	103	0,0178
AURORA	14	0,0880	37	0,0893
WOW	15	0,0861	62	0,0504
KELLOG	16	0,0836	39	0,0861
AMALIA	17	0,0794	53	0,0604
BVISTA	18	0,0793	80	0,0334
COLGTE	19	0,0770	33	0,1051
BRF	20	0,0755	6	0,2714

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as vinte empresas mais diversificadas apenas cinco estão entre as vinte empresas com maior profundidade, são elas: **Nestlé**, **BRF**, **Danone**, **Pepsico**, **Lactalis** e **General Mills**.

A Tabela 13, a seguir, apresenta o *ranking* e o índice de diversificação e de profundidade das 20 empresas de maior profundidade.

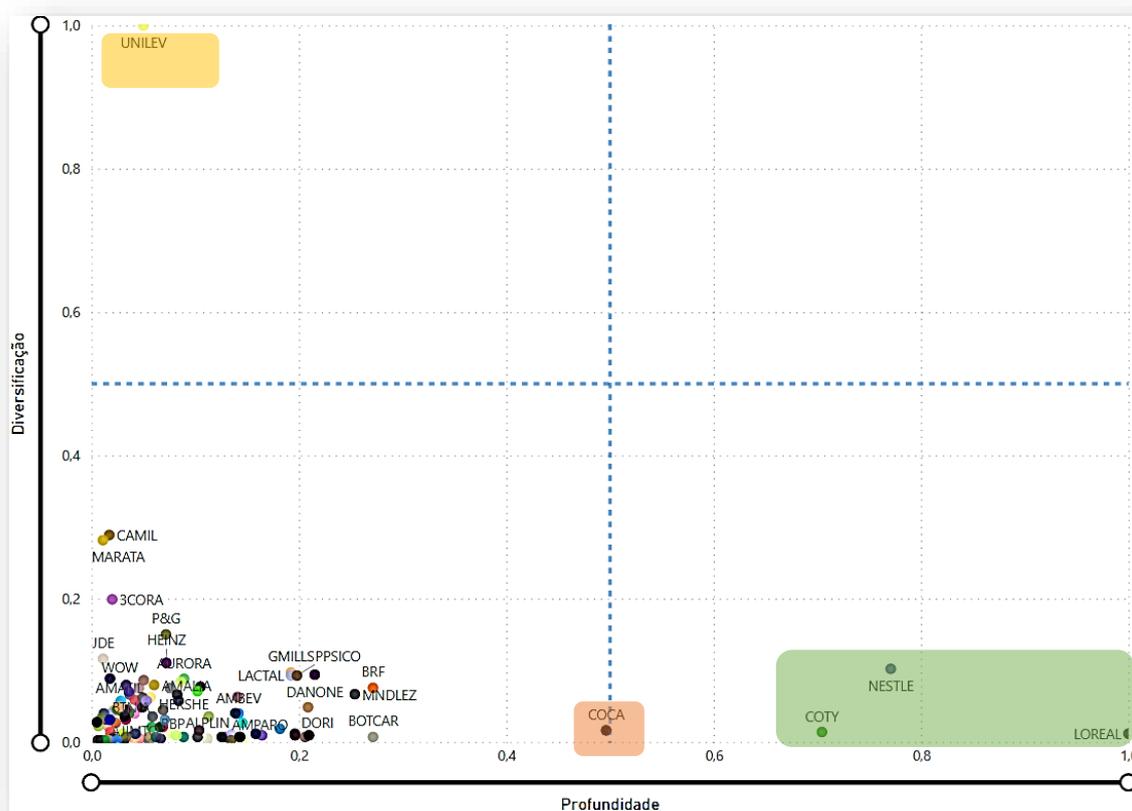
Tabela 13 - *Ranking* e Índice de Diversificação e de Profundidade das 20 Empresas com maior Profundidade

SIGLA	Diversificação		Profundidade	
	<i>Ranking</i>	Índice	<i>Ranking</i>	Índice
LOREAL	79	0,0115	1	1,0000
NESTLE	8	0,1019	2	0,7708
COTY	76	0,0138	3	0,7044
COCA	73	0,0160	4	0,4963
BOTCAR	92	0,0069	5	0,2715
BRF	20	0,0755	6	0,2714
MNDLEZ	25	0,0666	7	0,2539
DANONE	10	0,0938	8	0,2152
NIVEA	86	0,0092	9	0,2097
MDIAS	41	0,0484	10	0,2088
JOHNSO	97	0,0069	11	0,2060
PPSICO	12	0,0927	12	0,1981
DORI	84	0,0092	13	0,1963
SKALA	82	0,0115	14	0,1961
LACTAL	11	0,0927	15	0,1925
GMILLS	9	0,0970	16	0,1925
BIMBO	72	0,0183	17	0,1817
HNKEN	85	0,0092	18	0,1644
MURIEL	81	0,0115	19	0,1583
ANITA	112	0,0023	20	0,1458

Fonte: dados da pesquisa

A Figura 18, a seguir, é uma matriz de amplitude (diversificação) e profundidade, com escala de 0,0000 (zero) a 1,0000 (um) na horizontal (profundidade) e na vertical (amplitude). Seguindo o procedimento descrito, o grau de diversificação e o grau de profundidade são obtidos conforme explicados na seção Análise de Diversificação nos números de Negócios, Departamentos e Categorias de Produtos (3.4.2).

Figura 18 – Análise das empresas com maior diversificação e maior profundidade (Base = 1,00)

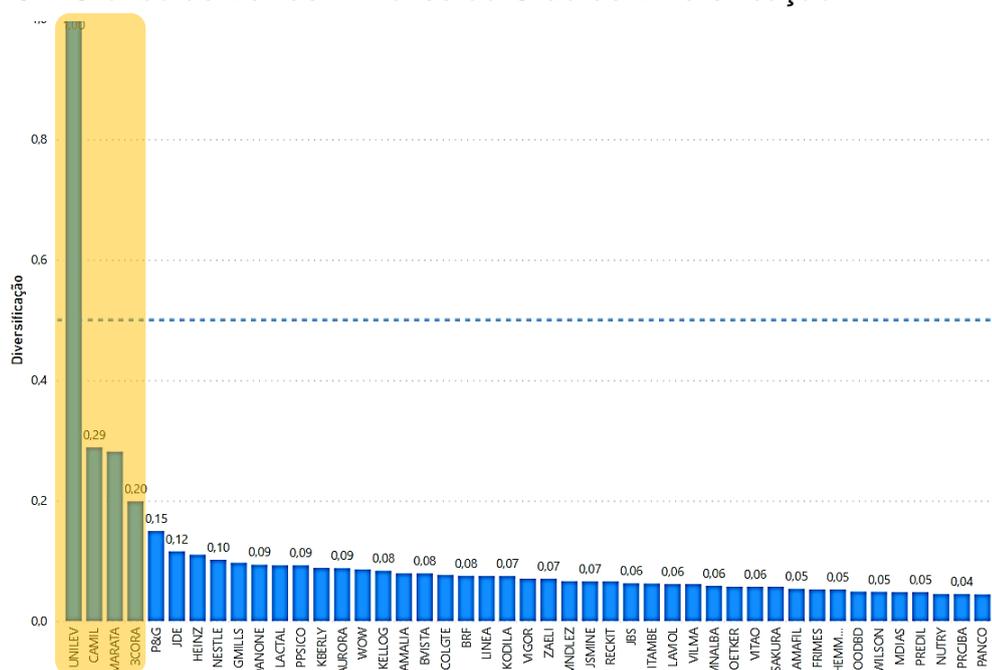


Fonte: dados da pesquisa

Das 119 empresas, a empresa com maior amplitude é **Unilever**, que está no quadrante maior diversificação, pois tem o valor 1,0000 por ser a empresa com o maior grau de diversificação dentre todas as empresas da amostra. As empresas **Nestlé**, **Coty** e **L'Oréal** estão localizados no quadrante de maior profundidade, possuem alta profundidade. A **Coca-Cola** está localizada na linha média da profundidade e com baixa diversificação.

As Figuras seguintes detalham as perspectivas da diversificação e da profundidade. Na Figura 19, observa-se que **Unilever**, **Camil** e **Maratá** estão entre as empresas com o maior grau de diversificação (com 1,00, 0,29 e 0,28 respectivamente).

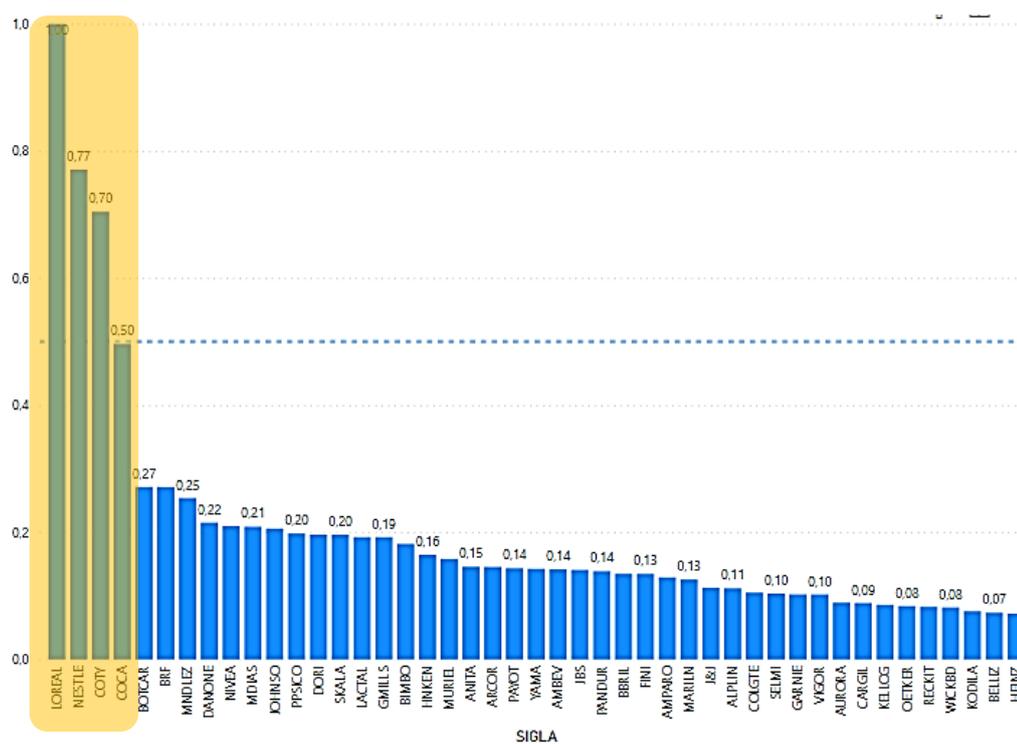
Figura 19 – Gráfico de Barras - Análise do Grau de Diversificação



Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar pela perspectiva da profundidade, as empresas **L'Oréal**, **Nestlé**, **Coty** e **Coca-Cola** possuem os maiores graus de profundidade. A **Unilever**, com 0,05 graus de profundidade, está posicionada com baixo grau de profundidade, não está presente na Figura 20.

Figura 20 - Grau de Profundidade



Fonte: dados da pesquisa

Nas próximas seções, serão analisados os resultados obtidos por departamentos e categorias de produtos.

#### **4.2 Grau de Diversificação das Empresas Pesquisadas**

Para identificar as empresas mais diversificadas nos negócios, foram realizados os seguintes procedimentos, divididos em três fases.

##### **Fase 1:**

- a. Os dados foram quantificados e ordenados decrescentemente em número de negócios, número de departamentos, número de categoria de produtos e número de itens
- b. Os fabricantes foram agrupados por número de negócios
- c. Foram calculados os pesos de negócios e departamentos e os desvios médios de negócios e departamentos
- d. Para obter o índice de diversificação, foi calculado o índice de diversificação do negócio não ponderado (dos desvios calculados na etapa c)
- e. Para obter o índice de diversificação ponderado, obteve-se o produto do índice de diversificação não ponderado com o peso (da etapa c)
- f. O maior do índice de diversificação ponderado (obtido na etapa e) foi utilizado como Base 1, os demais valores foram relativizados deste maior índice de diversificação ponderado

##### **Fase 2:**

- a. Os dados foram quantificados e ordenados decrescentemente em número de negócios, número de departamentos, número de categoria de produtos e número de itens
- b. Os fabricantes foram agrupados por número de negócios e departamentos
- c. Foram calculados os pesos de negócios e departamentos com as quantidades de categorias de produtos e os desvios médios de negócios e departamentos

- d. Para obter o índice de diversificação, foi calculado o índice de diversificação do negócio e departamentos não ponderados (dos desvios calculados na etapa c)
- e. Para obter o índice de diversificação ponderado, obteve-se o produto do índice de diversificação não ponderado com o peso (da etapa c)
- f. O maior do índice de diversificação ponderado (obtido na etapa e) foi utilizado como Base 1, os demais valores foram relativizados deste maior índice de diversificação ponderado

A Tabela 14 apresenta o índice de diversificação no nível de negócio e departamentos das empresas que atuam em dois e três negócios:

Tabela 14 - Índice de Diversificação no nível de Negócio e Departamentos (com Base 1,00)

SIGLA	Nº NEGÓCIOS	Nº DEPTOS.	Nº CATEGORIAS	PESO	DESVIO MÉDIO	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (NÃO PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (PONDERADO)	ÍNDICE DE DIVERSIFICAÇÃO (BASE 1,00)
UNILEV	3	5	25	0,0636	0,0889	0,9184	0,0584	1,0000
CAMIL	2	3	16	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
MARATA	2	3	14	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
3CORA	2	3	10	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
P&G	2	3	9	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
JDE	2	3	6	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
KBERLY	2	3	5	0,0254	0,2222	0,8182	0,0208	1,0000
COLGTE	2	2	7	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667
RECKIT	2	2	6	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667
CONDOR	2	2	4	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667
SANTHE	2	2	3	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667
BETTAN	2	2	2	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667
MELITA	2	2	2	0,0169	0,2222	0,8182	0,0139	0,6667

Fonte: dados da pesquisa

Para atender o Objetivo Específico 2 - Propor métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos, o cálculo da métrica deve ser realizado até o nível de categoria de produtos. Assim, foram realizados os seguintes procedimentos

**Fase 3:**

- a. Os dados foram quantificados e ordenados decrescentes em número de negócios, número de departamentos, número de categoria de produtos e número de itens
- b. As empresas foram agrupadas por número de negócios, departamentos e categorias de produtos
- c. Foram calculados os pesos de negócios, departamentos e categorias de produtos com as quantidades de produtos e os desvios médios de negócios, departamentos e categorias de produtos
- d. Para obter o índice de diversificação, foi calculado o índice de diversificação do negócio, departamentos e categorias de produtos não ponderados (dos desvios calculados na etapa c)
- e. Para obter o índice de diversificação ponderado, obteve-se o produto do índice de diversificação não ponderado com o peso (da etapa c)
- f. O maior do índice de diversificação ponderado (obtido na etapa e) foi utilizado como Base 1, os demais valores foram relativizados deste maior índice de diversificação ponderado

A Tabela 15 apresenta o índice de diversificação no nível de negócio, departamentos e categorias de produtos das empresas que atuam em dois e três negócios:

Tabela 15 - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00)

SIGLA	Nº NEG	Nº DEPTOS.	Nº CATEGS	DESVIO MÉDIO			MÉDIA PONDERADA DOS DESVIOS MÉDIOS	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (NÃO PONDERADO)	PESO	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (PONDERADO)	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (BASE 1,00)
				ALIM. BEBIDAS	CASA JARD.	SAÚDE BELEZA					
UNILEV	3	5	25	0,3667	0,0000	0,3571	0,2895	0,7755	0,1759	0,1364	1,0000
CAMIL	2	3	16	0,2143	0,0000		0,1429	0,8750	0,0450	0,0394	0,2889
MARATA	2	3	14	0,0385	0,0000		0,0256	0,9750	0,0394	0,0384	0,2816
3CORR	2	3	10	0,0556	0,0000		0,0370	0,9643	0,0281	0,0271	0,1990
P&G	2	3	9		0,0000	0,3571	0,2381	0,8077	0,0253	0,0205	0,1500
JDE	2	3	6	0,1000	0,0000		0,0667	0,9375	0,0169	0,0158	0,1161
KBERLY	2	3	5		0,0000	0,2500	0,1667	0,8571	0,0141	0,0121	0,0884
COLGTE	2	2	7		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0131	0,0105	0,0770
RECKIT	2	2	6		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0113	0,0090	0,0660
CONDOR	2	2	4		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0075	0,0060	0,0440
SANTHE	2	2	3		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0056	0,0045	0,0330
BETTAN	2	2	2		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0038	0,0030	0,0220
MELITA	2	2	2	0,3667	0,0000	0,3571	0,2500	0,8000	0,0038	0,0030	0,0220

Onde: **Nº NEG**: número de negócios; **Nº DEPTOS**: número de departamentos; **Nº CATEGS**: número de categorias; **DIVERSIF**: diversificação

Fonte: dados da pesquisa

A lista completa - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) - com a base de cálculo das três fases das empresas da amostra estão disponíveis na Tabela 41, disponível no Apêndice F - Grau de Diversificação e de Profundidade.

O Quadro 12, a seguir, apresenta um *ranking* e o índice de diversificação das 20 empresas com o maior grau de diversificação.

Quadro 12 - *Ranking* e Índice de Diversificação das 20 empresas mais diversificadas

EMPRESA	Nº NEGÓCIO	Nº DEPTO.	Nº CATEGORIAS	Nº ITENS	GRAU DIVERSIFI CAÇÃO	ORD
UNILEVER	3	5	25	2958	1,0000	1
CAMIL	2	3	16	405	0,2889	2
MARATA	2	3	14	288	0,2816	3
3 CORACOES	2	3	10	547	0,1990	4
PROCTER & GAMBLE	2	3	9	1738	0,1500	5
JDE	2	3	6	314	0,1161	6
HEINZ BRASIL	1	2	19	464	0,1103	7
NESTLE	1	2	17	4883	0,1019	8
GENERAL MILLS	1	2	17	1197	0,0970	9
DANONE	1	2	15	1427	0,0938	10
LACTALIS	1	2	16	1253	0,0927	11
PEPSICO	1	2	16	1294	0,0927	12
KIMBERLY-CLARK	2	3	5	460	0,0884	13
AURORA	1	2	16	576	0,0880	14
WOW	1	2	13	341	0,0861	15
KELLOGGS BRAZIL	1	2	15	556	0,0836	16
SANTA AMALIA	1	2	15	387	0,0794	17
BELA VISTA	1	2	14	214	0,0793	18
COLGATE-PALMOLIVE	2	2	7	1686	0,0770	19
BRF	1	2	15	1741	0,0755	20

Fonte: dados da pesquisa

Na análise, observa-se que a **Kimberly-Clark** e **Colgate-Palmolive**, com dois negócios, possuem grau de diversificação inferior a empresas que possuem apenas um negócio. Este resultado ocorre porque o grau de diversificação é influenciado pelo número de negócios, departamentos e categorias de produtos tratados de forma integrada e ponderada, de forma alinhada com os conceitos de índice agregativo.

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados do grau de profundidade das empresas da amostra.

### 4.3 Grau de Profundidade das Empresas Pesquisadas

Para identificar as empresas com maior profundidade nos negócios, foram realizados os mesmos procedimentos utilizados para o cálculo do grau de profundidade das empresas pesquisadas (Fases 1, 2 e 3):

- a. Os dados foram quantificados e ordenados decrescentes em número de negócios, número de departamentos, número de categoria de produtos e número de itens
- b. As empresas foram agrupadas por número de negócios e itens
- c. Foram calculados os pesos dos itens nos negócios e departamentos e os desvios médios dos itens nos negócios e departamentos
- d. Para obter o índice de profundidade, foi calculado o índice de profundidade do item não ponderado no negócio (dos desvios calculados na etapa c)
- e. Para obter o índice de profundidade ponderado, obteve-se o produto do índice de profundidade não ponderado com o peso (da etapa c)
- f. O maior do índice de profundidade ponderado (obtido na etapa e) foi utilizado como Base 1, os demais valores foram relativizados deste maior índice de profundidade ponderado

Comparando o índice do grau de diversificação e o índice do grau de profundidade, constata-se que as empresas que têm o maior grau de diversificação têm baixo grau de profundidade.

Para comparar a posição e o nível de profundidade das empresas mais diversificadas, a Tabela 16 apresenta o índice de profundidade no nível de negócio, departamentos e categorias de produtos das empresas que atuam em dois e três negócios:

Tabela 16 - Índice de Profundidade no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00)

SIGLA	Nº NEG	Nº DEPTOS.	Nº CATEGS	DESVIO MÉDIO			MÉDIA PONDERADA DESVIOS MÉDIOS	ÍNDICE PROFUNDI DADE (NÃO PONDERADO)	PESO	ÍNDICE PROFUNDI DADE (PONDERADO)	ÍNDICE PROFUNDI DADE (BASE 1,00)
				NEG 1	NEG 2	NEG 3					
UNILEV	3	5	25	0,4682	0,0000	0,4923	0,3388	0,7470	0,0053	0,0039	0,0501
CAMIL	2	3	16	0,3813	0,0000	0,0000	0,3424	0,7449	0,0018	0,0013	0,0171
MARATA	2	3	14	0,0088	0,0000	0,0000	0,4813	0,6751	0,0013	0,0009	0,0110
3CORA	2	3	10	0,4696	0,0000	0,0000	0,5541	0,6435	0,0024	0,0016	0,0199
P&G	2	3	9	0,0000	0,0000	0,1968	0,3721	0,7288	0,0078	0,0056	0,0717
JDE	2	3	6	0,4933	0,0000	0,0000	0,5890	0,6293	0,0014	0,0009	0,0112
KBERLY	2	3	5	0,0000	0,0000	0,0055	0,4667	0,6818	0,0021	0,0014	0,0178
COLGTE	2	2	7	0,0000	0,0000	0,5000	0,3628	0,7338	0,0113	0,0083	0,1051
RECKIT	2	2	6	0,0000	0,0000	0,5000	0,2738	0,7850	0,0083	0,0065	0,0826
CONDOR	2	2	4	0,0000	0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0023	0,0017	0,0214
SANTHE	2	2	3	0,0000	0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0010	0,0008	0,0096
BETTAN	2	2	2	0,0000	0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0017	0,0012	0,0156
MELITA	2	2	2	0,5000	0,0000	0,0000	0,5938	0,6275	0,0008	0,0005	0,0067

Onde: **Nº NEG**: número de negócios; **Nº DEPTOS**: número de departamentos; **Nº CATEGS**: número de categorias

Fonte: dados da pesquisa

A lista completa - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) - com a base de cálculo das três fases das empresas da amostra estão disponíveis na Tabela 41, disponível no Apêndice F - Grau de Diversificação.

O Quadro 13, a seguir, apresenta um *ranking* com as 20 empresas com maior profundidade.

Quadro 13 - *Ranking* das 20 empresas maior profundidade

FABRICANTE	Nº NEGÓCIO	Nº DEPTO.	Nº CATEGORIA	Nº ITENS	GRAU PROFUN DIDADE	ORD
L'OREAL	1	1	5	2943	1,0000	1
NESTLE	1	2	17	4883	0,7708	2
COTY	1	1	6	2073	0,7044	3
COCA-COLA	1	1	7	1641	0,4963	4
O BOTICARIO	1	1	3	799	0,2715	5
BRF	1	2	15	1741	0,2714	6
MONDELEZ	1	2	11	1679	0,2539	7
DANONE	1	2	15	1427	0,2152	8
NIVEA	1	1	4	617	0,2097	9
M. DIAS BRANCO	1	2	9	1380	0,2088	10
SC JOHNSON	1	1	2	786	0,2060	11
PEPSICO	1	2	16	1294	0,1981	12
DORI ALIM.	1	1	4	651	0,1963	13
SKALA COSM.	1	1	5	577	0,1961	14
LACTALIS	1	2	16	1253	0,1925	15
GENERAL MILLS	1	2	17	1197	0,1925	16
BIMBO	1	1	8	601	0,1817	17
HEINEKEN	1	1	4	560	0,1644	18
MURIEL IND. COSM.	1	1	5	466	0,1583	19
ANITA COSM.	1	1	1	429	0,1458	20

Onde: Depto.: departamento; Ord: ordem

Fonte: dados da pesquisa

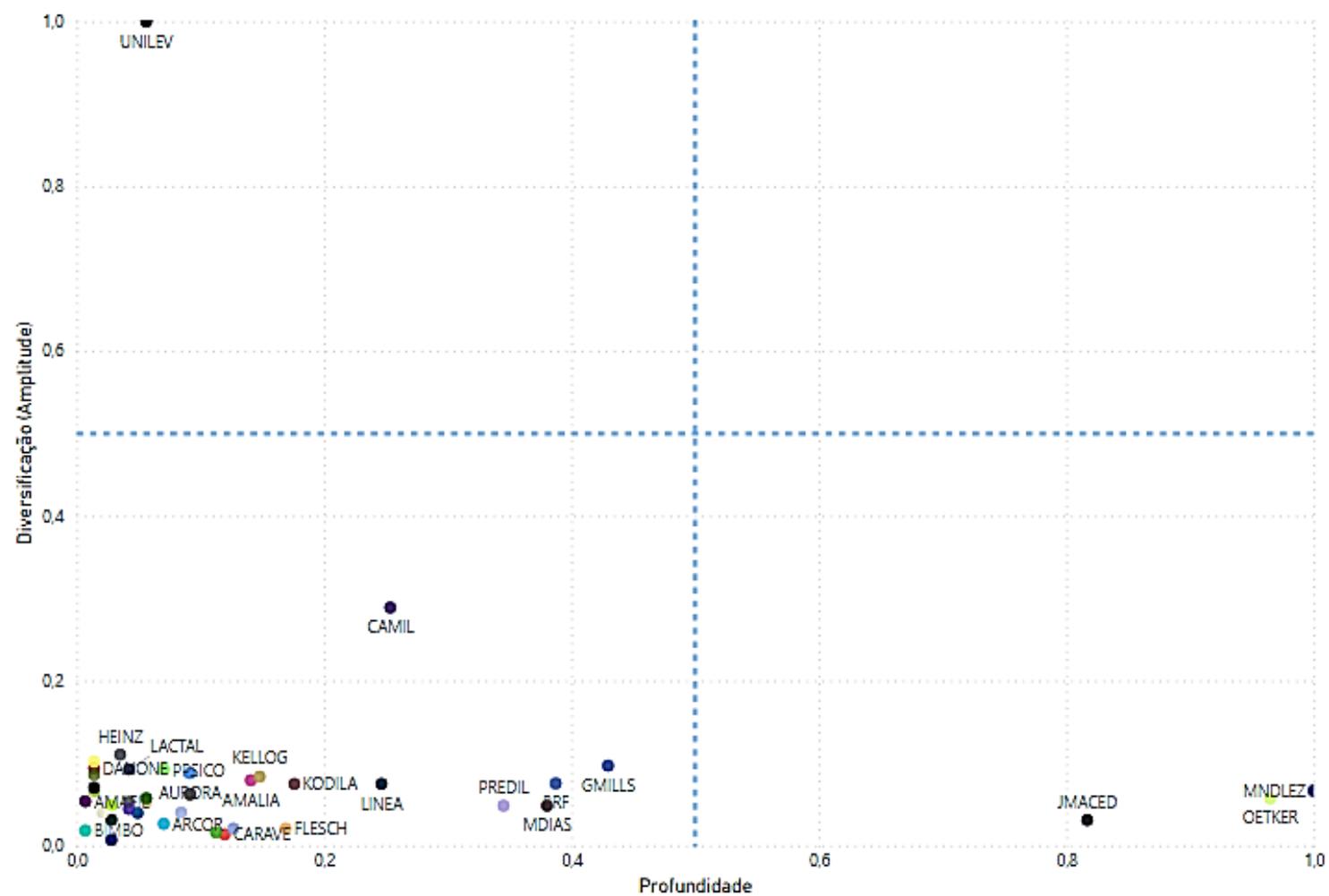
As três empresas com o maior grau de profundidade são: **L'Oréal**, **Nestlé** e **Coty**, são empresas que não constam no *ranking* das empresas com maior diversificação. As empresas da amostra que possuem maior profundidade têm, como características: se especializam em apenas um negócio; atuam em poucos departamentos; atuam em muitas categorias de produtos e/ou muitos itens em poucas categorias de produtos.

#### 4.3.1 Análise das Categorias de Produtos do departamento Alimentos

Nas figuras a seguir, serão analisados os índices de profundidade dos itens nas categorias de produtos do departamento **Alimentos**, bem como apresentados os resultados das empresas. Faz parte as seguintes categorias de produtos: **Aperitivos e petiscos, Carne, frutos do mar e ovos, Condimentos e molhos, Doces e chocolates, Grãos, arroz e cereais, Ingredientes para cozidos e assados, Laticínios, Molhos e pastas, Padaria, Pratos prontos, Sobremesas congeladas, Sopas e Caldos e Temperos**. Neste departamento, a amostra analisada é de 31.682 itens distribuídos nestas 13 categorias.

Na categoria **Aperitivos e Petiscos**, do departamento **Alimentos**, as empresas Mondelez, Dr. Oetker (0,9648) e J. Macêdo (0,8169) têm alto grau de profundidade. É demonstrado, na Figura 21, o gráfico de diversificação e de profundidade desta categoria.

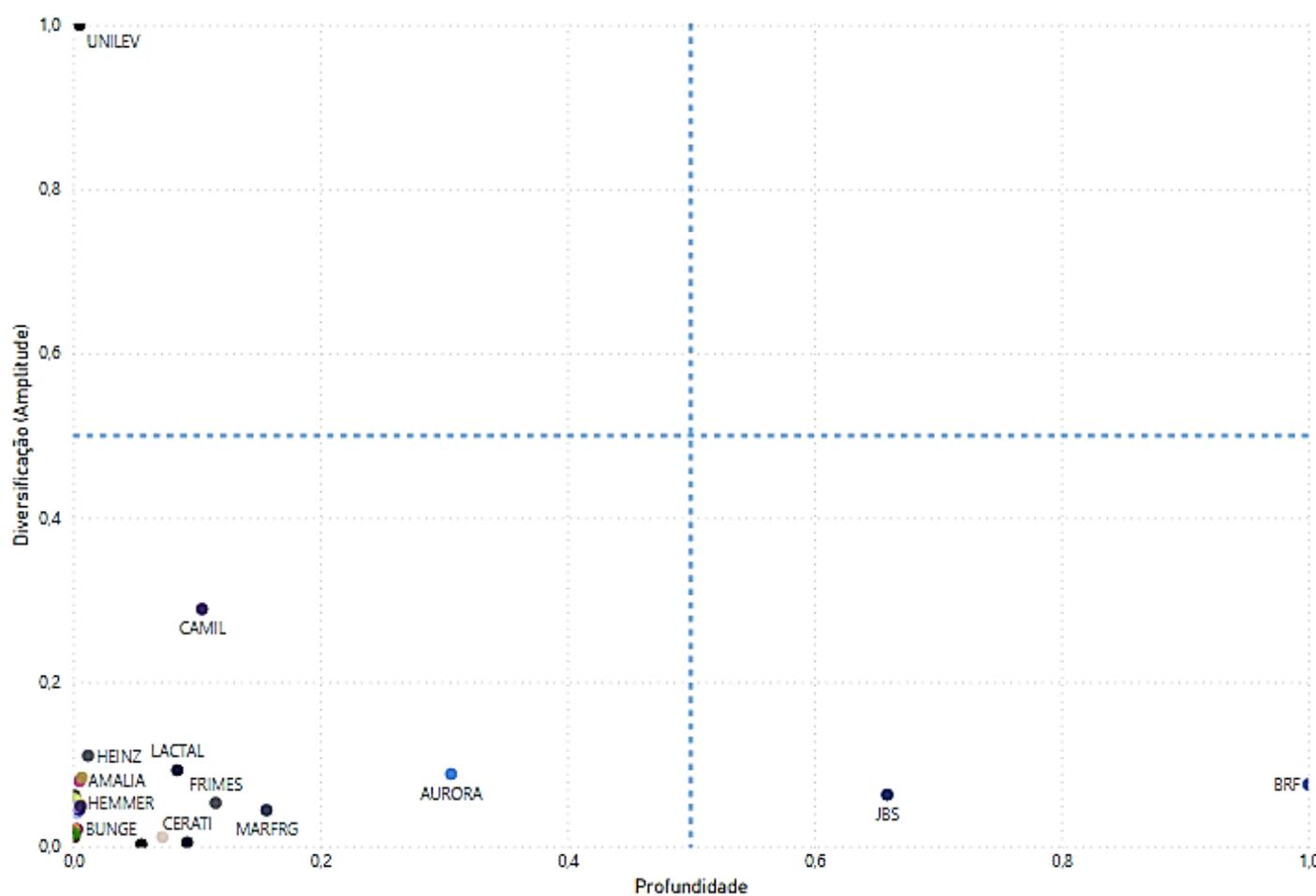
Figura 21 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Aperitivos e Petiscos



Fonte: dados da pesquisa

A BRF é a fabricante de itens da categoria de produtos **Carne, fruto do mar e ovos** com alto grau de profundidade, seguido da JBS (0,6590), que possui médio-alto grau de profundidade. É demonstrado, na Figura 22:

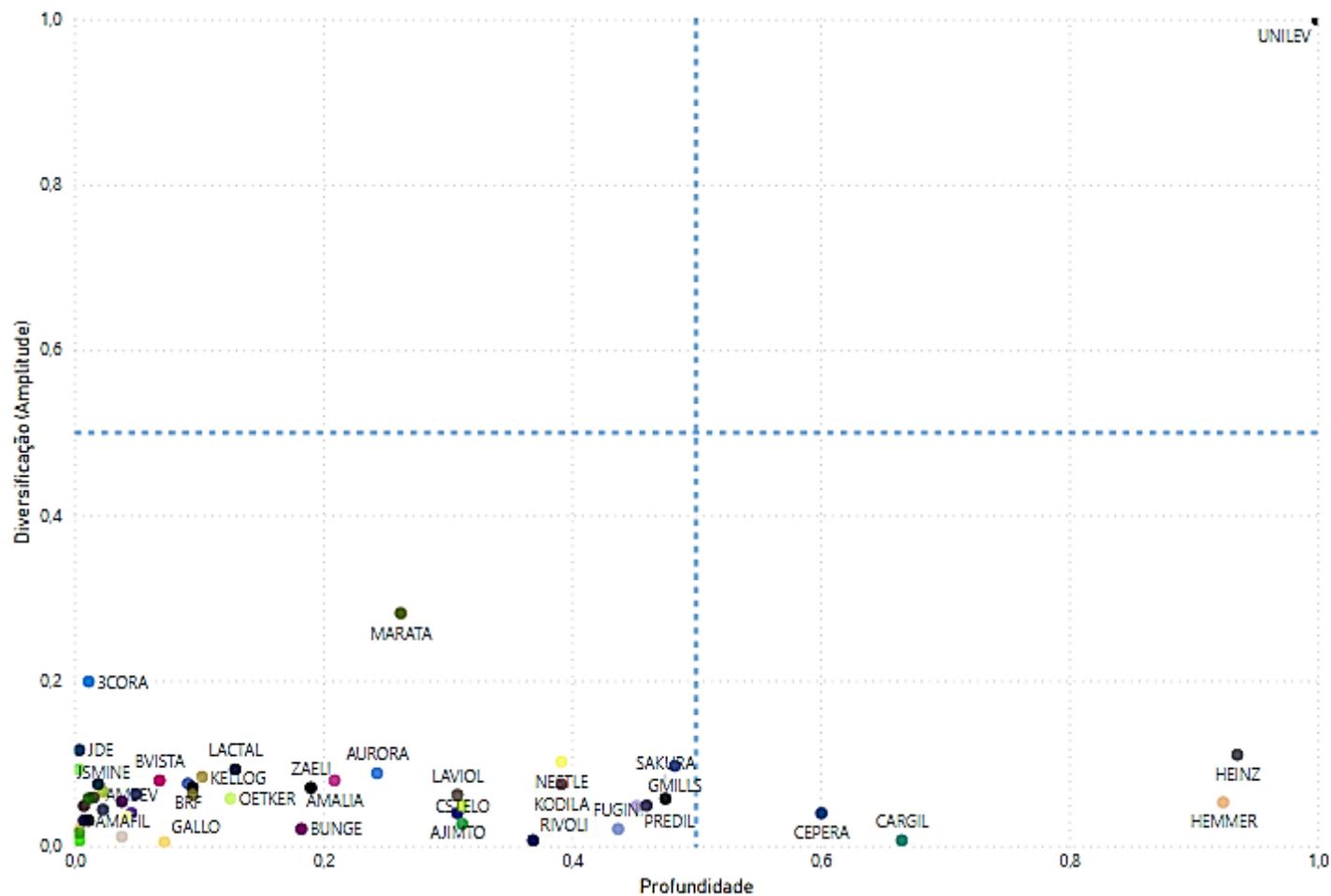
Figura 22 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Carne, fruto do mar e ovos



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Condimentos e molhos**, Unilever, Heinz (0,9354) e Hemmer (0,9240) possuem alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 23:

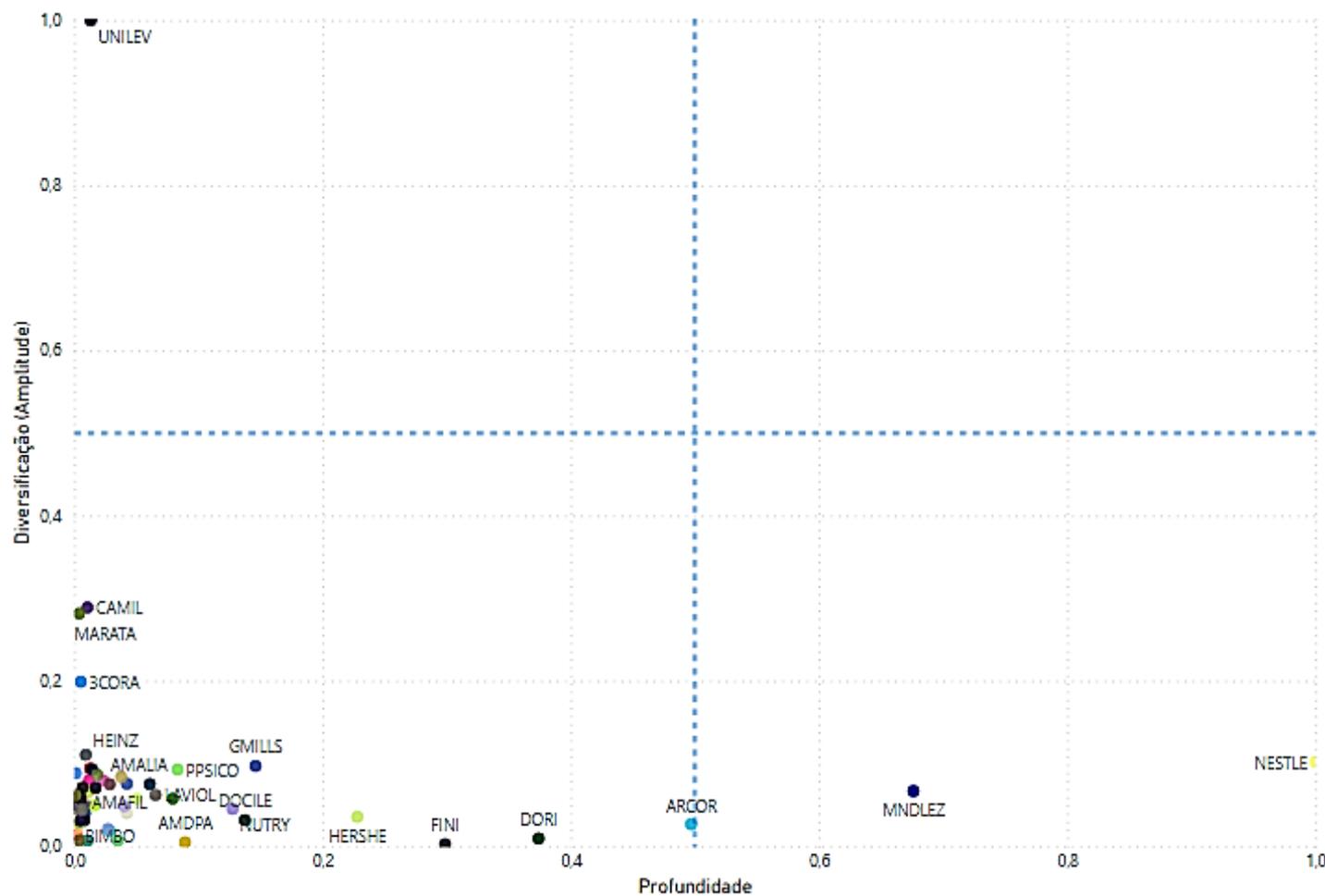
Figura 23 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Condimentos e molhos



Fonte: dados da pesquisa

A Nestlé é a fabricante de **Doces e chocolates** com alto grau de profundidade, seguido de Mondelez (0,6761) médio-alto graus de profundidade. É demonstrado na Figura 24:

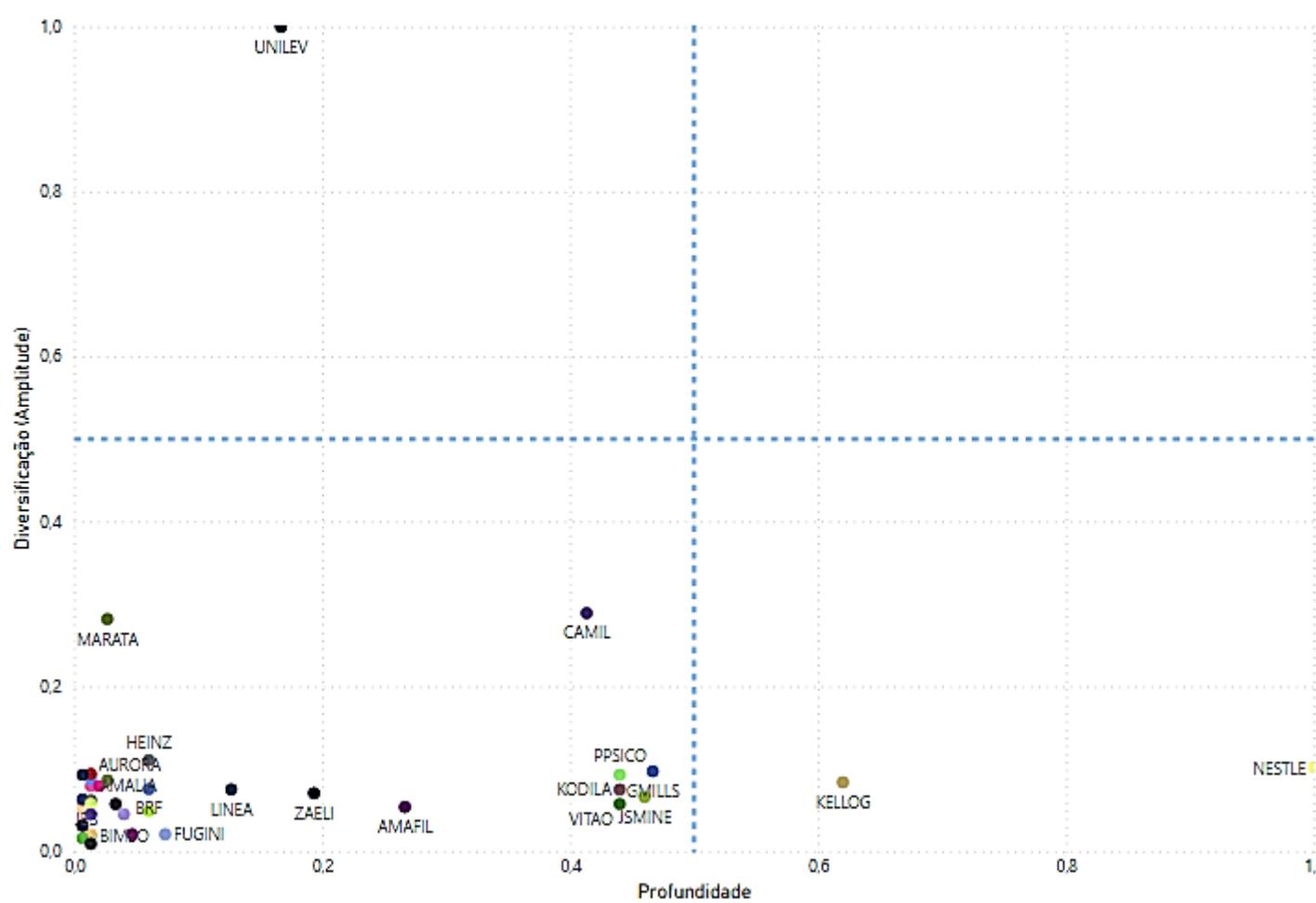
Figura 24 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Doces e chocolates



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Grãos, arroz e cereais**, a Nestlé é a empresa com alto grau de profundidade, à frente da Kellogg's (0,6260), com médio-alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 25:

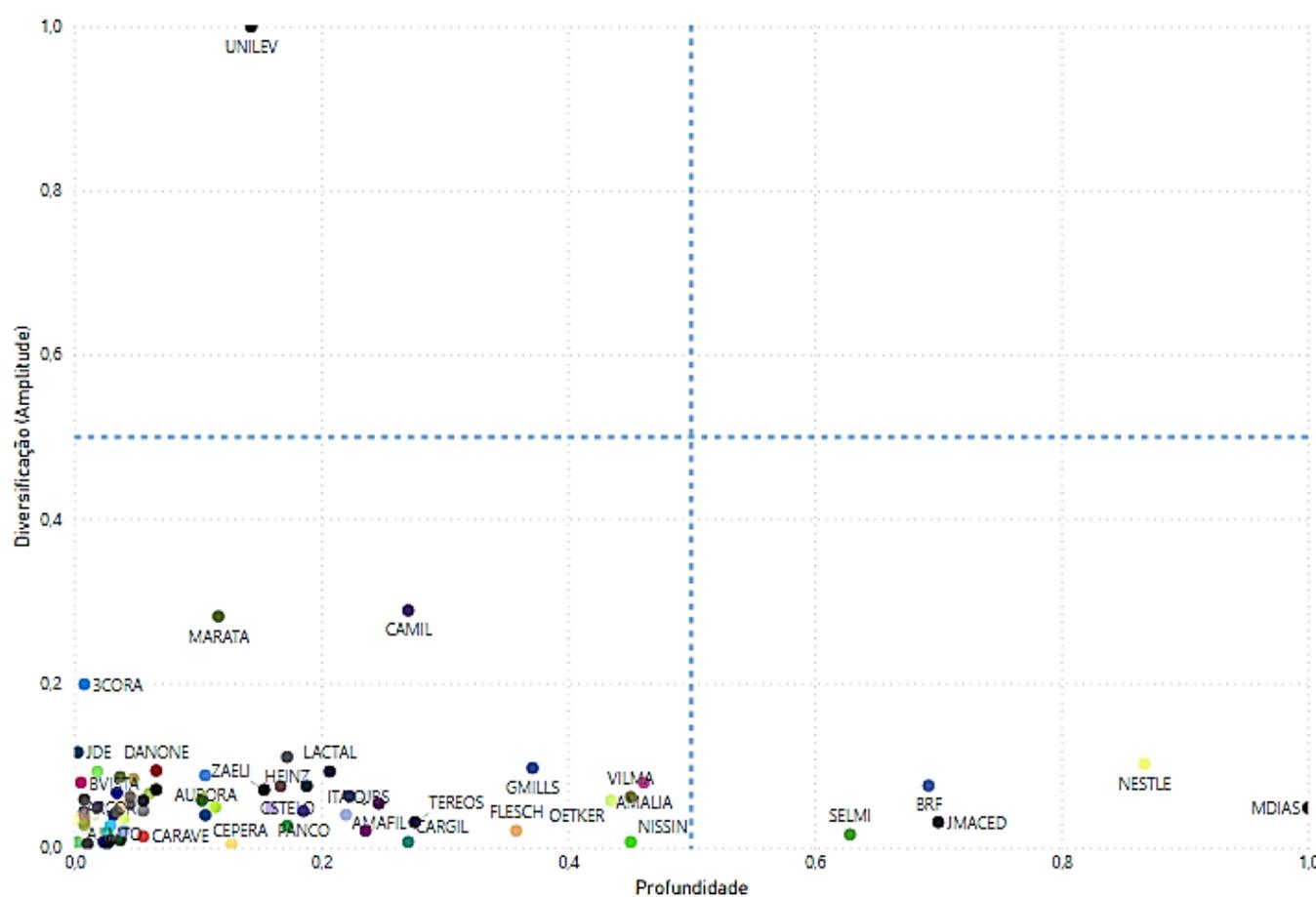
Figura 25 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Grãos, arroz e cereais



Fonte: dados da pesquisa

A M. Dias Branco é a fabricante com alto grau de profundidade na categoria **Ingredientes para cozidos e assados**, em seguida, são as empresas Nestlé (0,8674), BRF (0,6923), J. Macêdo (0,7003) e Selmi (0,6286). É demonstrado na Figura 26:

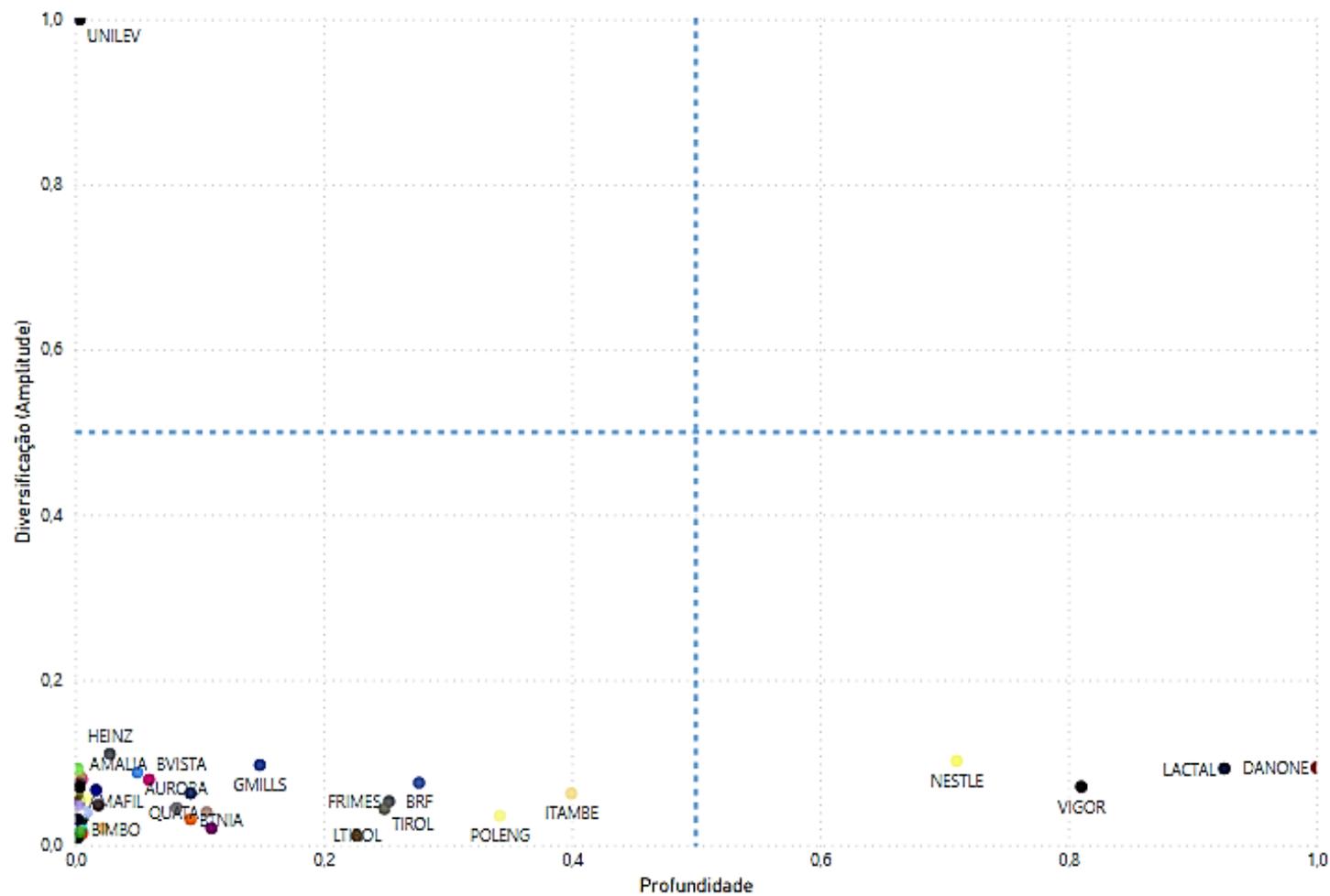
Figura 26 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Ingredientes para cozidos e assados



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Laticínios**, as fabricantes Danone, Lactalis (0,9257) e Vigor (0,8104) tem alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 27:

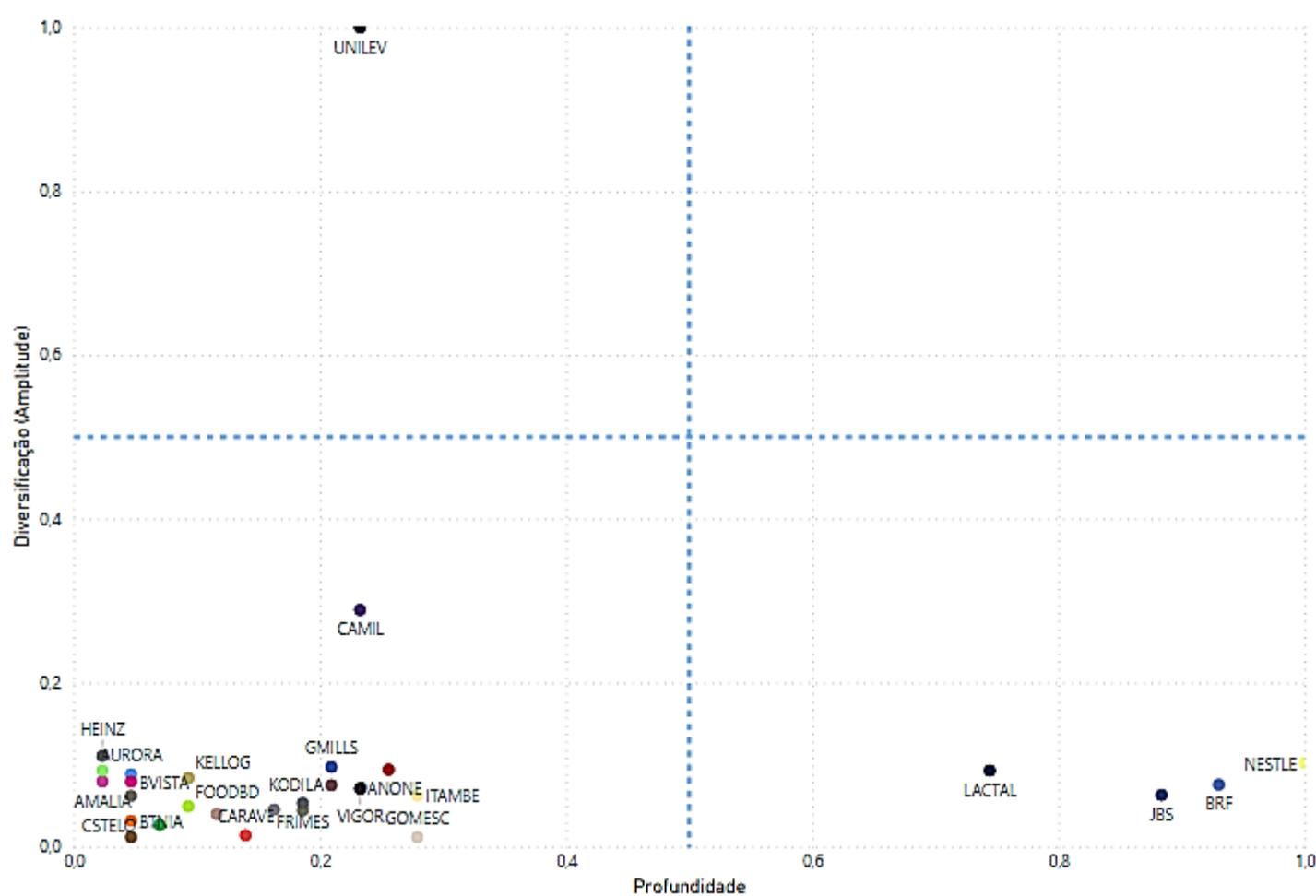
Figura 27 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Laticínios



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Molhos e pastas**, as fabricantes Nestlé, BRF (0,9302), JBS (0,8837) possuem alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 28:

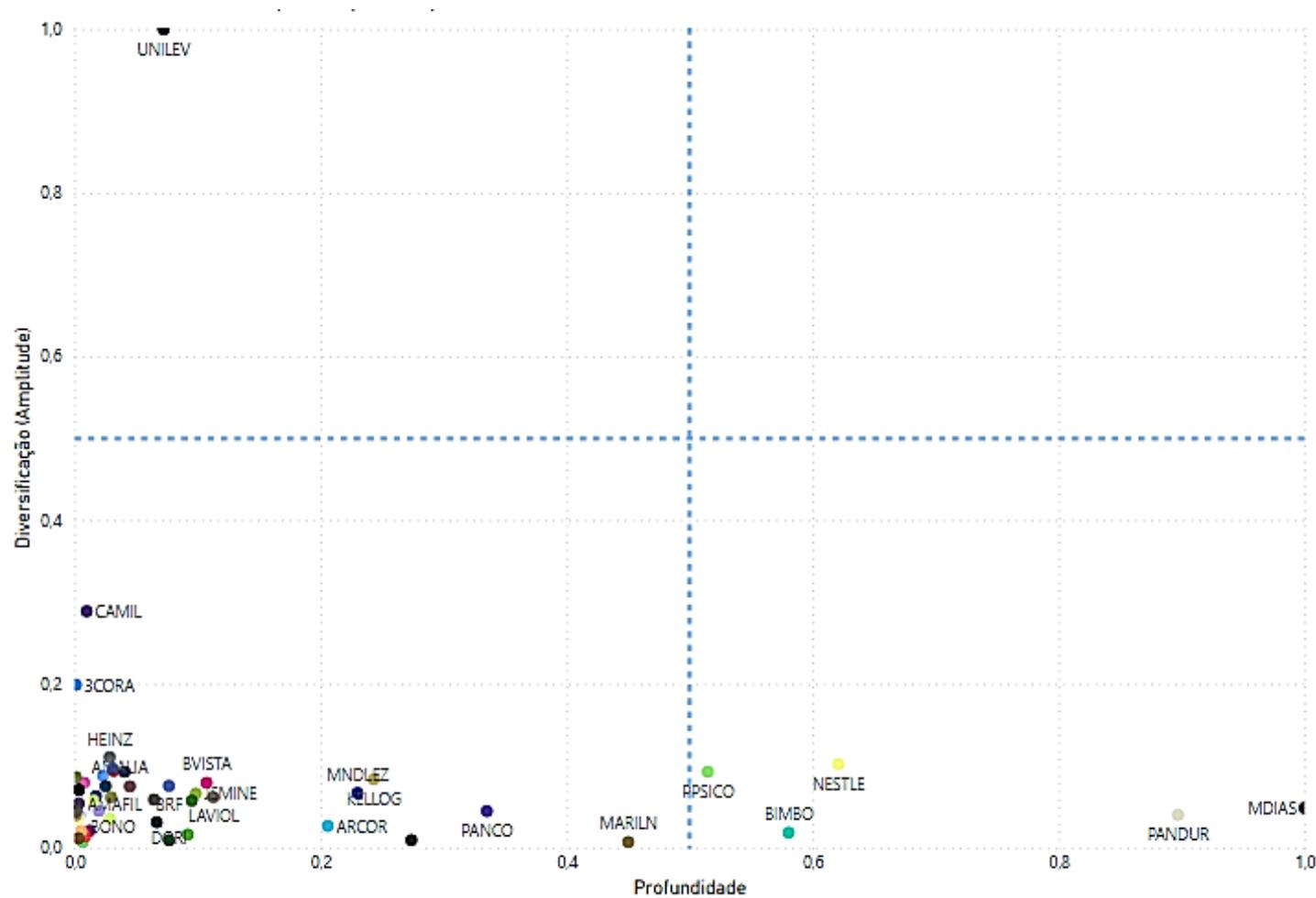
Figura 28 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Molhos e pastas



Fonte: dados da pesquisa

A M. Dias Branco e a Pandurata são as empresas com alto grau de profundidade na categoria **Padaria**. É demonstrado na Figura 29:

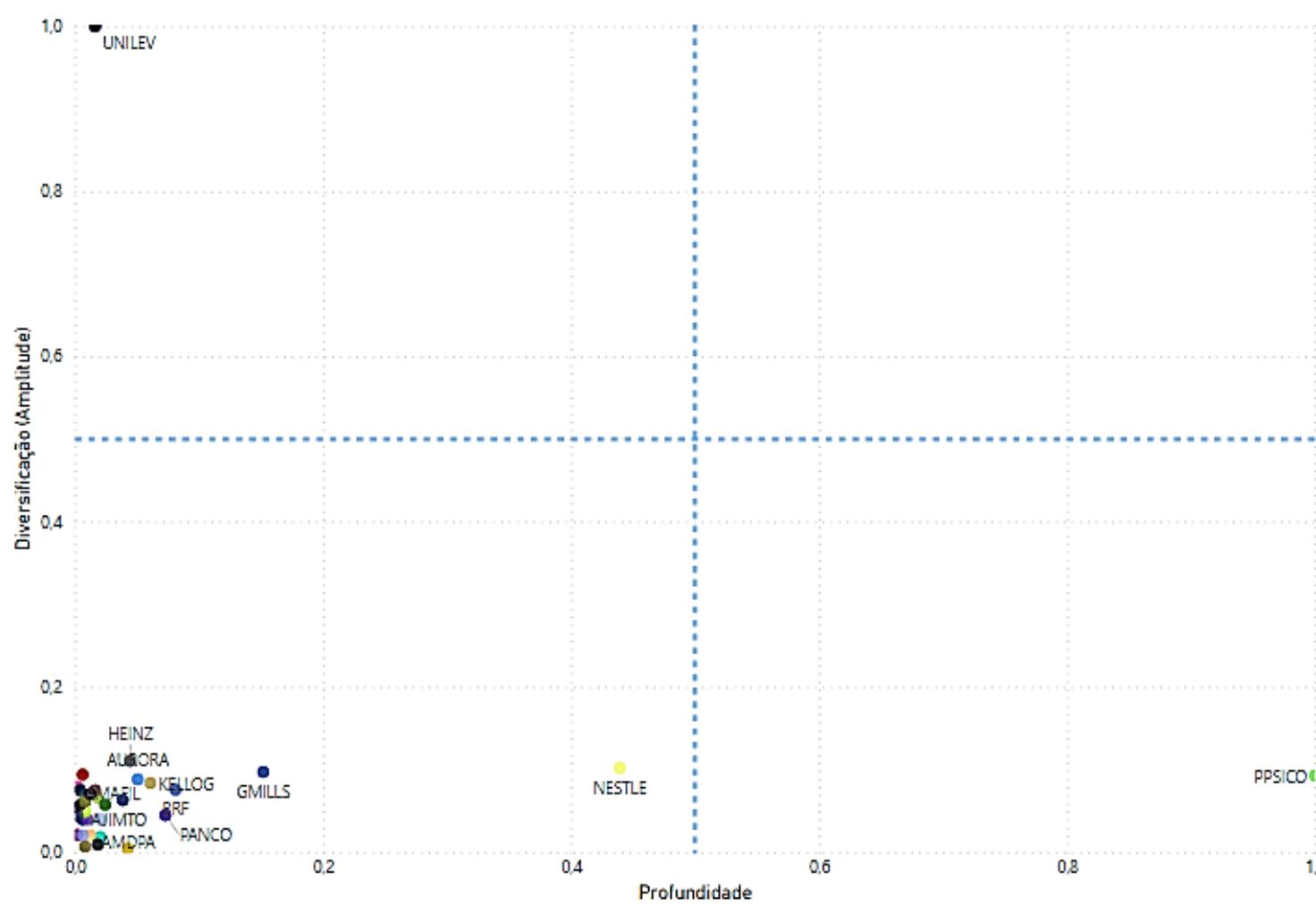
Figura 29 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Padaria



Fonte: dados da pesquisa

A Pepsico é a única com alto grau de profundidade na categoria **Pratos prontos**. É demonstrado na Figura 30:

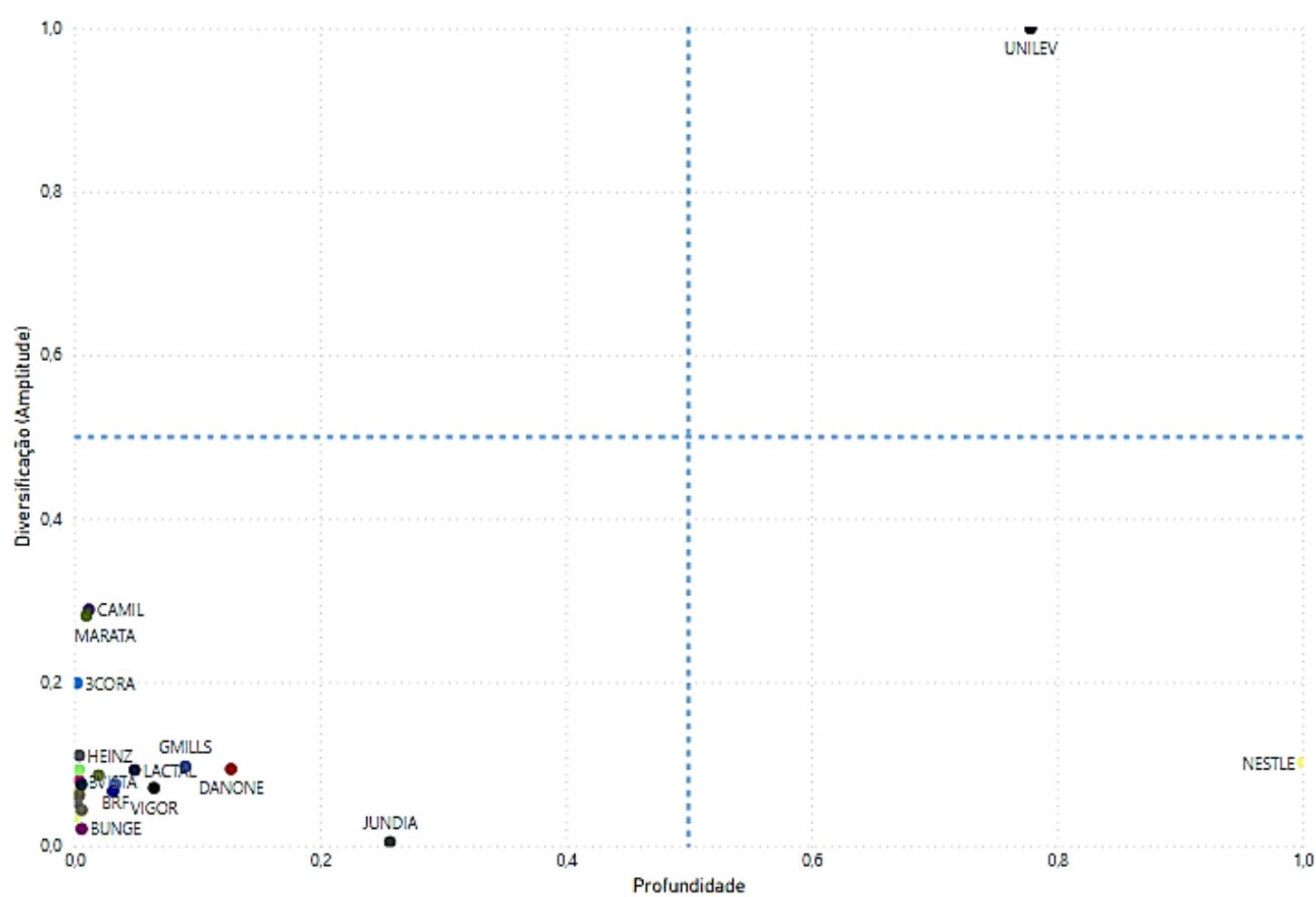
Figura 30 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Pratos prontos



Fonte: dados da pesquisa

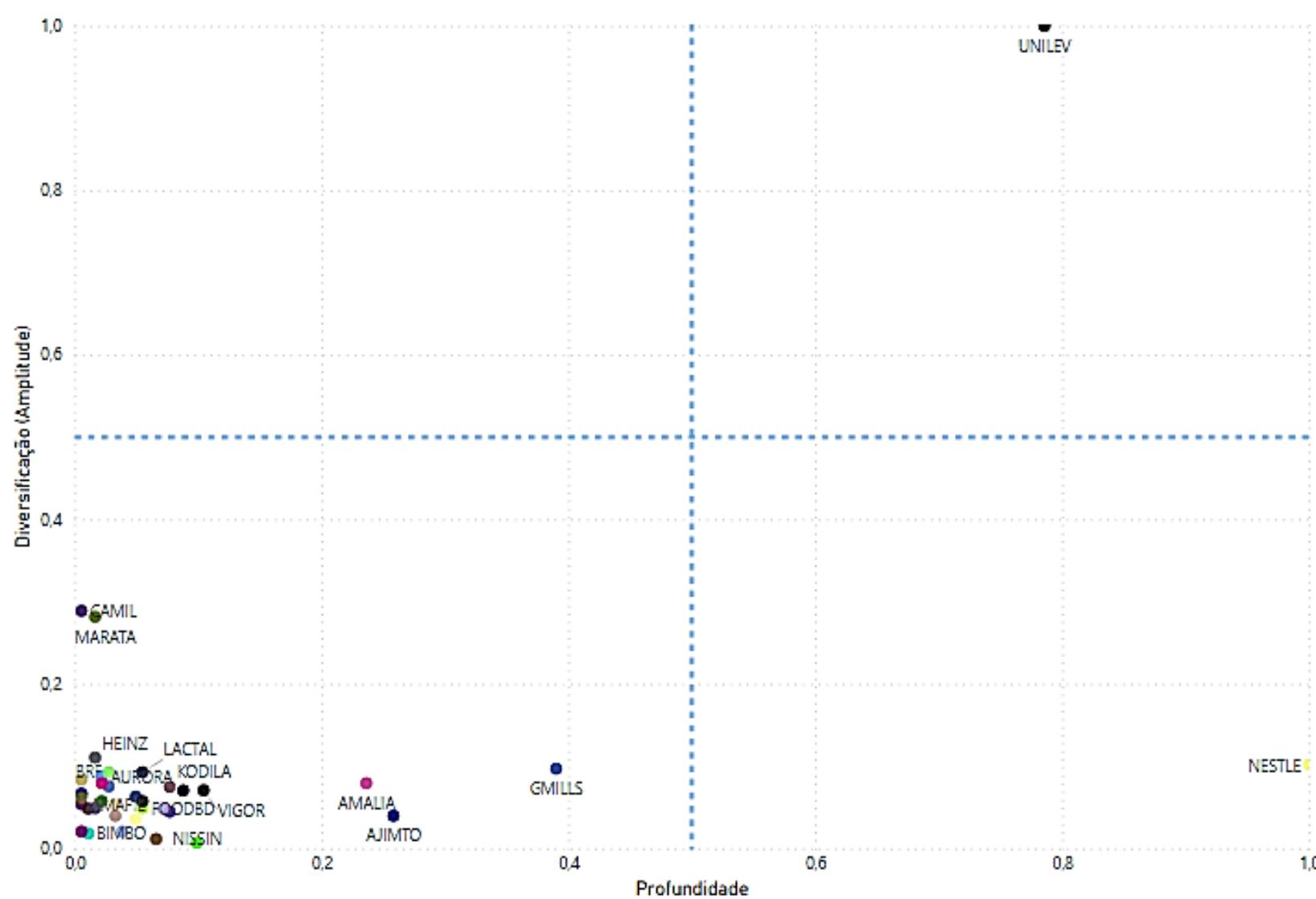
A categoria **Sobremesa congelada** e a categoria **Sopas e caldos** são compostas por Nestlé e Unilever, com alto grau de profundidade. São demonstrados na Figura 31 e Figura 32:

Figura 31 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Sobremesa congelada



Fonte: dados da pesquisa

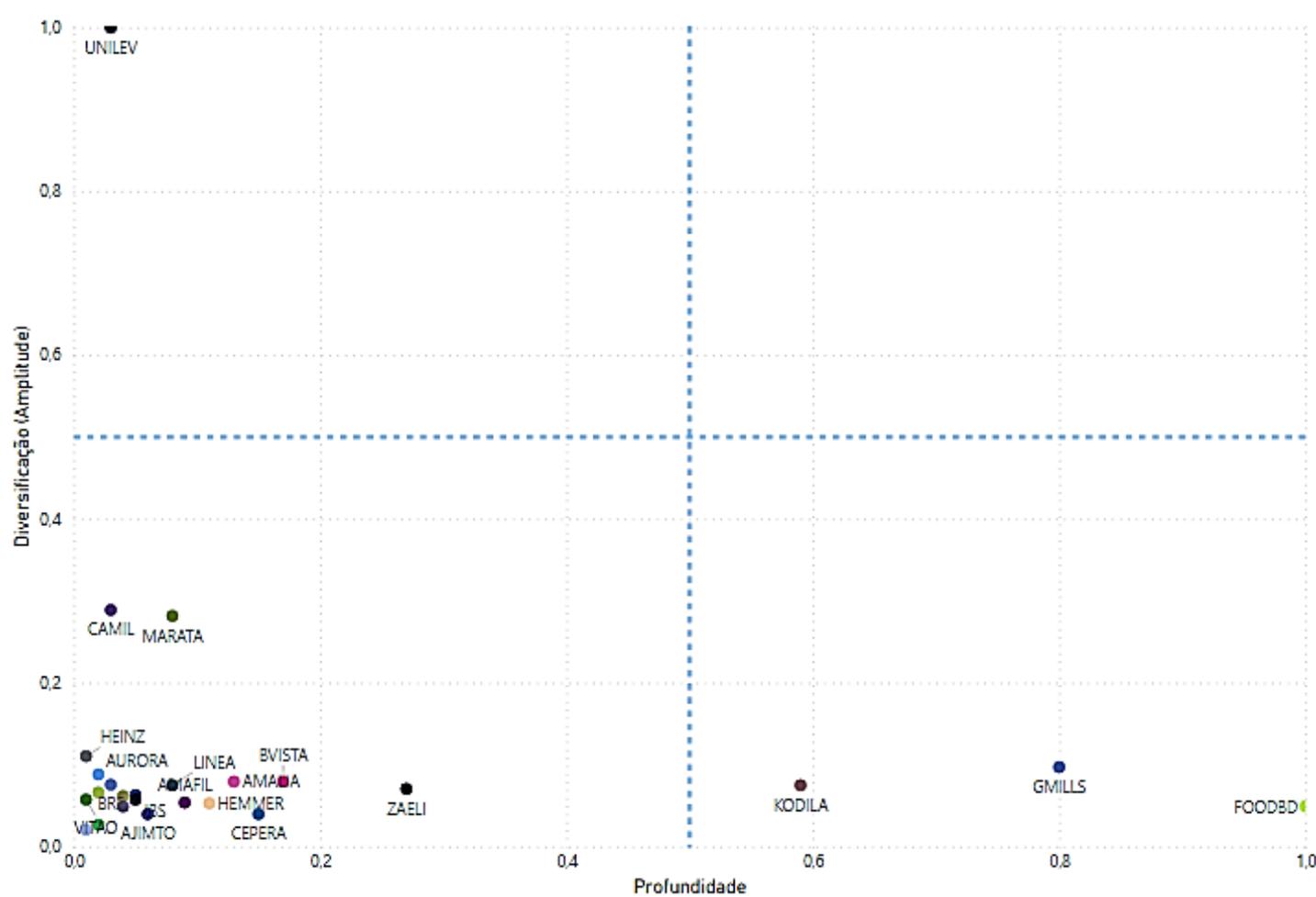
Figura 32 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Sopas e caldos



Fonte: dados da pesquisa

A Food Brands e General Mills (0,8000) são as fabricantes da categoria **Temperos** com alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 33:

Figura 33 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Temperos



Fonte: dados da pesquisa

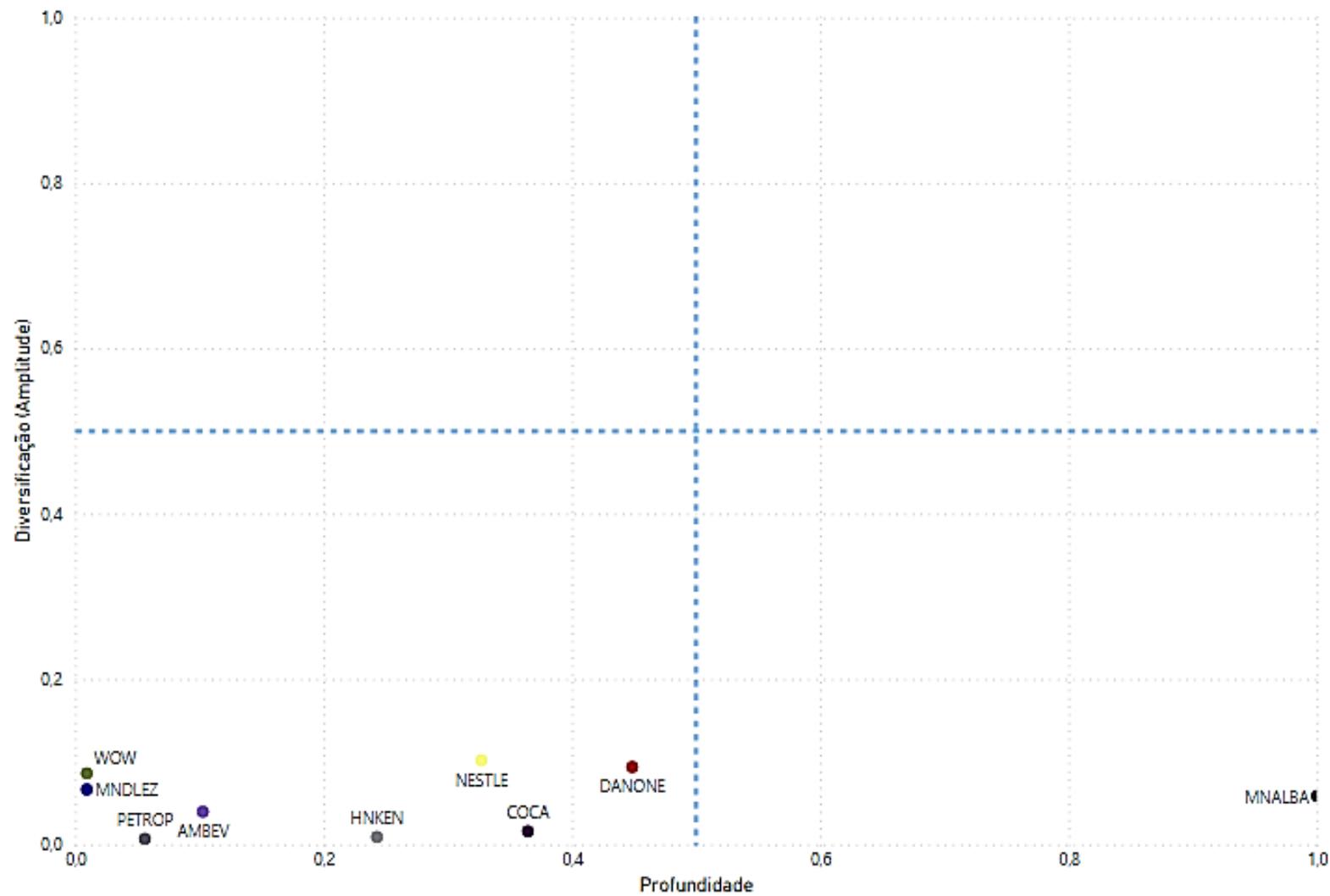
Na Tabela 43, localizada Apêndice G, os resultados do departamento **Alimentos** estão apresentados ordenados do maior grau (com base 1,0000) para o menor e a grau de profundidade. Os gráficos da análise do grau de profundidade desta categoria de produtos do Departamento Alimentos (da Figura 118 até Figura 130) estão no Apêndice G.

#### 4.3.2 Análise das Categorias de Produtos do departamento Bebidas

Na Tabela 44, localizada Apêndice G, os resultados do departamento **Bebidas** estão apresentados ordenados do maior grau (com base 1,0000) para o menor e a grau de profundidade. A amostra é formada por 68 fabricantes e 9.290 itens, distribuídos por oito categorias de produtos: **Água, Bebidas alcoólicas, Café, Chás e infusões, Leite, Leite à base de plantas, Refrigerante, Suco.**

A Minalba tem alto grau de profundidade na categoria **Água**, as concorrentes Danone (0,4486), Coca-Cola (0,3645) e Nestlé (0,3271) tem médio-baixo grau de profundidade. É demonstrado na Figura 34:

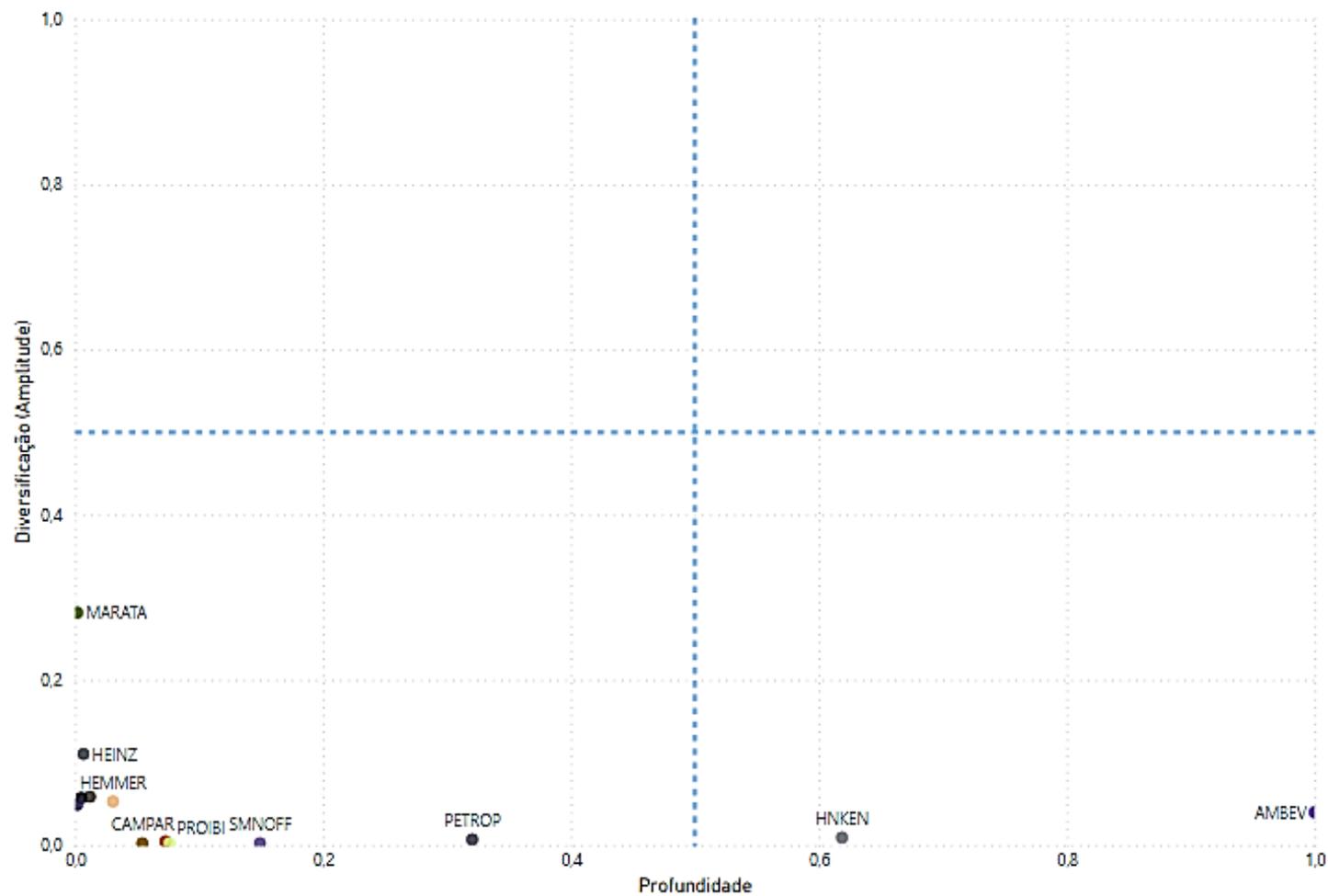
Figura 34 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Água



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Bebidas alcoólicas**, a Ambev tem alto grau de profundidade e a Heineken tem médio-baixo grau de profundidade. É demonstrado na Figura 35:

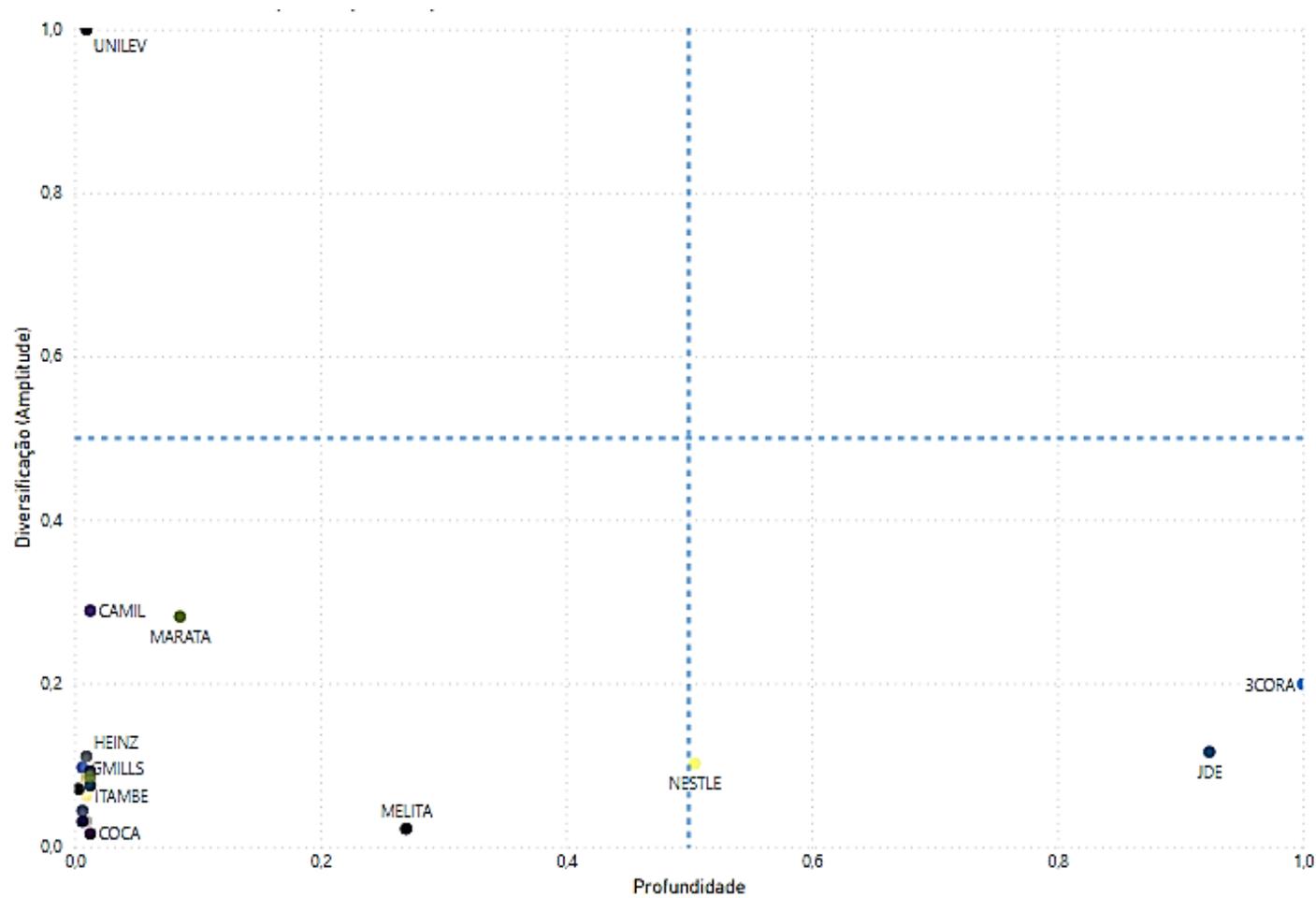
Figura 35 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Bebidas alcoólicas



Fonte: dados da pesquisa

As fabricantes 3 Corações e JDE (0,9238) têm alto grau de profundidade na categoria **Café** e a concorrente, Nestlé (0,5048) tem médio-alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 36:

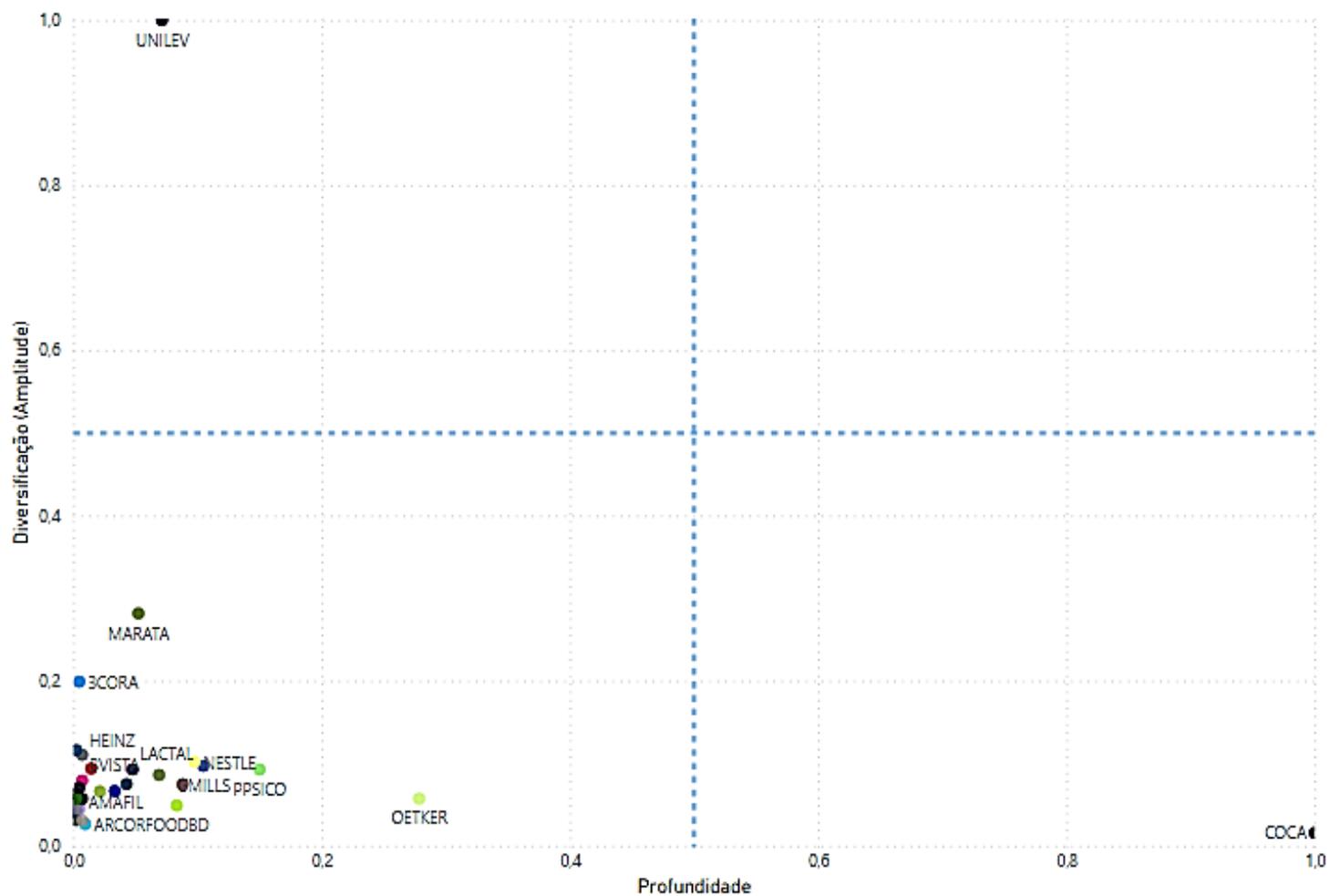
Figura 36 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Café



Fonte: dados da pesquisa

A Coca-Cola tem alto grau de profundidade na categoria **Chás e infusões** e as demais, têm médio-baixo graus de profundidade. É demonstrado na Figura 37:

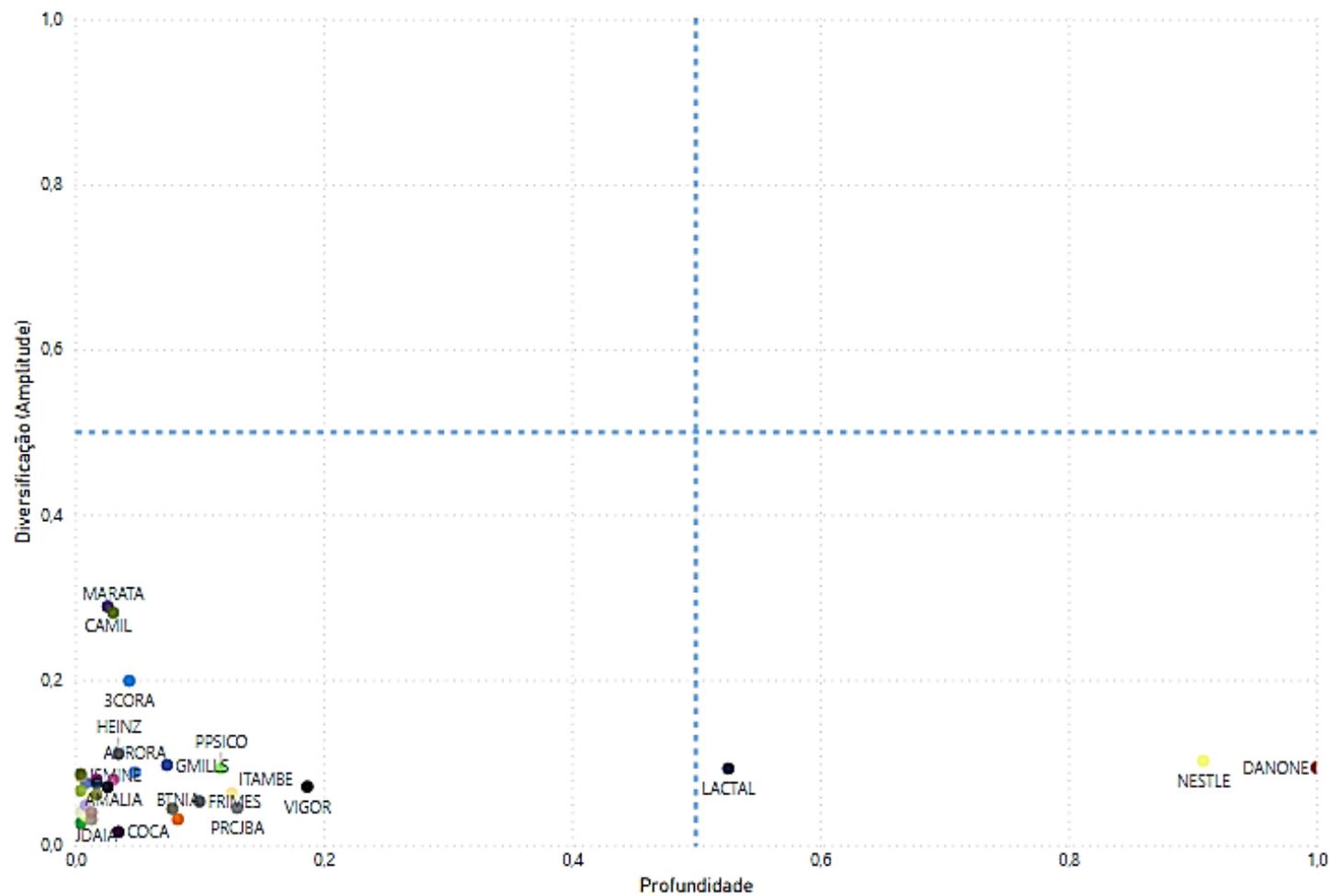
Figura 37 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Chás e infusões



Fonte: dados da pesquisa

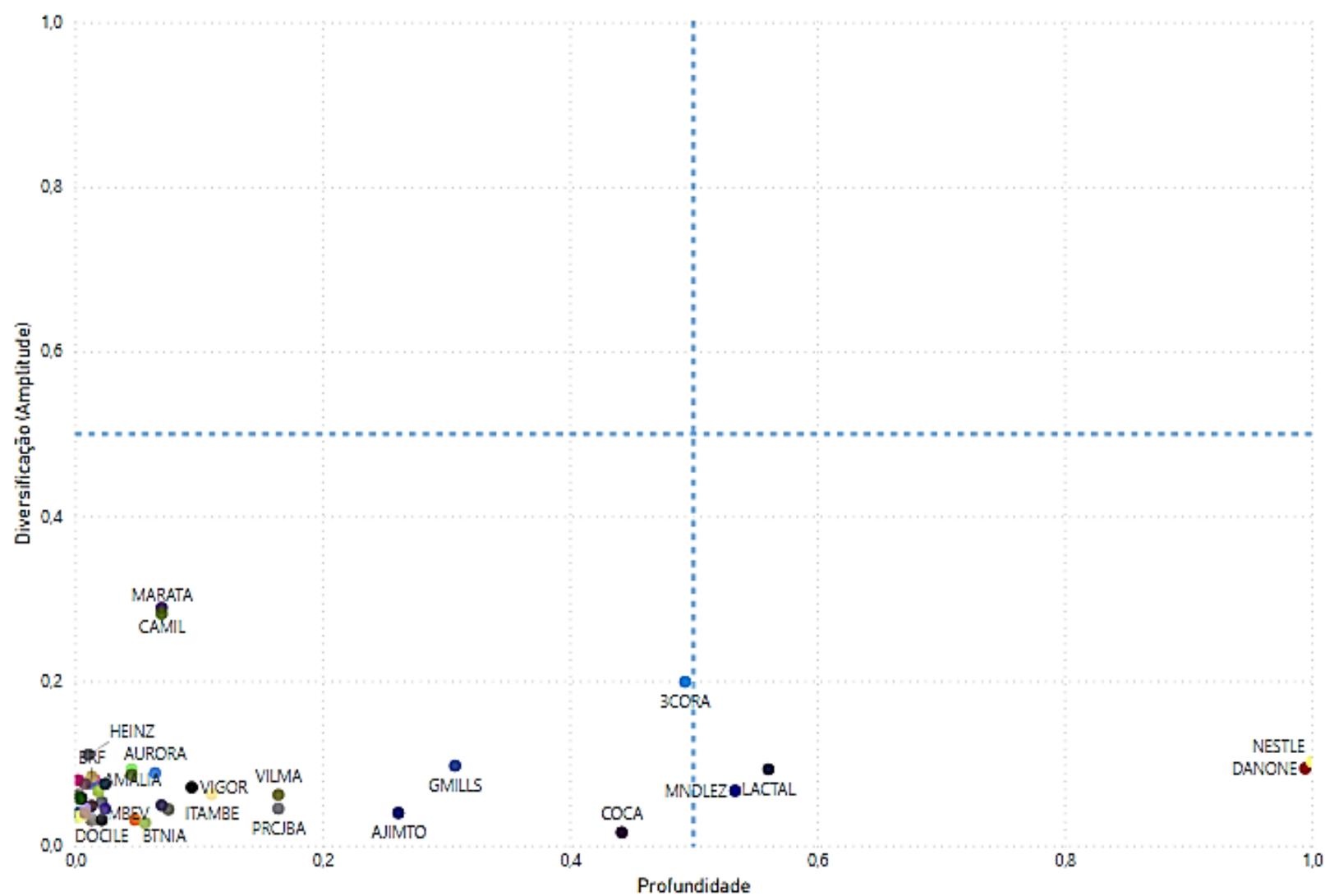
Nas categorias **Leite** e **Leite à base de plantas**, as fabricantes Danone e Nestlé atuam com alto grau de profundidade. São demonstradas na Figura 38 e Figura 39:

Figura 38 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Leite



Fonte: dados da pesquisa

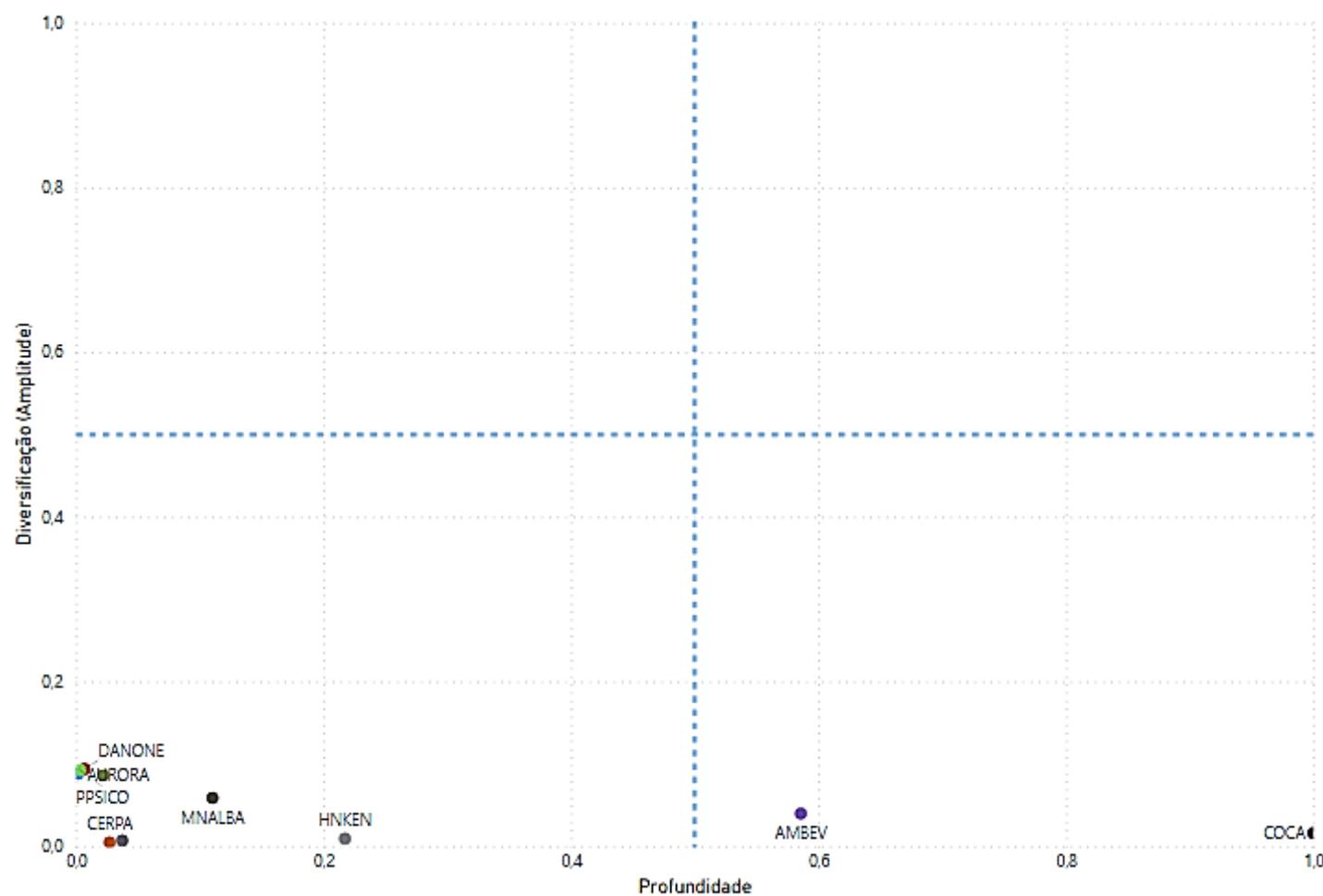
Figura 39 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Leite à base de plantas



Fonte: dados da pesquisa

A Coca-Cola tem alto grau de profundidade na categoria **Refrigerante** e a concorrente, Heineken, tem médio-alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 40:

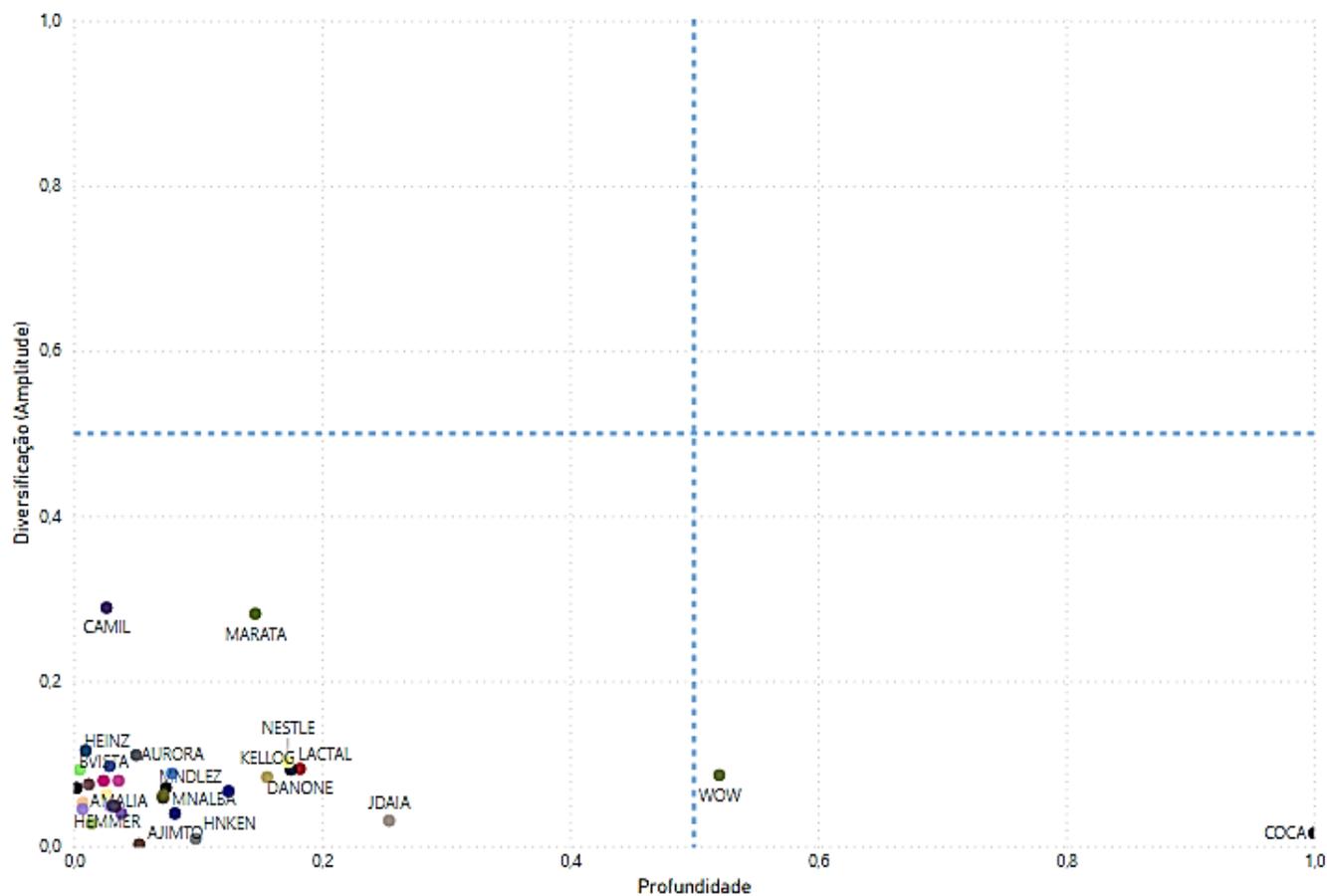
Figura 40 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Refrigerante



Fonte: dados da pesquisa

A Coca-Cola tem alto grau de profundidade na categoria **Suco** e a concorrente, a Wow, tem médio-alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 41:

Figura 41 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suco



Fonte: dados da pesquisa

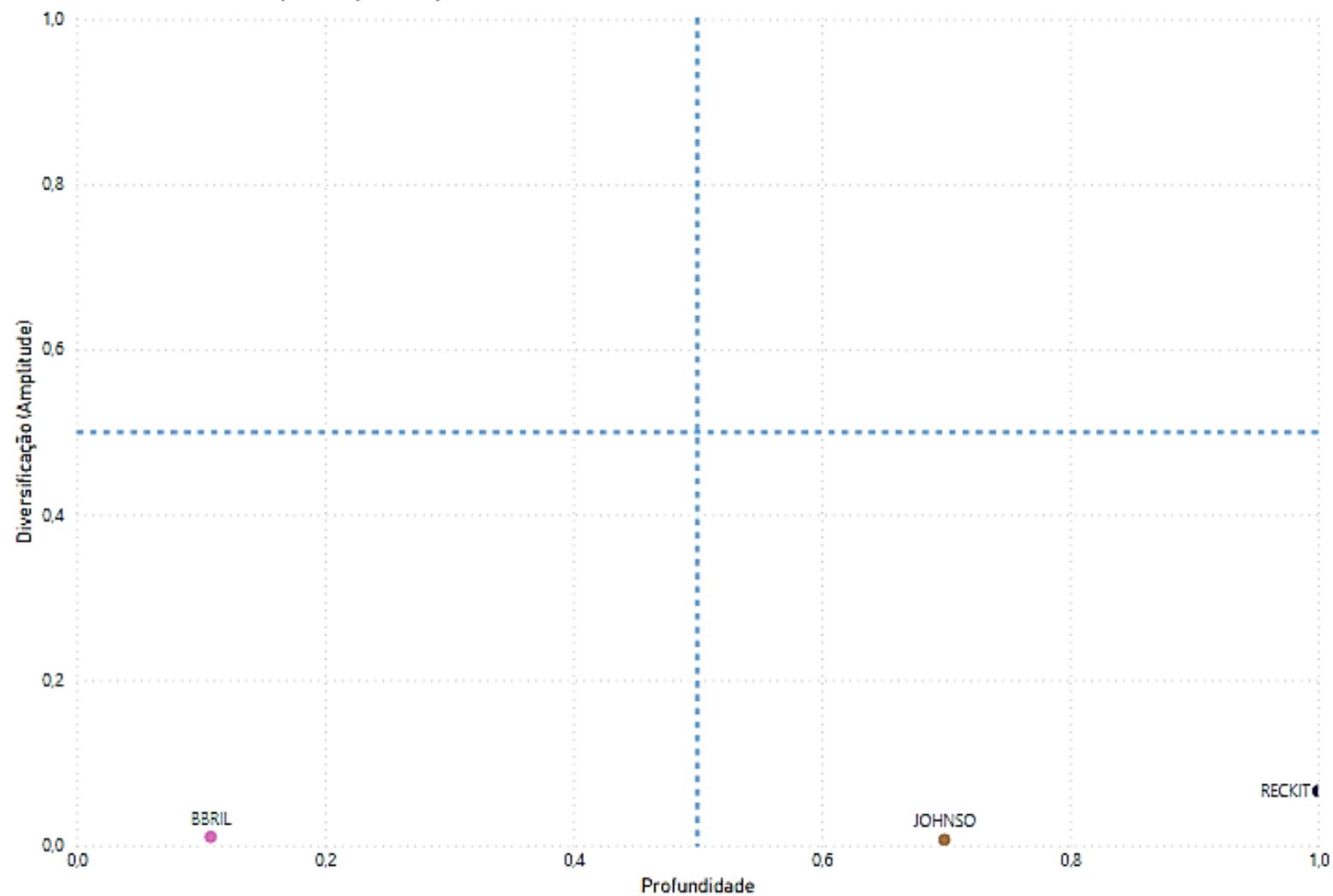
Os demais gráficos da análise desta categoria de produtos do Departamento Bebidas (da Figura 131 até Figura 138) estão no Apêndice G.

#### 4.3.3 Análise das Categorias de Produtos do departamento Suprimentos Domésticos

Na Tabela 45, localizada Apêndice G, os resultados do departamento Suprimentos Domésticos: **Controle de peste, Materiais para limpeza doméstica, Produtos domésticos de papel, Suprimentos de lavadeira.** Neste departamento, a amostra contém 5.038 itens, distribuídos entre 19 fabricantes.

Apenas três fabricantes atuam na categoria **Controle de peste**, são elas: Reckitt Benckiser (alto grau de profundidade), SC Johnson (médio-alto grau de profundidade) e Bombril (baixo grau de profundidade). É demonstrado na Figura 42:

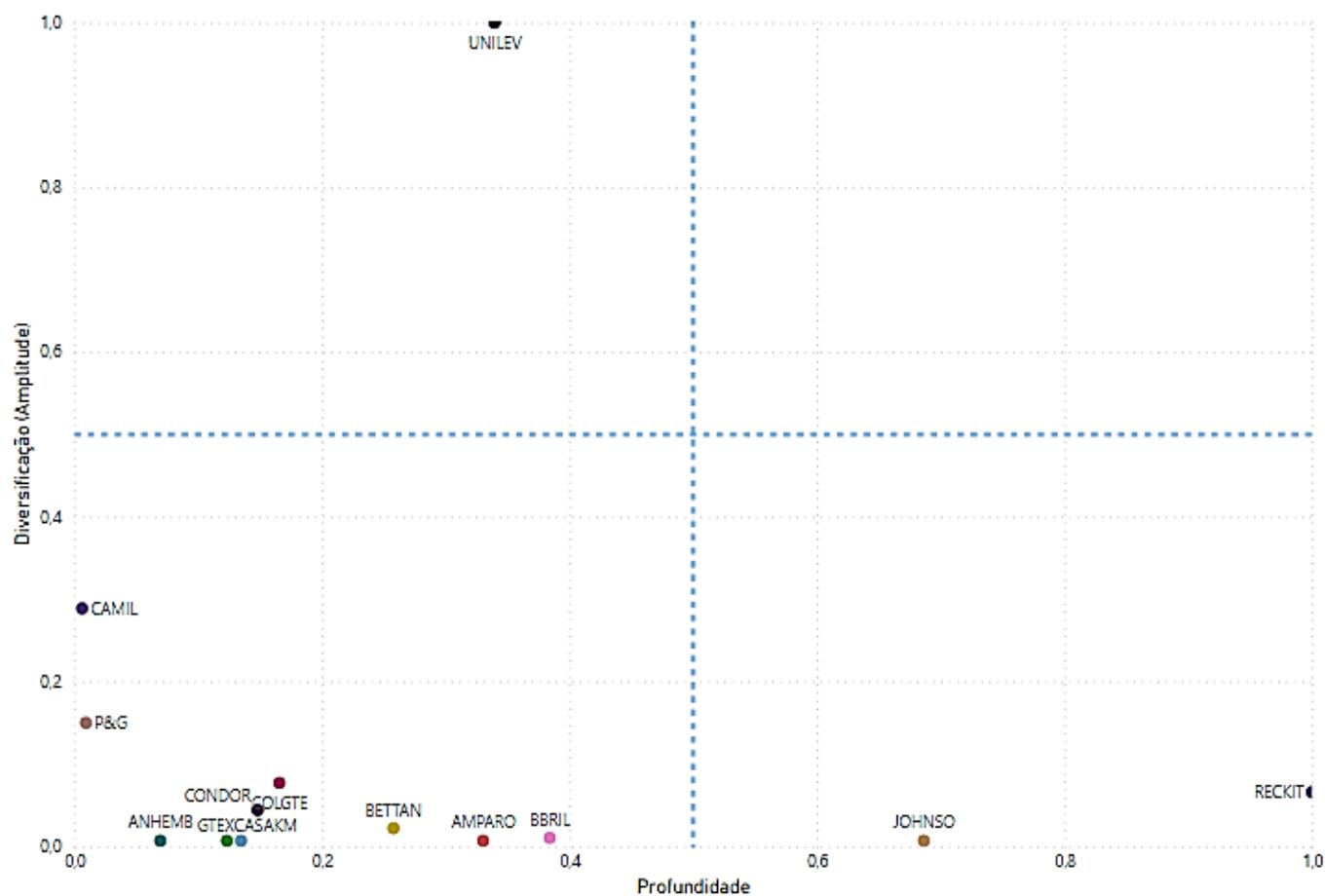
Figura 42 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Controle de peste



Fonte: dados da pesquisa

Estas mesmas empresas são as primeiras empresas da categoria **Materiais para limpeza doméstica**. É demonstrado na Figura 43:

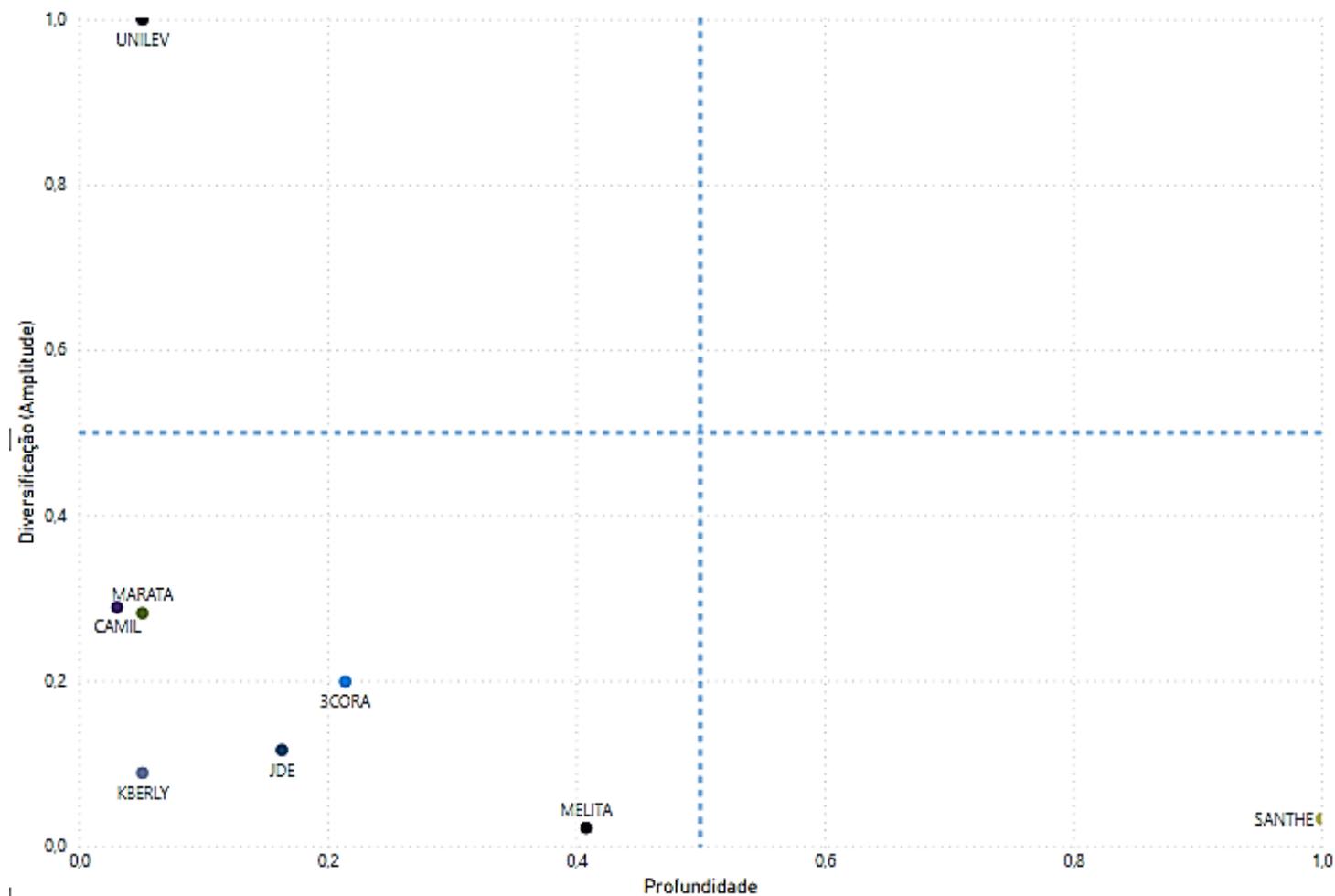
Figura 43 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Materiais para limpeza doméstica



Fonte: dados da pesquisa

A categoria **Produtos domésticos de papel** tem a Santher com a fabricante com alto grau de profundidade. É demonstrado na Figura 44:

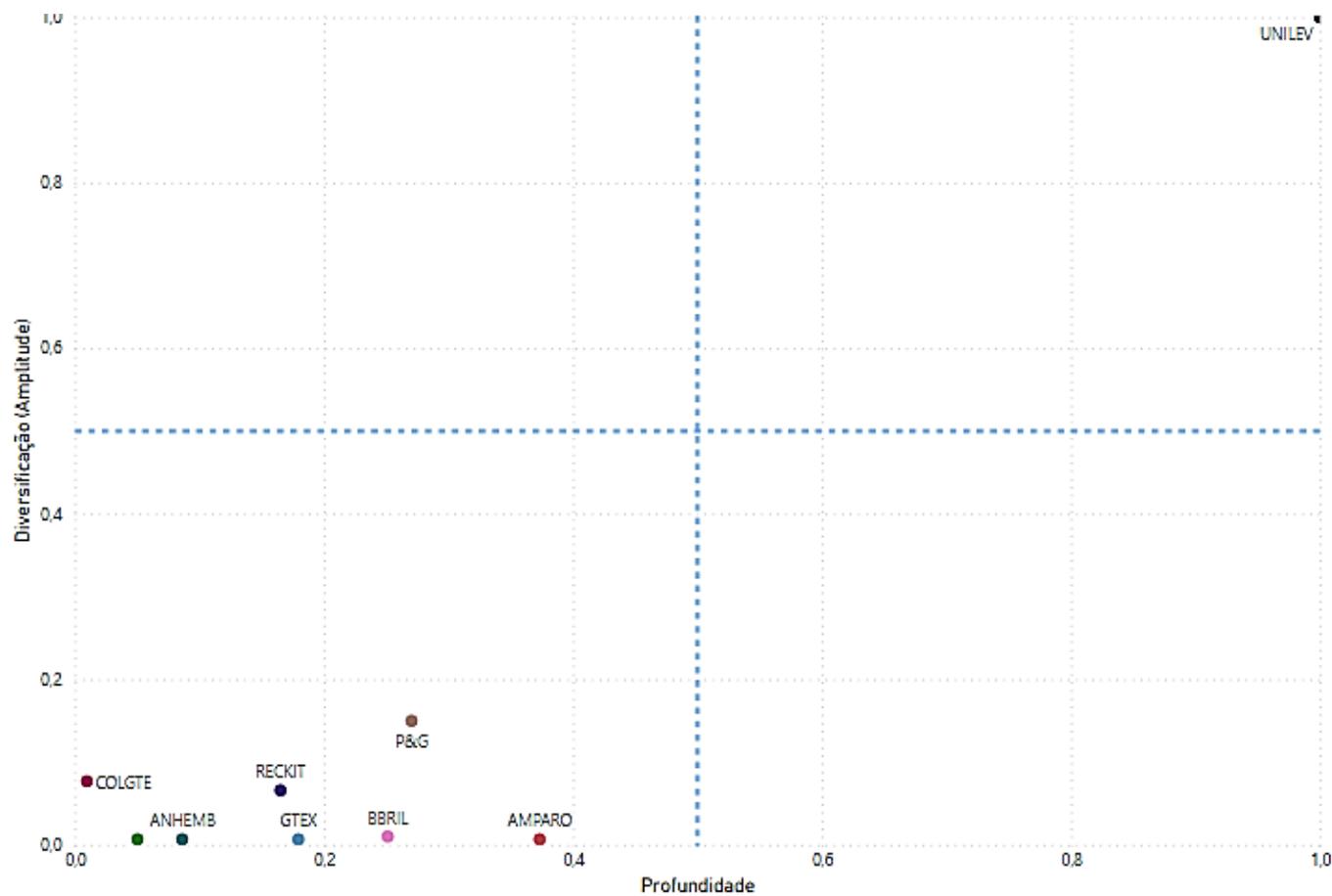
Figura 44 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Produtos domésticos de papel



Fonte: dados da pesquisa

A Unilever é a empresa com alto grau de profundidade na categoria **Suprimentos de lavanderia**, seguido de Química Amparo, P&G e Bombril, com médio-baixo grau de profundidade. É demonstrado na Figura 45:

Figura 45 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suprimentos de lavanderia



Fonte: dados da pesquisa

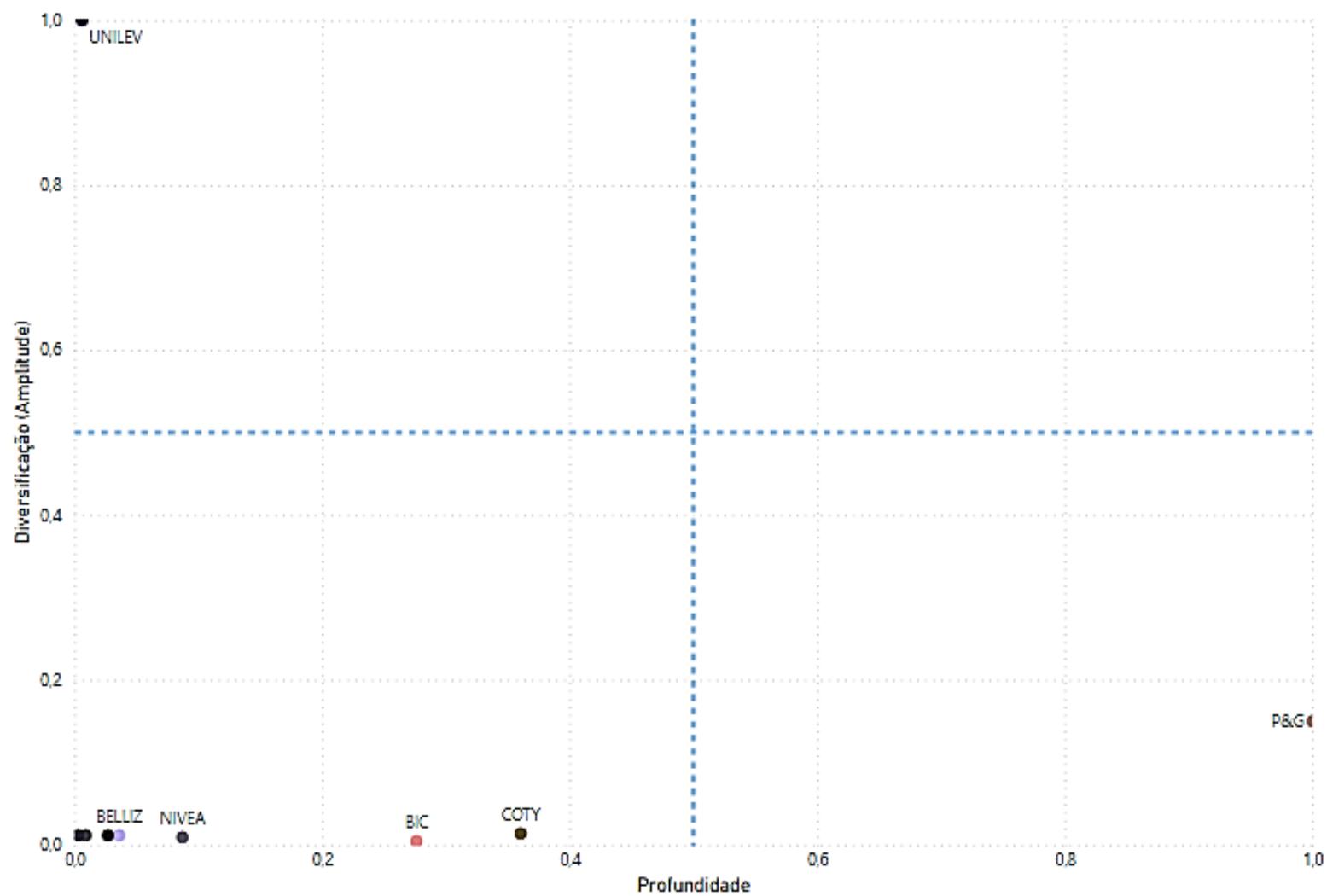
Os demais gráficos da análise desta categoria de produtos do Departamento Suprimentos domésticos (da Figura 146 até Figura 149) estão no Apêndice G.

#### 4.3.4 Análise das Categorias de Produtos do departamento Cuidados Pessoais

Na Tabela 46, localizada Apêndice G, os resultados do departamento **Cuidados pessoais: Barbearia e embelezamento, Cosméticos, Cuidados bucais, Cuidados com os cabelos, Cuidados com os pés, Desodorantes e antitranspirantes, Suprimentos para a higiene femininas**. No departamento **Cuidados pessoais**, a amostra contém 15.863 itens, distribuído entre 25 fabricantes.

Na categoria **Barbearia e embelezamento**, a P&G é a fabricante com alto grau de profundidade, seguido de Coty (0,3604) e Bic (0,2763). É demonstrado na Figura 46:

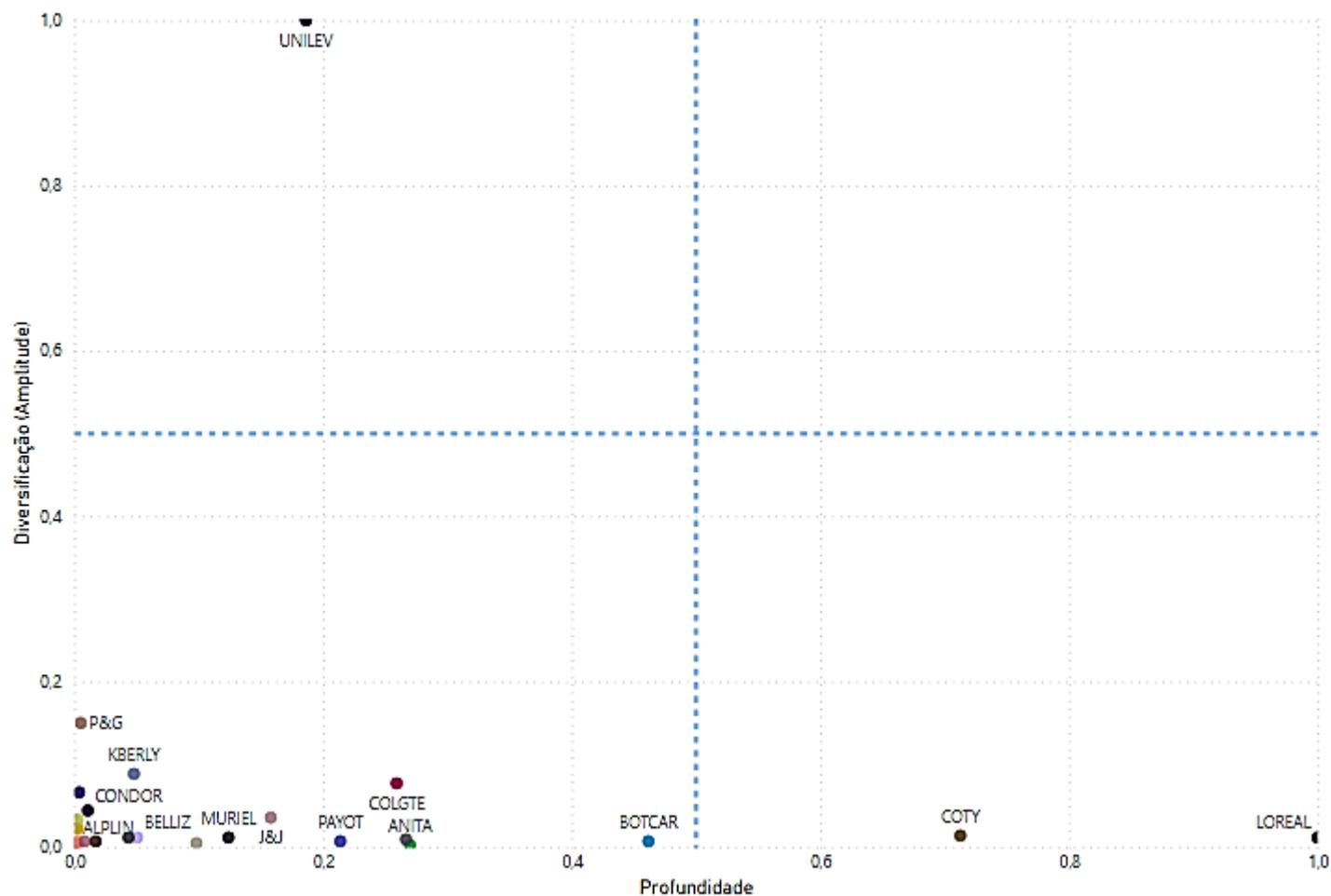
Figura 46 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Barbearia e embelezamento



Fonte: dados da pesquisa

A L'Oréal tem alto grau de profundidade na categoria **Cosméticos**, seguido da Coty (médio-alto grau de profundidade) e O Boticário (médio-baixo grau de profundidade). É demonstrado na Figura 47:

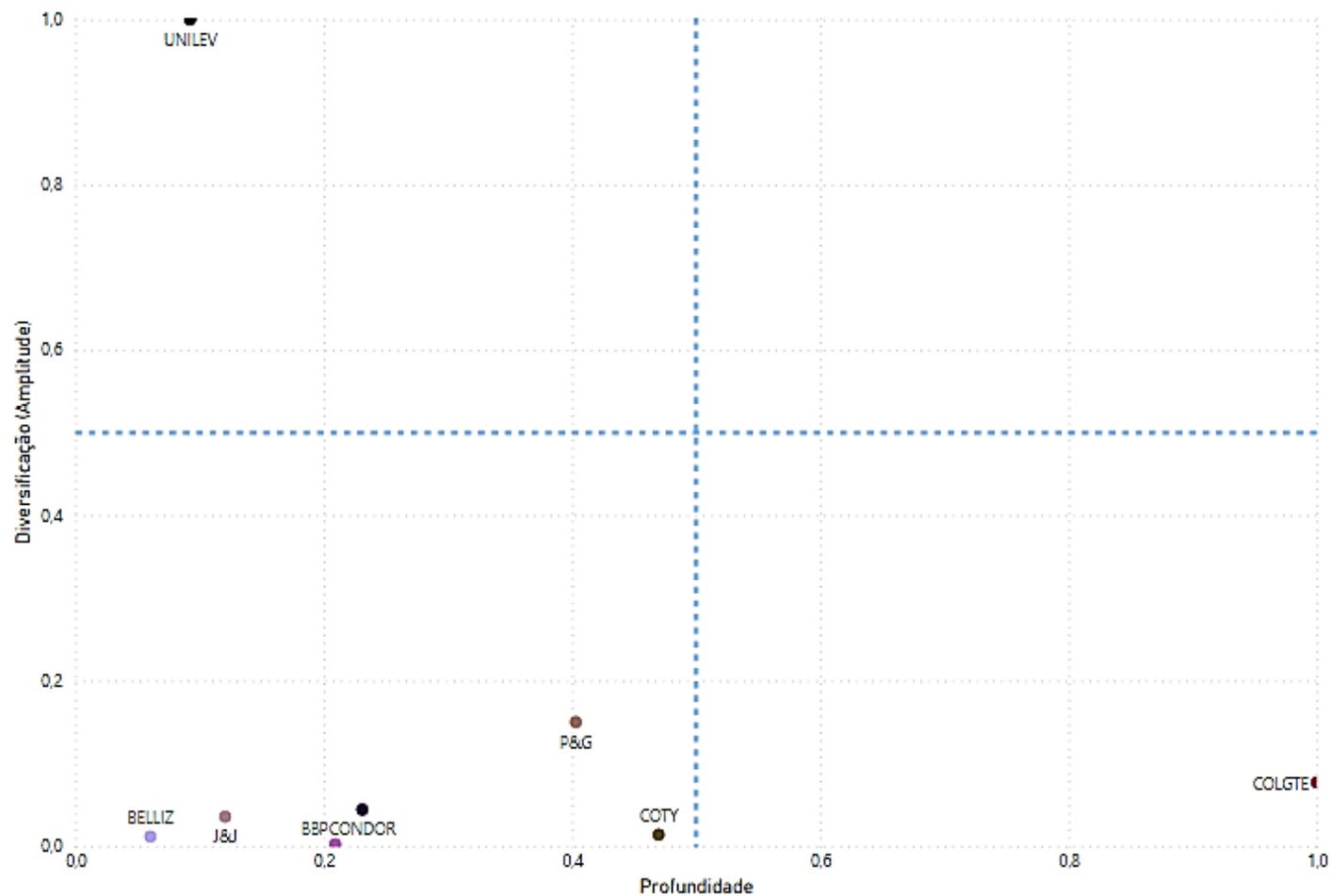
Figura 47 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cosméticos



Fonte: dados da pesquisa

A categoria **Cuidados bucais** tem a Colgate-Palmolive com alto grau de profundidade, seguido de Coty e P&G (médio-baixo grau de profundidade). É demonstrado na Figura 48:

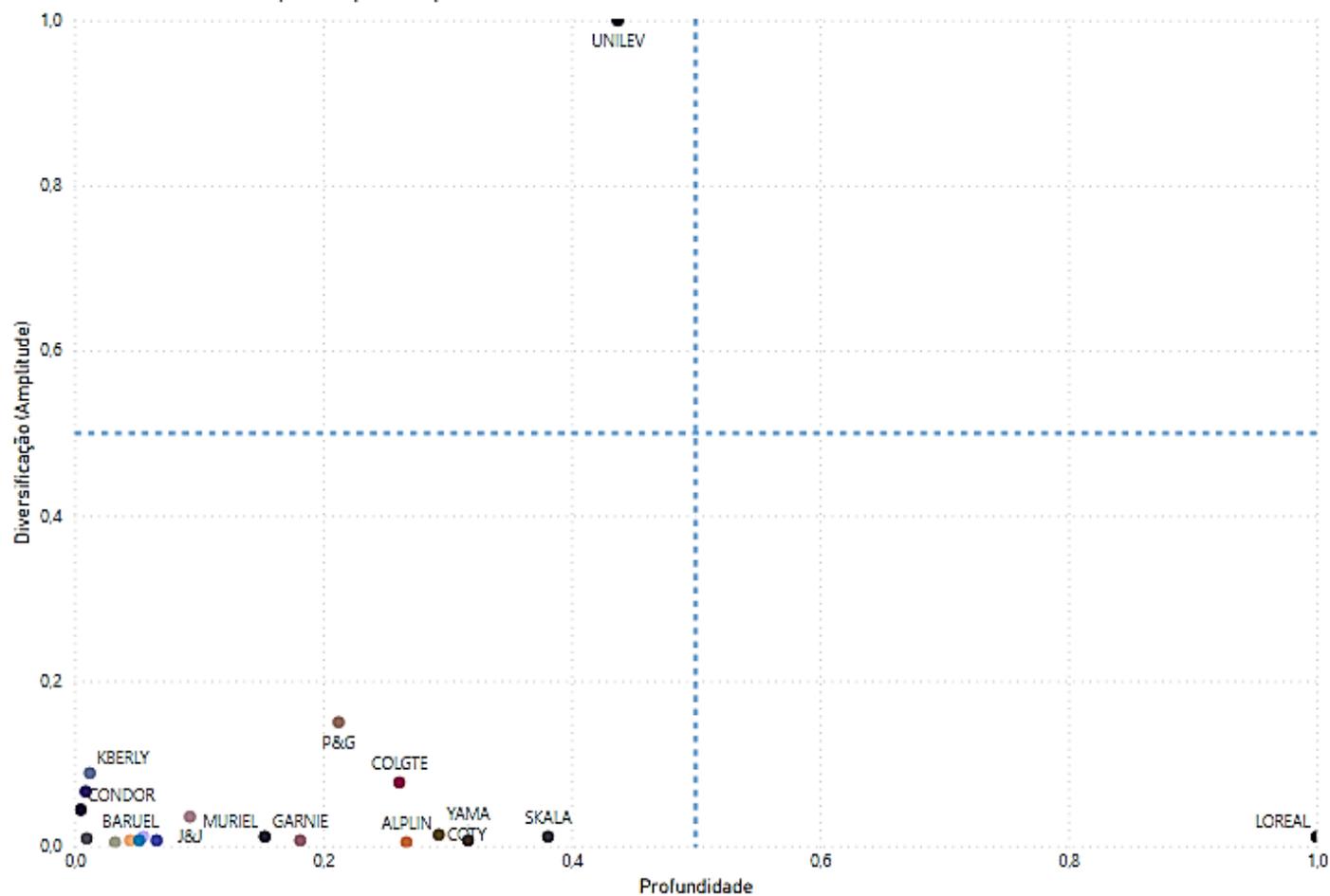
Figura 48 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados bucais



Fonte: dados da pesquisa

A categoria **Cuidados com os cabelos** tem a L'Oréal com alto grau de profundidade. A Unilever, Skala, Yamá, Coty e Alpha Line atuam com médio-baixo grau de profundidade. É demonstrado na Figura 49:

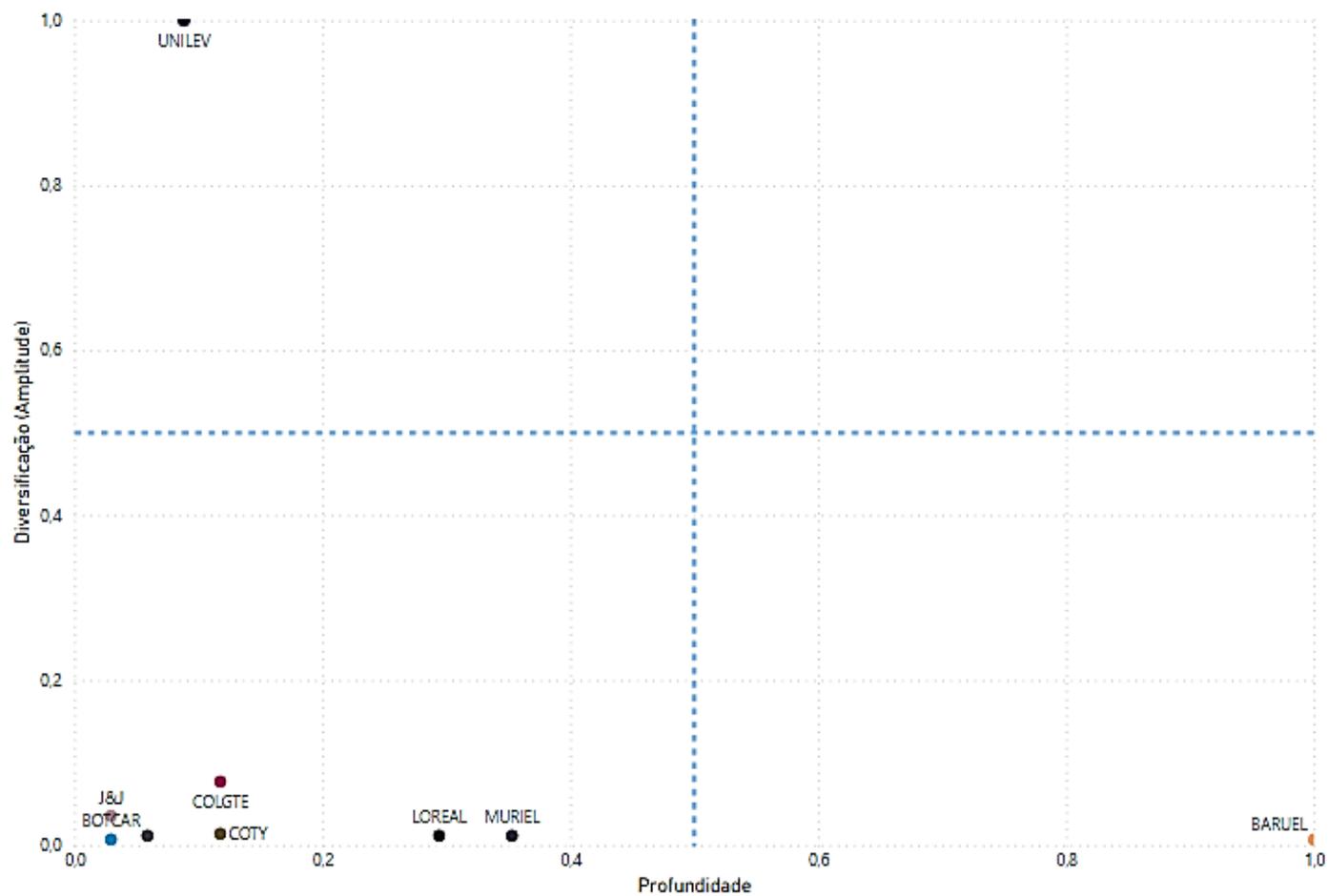
Figura 49 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados com os cabelos



Fonte: dados da pesquisa

As fabricantes Baruel, Muriel (0,3529) e L'Oréal (0,2941) atuam na categoria **Cuidados com os pés**. É demonstrado na Figura 50:

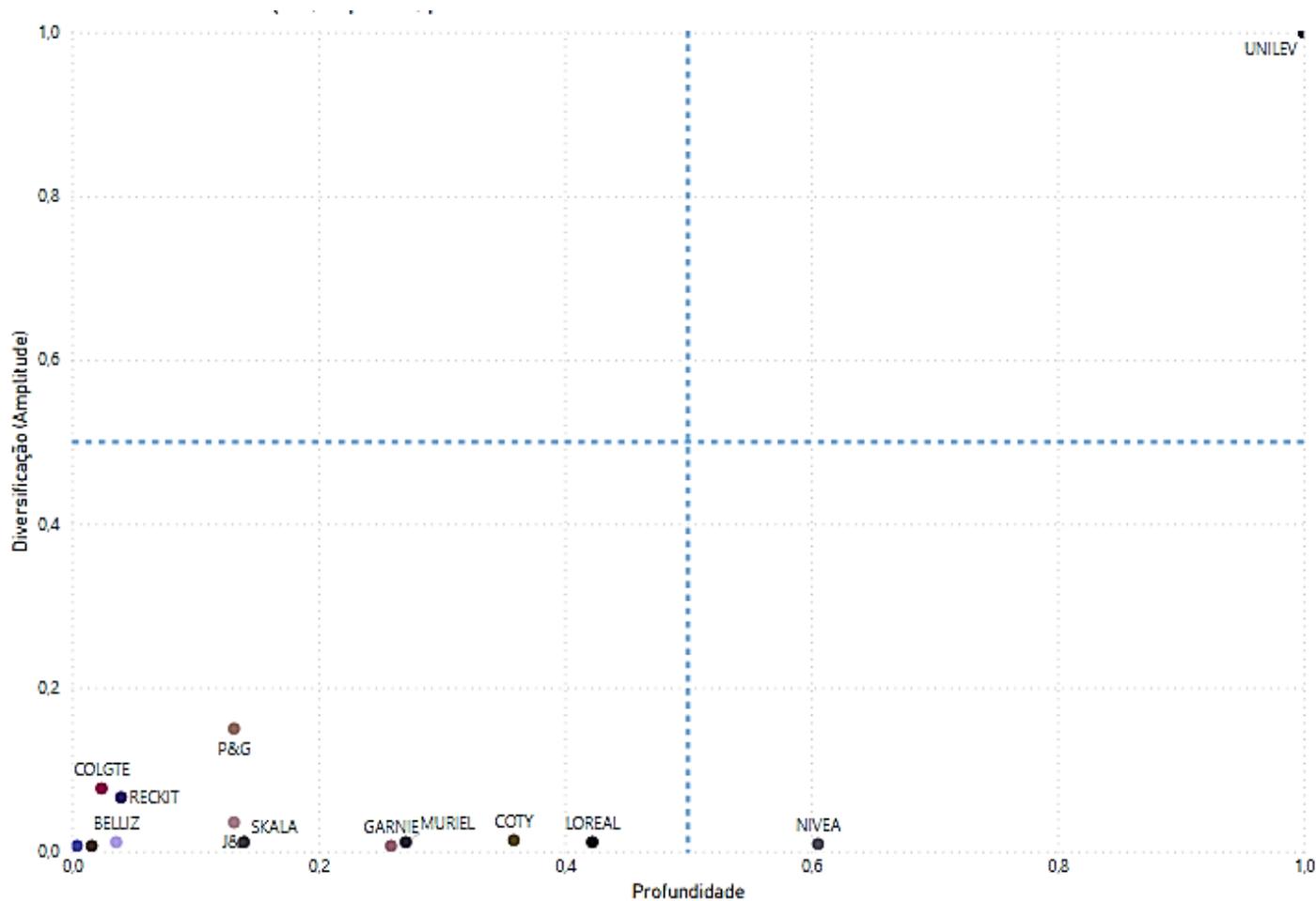
Figura 50 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Cuidados com os pés



Fonte: dados da pesquisa

Na categoria **Desodorantes e antitranspirantes**, a Unilever atua com alto grau de profundidade, Nívea (0,6056) atua com médio-alto grau de profundidade e L'Oréal atua com médio-baixo grau de profundidade. É demonstrado na Figura 51:

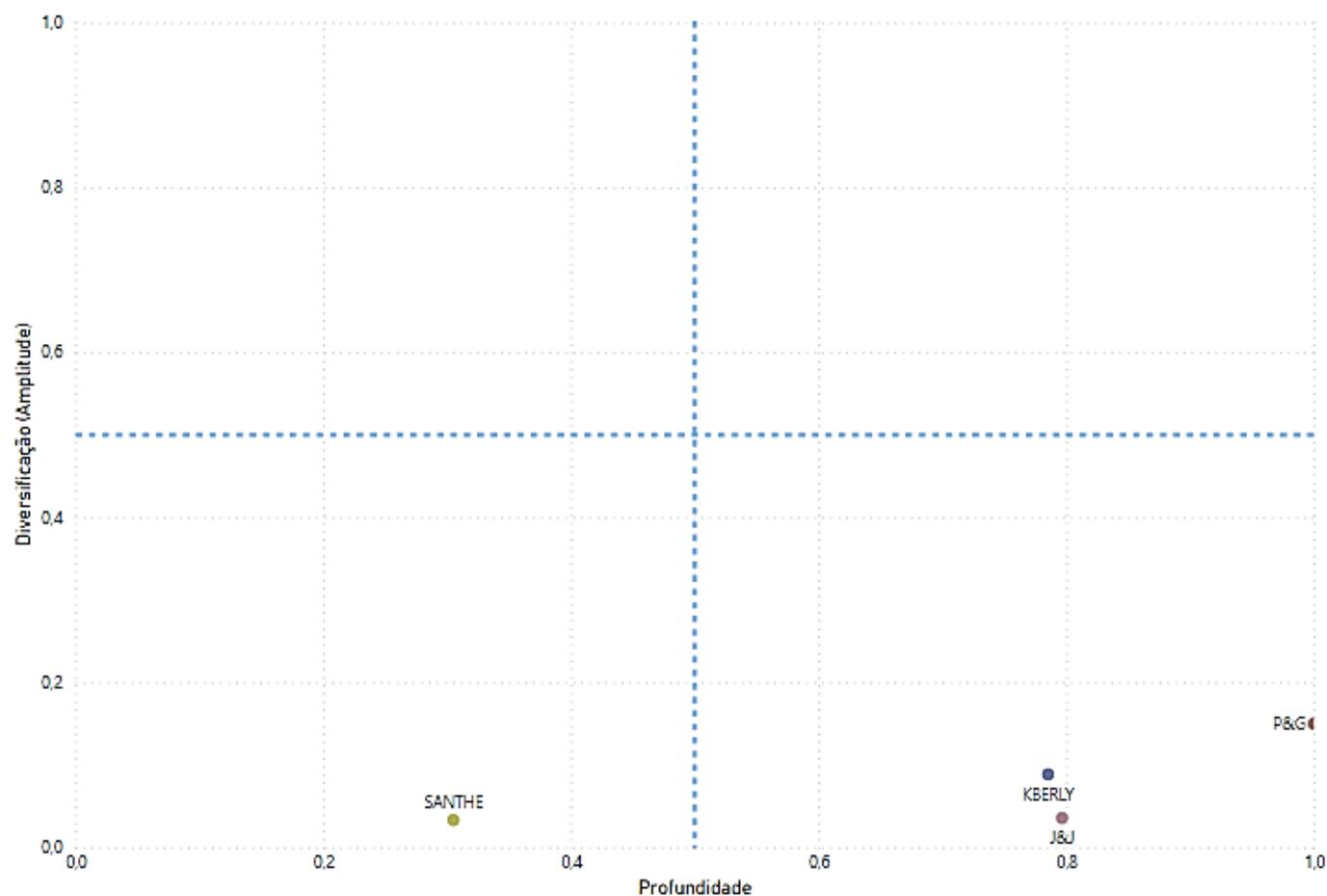
Figura 51 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Desodorantes e antitranspirantes



Fonte: dados da pesquisa

A P&G, Kimberly-Clark e J&J atuam com alta profundidade na categoria **Suprimentos para a higiene femininas**. É demonstrado na Figura 52:

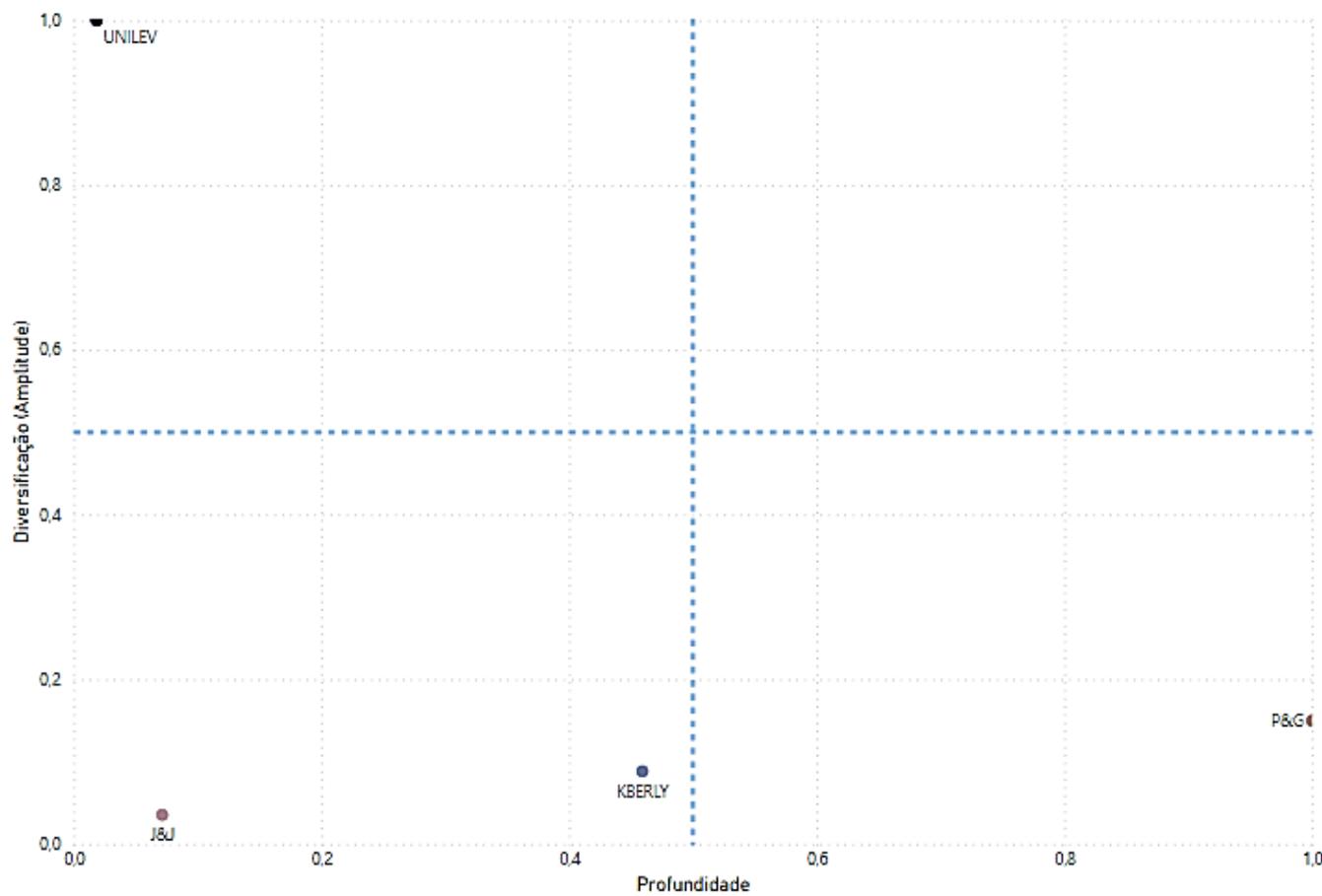
Figura 52 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Suprimentos para a higiene femininas



Fonte: dados da pesquisa

A categoria **Fraldas** tem a P&G com alto grau de profundidade, Kimberly-Clark com médio-baixo grau de profundidade, J&J e Unilever com baixo grau de profundidade nesta categoria. É demonstrado na Figura 53:

Figura 53 - Gráfico do Grau de Diversificação (Amplitude) e Profundidade da categoria de produtos - Fraldas



Fonte: dados da pesquisa

Os demais gráficos da análise desta categoria de produtos do Departamento Cuidados pessoais (da Figura 139 até Figura 145) e Departamento Troca de Fraldas (Figura 150) estão no Apêndice G.

#### **4.4 Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto**

As tabelas, a seguir, apresentam uma análise dos índices de competitividade e de diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produtos.

É possível identificar que a Mondelez tem 17 vezes maior profundidade que a Unilever, na categoria Aperitivos e petiscos. A Oetker, segunda fabricante com maior profundidade na categoria, tem 3 vezes maior profundidade que a segunda mais diversificada, a Camil. E a J. Macêdo, terceira empresa com maior profundidade tem 23 vezes maior profundidade que a Heinz.

Com relação à diversificação relativa das empresas com maior profundidade, a Mondelez tem uma relação de 6% em relação à Unilever, a Oetker tem 19% em relação à Camil e a J. Macêdo tem 28% em relação à Heinz.

Esses cálculos estão disponíveis na Tabela 17, assim como outros comparativos de competitividade das empresas com maior profundidade e a diversificação relativa das empresas com maior profundidade.

A Danone, M. Dias Branco, Pepsico e Food Brands têm profundidade muito superior em relação à Unilever, nas categorias Laticínios, Padaria, Pratos prontos, e Temperos.

A Nestlé tem índice de profundidade próximo de 1,0000 nas categorias Sobremesas congeladas e novidades e Sopas e caldos, o que pode caracterizar maior concorrência entre as duas fabricantes nestas categorias.

Tabela 17 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Alimentos e bebidas | Alimentos

Categoria de Produtos	Ord	Empresas mais competitivas em sortimento por categoria de produto			Empresas mais diversificadas que atuam na categoria de produto			Competitividade das Empresas com maior profundidade (a) ÷ (c)	Diversificação relativa das empresas com maior profundidade (b) ÷ (d)
		Empresa	Índice Profundidade (a)	Índice Diversificação (b)	Empresa	Índice Profundidade (c)	Índice Diversificação (d)		
Aperitivos e petiscos	1	MNDLEZ	1,0000	0,0666	UNILEV	0,0563	1,0000	17,7500	0,0666
Aperitivos e petiscos	2	OETKER	0,9648	0,0574	CAMIL	0,2535	0,2889	3,8056	0,1987
Aperitivos e petiscos	3	JMACED	0,8169	0,0309	HEINZ	0,0352	0,1103	23,2000	0,2805
Carne, frutos do mar e ovos	1	BRF	1,0000	0,0755	UNILEV	0,0050	1,0000	199,4000	0,0755
Carne, frutos do mar e ovos	2	JBS	0,6590	0,0628	CAMIL	0,1043	0,2889	6,3173	0,2175
Carne, frutos do mar e ovos	3	AURORA	0,3059	0,0880	HEINZ	0,0120	0,1103	25,4167	0,7978
Condimentos e molhos	1	UNILEV	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Condimentos e molhos	2	HEINZ	0,9354	0,1103	MARATA	0,2624	0,2816	3,5652	0,3918
Condimentos e molhos	3	HEMMER	0,9240	0,0529	3CORR	0,0114	0,1990	81,0000	0,2659
Grãos, arroz e cereais	1	NESTLE	1,0000	0,1019	UNILEV	0,1667	1,0000	6,0000	0,1019
Grãos, arroz e cereais	2	KELLOG	0,6200	0,0836	CAMIL	0,4133	0,2889	1,5000	0,2896
Grãos, arroz e cereais	3	GMILLS	0,4667	0,0970	MARATA	0,0267	0,2816	17,5000	0,3443
Ingredientes para cozidos e assados	1	MDIAS	1,0000	0,0484	UNILEV	0,1432	1,0000	6,9815	0,0484
Ingredientes para cozidos e assados	2	NESTLE	0,8674	0,1019	CAMIL	0,2706	0,2889	3,2059	0,3529
Ingredientes para cozidos e assados	3	JMACED	0,7003	0,0309	MARATA	0,1167	0,2816	6,0000	0,1099
Laticínios	1	DANONE	1,0000	0,0938	UNILEV	0,0037	1,0000	269,0000	0,0938
Laticínios	2	LACTAL	0,9257	0,0927	HEINZ	0,0279	0,1103	33,2000	0,8398
Laticínios	3	VIGOR	0,8104	0,0707	NESTLE	0,7100	0,1019	1,1414	0,6940
Molhos e pastas	1	NESTLE	1,0000	0,1019	UNILEV	0,2326	1,0000	4,3000	0,1019
Molhos e pastas	2	BRF	0,9302	0,0755	CAMIL	0,2326	0,2889	4,0000	0,2613
Molhos e pastas	3	JBS	0,8837	0,0628	HEINZ	0,0233	0,1103	38,0000	0,5694

Padaria	1	MDIAS	1,0000	0,0484	UNILEV	0,0723	1,0000	13,8333	0,0484
Padaria	2	PANDUR	0,8970	0,0400	CAMIL	0,0099	0,2889	91,0000	0,1385
Padaria	3	NESTLE	0,6210	0,1019	3CORR	0,0011	0,1990	567,0000	0,5123
Pratos prontos	1	PPSICO	1,0000	0,0927	UNILEV	0,0162	1,0000	61,7500	0,0927
Pratos prontos	2	NESTLE	0,4393	0,1019	HEINZ	0,0445	0,1103	9,8636	0,9237
Pratos prontos	3	GMILLS	0,1518	0,0970	NESTLE	0,4393	0,1019	0,3456	0,9512
Sobremesas congeladas e novidades	1	NESTLE	1,0000	0,1019	UNILEV	0,7784	1,0000	1,2846	0,1019
Sobremesas congeladas e novidades	2	UNILEV	0,7784	1,0000	CAMIL	0,0118	0,2889	66,1667	3,4620
Sobremesas congeladas e novidades	3	JUNDIA	0,2569	0,0046	MARATA	0,0098	0,2816	26,2000	0,0163
Sopas e caldos	1	NESTLE	1,0000	0,1019	UNILEV	0,7857	1,0000	1,2727	0,1019
Sopas e caldos	2	UNILEV	0,7857	1,0000	CAMIL	0,0055	0,2889	143,0000	3,4620
Sopas e caldos	3	GMILLS	0,3901	0,0970	MARATA	0,0165	0,2816	23,6667	0,3443
Temperos	1	FOOBD	1,0000	0,0491	UNILEV	0,0300	1,0000	33,3333	0,0491
Temperos	2	GMILLS	0,8000	0,0970	CAMIL	0,0300	0,2889	26,6667	0,3357
Temperos	3	KODILA	0,5900	0,0749	MARATA	0,0800	0,2816	7,3750	0,2659

Fonte: dados da pesquisa

Analisando as categorias do departamento Bebidas, os maiores índices de competitividade das empresas com maior profundidade são da Ambev, na categoria Bebidas alcoólicas, Coca-Cola, Ambev e Heineken, na categoria Refrigerante, e Três Corações na categoria Café.

Embora a Minalba seja a empresa mais competitiva em sortimento por categoria de produto na categoria Água, tem apenas um índice de profundidade 3 vezes maior que a Nestlé. Nesta categoria, a Coca-Cola tem um índice de profundidade 39 vezes maior que a concorrente Wow.

Esses cálculos estão disponíveis na Tabela 18, assim como outros comparativos de competitividade das empresas com maior profundidade e a diversificação relativa das empresas com maior profundidade.

Tabela 18 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Alimentos e bebidas | Bebidas

Categoria de Produtos	Ord	Empresas mais competitivas em sortimento por categoria de produto			Empresas mais diversificadas que atuam na categoria de produto			Competitividade das Empresas com maior profundidade (a) ÷ (c)	Diversificação relativa das empresas com maior profundidade (b) ÷ (d)
		Empresa	Índice Profundidade (a)	Índice Diversificação (b)	Empresa	Índice Profundidade (c)	Índice Diversificação (d)		
Água	1	MNALBA	1,0000	0,0586	NESTLE	0,3271	0,1019	3,0571	0,5753
Água	2	DANONE	0,4486	0,0938	DANONE	0,4486	0,0938	1,0000	1,0000
Água	3	COCA	0,3645	0,0160	WOW	0,0093	0,0861	39,0000	0,1864
Bebidas alcólicas	1	AMBEV	1,0000	0,0396	MARATA	0,0017	0,2816	590,0000	0,1408
Bebidas alcólicas	2	HNKEN	0,6186	0,0092	HEINZ	0,0068	0,1103	91,2500	0,0831
Bebidas alcólicas	3	PETROP	0,3203	0,0069	MNALBA	0,0119	0,0586	27,0000	0,1173
Café	1	3CORA	1,0000	0,1990	UNILEV	0,0095	1,0000	105,0000	0,1990
Café	2	JDE	0,9238	0,1161	CAMIL	0,0127	0,2889	72,7500	0,4018
Café	3	NESTLE	0,5048	0,1019	MARATA	0,0857	0,2816	5,8889	0,3619
Chás e infusões	1	COCA	1,0000	0,0160	UNILEV	0,0714	1,0000	14,0000	0,0160
Chás e infusões	2	OETKER	0,2786	0,0574	MARATA	0,0524	0,2816	5,3182	0,2038
Chás e infusões	3	PPSICO	0,1500	0,0927	3CORA	0,0048	0,1990	31,5000	0,4658
Leite	1	DANONE	1,0000	0,0938	CAMIL	0,0261	0,2889	38,3333	0,3247
Leite	2	NESTLE	0,9087	0,1019	MARATA	0,0304	0,2816	29,8571	0,3619
Leite	3	LACTAL	0,5261	0,0927	3CORA	0,0435	0,1990	12,1000	0,4658
Leite à base de plantas	1	NESTLE	1,0000	0,1019	CAMIL	0,0701	0,2889	14,2692	0,3529
Leite à base de plantas	2	DANONE	0,9946	0,0938	MARATA	0,0701	0,2816	14,1923	0,3330
Leite à base de plantas	3	LACTAL	0,5606	0,0927	3CORA	0,4933	0,1990	1,1366	0,4658
Refrigerante	1	COCA	1,0000	0,0160	DANONE	0,0068	0,0938	147,2500	0,1711
Refrigerante	2	AMBEV	0,5857	0,0396	PPSICO	0,0034	0,0927	172,5000	0,4278
Refrigerante	3	HNKEN	0,2173	0,0092	AURORA	0,0017	0,0880	128,0000	0,1042
Suco	1	COCA	1,0000	0,0160	CAMIL	0,0264	0,2889	37,9091	0,0556

Suco	2	WOW	0,5204	0,0861	MARATA	0,1463	0,2816	3,5574	0,3057
Suco	3	JDAIA	0,2542	0,0309	JDE	0,0096	0,1161	26,5000	0,2667

Fonte: dados da pesquisa

O negócio Casa e jardim apresenta índices de competitividade das empresas com maior profundidade não tão altos. Nas categorias Controle de peste, Materiais para limpeza doméstica e Suprimentos de lavanderia, os índices não passam de 3 vezes.

A competitividade das empresas com maior profundidade das empresas fabricantes de suprimentos de lavanderia apresenta a Química Amparo e P&G como empresas com indicadores próximos de 1,0000.

A Santher é 19 vezes maior que a Unilever, a Melitta é 13 vezes maior que Camil e Três Corações é 4 vezes maior que Maratá, na categoria Produtos Domésticos de Papel.

Esses cálculos estão disponíveis na Tabela 19, assim como outros comparativos de competitividade das empresas com maior profundidade e a diversificação relativa das empresas com maior profundidade.

Tabela 19 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto - Casa e jardim | Suprimentos domésticos

Categoria de Produtos	Ord	Empresas mais competitivas em sortimento por categoria de produto			Empresas mais diversificadas que atuam na categoria de produto			Competitividade das Empresas com maior profundidade (a) ÷ (c)	Diversificação relativa das empresas com maior profundidade (b) ÷ (d)
		Empresa	Índice Profundidade (a)	Índice Diversificação (b)	Empresa	Índice Profundidade (c)	Índice Diversificação (d)		
Controle de peste	1	RECKIT	1,0000	0,0660	RECKIT	1,0000	0,0660	1,0000	1,0000
Controle de peste	2	JOHNSO	0,6989	0,0069	BBRIL	0,1080	0,0103	6,4737	0,6667
Controle de peste	3	BBRIL	0,1080	0,0103	JOHNSO	0,6989	0,0069	0,1545	1,5000
Materiais para limpeza doméstica	1	RECKIT	1,0000	0,0660	UNILEV	0,3395	1,0000	2,9451	0,0660
Materiais para limpeza doméstica	2	JOHNSO	0,6863	0,0069	CAMIL	0,0062	0,2889	110,5000	0,0238
Materiais para limpeza doméstica	3	BBRIL	0,3841	0,0103	P&G	0,0093	0,1500	41,2222	0,0688
Produtos domésticos de papel	1	SANTHE	1,0000	0,0330	UNILEV	0,0510	1,0000	19,6000	0,0330
Produtos domésticos de papel	2	MELITA	0,4082	0,0220	CAMIL	0,0306	0,2889	13,3333	0,0762
Produtos domésticos de papel	3	3CORA	0,2143	0,1990	MARATA	0,0510	0,2816	4,2000	0,7064
Suprimentos de lavadeira	1	UNILEV	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Suprimentos de lavadeira	2	AMPARO	0,3732	0,0069	P&G	0,2703	0,1500	1,3805	0,0459
Suprimentos de lavadeira	3	P&G	0,2703	0,1500	COLGTE	0,0096	0,0770	28,2500	1,9471

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 20, a seguir, apresenta os índices de competitividade e de diversificação das empresas do negócio Saúde e beleza.com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto.

A P&G é 166 vezes mais profunda que a Unilever, o maior índice identificado entre uma empresa mais competitiva em sortimento e uma empresa mais diversificada, na categoria Barbearia e embelezamento.

As fabricantes L'Oréal, Colgate e Baruel possuem índices de competitividade superiores à Unilever nas categorias Cosméticos, Cuidados bucais, Cuidados com os cabelos e Cuidados com os pés.

Na categoria Fraldas, analisada na Tabela 21, a P&G tem o índice de competitividade das empresas com maior profundidade 54 vezes maior que a Unilever.

Esses cálculos estão disponíveis na Tabela 20 e na Tabela 21, assim como outros comparativos de competitividade das empresas com maior profundidade e a diversificação relativa das empresas com maior profundidade.

Tabela 20 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto – Saúde e beleza | Cuidados pessoais

Categoria de Produtos	Ord	Empresas mais competitivas em sortimento por categoria de produto			Empresas mais diversificadas que atuam na categoria de produto			Competitividade das Empresas com maior profundidade (a) ÷ (c)	Diversificação relativa das empresas com maior profundidade (b) ÷ (d)
		Empresa	Índice Profundidade (a)	Índice Diversificação (b)	Empresa	Índice Profundidade (c)	Índice Diversificação (d)		
Barbearia e embelezamento	1	P&G	1,0000	0,1500	UNILEV	0,0060	1,0000	166,5000	0,1500
Barbearia e embelezamento	2	COTY	0,3604	0,0138	P&G	1,0000	0,1500	0,3604	0,0917
Barbearia e embelezamento	3	BIC	0,2763	0,0046	COTY	0,3604	0,0138	0,7667	0,3333
Cosméticos	1	LOREAL	1,0000	0,0115	UNILEV	0,1862	1,0000	5,3716	0,0115
Cosméticos	2	COTY	0,7126	0,0138	P&G	0,0050	0,1500	141,6250	0,0917
Cosméticos	3	BOTCAR	0,4616	0,0069	KBERLY	0,0478	0,0884	9,6579	0,0778
Cuidados bucais	1	COLGTE	1,0000	0,0770	UNILEV	0,0924	1,0000	10,8194	0,0770
Cuidados bucais	2	COTY	0,4698	0,0138	P&G	0,4031	0,1500	1,1656	0,0917
Cuidados bucais	3	P&G	0,4031	0,1500	COLGTE	1,0000	0,0770	0,4031	1,9471
Cuidados com os cabelos	1	LOREAL	1,0000	0,0115	UNILEV	0,4373	1,0000	2,2868	0,0115
Cuidados com os cabelos	2	UNILEV	0,4373	1,0000	P&G	0,2125	0,1500	2,0575	6,6675
Cuidados com os cabelos	3	SKALA	0,3811	0,0115	KBERLY	0,0122	0,0884	31,2000	0,1296
Cuidados com os pés	1	BARUEL	1,0000	0,0069	UNILEV	0,0882	1,0000	11,3333	0,0069
Cuidados com os pés	2	MURIEL	0,3529	0,0115	COLGTE	0,1176	0,0770	3,0000	0,1488
Cuidados com os pés	3	LOREAL	0,2941	0,0115	J&J	0,0294	0,0355	10,0000	0,3231
Desodorantes e antitranspirantes	1	UNILEV	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Desodorantes e antitranspirantes	2	NIVEA	0,6056	0,0092	P&G	0,1315	0,1500	4,6061	0,0611
Desodorantes e antitranspirantes	3	LOREAL	0,4223	0,0115	COLGTE	0,0239	0,0770	17,6667	0,1488
Suprimentos para a higiene feminina	1	P&G	1,0000	0,1500	P&G	1,0000	0,1500	1,0000	1,0000
Suprimentos para a higiene feminina	2	J&J	0,7966	0,0355	KBERLY	0,7853	0,0884	1,0144	0,4012
Suprimentos para a higiene feminina	3	KBERLY	0,7853	0,0884	J&J	0,7966	0,0355	0,9858	2,4927

Tabela 21 - Índices de Competitividade e de Diversificação das empresas com maior profundidade e mais diversificadas por categoria de produto – Saúde e beleza | Troca de fraldas

Categoria de Produtos	Ord	Empresas mais competitivas em sortimento por categoria de produto			Empresas mais diversificadas que atuam na categoria de produto			Competitividade das Empresas com maior profundidade (a) ÷ (c)	Diversificação relativa das empresas com maior profundidade (b) ÷ (d)
		Empresa	Índice Profundidade (a)	Índice Diversificação (b)	Empresa	Índice Profundidade (c)	Índice Diversificação (d)		
Fraldas	1	P&G	1,0000	0,1500	UNILEV	0,0184	1,0000	54,4444	0,1500
Fraldas	2	KBERLY	0,4592	0,0884	P&G	1,0000	0,1500	0,4592	0,5896
Fraldas	3	J&J	0,0714	0,0355	KBERLY	0,4592	0,0884	0,1556	0,4012

Fonte: dados da pesquisa

A partir de uma seleção amostral, de cinco empresas diversificadas, foram construídas tabelas comparativas do índice de competitividade e de diversificação. As empresas selecionadas foram Unilever, Três Corações, P&G, Ambev e Reckitt Benkiser.

Estas tabelas comparam os índices de profundidade na categoria, que a empresa diversificada atua, com os índices de profundidade das empresas primeira e segunda colocadas na profundidade da categoria.

Iniciando a análise pela Unilever, na categoria Aperitivos e petiscos, a empresa com maior profundidade é a Mondelez, a Unilever tem o índice de diversificação 15 vezes maior que a Mondelez e 17 vezes maior que a Oetker, a segunda colocada. Estes índices, comparados com as empresas nas categorias Alimentos, demonstram que a Unilever não possui competitividade de sortimento nas categorias que atua.

Esses cálculos estão disponíveis na Tabela 22, assim como outros comparativos de competitividade das empresas com maior profundidade e a diversificação relativa das empresas com maior profundidade.

No departamento Bebidas, a Unilever possui baixa competitividade de sortimento nas categorias que atua: Café; Chás e infusões. Os cálculos deste departamento estão disponíveis na Tabela 23.

No departamento Suprimentos domésticos, a Reckitt Benckiser tem maior profundidade na categoria Materiais para limpeza doméstica e a Santher tem maior profundidade na categoria Produtos domésticos de papel. A única categoria que a Unilever tem maior profundidade é o de Suprimentos de lavanderia. Os cálculos deste departamento estão disponíveis na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Comparando a Unilever com empresas que atuam no departamento Saúde e beleza, apenas na categoria Desodorantes e antitranspirantes a Unilever tem maior profundidade, nas demais, o índice das concorrentes é bastante alto. Os cálculos deste departamento estão disponíveis na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Tabela 22 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional - Unilever - Alimentos e Bebidas | Alimentos

Categoria de Produtos	Índice diversificação UNILEV (a)	Índice profundidade na categoria UNILEV (b)	Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (c)	Índice diversificação (d)	Índice diversificação UNILEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (d)	Índice profundidade e da empresa (c) ÷ Índice profundidade e UNILEV (b)	Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (e)	Índice diversificação (f)	Índice diversificação UNILEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)	Índice profundidade e da empresa (e) ÷ Índice profundidade e UNILEV (b)
Aperitivos e petiscos	1,0000	0,0563	MNDLEZ	1,0000	0,0666	15,0209	17,7500	OETKER	0,9648	0,0574	17,4243	17,1250
Carne, frutos do mar e ovos	1,0000	0,0050	BRF	1,0000	0,0755	13,2478	199,4000	JBS	0,6590	0,0628	15,9168	131,4000
Condimentos e molhos	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	HEINZ	0,9354	0,1103	9,0625	0,9354
Doces e chocolates	1,0000	0,0132	NESTLE	1,0000	0,1019	9,8109	75,6500	MNDLEZ	0,6761	0,0666	15,0209	51,1500
Grãos, arroz e cereais	1,0000	0,1667	NESTLE	1,0000	0,1019	9,8109	6,0000	KELLOG	0,6200	0,0836	11,9553	3,7200
Ingredientes para cozidos e assados	1,0000	0,1432	MDIAS	1,0000	0,0484	20,6436	6,9815	NESTLE	0,8674	0,1019	9,8109	6,0556
Laticínios	1,0000	0,0037	DANONE	1,0000	0,0938	10,6629	269,0000	LACTAL	0,9257	0,0927	10,7916	249,0000
Molhos e pastas	1,0000	0,2326	NESTLE	1,0000	0,1019	9,8109	4,3000	BRF	0,9302	0,0755	13,2478	4,0000
Padaria	1,0000	0,0723	MDIAS	1,0000	0,0484	20,6436	13,8333	PANDUR	0,8970	0,0400	24,9911	12,4091
Pratos prontos	1,0000	0,0162	PPSICO	1,0000	0,0927	10,7916	61,7500	NESTLE	0,4393	0,1019	9,8109	27,1250
Sobremesas congeladas e novidades	1,0000	0,7784	NESTLE	1,0000	0,1019	9,8109	1,2846	UNILEV	0,7784	1,0000	1,0000	1,0000
Sopas e caldos	1,0000	0,7857	NESTLE	1,0000	0,1019	9,8109	1,2727	UNILEV	0,7857	1,0000	1,0000	1,0000
Temperos	1,0000	0,0300	FOOBD	1,0000	0,0491	20,3564	33,3333	GMILLS	0,8000	0,0970	10,3140	26,6667

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 23 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional - Unilever - Alimentos e Bebidas – Bebidas | Casa e jardim | Saúde e beleza

Categoria de Produtos	Índice diversificação UNILEV (a)	Índice profundidade na categoria UNILEV (b)	Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (c)	Índice diversificação (d)	Índice diversificação UNILEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (d)	Índice profundidade e da empresa (c) ÷ Índice profundidade e UNILEV (b)	Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (e)	Índice diversificação (f)	Índice diversificação UNILEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)	Índice profundidade e da empresa (e) ÷ Índice profundidade e UNILEV (b)
						(d)	(b)				(f)	(b)
<b>Café</b>	1,0000	0,0095	3CORA	1,0000	0,1990	5,0263	105,0000	JDE	0,9238	0,1161	8,6164	97,0000
<b>Chás e infusões</b>	1,0000	0,0714	COCA	1,0000	0,0160	62,3154	14,0000	OETKER	0,2786	0,0574	17,4243	3,9000
<b>Materiais para limpeza doméstica</b>	1,0000	0,3395	RECKIT	1,0000	0,0660	15,1461	2,9451	JOHNSO	0,6863	0,0069	145,4025	2,0213
<b>Produtos domésticos de papel</b>	1,0000	0,0510	SANTHE	1,0000	0,0330	30,2922	19,6000	MELITA	0,4082	0,0220	45,4383	8,0000
<b>Suprimentos de lavadeira</b>	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	AMPARO	0,3732	0,0069	145,4025	0,3732
<b>Barbearia e embelezamento</b>	1,0000	0,0060	P&G	1,0000	0,1500	6,6675	166,5000	COTY	0,3604	0,0138	72,7013	60,0000
<b>Cosméticos</b>	1,0000	0,1862	LOREAL	1,0000	0,0115	87,2415	5,3716	COTY	0,7126	0,0138	72,7013	3,8277
<b>Cuidados bucais</b>	1,0000	0,0924	COLGTE	1,0000	0,0770	12,9824	10,8194	COTY	0,4698	0,0138	72,7013	5,0833
<b>Cuidados com os cabelos</b>	1,0000	0,4373	LOREAL	1,0000	0,0115	87,2415	2,2868	UNILEV	0,4373	1,0000	1,0000	1,0000
<b>Cuidados com os pés</b>	1,0000	0,0882	BARUEL	1,0000	0,0069	145,4025	11,3333	MURIEL	0,3529	0,0115	87,2415	4,0000
<b>Desodorantes e antitranspirantes</b>	1,0000	1,0000	UNILEV	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	NIVEA	0,6056	0,0092	109,0519	0,6056
<b>Fraldas</b>	1,0000	0,0184	P&G	1,0000	0,1500	6,6675	54,4444	KBERLY	0,4592	0,0884	11,3091	25,0000

Fonte: dados da pesquisa

A empresa analisada, a seguir, é a Três Corações, tem baixo índice de profundidade nas categorias de produto que atua. Possui apenas a maior profundidade na categoria Café, tem o índice de diversificação 1,7 vezes maior que sua concorrente JDE.

Na categoria Chás e infusões, a Coca-Cola tem o índice de diversificação 12 vezes maior que a Três Corações.

A Danone e a Nestlé possuem índice de diversificação duas vezes maior que a Três Corações nas categorias Leite e Leite à base de planta.

A M. Dias Branco tem o índice de diversificação quatro vezes maior que a Três Corações na categoria Ingredientes para cozidos e assados e na categoria Padaria.

Na categoria Produtos domésticos de papel, a Santher tem o índice de diversificação 6 vezes maior que a Três Corações.

Os cálculos estão demonstrados nas tabelas seguintes.

Tabela 24 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – Três Corações - Alimentos e bebidas | Alimentos

Categoria de Produtos	Índice profundidade na categoria 3CORA		Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (c)	Índice diversificação (d)	Índice diversificação 3CORA (a) ÷ Índice diversificação da empresa (d)		Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (e)		Índice diversificação (f)	Índice diversificação 3CORA (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)		Índice profundidade e da empresa (e) ÷ Índice profundidade e 3CORA (b)
	Índice diversificação 3CORA (a)	Índice profundidade na categoria 3CORA (b)				Índice profundidade e da empresa (c) ÷ Índice profundidade e 3CORA (b)	Índice profundidade na categoria (e)		Índice diversificação (f)	Índice diversificação (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)				
<b>Condimentos e molhos</b>	0,1990	0,0114	UNILEV	1,0000	1,0000	0,1990	87,6667	HEINZ	0,9354	0,1103	0,1103	1,8030	82,0000	
<b>Doces e chocolates</b>	0,1990	0,0053	NESTLE	1,0000	0,1019	1,9519	189,1250	MNDLEZ	0,6761	0,0666	0,0666	2,9885	127,8750	
<b>Ingredientes para cozidos e assados</b>	0,1990	0,0080	MDIAS	1,0000	0,0484	4,1071	125,6667	NESTLE	0,8674	0,1019	0,1019	1,9519	109,0000	
<b>Padaria</b>	0,1990	0,0011	MDIAS	1,0000	0,0484	4,1071	913,0000	PANDUR	0,8970	0,0400	0,0400	4,9721	819,0000	
<b>Sobremesas congeladas e novidades</b>	0,1990	0,0020	NESTLE	1,0000	0,1019	1,9519	510,0000	UNILEV	0,7784	1,0000	1,0000	0,1990	397,0000	
<b>Café</b>	0,1990	1,0000	3CORA	1,0000	0,1990	1,0000	1,0000	JDE	0,9238	0,1161	0,1161	1,7143	0,9238	
<b>Chás e infusões</b>	0,1990	0,0048	COCA	1,0000	0,0160	12,3980	210,0000	OETKER	0,2786	0,0574	0,0574	3,4666	58,5000	
<b>Leite</b>	0,1990	0,0435	DANONE	1,0000	0,0938	2,1214	23,0000	NESTLE	0,9087	0,1019	0,1019	1,9519	20,9000	
<b>Leite à base de plantas</b>	0,1990	0,4933	NESTLE	1,0000	0,1019	1,9519	2,0273	DANONE	0,9946	0,0938	0,0938	2,1214	2,0164	
<b>Produtos domésticos de papel</b>	0,1990	0,2143	SANTHE	1,0000	0,0330	6,0268	4,6667	MELITA	0,4082	0,0220	0,0220	9,0402	1,9048	

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a fabricante P&G, que atua em dois negócios, tem baixos índices de profundidade nas categorias que atua.

A empresa tem altos índices de diversificação, em relação aos seus concorrentes, nas categorias Materiais de limpeza doméstica, Cosméticos, Cuidados com os cabelos. Tem os maiores índices de diversificação em Suprimentos para higiene feminina e Fraldas.

Na comparação com a Unilever, a P&G tem baixo índice de diversificação nas categorias Suprimentos de lavanderia e Desodorantes e antitranspirantes.

Os cálculos estão demonstrados nas tabelas seguintes.

Tabela 25 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – P&G – Saúde e beleza | Cuidados pessoais e Troca de fraldas

Categoria de Produtos	Índice de diversificação P&G		Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice de profundidade na categoria (c)	Índice de diversificação (d)	Índice de diversificação P&G (a) ÷ Índice de diversificação da empresa (d)		Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria	Índice de profundidade na categoria (e)	Índice de diversificação (f)	Índice de diversificação P&G (a) ÷ Índice de diversificação da empresa (f)	
	(a)	(b)				(c)	(d)				(e)	(f)
<b>Materiais para limpeza doméstica</b>	0,1500	0,0093	RECKIT	1,0000	0,0660	2,2716	107,3333	JOHNSO	0,6863	0,0069	21,8077	73,6667
<b>Suprimentos de lavanderia</b>	0,1500	0,2703	UNILEV	1,0000	1,0000	0,1500	3,6991	AMPARO	0,3732	0,0069	21,8077	1,3805
<b>Barbearia e embelezamento</b>	0,1500	1,0000	P&G	1,0000	0,1500	1,0000	1,0000	COTY	0,3604	0,0138	10,9038	0,3604
<b>Cosméticos</b>	0,1500	0,0050	LOREAL	1,0000	0,0115	13,0846	198,7500	COTY	0,7126	0,0138	10,9038	141,6250
<b>Cuidados bucais</b>	0,1500	0,4031	COLGTE	1,0000	0,0770	1,9471	2,4809	COTY	0,4698	0,0138	10,9038	1,1656
<b>Cuidados com os cabelos</b>	0,1500	0,2125	LOREAL	1,0000	0,0115	13,0846	4,7050	UNILEV	0,4373	1,0000	0,1500	2,0575
<b>Desodorantes e antitranspirantes</b>	0,1500	0,1315	UNILEV	1,0000	1,0000	0,1500	7,6061	NIVEA	0,6056	0,0092	16,3558	4,6061
<b>Suprimentos para a higiene feminina</b>	0,1500	1,0000	P&G	1,0000	0,1500	1,0000	1,0000	J&J	0,7966	0,0355	4,2280	0,7966
<b>Fraldas</b>	0,1500	1,0000	P&G	1,0000	0,1500	1,0000	1,0000	KBERLY	0,4592	0,0884	1,6962	0,4592

Fonte: dados da pesquisa

A análise seguinte é da AMBEV, que tem baixa profundidade em categorias dos negócios Alimentos e Bebidas. É a fabricante com maior profundidade na categoria Bebidas alcoólicas.

A AMBEV é mais diversificada que a Coca-Cola, porém, tem menor profundidade nas categorias Refrigerante e Suco, onde a Coca-Cola é predominante.

Os cálculos estão demonstrados nas tabelas seguintes.

Tabela 26 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – AMBEV – Alimentos e bebidas - Alimentos

Categoria de Produtos	Índice diversificação AMBEV (a)	Índice profundidade na categoria AMBEV (b)	Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (c)	Índice diversificação (d)	Índice diversificação AMBEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (d)	Índice profundidade e da empresa (c) ÷ Índice profundidade e AMBEV (b)	Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (e)	Índice diversificação (f)	Índice diversificação AMBEV (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)	Índice profundidade e da empresa (e) ÷ Índice profundidade e AMBEV (b)
						(d)	(b)				(f)	(b)
<b>Condimentos e molhos</b>	0,0396	0,0456	UNILEV	1,0000	1,0000	0,0396	21,9167	HEINZ	0,9354	0,1103	0,3593	20,5000
<b>Pratos prontos</b>	0,0396	0,0101	PPSICO	1,0000	0,0927	0,4278	98,8000	NESTLE	0,4393	0,1019	0,3890	43,4000
<b>Água</b>	0,0396	0,1028	MNALBA	1,0000	0,0586	0,6761	9,7273	DANONE	0,4486	0,0938	0,4227	4,3636
<b>Bebidas alcóolicas</b>	0,0396	1,0000	AMBEV	1,0000	0,0396	1,0000	1,0000	HNKEN	0,6186	0,0092	4,3235	0,6186
<b>Leite à base de plantas</b>	0,0396	0,0108	NESTLE	1,0000	0,1019	0,3890	92,7500	DANONE	0,9946	0,0938	0,4227	92,2500
<b>Refrigerante</b>	0,0396	0,5857	COCA	1,0000	0,0160	2,4706	1,7072	AMBEV	0,5857	0,0396	1,0000	1,0000
<b>Suco</b>	0,0396	0,0384	COCA	1,0000	0,0160	2,4706	26,0625	WOW	0,5204	0,0861	0,4605	13,5625

Fonte: dados da pesquisa

A Reckitt Benckiser tem maior grau de profundidade nas categorias Materiais para limpeza doméstica e Controle de peste, nas demais categorias possui baixo índice de profundidade.

Os cálculos estão demonstrados nas tabelas seguintes.

Tabela 27 – Comparação de Índices de Competitividade e de Diversificação de uma amostra intencional – Reckitt Benckiser – Casa e jardim | Suprimentos domésticos

Categoria de Produtos	Índice diversificação RECKIT (a)	Índice profundidade na categoria RECKIT (b)	Empresa com a maior profundidade da categoria	Índice profundidade na categoria (c)	Índice diversificação (d)	Índice diversificação RECKIT (a) ÷ Índice diversificação da empresa (d)	Índice profundidade da empresa (c) ÷ Índice profundidade RECKIT (b)	Empresa com a 2ª maior profundidade da categoria			Índice diversificação RECKIT (a) ÷ Índice diversificação da empresa (f)	Índice profundidade da empresa (e) ÷ Índice profundidade RECKIT (b)
								Empresa	Índice profundidade na categoria (e)	Índice diversificação (f)		
Controle de peste	0,0660	1,0000	RECKIT	1,0000	0,0660	1,0000	1,0000	JOHNSO	0,6989	0,0069	9,6000	0,6989
Materiais para limpeza doméstica	0,0660	1,0000	RECKIT	1,0000	0,0660	1,0000	1,0000	JOHNSO	0,6863	0,0069	9,6000	0,6863
Suprimentos de lavadeira	0,0660	0,1651	UNILEV	1,0000	1,0000	0,0660	6,0580	AMPARO	0,3732	0,0069	9,6000	2,2609
Cosméticos	0,0660	0,0038	LOREAL	1,0000	0,0115	5,7600	265,0000	COTY	0,7126	0,0138	4,8000	188,8333
Cuidados com os cabelos	0,0660	0,0090	LOREAL	1,0000	0,0115	5,7600	111,6364	UNILEV	0,4373	1,0000	0,0660	48,8182
Desodorantes e antitranspirantes	0,0660	0,0398	UNILEV	1,0000	1,0000	0,0660	25,1000	NIVEA	0,6056	0,0092	7,2000	15,2000

Fonte: dados da pesquisa

Na análise de profundidade foi possível identificar que as empresas muito diversificadas não atuam com profundidade, enquanto empresas que propõem atender poucos ou negócios únicos e poucos departamentos, relacionados entre si, procuram se especializar e diversificar nas categorias de produtos pertencentes a estes negócios. Foi possível constatar que empresas que atuam em poucas ou únicas categorias de produtos tem alto grau de profundidade nas categorias de produtos.

Quando analisado no nível de categoria de produtos, foi possível constatar que há empresas que atuam em diversos negócios, departamentos e categorias de produtos, porém, com poucos itens em cada categoria de produto, ou seja, com pouca profundidade na categoria de produtos, caracterizando que a empresa tem baixo grau de profundidade por categoria de produtos.

Das 119 empresas, a empresa com maior amplitude é Unilever, por ser a empresa mais diversificada da amostra e a quarta maior empresa em quantidade de itens de produtos. Quando analisada nos níveis de categorias de produtos, se iguala ou pode ser superada por empresas concentradas. A análise da arena competitiva contribuiu para a visualização das atuações de cada empresa em relação aos seus concorrentes.

É possível observar que não há empresas com alto grau de profundidade e alto grau de diversificação, simultaneamente, o que pode indicar o pressuposto que empresas que optam por estratégia de diversificação não buscam se especializar em uma única ou em poucas categorias de produtos. Também, as empresas mais diversificadas podem não criar vantagem competitiva, ou criar valor econômico, e cada vez menos estão distantes dos concorrentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais estratégias de crescimento das empresas é a diversificação, que pode ser promovida em diferentes dimensões: negócios, produtos, regiões, clientes, canais, entre outros. Durante as décadas de 1960, 1970 e 1980 houve um incentivo à diversificação de negócio e formação de grandes conglomerados. A partir da década de 1990, a concorrência na maioria dos mercados vem passando por grande escalada em função, principalmente, da aceleração da globalização e da emergência de novas tecnologias, que impactam os processos produtivos, distributivos e comunicacionais das empresas. Neste novo contexto de forte concorrência, que prevalece até os anos 2020, torna-se muito difícil as empresas atuarem em vários mercados e serem competitivas em todos eles, à medida em que se defrontam cada vez mais com empresas especializadas em mercados bem delimitados.

Embora as estratégias de crescimento pela diversificação continuem a ser exploradas, há uma tendência de adoção de estratégias de atuação mais concentradas em mercados prioritários, denominados *core business*, e da adoção de estratégias de diversificação por meio de movimento adjacentes ao *core*, visando desenvolver sinergias entre os negócios e obter ganhos derivados de economias de escopo.

Embora o tema diversificação seja bastante explorado na literatura sobre gestão e negócios, a revisão bibliográfica (Apêndice A) permitiu identificar lacunas para pesquisar de forma mais objetiva as métricas sobre a diversificação e sua relação com a competitividade das empresas.

Diante disso, evidencia-se que há lacunas e espaços para contribuições neste campo de estudo, principalmente na pesquisa brasileira, que se mostra incipiente, quando comparadas as análises de categorias de produtos de grandes empresas. Adicionalmente, não foi identificado um consenso sobre uma medida universalmente aceita referente à diversificação de empresas, quando utilizada a classificação hierárquica de negócios, departamentos e categorias de produtos.

Dado o exposto, foi desenvolvida esta pesquisa com o objetivo geral de identificar como o grau de diversificação de negócios e de produtos se relaciona com a competitividade de sortimentos no nível de categorias de produtos, entendendo-se

a competitividade de sortimento como a quantidade relativa de produtos oferecidos em cada categoria. Para tal foi proposto um critério de classificação e desenvolvido, inicialmente, um banco de dados com 112.051 produtos, dado não haver um padrão único que atendesse as necessidades da pesquisa, que pode ser considerada umas das importantes contribuições da pesquisa.

Como não foi identificada uma métrica de diversificação alinhada com o objetivo geral da pesquisa, foi atingido o objetivo específico de desenvolver métricas para avaliar o grau de diversificação em função dos níveis hierarquizados de negócios e produtos. Foi desenvolvida uma metodologia para a avaliação do grau de diversificação de negócios, departamentos e categorias de produtos e do grau de profundidade de sortimento, que também é uma importante contribuição da pesquisa. Os dados consolidados na base foram submetidos às análises de diversificação e análises de profundidade para a construção do grau de diversificação.

Para 33 categorias de produtos foram amostradas intencionalmente e analisadas empresas que adotam estratégias mais diversificadas e mais concentradas em categorias de produtos, que foram escolhidas como o *lócus* para avaliar a competitividade de sortimento, ou a quantidade relativa de produtos ofertados por cada fabricante.

Na análise de diversificação, foram identificadas as empresas que atuam em apenas um ou dois negócios, simultaneamente. Na amostra selecionada, apenas a Unilever é a fabricante que atua em três negócios. Como dito anteriormente, as empresas atuam em muitos negócios para aproveitar as sinergias operacionais (economia de escala) e as sinergias financeiras (economias de escopo), procurando reduzir riscos cíclicos dos negócios, mas expõe-se aos riscos da concorrência com competidores especializados.

As métricas e o banco de dados foram utilizados para viabilizar o atingimento do terceiro objetivo que foi identificar para um conjunto de categorias de produtos de consumo empresas que atuam com diferentes estratégias de diversificação e cuja competitividade foi analisada de forma objetiva com base em duas dimensões: grau de diversificação geral e profundidade de sortimento em categorias de produtos.

A pesquisa possibilitou concluir que as empresas mais diversificadas se defrontam com concorrentes especializados na maioria das categorias de produtos e

de forma geral ficam em desvantagem competitiva do ponto de vista de sortimento ou número de ofertas na categoria, em algumas situações ficam em paridade competitiva e dificilmente têm vantagem competitiva. Na análise de profundidade foi possível identificar que as empresas muito diversificadas não atuam com profundidade, enquanto empresas que propõem atender poucos ou negócios únicos e poucos departamentos, relacionados entre si, procuram se especializar e diversificar nas categorias de produtos pertencentes a estes negócios.

Das 119 empresas, a empresa com maior amplitude é Unilever, por ser a empresa mais diversificada da amostra e a quarta maior empresa em quantidade de itens de produtos, mas quando analisada no nível de categorias de produtos, se iguala ou é superada por empresas concentradas (L'Oreal, Nestlé e Coty). A análise da arena competitiva contribuiu para a visualização das atuações de cada empresa em relação aos seus concorrentes.

As métricas desenvolvidas para atender o **Erro! Fonte de referência não encontrada**. contribuíram para atender o Objetivo Específico 4 - Avaliar o grau de competitividade de sortimento das empresas amostradas no nível de categorias de produtos específicas e relacionar com o grau de diversificação.

É possível observar que não há empresas com alto grau de profundidade e alto grau de diversificação, simultaneamente, o que pode indicar o pressuposto que empresas que optam por estratégia de diversificação não buscam se especializar em uma única ou em poucas categorias de produtos, ou têm dificuldade para fazê-lo, e por consequência têm dificuldade para criar vantagem competitiva de sortimento no nível das arenas onde efetivamente se dá a concorrência, que são as categorias de produtos. O generalismo na estratégia de atuação levaria, nesta perspectiva, à mediocridade no desempenho em arenas específicas, na melhor das hipóteses.

Enfim, a pesquisa possibilitou avaliar de forma objetiva um tema que é explorado recorrentemente de forma qualitativa na literatura. Se evidencia que as empresas se defrontam com o dilema do crescimento por meio da diversificação e a exposição a concorrentes cada vez mais especializados, que no nível de categorias específicas de produtos conseguem oferecer mais sortimento ou opções para os consumidores. Embora a pesquisa concentre-se na perspectiva quantitativa do sortimento, é plausível supor que empresas mais especializadas teriam maior

probabilidade de serem superiores qualitativamente também, que seria um tema passível de exploração em nova pesquisa.

Um aumento na diversificação de produtos pode vir a melhorar o desempenho até certo ponto, qualquer aumento adicional na diversificação de produtos pode levar ao declínio do desempenho da empresa.

Para finalizar, é permitido apresentar algumas Recomendações para os Gestores:

1. A **primeira** recomendação é identificar as empresas que competem nas mesmas categorias de produtos e adotam diferentes estratégias de diversificação, comparando o grau de diversificação que atua nestas categorias de produtos.
2. A **segunda** recomendação é realizar um processo de diversificação orgânica e gradual, buscando atender as necessidades dos clientes e formando um sortimento de categorias de produtos limitado à capacidade de operar em produtos ou mercados diversos, enquanto há crescimento nos retornos esperados. Cada empresa tem suas particularidades e o tempo pode ser a melhor maneira do crescimento no aprendizado, adquirindo experiências e maturidade. Deve-se ter ciência que esse processo de crescimento sustentável pode exigir recursos ainda não adquiridos.
3. A **terceira** recomendação é a adoção racional da escolha da diversificação, com planejamento mínimo prévio, implicando em descartar as primeiras oportunidades e um cuidado com a operação.
4. A **quarta** recomendação consiste em adotar a atuação de liderança na categoria de produtos escolhida, pois o desafio é o aumento no número de grandes e fortes concorrentes.

Acredita-se que a pesquisa contribuiu com a discussão objetiva do tema de diversificação de empresas na dimensão de negócios e produtos. Entretanto, ainda há um grande potencial para desenvolvimento de pesquisas que avaliem as demais dimensões da diversificação e que se dediquem a aspectos qualitativos também.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração Estratégica de Mercado**. 9ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. ISBN 978-85-407-0157-1.

ABAD. Anuário 2020 Panorama do Setor. **ABAD**, 2020. Disponível em: [http://www.publicbrasil.com.br/pdf/abad/ABAD\\_2020.pdf](http://www.publicbrasil.com.br/pdf/abad/ABAD_2020.pdf). Acesso em: 15 nov. 2020.

ABELL, Derek F. **Definição do negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 85-224-0611-1.

ABRAS. Ranking ABAD/Nielsen 2020. **Revista Distribuição**, São Paulo, maio 2020. Disponível em: <https://distribuicao.abad.com.br/revista-digital/materias/sumario-maio-de-2020/>. Acesso em: 02 mar 2021.

ABRAS. Ranking ABRAS 2020. **ABRAS**, 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/superhiper/edicoes-anteriores>. Acesso em: 15 fev. 2021.

ACOSTA, Manuel; CORONADO, Daniel; ANGELES MARTINEZ, M. Does Technological Diversification Spur University Patenting? **Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 1, Fev. 2018, p. 96-119. Acesso em: 15 mar 2020.

ADNER, R.; ZEMSKY, P. Diversification and Performance: Linking Relatedness, Market Structure and the Decision to Diversify, 24 fev. 2006, p. 1-40. Acesso em: 15 mar. 2020.

AIVAZIAN, Varouj A.; RAHAMAN, Mohammad M.; ZHOU, Simiao. Does Corporate Diversification Provide Insurance Against Economic Disruptions? **Journal of Business Research**, v. 100, Jul. 2019, p. 218-233. Acesso em: 15 mar 2020.

ALI, Sajid; HASHMI, Shujahat H.; MEHMOOD, Tahir. Corporate Diversification and Firm Performance: An Inverted U-Shaped Hypothesis, v. 5, n. 4, p. 393-410, 2016. ISSN 2383-1103. Acesso em: 15 mar 2020.

AL-MASKATI, Nawaf; BATE, Andre J.; BHABRA, Gurmeet S. Diversification, Corporate Governance and Firm Value In Small Markets: Evidence From New Zealand, v. 55, n. 3, p. 627-657, SEP 2015. ISSN 0810-5391. Acesso em: 15 mar 2020.

AMBEV. Marcas. **AMBEV**, 2020. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/marcas/>. Acesso em: 16 dez. 2020.

AMIHUD, Y.; LEV, B. Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers, v. 12, n. 2, p. 605-617, 1981. ISSN 0361-915X. Acesso em: 01 abr. 2020.

ANDREOU, Panayiotis C.; LOUCA, Christodoulos; PETROU, Andreas P. Organizational learning and corporate diversification performance. **Journal of Business Research**, p. 1-15, 2016.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: an analytic approach to business police for growth an expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.. **A Nova Estratégia Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

APAS. SuperVarejo. **APAS**, 2020. Disponível em: <https://portalapas.org.br/revista-supervarejo/>. Acesso em: 02 mar. 2021.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: Evolução Histórica e Questões Atuais, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006. ISSN 1808-5245. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465645954002>. Acesso em: 02 abr. 2020.

ARELLANO, M; BOND, S. Some Tests of Specification for Panel Data - Monte-Carlo: Evidence and an Application to Employment Equations, v. 58, n. 2, p. 277-297, abr. 1991. ISSN 0034-6527. Acesso em: 01 abr. 2020.

BAE, Sung C.; KWON, Taek H.; LEE, Jang W. Corporate Diversification, Relatedness, and Firm Value: Evidence from Korean Firms, v. 37, n. 6, p. 1025-1064, dez. 2008. ISSN 2041-9945. Acesso em: 15 mar 2020.

BAHIA GAMA, Marina A.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SPULDARO, Juliano D. Political Strategy and The Growth of Business Groups, v. 53, n. 1, p. 35-48, JAN-MAR 2018. ISSN 2531-0488. Acesso em: 15 mar 2020.

BALL, P. Index aims for fair ranking of scientists. **Nature**, 2005, p. 900. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/436900a#citeas>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BARBIERI, Carlos. **Governança de Dados: Práticas, Conceitos e Novos Caminhos**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019. ISBN 978-85-508-1069-0.

BARBIROLI, G; FOCACCI, A. Product Diversification In The Computer Industry: A Structural Analysis, v. 25, n. 9, p. 947-970, SEP 2005. ISSN 0166-4972. Acesso em: 15 mar 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Martins Fontes, 1977. 230 p. Disponível em: <https://ia902902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2011. ISBN 978-85-7605-925-7.

BAUSCH & LOMB. Bausch + Lomb. **Bausch + Lomb Incorporated**, 2019. Disponível em: <https://www.bausch.com.br/home/>. Acesso em: 23 mai. 2019.

BERGER, PG; OFEK, E. Diversifications Effect On Firm Value, v. 37, n. 1, p. 39-65, Jan. 1995. ISSN 0304-405X. Acesso em: 15 mar 2020.

BERGH, DD. Size and Relatedness of Units Sold - An Agency Theory and Resource-Based Perspective, v. 16, n. 3, p. 221-239, MAR 1995. ISSN 0143-2095. Acesso em: 15 mar 2020.

BERRY, Heather. Why Do Firms Divest?, v. 21, n. 2, p. 380-396, MAR-APR 2010. ISSN 1047-7039. Acesso em: 15 mar 2020.

BETTIS, RA; HALL, WK. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return, v. 25, n. 2, p. 254-264, 1982. ISSN 0001-4273. Acesso em: 15 mar 2020.

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, Nov. 2007. ISSN 0033-5533. Acesso em: 15 mar 2020.

BLUE ORIGIN. Blue Origin. **Blue Origin**, 2020. Disponível em: <https://www.blueorigin.com/>. Acesso em: 01 mai. 2020.

BLUESOFT. CEST. **Bluesoft**, 2020. Disponível em: <https://cosmos.bluesoft.com.br/tabelas/definicao-cest>. Acesso em: 06 dez. 2020.

BLUESOFT. Categorias. **Cosmos**, 2021. Disponível em: <https://cosmos.bluesoft.com.br/categorias>. Acesso em: 02 mar. 2021.

BLUESOFT COSMOS. Catálogo Online de Produtos. **Bluesoft Cosmos**, 2020. Disponível em: <https://cosmos.bluesoft.com.br/>. Acesso em: 01 set. 2020.

BORAH, Nilakshi *et al.* Does Corporate Diversification Reduce Value In High Technology Firms?, v. 51, n. 3, p. 683-718, Out. 2018. ISSN 0924-865X. Acesso em: 15 mar 2020.

BORDA, Armando *et al.* Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. **Journal of Business Research**, v. 72, p. 104-113, 2017. ISSN 0148-2963. Acesso em: 29 mar. 2021.

BRZEŹCEK, Tomasz. Optimisation of product portfolio sales and their risk subject to product width and diversity, p. 1-19, 07 dez. 2018. Acesso em: 25 ago. 2021.

BUHNER, R. Assessing International Diversification of West-German Corporations, v. 8, n. 1, p. 25-37, JAN-FEB 1987. ISSN 0143-2095. Acesso em: 15 mar 2020.

CABRAL, João H. M. **Grau de Diversificação das Empresas no Mercado de Capitais Ibéricos**. Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2014.

CAIÇARA JR., Cícero. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma bordagem gerencial**. 4ª. ed. Curitiba: Ibpex, 2012. Acesso em: 31 mar. 2021.

CAMPA, JM; KEDIA, S. Explaining The Diversification Discount, v. 57, n. 4, p. 1731-1762, AUG 2002. ISSN 0022-1082. Acesso em: 15 mar 2020.

CARVALHO, Thomas F.; MAIA, Marcelo V.; BARBEDO, Claudio H. D. S. O Efeito da Diversificação no Valor das Empresas Listadas em Bolsa no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, p. 87-109, jan./fev. 2012. ISSN 1518-6776.

CAVES, R. E. *et al.* Competition in the Open Economy: a Model Applied to Canada. **Harvard University Press**, Cambridge, MA, USA, 1980

CHAKRABARTI, Abhirup. Organizational Adaptation In An Economic Shock: The Role of Growth Reconfiguration, v. 36, n. 11, p. 1717-1738, NOV 2015. ISSN 0143-2095. Acesso em: 15 mar 2020.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHATTERJEE, S; BLOCHER, JD. Measurement of Firm Diversification - Is It Robust, v. 35, n. 4, p. 874-888, OCT 1992. ISSN 0001-4273. Acesso em: 15 mar 2020.

CHATTERJEE, S; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification - Theory and Evidence, v. 12, n. 1, p. 33-48, JAN 1991. ISSN 0143-2095. Acesso em: 15 mar 2020.

CHEN, Ying-Yu; JAW, Yi-Long. How Do Business Groups' Small World Networks Effect Diversification, Innovation, and Internationalization?, v. 31, n. 4, p. 1019-1044, DEC 2014. ISSN 0217-4561. Acesso em: 15 mar 2020.

CHOE, Chongwoo; DEY, Tania; MISHRA, Vinod. Corporate Diversification, Executive Compensation and Firm Value: Evidence From Australia, v. 39, n. 3, p. 395-414, AUG 2014. ISSN 0312-8962. Acesso em: 15 mar 2020.

CHOU, Shih-Chu; CHANG, Chunchia (Amy). Does corporate diversification enhance accrual quality?, v. 19, p. 199-219, jan. 2020. ISSN 1475-7702. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1475-7702>. Acesso em: 25 mar. 2021.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, mai./ago. 2015. ISSN 1980-4865. Acesso em: 02 abr. 2020.

COCA-COLA. Marcas. **Coca-Cola**, 2020. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/marcas>. Acesso em: 16 dez. 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. [S.l.]: Penso, 2014.

DATTA, DK; RAJAGOPALAN, N; RASHEED, AMA. Diversification and Performance - Critical-Review and Future-Directions, v. 28, n. 5, p. 529-558, SEP 1991. ISSN 0022-2380. Acesso em: 15 mar 2020.

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990. ISBN 85-01-03943-8.

DE ANDRES, Pablo; DE LA FUENTE, Gabriel; VELASCO, Filar. Does It Really Matter How A Firm Diversifies? Assets-In-Place Diversification Versus Growth Options Diversification, v. 43, p. 316-339, APR 2017. ISSN 0929-1199. Acesso em: 15 mar 2020.

DE ANDRES, Pablo; DE LA FUENTE, Gabriel; VELASCO, Pilar. Diversification, Relatedness and Growth Options Value: Beyond A Linear Relationship, v. 50, n. 6, p. 840-861, DEC 2017. ISSN 0024-6301. Acesso em: 15 mar 2020.

DE CAMARGO, Marcos Antonio; BARBOSA, Francisco Vidal. Mergers and Acquisitions in Brazilian Companies: Value Creation and Operating Synergies, v. 49, n. 2, p. 206-220, abr-jun 2009. Acesso em: 01 março 2020.

DE FRANCA ALCANTARA, Paulo Guilherme *et al.* Diversification Strategy Through the resource-based view: a Case Study in a Food Industry, v. 8, n. 3, p. 31-59, dezembro 2015. Acesso em: 01 março 2020.

DE LA FUENTE, Gabriel; VELASCO, Pilar. Capital Structure and Corporate Diversification: Is Debt A Panacea For The Diversification Discount?, v. 111, FEB 2020. ISSN 0378-4266. Acesso em: 15 mar 2020.

DELBUFFALO, Emanuela; POGGESI, Sara; BORRA, Simone. Diversification, Family Involvement and Firm Performance Empirical Evidence From Italian Manufacturing Firms, v. 35, n. 5, p. 663-680, 2016. ISSN 0262-1711. Acesso em: 15 mar 2020.

DENIS, DJ; DENIS, DK; SARIN, A. Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification, v. 52, n. 1, p. 135-160, MAR 1997. ISSN 0022-1082. Acesso em: 15 mar 2020.

DENIS, DJ; DENIS, DK; YOST, K. Global Diversification, Industrial Diversification, and Firm Value, v. 57, n. 5, p. 1951-1979, OCT 2002. ISSN 0022-1082. Acesso em: 15 mar 2020.

DRUCKER, Peter F. The big power of little ideas, p. 6-14, mai./jun. 1964.

ECK, Nees Jan van; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping, v. 84, p. 523-538, 2010. Acesso em: 08 abr. 2020.

ECKARDT, Rory; SKAGGS, Bruce C. Service Diversification and Growth of Professional Service Firms, v. 51, n. 1, p. 111-126, FEB 2018. ISSN 0024-6301. Acesso em: 15 mar 2020.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso Souza. 26ª. ed. São Paulo: Perspectiva, v. Coleção Estudos, 85, 2016. 207 p. ISBN 978-85-273-0079-7.

ECR BRASIL. Manual de Gerenciamento por Categorias: Metodologia Simplificada, 2007. Disponível em: [https://www.shoppermkt.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Manual\\_de\\_gerenciamento\\_por\\_categoria.pdf](https://www.shoppermkt.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Manual_de_gerenciamento_por_categoria.pdf). Acesso em: 22 mar. 2021.

ESPINOSA, Christian *et al.* Does Corporate Diversification Create Value In Emerging Markets? New Evidence From Chile, v. 35, n. 1, p. 123-135, MAR 2018. ISSN 0825-0383. Acesso em: 15 mar 2020.

FIGUEIREDO, Orlando. Concentração e Desempenho na Indústria Brasileira de bens de consumo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 25-34, jul./set. 1984.

FORTE, Elaine C. N. *et al.* A Hermenêutica e o software Atlas.ti: União Promissora, v. 26, n. 4, p. 1-8, 2017.

FRAZIER, G.; HOWELL, R. Business Definition and Performance. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, 1983, p. 59-67. [https://www.jstor.org/stable/1251493?read-now=1&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251493?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents).

GARRIDO-PRADA, Pablo; JESUS DELGADO-RODRIGUEZ, Maria; ROMERO JORDAN, Desiderio. Effect of Product and Geographic Diversification on Company Performance: Evidence During An Economic Crisis, p. 269-286, JUN 2019. ISSN 0263-2373. Acesso em: 15 mar 2020.

GEMBA, K; KODAMA, F. Diversification Dynamics of the Japanese Industry, v. 30, n. 8, p. 1165-1184, OCT 2001. ISSN 0048-7333. Acesso em: 15 mar 2020.

GERINGER, JM; TALLMAN, S; OLSEN, DM. Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms, v. 21, n. 1, p. 51-80, JAN 2000. ISSN 0143-2095. Acesso em: 15 mar 2020.

GIL, Antonio C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 978-85-97-00681-0.

GOETZ, Martin R.; LAEVEN, Luc; LEVINE, Ross. Identifying The Valuation Effects and Agency Costs of Corporate Diversification: Evidence From The Geographic Diversification of Us Banks, v. 26, n. 7, p. 1787-1823, JUL 2013. ISSN 0893-9454. Acesso em: 15 mar 2020.

GOOGLE. Google Merchant Center. **Google Merchant Center**, 2021. Disponível em: <https://support.google.com/merchants/answer/6324436?hl=pt-BR>. Acesso em: 15 jul. 2021.

GORANOVA, Maria *et al.* Managerial Ownership and Corporate Diversification: A Longitudinal View. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, MAR 2007, p. 211-225. Acesso em: 15 mar 2020.

GORT, M. **Diversification and Integration in American Industry**. New Jersey: Princeton University Press, 1962.

GOYA, Daniel; ZAHLER, Andres. Distance From Core Competences and New Export Survival: Evidence From Multi-Product Exporters. **World Economy**, v. 42, n. 11, NOV 2019, p. 3253-3286. Acesso em: 15 mar 2020.

GOZGOR, Giray; CAN, Muhlis. Effects of The Product Diversification of Exports On Income At Different Stages of Economic Development. **Eurasian Business Review**, v. 6, n. 2, AUG 2016, p. 215-235. Acesso em: 15 mar 2020.

GRAHAM, JR; LEMMON, ML; WOLF, JG. Does Corporate Diversification Destroy Value? **Journal of Finance**, v. 57, n. 2, APR 2002, p. 695-720. Acesso em: 15 mar 2020.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. A Estratégia de Diversificação e Performance: O Caso das Companhias Abertas no Brasil. **Revista**

**de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, mar./abr 2013, p. 99-126. Acesso em: 15 mar. 2020.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; BAND, Rodrigo. Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. **III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, p. 1-16, mai. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES655.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

GS1 BRASIL. Cadastro Nacional de Produtos. **GS1br**, 2020. Disponível em: <https://www.gs1br.org/servicos-e-solucoes/cnp-cadastro-nacional-de-produtos>. Acesso em: 29 set. 2020.

HANAN, M. Reorganize your company around its markets. **Harvard Business Review**, p. 63-74, nov./dez. 1974.

HARPER, Neil W. C.; VIGUERIE, S. Patrick. Are You Too Focused. **The McKinsey Quarterly**, n. 2ª Risk and Resilience, 2002. Disponível em: <http://www.caktas.de/Tom/Documents/AreYouTooFocused.htm>. Acesso em: 18 jan. 2021.

HAUG, Jonas P.; PIDUN, Ulrich; ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, Dodo. Cui Bono? An Empirical Investigation Into Risk Benefits of Corporate Diversification. **Strategic Organization**, v. 16, n. 4, NOV 2018, p. 429-450. Acesso em: 15 mar 2020.

HE, Xi. Two Sides of A Coin: Endogenous and Exogenous Effects of Corporate Diversification On Firm Value. **International Review of Finance**, v. 12, n. 4, DEC 2012, p. 375-397. Acesso em: 15 mar 2020.

HEFFKE, Frans; HENNING, Martin. Skill Relatedness and Firm Diversification. **Strategic Management Journal**, p. 17, ago. 2012.

HIRSCHMAN, A. O. The Paternity of an Index. **American Economic Review**, v. 56, 1964, p. 761-762. Acesso em: 27 mar. 2021.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica. Competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, MA; HOSKISSON, RE; IRELAND, RD. A Midrange Theory of The Interactive Effects of International and Product Diversification and Product Diversification On Innovation and Performance. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, SUM 1994, p. 297-326. Acesso em: 15 mar 2020.

HOECHLE, Daniel *et al.* How Much of The Diversification Discount Can Be Explained By Poor Corporate Governance? **Journal of Financial Economics**, v. 103, n. 1, JAN 2012, p. 41-60. Acesso em: 15 mar 2020.

HOLDER, Mark E.; ZHAO, Aiwu. Value Exploration and Materialization In Diversification Strategies. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 45, n. 1, JUL 2015, p. 175-213. Acesso em: 15 mar 2020.

HOSKISSON, RE *et al.* Construct-Validity of An Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, MAR 1993, p. 215-235. Acesso em: 15 mar 2020.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. ISBN 978-85-221-0730-8.

HYPERA PHARMA. Hypera. **Hyperapharma.com**, 2019. Disponível em: <https://www.hyperapharma.com.br/>. Acesso em: 06 out. 2019.

IBGE. Atividade Econômica. **CONCLA**, 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/classificacoes/correspondencias/atividades-economicas.html>. Acesso em: 17 dez. 2020.

IBGE. Apresentação CONCLA. **IBGE**, 2021. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/concla.html>. Acesso em: 06 jan. 2021.

IIZUCA, Edson Sadao; MORAIS, Gustavo Hermínio Salati Marcondes; SANTOS, Anderson de Andrade. Produção Acadêmica em Empreendedorismo no Brasil: Análise dos Artigos aprovados nos eventos da ANPAD entre 2001 e 2012. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 723-749, out./nov./dez. 2015. ISSN 2177-6083.

INNOCENTI, Niccolo; ZAMPI, Vincenzo. What Does A Start-Up Need To Grow? An Empirical Approach For Italian Innovative Start-Ups. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 25, n. 2, FEB 2019, p. 376-393. Acesso em: 15 mar 2020.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. Tradução de Paulo Roberto Gião. 3<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-1-133-58469-8. Disponível em: <https://cengagebrasil.vitalsource.com/#/books/9788522116423/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>.

JACQUEMIN, AP; BERRY, CH. Entropy Measure of Diversification and Corporate-Growth. **Journal of Industrial Economics**, v. 27, n. 4, 1979, p. 359-369. Acesso em: 15 mar 2020.

JAIMOVICH, Esteban. Import Diversification Along The Growth Path. **Economics Letters**, v. 117, n. 1, OCT 2012, p. 306-310. Acesso em: 15 mar 2020.

KAJ, Storbacka; SUVI, Nenonen. Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 19, n. 3, 2012, p. 183-215. Acesso em: 25 ago. 2021.

KANG, T.; BAEK, Chulwoo; LEE, Jeong-Dong. Dynamic relationship between technological knowledge and products: diversification strategy for firm growth. **Technology Analysis & Strategic Management**, 19 out. 2020, p. 1-17. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2020.1834082>. Acesso em: 26 mar. 2021.

KIM, W. Chan. Developing a Global Diversification Measure. **Management Science**, Maryland, USA, v. 35, n. 3, 1989, p. 376-383. Acesso em: 18 dez. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, v. 8ª, 2000. ISBN 85-87918-01-X.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 15ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. ISBN 978-85-430-2495-0.

LAGO, Karine; ALVES, Laennder. **Dominando o PowerBI**. 3ª. ed. São Paulo: DATAB, 2020. ISBN 978-65-992173-0-2.

LANG, L. H. P.; STULZ, R. M. Tobin Q, Corporate Diversification, and Firm Performance. **Journal of Political Economy**, v. 102, n. 6, dez. 1994, p. 1248-1280. Acesso em: 01 abr. 2020.

LEÓN, Omar A.; IGARTUA, Juan I.; GANZARAIN, Jaione. Relationship between the use of ICT and the degree and type of diversification. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 1191-1199, 2016. ISSN 1877-0509. Acesso em: 28 mar. 2021.

LEVITT, Theodor. Marketing myopic. **Harvard Business Review**, p. 45-56, 1960.

LIEN, Yung-Chih; LI, Shaomin. Does Diversification Add Firm Value In Emerging Economies? Effect of Corporate Governance. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, DEC 2013, p. 2425-2430. Acesso em: 15 MAR 2020.

LIU, Xiaohui; HODGKINSON, Ian R.; CHUANG, Fu-Mei. Foreign Competition, Domestic Knowledge Base and Innovation Activities: Evidence From Chinese High-Tech Industries. **Research Policy**, v. 43, n. 2, MAR 2014, p. 414-422. Acesso em: 15 MAR 2020.

LOPEZ-ZAPATA, Esteban; ENRIQUE GARCIA-MUINA, Fernando; MARIA GARCIA-MORENO, Susana. Analysing The Relationship Between Diversification Strategy and Firm Performance: The Role of The Economic Cycle. **Cuadernos De Gestion**, v. 19, n. 2, 2019, p. 15-31. Acesso em: 15 mar 2020.

MACHADO JR., Celso *et al.* As Leis da Bibliometria em diferentes bases de dados científicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, abr. 2016, p. 111-123.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, jun. 1992, p. 363-380. Acesso em: 01 abr. 2020.

MARCONI, Marina D. A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p. p. ISBN 978-85-224-5758-8.

MARKIDES, CC; WILLIAMSON, PJ. Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, SUM 1994, p. 149-165. Acesso em: 15 MAR 2020.

MARKIDES, CC; WILLIAMSON, PJ. Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, APR 1996, p. 340-367. Acesso em: 15 MAR 2020.

MASUD, Muhammad Hammad; ANEES, Faisal; AHMED, Haseeb. Impact of corporate diversification on earnings management. **Journal of Indian Business Research**, v. 9, n. 2, 2017. Acesso em: 15 mar. 2020.

MATUSIK, Sharon F.; FITZA, Markus A. Diversification In The Venture Capital Industry: Leveraging Knowledge Under Uncertainty. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 4, APR 2012, p. 407-426. Acesso em: 15 MAR 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012. ISBN 978-85-224-7131-7.

MEHMOOD, Rashid; HUNJRA, Ahmed I.; CHANI, Muhammad I. The Impact of Corporate Diversification and Financial Structure On Firm Performance: Evidence From South Asian Countries. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 12, n. 1, MAR 2019 Acesso em: 15 MAR 2020.

MERLO, Edgard Monforte; MAUAD, Talita Marum; NAGANO, Marcelo Seido. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, jan./fev./mar. 2004, p. 30-41. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16780/um-modelo-simplificado-da-pratica-de-gerenciamento-por-categorias-no-varejo-de-medio-porte/i/pt-br>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MICROSOFT. What is Analysis Services. **Microsoft**, 14 dez. 2020. Disponível em: <https://docs.microsoft.com/pt-br/analysis-services/analysis-services-overview?view=asallproducts-allversions>. Acesso em: 31 mar. 2021.

MILLER, Richard A. Market Structure and Industrial Performance: Relation of Profit Rates to Concentration, Advertising Intensity, and Diversity. **The Journal of Industrial Economics**, abril 1969, p. 104-118. Acesso em: 2020 mar. 01.

MONTGOMERY, CA. The Measurement of Firm Diversification - Some New Empirical-Evidence. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 2, 1982, p. 299-307. Acesso em: 15 MAR 2020.

MONTGOMERY, CA. Corporate Diversification. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 3, SUM 1994, p. 163-178. Acesso em: 15 MAR 2020.

MONTGOMERY, CA; WERNERFELT, B. Diversification, Ricardian Rents, and Tobin-Q. **Rand Journal of Economics**, v. 19, n. 4, WIN 1988, p. 623-632. Acesso em: 15 MAR 2020.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management Ownership and Market Valuation - An Empirical - Analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 1-2, jan./mar. 1988, p. 293-315. Acesso em: 01 abr. 2020.

NATURA. A Natura. **Natura**, 2019. Disponível em: <http://www.natura.com.br/a-natura>. Acesso em: 2019 set. 02.

NAZAROVA, Varvara. Corporate Diversification Effect on Firm Value (Unilever Group Case Study). **Annals of Economics and Finance**, v. 16, n. 1, p. 173-198, 2015.

Disponível em: <http://aeconf.com/Articles/May2015/aef160109.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

NGUYEN, Thang; CAI, Charlie X.; MCCOLGAN, Patrick. How Firms Manage Their Cash Flows: An Examination of Diversification'S Effect. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 48, n. 3, APR 2017, p. 701-724. Acesso em: 15 MAR 2020.

NICOLI JUNIOR, Jandir; FUNCHAL, Bruno. The effect of corporative diversification on the capital structure of Brazilian firms. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, agosto 2013, p. 154-161. Acesso em: 2020 março 01.

OCTOPARSE. Raspando dados do site para o Excel. **Octoparse**, 2020. Disponível em: <https://www.octoparse.com/blog/scraping-data-from-website-to-excel>. Acesso em: 15 dez. 2020.

OH, Chang H. The International Scale and Scope of European Multinationals. **European Management Journal**, v. 27, n. 5, OCT 2009, p. 336-343. Acesso em: 15 MAR 2020.

OOI, Chai-Aun; HOOY, Chee-Wooi; SOM, Ahmad P. M. Corporate Diversification and Firm Performance: Evidence From Asian Hotel Industry. **4Th International Conference On Tourism Research (4Ictr)**, v. 12, 2014 Acesso em: 15 MAR 2020.

ORLANDO, Beatrice *et al.* How Does Firm Diversification Impact Innovation? **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 4, 2018, p. 391-404. Acesso em: 15 MAR 2020.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PALEPU, K. Diversification Strategy, Profit Performance and The Entropy Measure. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, 1985, p. 239-255. Acesso em: 15 MAR 2020.

PALICH, LE; CARDINAL, LB; MILLER, CC. Curvilinearity In The Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2, FEB 2000, p. 155-174. Acesso em: 15 MAR 2020.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p. ISBN 85-224-2684-8.

PARTEKA, Aleksandra; TAMBERI, Massimo. What Determines Export Diversification in the Development Process? Empirical Assessment. **The World Economy**, 2013.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. Tradução de Joaquim Carlos Racy; George Bedinelli Rossi. São Paulo: Cengage Training, 2008. ISBN 978-85-221-0940-1. Disponível em: <https://cengagebrasil.vitalsource.com/#/books/9788522109401/cfi/3!/4/4@0.00:49.0>. Acesso em: 29 abr. 2020.

PENROSE, E. A Economia da Diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, out./dez. 1979, p. 7-30. Este texto constitui o cap. 7 do livro *The Theory of the growth of firm*. Publicado com a permissão de T.A. Queiróz, ed. Traduzido do original em inglês por Ida Rosenthal, e revisão técnica de Rosemary Machado da Rocha.

PEREIRA, Raquel S. *et al.* Pesquisa: Uma Revisão Sistemática dos Estudos Bibliométricos em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 5, 2019, p. 1-33. Acesso em: 20 fev. 2020.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage - A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, mar. 1993, p. 179-191. Acesso em: 01 abr. 2020.

PIMENTA, Alcineide Aguiar *et al.* A Bibliometria nas Pesquisas Acadêmicas. **Scientia - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Sobral, v. 4, n. 7, 2017, p. 1-13.

PISCITELLO, L. Corporate Diversification, Coherence and Economic Performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 5, OCT 2004, p. 757-787. Acesso em: 15 MAR 2020.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm diversity: Conceptualization and measurement. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 4, 1982, p. 620-649. Acesso em: 15 abr. 2020.

PIZZI, G.; SCARPI, D. The effect of shelf layout on satisfaction and perceived assortment size: An empirical assessment. **Journal of retailing and consumer services**, v. 28, 2016, p. 67-77. Acesso em: 25 dez. 2021.

POLAROID. History. **POLAROID**, 2019. Disponível em: <https://www.polaroid.com/history>. Acesso em: 24 mai. 2019.

POPOVIC, Zoran; PAUNOVIC, Mihailo. The Dependence of The Cost of Capital On Degree of Diversification. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 14, n. 1, MAR 2018, p. 53-67. Acesso em: 15 MAR 2020.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. ISBN 85-7001-558-5.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The Dominant Logic - A New Linkage Between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, nov./dez. 1986, p. 485-501. Acesso em: 01 abr. 2020.

QUEIROZ, Tania L. D. A.; CAVALCANTE, Patrícia S. As contribuições do software Atlas TI para a análise de relatos de experiência escritos. **X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE**, p. 11775-11787, 2011. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5664\\_4029.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5664_4029.pdf).

RAJAMANI, Anjana *et al.* The International Diversification of Banks and The Value of Their Cross-Border M&A Advice. **Management Science**, v. 63, n. 7, JUL 2017, p. 2211-2232. Acesso em: 15 MAR 2020.

- RAJAN, Mahesh N. A Study of Corporate Diversification and Restructuring Activities in the 1980s and 1990s Using Multiple Measures. **Asia Pacific Management Review**, v. 8, n. 4, p. 545-567, 2003. ISSN 1029-3132. Disponível em: [https://scholarworks.sjsu.edu/mktds\\_pub](https://scholarworks.sjsu.edu/mktds_pub). Acesso em: 01 fev. 2020.
- RAJAN, R; SERVAES, H; ZINGALES, L. The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment. **Journal of Finance**, v. 55, n. 1, FEB 2000, p. 35-80. Acesso em: 15 MAR 2020.
- RAMANUJAM, V; VARADARAJAN, P. Research On Corporate Diversification - A Synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 6, NOV-DEC 1989, p. 523-551. Acesso em: 15 MAR 2020.
- RANKING FDC MULTINACIONAIS. Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Fundação Dom Cabral**, 2020. Disponível em: <https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>. Acesso em: 19 jul. 2020.
- RIVEROS, Patricia Huerta; ALODÓVAR, Paloma Martínez; LÓPEZ, José Emilio Navas. Cómo medir la diversificación corporativa: una aplicación a las empresas industriales españolas. **Theoria**, v. 13, p. 59-68, 2004. ISSN 0717-196X. Acesso em: 15 abr. 2020.
- ROGERS, Pablo; MENDES-DA-SILVA, Wesley; PAULA, Germano M. Diversificação e Desempenho em Empresas Industriais Brasileiras: um Estudo Empírico no Período de 1997 a 2001. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 313-338, jun. abr. 2008.
- RUDOLPH, Christin; SCHWETZLER, Bernhard. Conglomerates On The Rise Again? A Cross-Regional Study On The Impact of The 2008-2009 Financial Crisis On The Diversification Discount, v. 22, p. 153-165, SEP 2013. ISSN 0929-1199. Acesso em: 15 MAR 2020.
- RUMELT, R. **Strategy Structure, and Economic Performance**. Cambridge, MA, USA: [S.n.], 1974.
- RUMELT, RP. Diversification Strategy and Profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 4, 1982, p. 359-369. Acesso em: 15 MAR 2020.
- SA VAREJO. Solução Sortimento. **S/A.Varejo**, 2021. Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/gds-guia-de-sortimento>. Acesso em: 01 jul. 2021.
- SA.VAREJO. Guia de Sortimento - Categoria. **SA.VAREJO**, São Paulo, mar 2019. Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/edicoes-nacionais>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- SANTARELLI, Enrico; TRAN, Hien T. Diversification Strategies and Firm Performance In Vietnam Evidence From Parametric and Semi-Parametric Approaches. **Economics of Transition**, v. 24, n. 1, JAN 2016, p. 31-68. Acesso em: 15 MAR 2020.
- SCIMAGO LAB. Scimago Journal & Country Rank. **Scimago Institutions Rankings**, 2020. Disponível em: <https://www.scimagojr.com/>. Acesso em: 01 mar. 2020.

SCUR, Gabriela; QUEIROZ, Ricardo Pessoa. O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 206-220, 2017. Acesso em: 15 mar. 2020.

SERVAES, H. The Value of Diversification During The Conglomerate Merger Wave. **Journal of Finance**, v. 51, n. 4, SEP 1996, p. 1201-1225. Acesso em: 15 MAR 2020.

SHUKLA, Dhirendra M.; MITAL, Amita. Effect of Firm'S Diverse Experiences On Its Alliance Portfolio Diversity: Evidence From India. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 5, SEP 2018, p. 748-772. Acesso em: 15 MAR 2020.

SICCODE. What is a Classification System. **SICCODE.com**, 2020. Disponível em: <https://siccode.com/page/what-is-a-classification-system>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SILVA, Leandro Augusto; PERES, Sarajane Marques; BOSCARIOLI, Clodis. **Introdução à Mineração de Dados**. 1ª. ed. São Paulo: Elsevier, 2016. ISBN 978-85-352-6446-1.

SILVERMAN, BS. Technological Resources and The Direction of Corporate Diversification: Toward An Integration of The Resource-Based View and Transaction Cost Economics. **Management Science**, v. 45, n. 8, AUG 1999, p. 1109-1124. Acesso em: 15 MAR 2020.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2003. 263 p. ISBN 85-363-0122-8.

SIQUEIRA, João Paulo de Lara; BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-85-221-1341-5. Disponível em: <https://cengagebrasil.vitalsource.com/#/books/9788522113415/cfi/101!/4/2@100:0.00>.

SLYWOTZKY, Adrian; WISE, Richard. The Growth Crisis—and How to Escape It. **Harvard Business Review**, jul. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/07/the-growth-crisis-and-how-to-escape-it>.

SMITH, Garrett C. C.; COY, Jeffrey M. Corporate Diversification: Can The Observed Diversification Discount Shed Light On Management'S Choice To Diversify Or Re-Focus? **Review of Accounting and Finance**, v. 17, n. 3, 2018, p. 405-424. Acesso em: 15 MAR 2020.

SOUZA, Fernando Ferreira de Araujo. **Análise das Influências das Estratégias de Diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011. 187 p. p. Acesso em: 25 abr. 2020.

STEIN, JC. Internal Capital Markets and The Competition For Corporate Resources. **Journal of Finance**, v. 52, n. 1, MAR 1997, p. 111-133. Acesso em: 15 MAR 2020.

STULZ, R. M. Managerial Discretion and Optimal Financing Policies. **Journal of Financial Economics**, v. 26, n. 1, jul. 1990, p. 3-27. Acesso em: 01 abr. 2020.

SUGHEIR, Jeff; PHAN, Phillip H.; HASAN, Iftekhhar. Diversification and Innovation Revisited: An Absorptive Capacity View of Technological Knowledge Creation. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v. 59, n. 4, NOV 2012, p. 530-539. Acesso em: 15 MAR 2020.

SUN, Wenbin; GOVIND, Rahul. Product Market Diversification and Market Emphasis Impacts On Firm Idiosyncratic Risk In Market Turbulence. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 7-8, 2017, p. 1308-1331. Acesso em: 15 MAR 2020.

TALLMAN, Stephen; LI, Jiatao. Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 179-196, fev. 1996. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/256635>. Acesso em: 15 mar. 2020.

TEECE, D. J. Towards an Economic-Theory of the Multiproduct Firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, 1982, p. 39-63. Acesso em: 01 abr. 2020.

THOMPSON, Edmund R.; DERICKS, Gerard H.; FAI, Felicia. Development and Validation of A Firm-Level Vertical and Horizontal Internationalization Metric. **International Business Review**, v. 28, n. 3, JUN 2019, p. 533-543. Acesso em: 15 MAR 2020.

TITUS, Varkey K. . J.; COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Aligning Strategic Processes In Pursuit of Firm Growth. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 5, MAY 2011, p. 446-453. Acesso em: 15 MAR 2020.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Reinaldo. **Monografia Passo a Passo**. Especial. ed. Campinas: Alínea, 2011. ISBN 978-85-7516-442-6.

TRENOR, J. M.; SIMMONS, Denise; ARCHER, Everton. The role of African American fraternities and sororities in engineering students' educational experiences at a Predominantly White Institution. **Proceedings - Frontiers in Education Conference**, 2010. Acesso em: 2 ago. 2021.

TRIJP, Hans C. M. Van; HOYER, Wayne D.; INMAN, J. Jeffrey. Why Switch? Product Category: Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 3, ago. 1996, p. 281-292. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3152125>. Acesso em: 25 ago 2021.

TRONTO, Iris Fabiana de Barcelos; SANT'ANNA, Nilson. Um Roteiro para a Construção de Cubos e Consultas OLAP. **Laboratório Associado de Computação e Matemática Aplicada**, Brasília (DF), 2020. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~ejvm/OLAP/WorCapQuatrolIris.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

UNILEVER BRASIL. Marcas. **Unilever**, 2020. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/brands/?category=408118>. Acesso em: 01 dez. 2020.

UTTON, M. A. Large Firm Diversification in British Manufacturing-Industry. **Economic Journal**, v. 87, n. 345, 1977, p. 96-113. Acesso em: 20 mar. 2020.

VALOR. Natura & Co. **Grandes Grupos**, São Paulo, v. 19, p. 60-62, dez. 2020. ISSN 19.

VAZQUEZ LOPEZ, Raul; MORALES LOPEZ, Rodrigo A. Export Diversification and Competitiveness In Industry. Towards The Construction of A Typology For The Case of Middle Income Countries. **Cuadernos De Economia-Spain**, v. 40, n. 114, SEP-DEC 2017, p. 208-222. Acesso em: 15 MAR 2020.

VIEIRA, Sonia. **Como escrever uma tese**. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1991. ISBN 85-221-0139-6.

VILLALONGA, B. Diversification Discount Or Premium? - New Evidence From The Business Information Tracking Series. **Journal of Finance**, v. 59, n. 2, APR 2004, p. 479-506. Acesso em: 15 MAR 2020.

VOSVIEWER. VOSviewer Visualizing scientific landscapes. **VOSviewer**, 2020. Disponível em: <https://www.vosviewer.com/>. Acesso em: 08 abr. 2020.

WAKABAYASHI, Koji. Relationship between business definition and the long-term growth of companies: Is Levitt right? **Pacific Economic Review**, v. 10, n. 4, dec. 2005. Acesso em: 25 abr. 2020.

WAKABAYASHI, Koji. Relationship Between Business Definition and Corporate Growth: The Effect of Functional Alignment. **Pacific Economic Review**, v. 13, n. 5, 2008, p. 663– 679.

WAN, WP; HOSKISSON, RE. Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, FEB 2003, p. 27-45. Acesso em: 15 MAR 2020.

WANG, T.; LI, Chengqiang. Theoretical Explanation of Enterprise Diversification. **International Conference on Arts, Linguistics, Literature and Humanities**, p. 94-99, 2018.

WEB of SCIENCE. Web of Science. **Web of Science**, março 2020. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com>. Acesso em: 19 Abril 2017.

WIERSEMA, Margarethe F. ; BECK, Joseph B.. Corporate or Product Diversification. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, p. 1-20, mar. 2017. Acesso em: 15 mar. 2020.

WRIGLEY, L. **Divisional Autonomy and Diversification**. Boston, MA, 1970: Harvard Business School, 1970.

YE, Meng *et al.* Diversification In The International Construction Business. **Construction Management and Economics**, v. 36, n. 6, 2018, p. 348-361. Acesso em: 15 MAR 2020.

YUCEL, Emel; ONAL, Yildirim B. Industrial Diversification and Risk In An Emerging Market: Evidence From Turkey. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 51, n. 6, NOV-DEC 2015, p. 1292-1306. Acesso em: 15 MAR 2020.

ZOOK, Chris. Find Your Next Core Business. **Harvard Business Review**, abr. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/04/finding-your-next-core-business>. Acesso em: 23 mai. 2019.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. Profit from the Core. **Harvard Business School Press**, 2001. Disponível em: [http://vedpuriswar.org/Book\\_Review/Business\\_Strategy/Profit%20from%20the%20Core.pdf](http://vedpuriswar.org/Book_Review/Business_Strategy/Profit%20from%20the%20Core.pdf). Acesso em: 24 mai. 2019.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. Growth Outside the Core. **Harvard Business Review Press**, dez. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/growth-outside-the-core>. Acesso em: 22 mai. 2019.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. **Lucro a partir do core business**: como retomar o crescimento em tempos incertos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN 978-85-352-3921-8.



## APÊNDICES

### Apêndice A - Pesquisa Bibliométrica

Os levantamentos acerca de produção científica são uma prática presente em diferentes temáticas na área de estratégia e gestão. Nota-se que as produções científicas tiveram um crescimento, devido ao interesse de pesquisadores pelos temas de estudos organizacionais. Com o advento das bases de dados online de artigos acadêmicos (*Ebsco Host, Web of Science, Scopus, Spell, Google Scholar, Periódicos CAPES*), facilitado pela *internet*, é possível o encontro de milhares de artigos produzidos pelo mundo, o que pode ter contribuído com o impulso nas produções e pesquisas (PIMENTA, PORTELA, *et al.*, 2017), não sendo diferente sobre o tema diversificação corporativa, em específico.

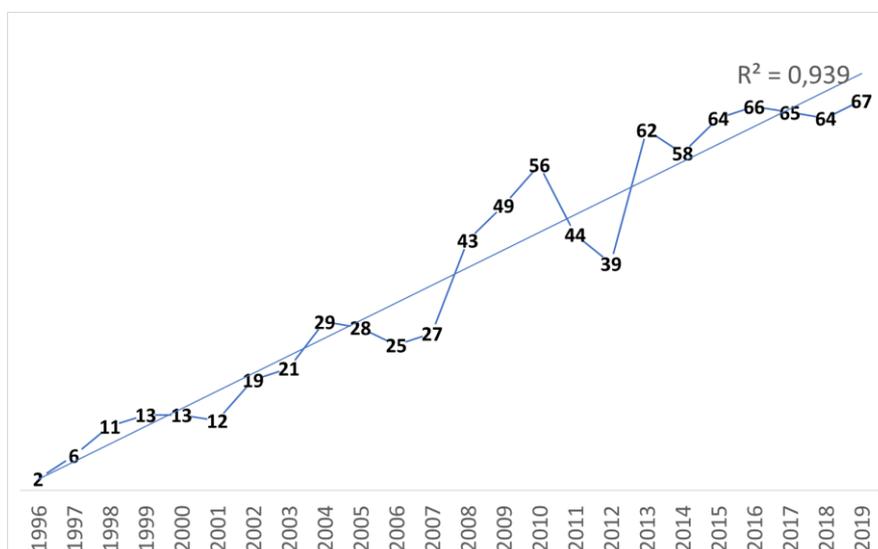
Esta seção apresenta um estudo bibliométrico, explicando do que se trata, os estudos bibliométricos são baseados em três leis, de Bradford, de Zipf e de Lotka (ARAÚJO, 2006; CHUEKE; AMATUCCI, 2015). A lei de Bradford trata de medir a produtividade das revistas acadêmicas, a lei de Zipf consiste em medir a frequência das palavras nos artigos selecionados e a lei de Lotka consiste em medir o número de artigos por autor (MACHADO JR., SOUZA, *et al.*, 2016).

A respeito da análise bibliométrica, é importante salientar sua importância porque indica autores seminais e novos autores dos temas pesquisados e permite identificar lacunas nas teorias existentes e, após a leitura e sistematização das informações dos artigos, pode-se usar de análises estatísticas (IIZUCA, MORAIS; SANTOS, 2015).

Na pesquisa sobre “diversificação” (e suas variações), em março de 2020, foram encontrados aproximadamente 30 mil artigos, publicados entre 1945 e 2020. Só na base *Web of Science (2020)* do *Institute for Scientific Information (ISI)*, por exemplo, foram encontrados mais de 12 mil títulos. Em sua maioria, nas áreas de genética hereditária (4.702), biologia evolucionária (4.349), biologia molecular de bioquímica (3.408), ecologia das ciências ambientais (3.308) e zoologia (3.076), dentre outras áreas de pesquisa. Publicações relacionadas com negócios empresariais aparecem entre as principais áreas de pesquisa, com 3.734 artigos. Sobre “*corporate diversification*” foram encontrados 845 artigos, sendo 804 da área de economia de negócios. E sobre “*business diversification*”, foram encontrados 261

artigos. A Figura 54 ilustra o crescimento linear da produção científica por estes dois temas:

Figura 54 - Número de publicações sobre os termos “*business diversification*” ou “*corporate diversification*” no período de 1945 a 2019



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com a lógica TS= “*corporate diversification*” and TS= “*business diversification*”, em março de 2020.

Observa-se o predomínio das publicações feitas em língua inglesa, com 90,1% dos documentos produzidos. Apenas três artigos foram publicados em Português (DE CAMARGO; BARBOSA, 2009; NICOLI JUNIOR; FUNCHAL, 2013; DE FRANCA ALCANTARA, SILVA DE LIMA, *et al.*, 2015), assim apresentados na Tabela 28:

Tabela 28 - Número de publicações por idioma publicadas sobre os termos “*business diversification*” ou “*corporate diversification*” no período de 1945 a 2019

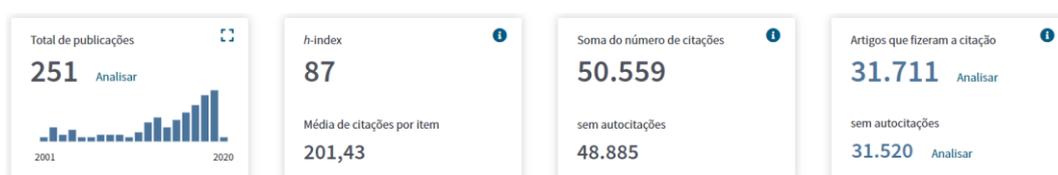
Idiomas	Contagem de Artigos	Frequência %
Inglês	863	90,9%
Coreano	57	6,0%
Russo	9	0,9%
Espanhol	9	0,9%
Português	3	0,3%
Chinês	2	0,2%
Tcheco	1	0,1%
Francês	1	0,1%
Alemão	1	0,1%
Esloveno	1	0,1%
Ucraniano	1	0,1%
Não Especificado	1	0,1%
	<b>949</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com a lógica TS= “*corporate diversification*” and TS= “*business diversification*”, em março de 2020.

Na base *Web of Science* (2020), o termo “diversificação de empresas”, ou “diversificação corporativa”, está relacionado à área de “economia de negócios”. Em uma análise detalhada na pesquisa, encontrou-se 251 artigos científicos publicados desde 1969.

A seguir, na Figura 55, é apresentado o painel que reflete citações a itens fonte indexados dentro de todas as bases de dados dos artigos selecionados (DIIDW, KJD, WOS, RSCI, SCIELO).

Figura 55 - Painel dos artigos selecionados encontrados nas bases de dados (DIIDW, KJD, WOS, RSCI, SCIELO)



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no Web of Science com os artigos selecionados, em março de 2020.

O painel da Figura 55 está dividido em quatro colunas:

- a primeira apresenta o número de publicações selecionadas e um gráfico mostrando a evolução do tema tratado;
- a segunda coluna apresenta o “h-index” e a média de citações por item. O “h-index” representa a existência de uma quantidade de artigos citados várias vezes, no período selecionado pelo pesquisador. A “média de citações por item” é o número médio de artigos que foram citados para todos os itens no conjunto de artigos da pesquisa. O “h-index” depende tanto do número de publicações de um cientista quanto de seu impacto sobre seus pares (BALL, 2005), e neste sentido, dos 251 artigos selecionados, apenas 87 foram citados pelos autores da seleção. A média, no conjunto de artigos selecionados é de 201,4.
- A terceira coluna apresenta a “soma do número de citações” e “sem citações”. A soma do número de citações é de 50.559, realizada desde o primeiro artigo publicado. Quando subtraído as autocitações, a nova soma é de 48.885.

- A quarta coluna é da contagem de artigos que fizeram citações, sendo 31.711, eliminando os artigos sem autocitação, este total é de 31.520 artigos.

A seguir, na Tabela 29, são apresentadas as dez principais fontes utilizadas, dentre 88 existentes, que representam 45,6% do total das publicações sobre os termos “*business diversification*” ou “*corporate diversification*”. Um dos critérios é analisar quais são os periódicos com maior fator de impacto em campo de conhecimento. Este *ranking* pode ser consultado em: *Thomson Reuters SSCI*, *ISI Web of Science Journal & Country Rank (JCR)*, *Google Scholar*, *SPELL (CHUEKE; AMATUCCI, 2015)*.

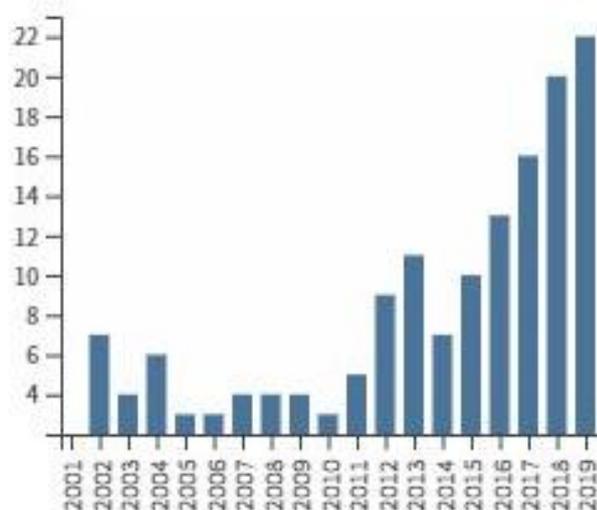
Tabela 29 - Top 10 das principais revistas acadêmicas utilizadas para publicações sobre os termos “*business diversification*” e “*corporate diversification*” no período de 1945 a 2019

<b>Títulos da fonte</b>	<b>Quant. Publicações</b>	<b>h-index</b>
<i>Strategic Management Journal</i>	45	253
<i>Journal of Finance</i>	13	264
<i>Academy of Management Journal</i>	12	283
<i>Journal of Financial Economics</i>	9	223
<i>Journal of Business Research</i>	8	158
<i>Financial Management</i>	5	59
<i>Management Science</i>	5	221
<i>Journal of Corporate Finance</i>	4	83
<i>Journal of Management</i>	4	192
<i>Review of Financial Studies</i>	4	157

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com a lógica TS= “*corporate diversification*” and TS= “*business diversification*”, em março de 2020. O *h-index* foi adaptado da pesquisa realizada no *Scimago Journal & Country Rank (SCIMAGO LAB., 2020)*

Na Figura 56, é observado o número de itens publicados por ano, de 2001 a 2020, chegando a 22 artigos só em 2019:

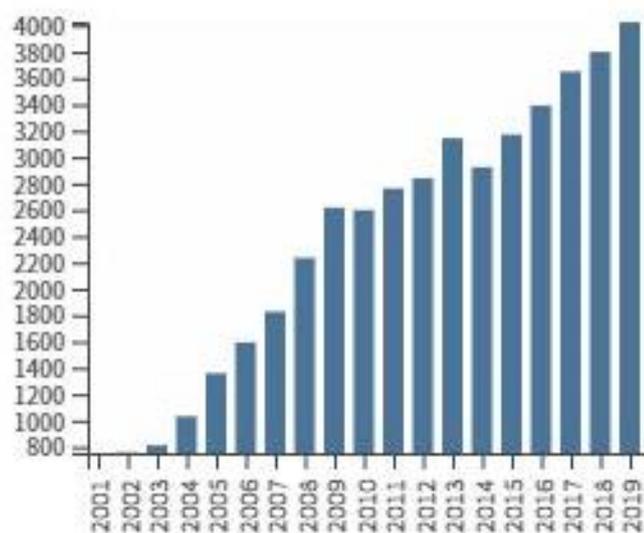
Figura 56 - Gráfico contendo o número de artigos publicados por ano (de 2001 a 2019)



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Na Figura 57, é observado o número de citações em cada ano, de 2001 a 2020, ultrapassando 4.000 artigos publicados, em 2019:

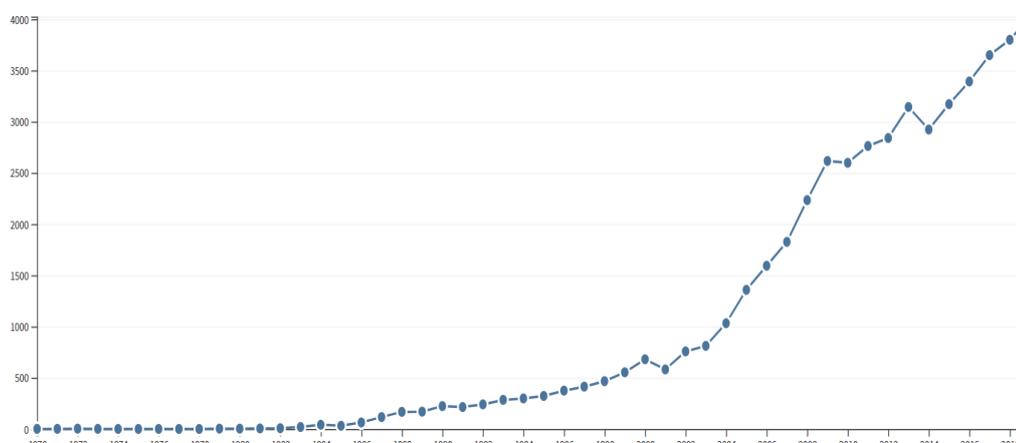
Figura 57 - Gráfico contendo o número de artigos publicados por ano (de 2001 a 2019)



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Analisando o histórico das publicações selecionadas, houve um crescimento no número de citações da produção científica, chegando a 4.024 citações em 2019, podendo ser observado na Figura 58:

Figura 58 - Número de publicações publicadas sobre os termos “business diversification” ou “corporate diversification” no período de 1945 a 2020



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Diversos autores passaram a publicar sobre diversificação de negócios, na análise realizada, foi possível identificar aqueles que mais contribuíram com o termo, conforme a Tabela 30:

Tabela 30 - Autores com artigos publicados sobre os termos “business diversification” ou “corporate diversification” no período de 1945 a 2019

<b>Autores</b>	<b>Nº Artigos Publicados</b>	<b>Anos de Publicações</b>
Bowen, HP	6	2005, 2008, 2011, 2015, 2016, 2017
Wiersema, MF	6	1992, 1995, 2003, 2005, 2008, 2011
Bergh, DD	5	1995, 1995, 1997, 1998, 2003
Bettis, RA	5	1981, 1982, 1985, 1995, 1996
Montgomery, CA	5	1982, 1985, 1986, 1988, 1994
Chatterjee, S	4	1991, 1991, 1992, 2003
Hoskisson, RE	4	1991, 1991, 1992, 2003
De La Fuente, G	3	2017, 2017, 2020
Denis, DJ	3	1997, 2002, 2006
Denis, DK	3	1997, 2002, 2006
Hitt, MA	3	1993, 1994, 1996
Johnson, RA	3	1992, 1993, 1994
Markides, CC	3	1994, 1995, 1996
Servaes, H	3	1996, 1999, 2000
Stadler, C	3	1996, 1999, 2000
Varadarajan, PR	3	1986, 1987, 1987
Wernerfelt, B	3	1986, 1988, 1991

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020. Apresentadas obras com pelo menos três publicações sobre os termos.

Dentre os artigos selecionados, os mais citados estão na Tabela 31:

Tabela 31 - Lista dos principais autores com o total de citações, no período de 1945 a 2019

<b>Autores   Ano da Publicação</b>	<b>Total de citações</b>	<b>Média por ano</b>
Arellano, M; Bond, S. (1991)	9.448	314,93
Peteraf, M.A. (1993)	3.901	139,32
Morck, R.; Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1988)	2.606	78,97
Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986)	1.205	34,43
Stulz, R. M. (1990)	1.127	36,35
Berger, P. G.; Ofek, E. (1995)	1.104	42,46
Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992)	1.100	37,93
Amihud, Y.; Lev, B. (1981)	1.060	26,50
Lang, L. H. P.; Stulz, R. M. (1994)	993	36,78
Teece, D. J. (1982)	848	21,74

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Ao filtrar os títulos das obras com o termo “diversificação” foram identificados 151 artigos, publicados desde 1977, quando Utton publicou sobre a diversificação de empresas na indústria manufatureira britânica (UTTON, 1977).

Tabela 32 - Lista dos principais autores com o total de citações, dentre os 151 artigos publicados no período de 1977 a 2019

<b>Autores</b>	<b>Total de Citações</b>
Berger, P. G.; Ofek, E. (1995)	1.062
Lang, L.H. P.; Stulz, R. M. (1994)	957
Palepu, K. (1985)	744
Rajan, R.; Servaes, H.; Zingales, L. (2000)	591
Campa, J. M.; Kedia, S. (2002)	544
Rumelt, R. P. (1982)	518
Jacquemin, A. P.; Berry, C. H. (1979)	498
Denis, D. J.; Denis, D. K.; Sarin, A. (1997)	451
Chatterjee, S.; Wernerfelt, B. (1991)	450
Palich, L. E.; Cardinal, L. B.; Miller, C. C. (2000)	444
Denis, D. J.; Denis, D. K.; Yost, K. (2002)	380
Montgomery, C. A.; Wernerfelt, B. (1988)	374
Wan, W. P.; Hoskisson, R. E. (2003)	347
Markides, C. C.; Williamson, P. J. (1994)	344
Ramanujam, V.; Varadarajan, P. (1989)	336
Geringer, J. M.; Tallman, S.; Olsen, D. M. (2000)	317
Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A.; Johnson, R. A.; Moesel, D. D. (1993)	313
Servaes, H. (1996)	310
Silverman, B. S. (1999)	310
Villalonga, B. (2004)	306

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Além da diversificação de produto, é possível estimar a frequência dos temas mais recorrentes, gerando uma lista de ocorrências, como apresentado na Tabela 33:

Tabela 33 - Lista dos números de ocorrências por palavras-chave, dentre os 151 artigos publicados no período de 1977 a 2020

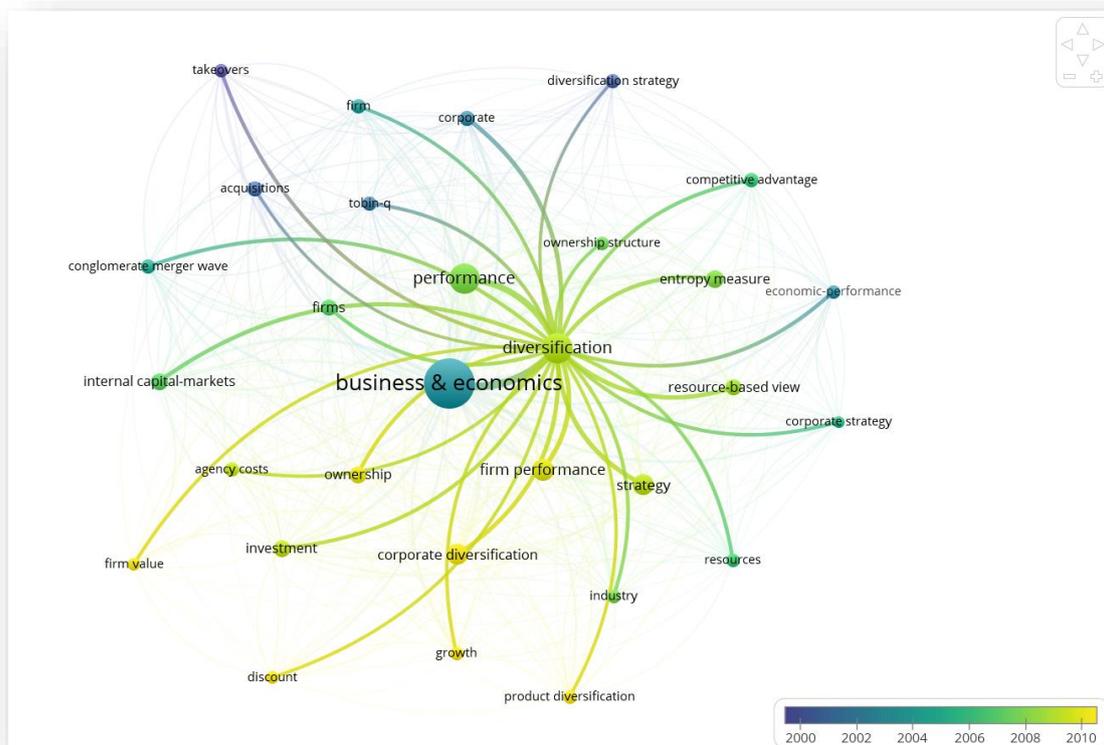
<b>Palavras-chave</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Força total do link</b>
<i>Business &amp; economics</i>	206	949
<i>Performance</i>	71	484
<i>Diversification</i>	71	481
<i>Corporate diversification</i>	34	263
<i>Firm performance</i>	36	256
<i>Strategy</i>	33	230
<i>Resource-based view</i>	19	165
<i>Ownership</i>	21	161
<i>Investment</i>	21	160
<i>Entropy measure</i>	22	154
<i>Internal capital-markets</i>	20	150
<i>Tobin-Q</i>	15	124
<i>Corporate</i>	16	119
<i>Acquisitions</i>	16	113
<i>Conglomerate merger wave</i>	15	113
<i>Firms</i>	19	113
<i>Agency costs</i>	15	110

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

Com os recursos do *VOSviewer* (2020), um programa de computador disponível, é possível construir e visualizar mapas bibliométricos de autores, periódicos com base de dados de cocitação ou de mapas de palavras-chave com base em co-ocorrência (ECK; WALTMAN, 2010).

A seguir, na Figura 59, é apresentado o mapa de palavras-chave utilizando os 251 artigos selecionados, destacando-se “*diversification*”, “*diversification strategy*”, “*corporate diversification*”, “*product diversification*”, dentre outros. Nesta mesma figura, é possível observar que os artigos com maior ocorrência são de 2000 a 2010, sendo que em 2010 as palavras-chave mais citadas foram “*product diversification*”, “*discount*”, “*growth*”, “*firm performance*”, “*firm value*” e “*ownership*”.

Figura 59 - Mapa de palavras-chave “*business diversification*” ou “*corporate diversification*” no período de 2000 a 2010



Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020, utilizando o *VOSviewer* (2020).

No Quadro 14, é apresentada uma lista de autores e o número de publicações por palavra-chave, sobre o tema “*corporate diversification*”, “*strategy diversification*”, “*product diversification*”, “*discount*”, “*growth*”, “*firm value*”, “*ownership*”, “*structure*”, “*firm performance*” e “*competitive advantage*”.

Quadro 14 - Classificação de autores e número de artigos publicados por palavras-chave, no período de 1945 a 2019

Palavras-chave	Art. Publ.	Autores
<i>Corporate diversification</i>	23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajan, R; Servaes, H; Zingales, L (2000)</li> <li>• Villalonga, B (2004)</li> <li>• Goranova, Maria; Alessandri, Todd M.; Brandes, Pamela; Dharwadkar, Ravi (2007)</li> <li>• Oh, Chang Hoon (2009)</li> <li>• Berry, Heather (2010)</li> <li>• Hoechle, Daniel; Schmid, Markus; Walter, Ingo; Yermack, David (2012)</li> <li>• Lien, Yung-Chih; Li, Shaomin (2013)</li> <li>• Rudolph, Christin; Schwetzler, Bernhard (2013)</li> <li>• Chen, Ying-Yu; Jaw, Yi-Long (2014)</li> <li>• Choe, Chongwoo; Dey, Tania; Mishra, Vinod (2014)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al-Maskati, Nawaf; Bate, Andre J.; Bhabra, Gurmeet S. (2015)</li> <li>• Chakrabarti, Abhirup (2015)</li> <li>• Holder, Mark E.; Zhao, Aiwu (2015)</li> <li>• Yucel, Emel; Onal, Yildirim Beyazit (2015)</li> <li>• Delbufalo, Emanuela; Poggesi, Sara; Borra, Simone (2016)</li> <li>• De Andres, Pablo; De La Fuente, Gabriel; Velasco, Filar (2017)</li> <li>• Nguyen, Thang; Cai, Charlie X.; Mccolgan, Patrick (2017)</li> <li>• Haug, Jonas P.; Pidun, Ulrich; Zu Knyphausen-Aufsess, Dodo (2018)</li> <li>• Smith, Garrett C. C.; Coy, Jeffrey M. (2018)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> <li>• Lopez-Zapata, Esteban; Enrique Garcia-Muina, Fernando; Maria Garcia-Moreno, Susana (2019)</li> <li>• Mehmood, Rashid; Hunjra, Ahmed Imran; Chani, Muhammad Irfan (2019)</li> <li>• De La Fuente, Gabriel; Velasco, Pilar (2020)</li> </ul>
<i>Product Diversification</i>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graham, JR; Lemmon, ML; Wolf, JG (2002)</li> <li>• Barbiroli, G; Focacci, A (2005)</li> <li>• Bloom, Nicholas; Van Reenen, John (2007)</li> <li>• Oh, Chang Hoon (2009)</li> <li>• Jaimovich, Esteban (2012)</li> <li>• Sugheir, Jeff; Phan, Phillip H.; Hasan, Iftekhar (2012)</li> <li>• Goetz, Martin R.; Laeven, Luc; Levine, Ross (2013)</li> <li>• Lien, Yung-Chih; Li, Shaomin (2013)</li> <li>• Liu, Xiaohui; Hodgkinson, Ian R.; Chuang, Fu-Mei (2014)</li> <li>• Chakrabarti, Abhirup (2015)</li> <li>• Delbufalo, Emanuela; Poggesi, Sara; Borra, Simone (2016)</li> <li>• Gozgor, Giray; Can, Muhlis (2016)</li> <li>• Sun, Wenbin; Govind, Rahul (2017)</li> <li>Acosta, Manuel; Coronado, Daniel; Angeles Martinez, M. (2018)</li> <li>• Borah, Nilakshi; Pan, Liu; Park, Jung Chul; Shao, Nan (2018)</li> <li>• Espinosa, Christian; Maqueira, Carlos; Jara, Mauricio; Vieito, Joao Paulo (2018)</li> <li>• Orlando, Beatrice; Renzi, Antonio; Sancetta, Giuseppe; Cucari, Nicola (2018)</li> <li>• Ye, Meng; Lu, Weisheng; Flanagan, Roger; Ye, Kunhui (2018)</li> <li>• Aivazian, Varouj A.; Rahaman, Mohammad M.; Zhou, Simiao (2019)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> </ul>
<i>Strategy Diversification</i>	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chatterjee, S; Blocher, JD (1992)</li> <li>• Montgomery, CA (1994)</li> <li>• Berry, Heather (2010)</li> <li>• Titus, Varkey K., Jr.; Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P. (2011)</li> <li>• Matusik, Sharon F.; Fitzg, Markus A. (2012)</li> <li>• Lien, Yung-Chih; Li, Shaomin (2013)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chen, Ying-Yu; Jaw, Yi-Long (2014)</li> <li>• Delbufalo, Emanuela; Poggesi, Sara; Borra, Simone (2016)</li> <li>• De Andres, Pablo; De La Fuente, Gabriel; Velasco, Filar (2017)</li> <li>• Sun, Wenbin; Govind, Rahul (2017)</li> <li>• Bahia Gama, Marina Amado; Bandeira-De-Mello, Rodrigo; Spuldaro, Juliano Danilo (2018)</li> <li>• Eckardt, Rory; Skaggs, Bruce C. (2018)</li> <li>• Orlando, Beatrice; Renzi, Antonio; Sancetta, Giuseppe; Cucari, Nicola (2018)</li> <li>• Shukla, Dharendra Mani; Mital, Amita (2018)</li> <li>• Ye, Meng; Lu, Weisheng; Flanagan, Roger; Ye, Kunhui (2018)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> <li>• Lopez-Zapata, Esteban; Enrique Garcia-Muina, Fernando; Maria Garcia-Moreno, Susana (2019)</li> </ul>
<i>Discount</i>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graham, JR; Lemmon, ML; Wolf, JG (2002)</li> <li>• Bae, Sung C.; Kwon, Taek Ho; Lee, Jang Woo (2008)</li> <li>• Goetz, Martin R.; Laeven, Luc; Levine, Ross (2013)</li> <li>• Rudolph, Christin; Schwetzler, Bernhard (2013)</li> <li>• Choe, Chongwoo; Dey, Tania; Mishra, Vinod (2014)</li> <li>• Al-Maskati, Nawaf; Bate, Andre J.; Bhabra, Gurmeet S. (2015)</li> <li>• Holder, Mark E.; Zhao, Aiwu (2015)</li> <li>• De Andres, Pablo; De La Fuente, Gabriel; Velasco, Filar (2017)</li> <li>• Borah, Nilakshi; Pan, Liu; Park, Jung Chul; Shao, Nan (2018)</li> <li>• Espinosa, Christian; Maquieira, Carlos; Jara, Mauricio; Vieito, Joao Paulo (2018)</li> <li>• Popovic, Zoran; Paunovic, Mihailo (2018)</li> <li>• Smith, Garrett C. C.; Coy, Jeffrey M. (2018)</li> <li>• Aivazian, Varouj A.; Rahaman, Mohammad M.; Zhou, Simiao (2019)</li> </ul>
<i>Growth</i>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titus, Varkey K., Jr.; Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P. (2011)</li> <li>• Chakrabarti, Abhirup (2015)</li> <li>• Gozgor, Giray; Can, Muhlis (2016)</li> <li>• De Andres, Pablo; De La Fuente, Gabriel; Velasco, Filar (2017)</li> <li>• Eckardt, Rory; Skaggs, Bruce C. (2018)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> <li>• Innocenti, Niccolo; Zampi, Vincenzo (2019)</li> <li>• Lopez-Zapata, Esteban; Enrique Garcia-Muina, Fernando; Maria Garcia-Moreno, Susana (2019)</li> <li>• Thompson, Edmund R.; Dericks, Gerard H.; Fai, Felicia (2019)</li> </ul>
<i>Firm Value</i>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graham, JR; Lemmon, ML; Wolf, JG (2002)</li> <li>• Hoechle, Daniel; Schmid, Markus; Walter, Ingo; Yermack, David (2012)</li> <li>• Goetz, Martin R.; Laeven, Luc; Levine, Ross (2013)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holder, Mark E.; Zhao, Aiwu (2015)</li> <li>• De Andres, Pablo; De La Fuente, Gabriel; Velasco, Pilar (2017)</li> <li>• Borah, Nilakshi; Pan, Liu; Park, Jung Chul; Shao, Nan (2018)</li> <li>• Espinosa, Christian; Maquieira, Carlos; Jara, Mauricio; Vieito, Joao Paulo (2018)</li> <li>• Aivazian, Varouj A.; Rahaman, Mohammad M.; Zhou, Simiao (2019)</li> <li>• De La Fuente, Gabriel; Velasco, Pilar (2020)</li> </ul>
<i>Ownership</i>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajan, R; Servaes, H; Zingales, L (2000)</li> <li>• Bloom, Nicholas; Van Reenen, John (2007)</li> <li>• Goranova, Maria; Alessandri, Todd M.; Brandes, Pamela; Dharwadkar, Ravi (2007)</li> <li>• Hoechle, Daniel; Schmid, Markus; Walter, Ingo; Yermack, David (2012)</li> <li>• Lien, Yung-Chih; Li, Shaomin (2013)</li> <li>• Al-Maskati, Nawaf; Bate, Andre J.; Bhabra, Gurmeet S. (2015)</li> <li>• Delbufalo, Emanuela; Poggesi, Sara; Borra, Simone (2016)</li> <li>• Lopez-Zapata, Esteban; Enrique Garcia-Muina, Fernando; Maria Garcia-Moreno, Susana (2019)</li> <li>• De La Fuente, Gabriel; Velasco, Pilar (2020)</li> </ul>
<i>Structure</i>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montgomery, CA (1994)</li> <li>• Hoechle, Daniel; Schmid, Markus; Walter, Ingo; Yermack, David (2012)</li> <li>• Lien, Yung-Chih; Li, Shaomin (2013)</li> <li>• Liu, Xiaohui; Hodgkinson, Ian R.; Chuang, Fu-Mei (2014)</li> <li>• Delbufalo, Emanuela; Poggesi, Sara; Borra, Simone (2016)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> <li>• Mehmood, Rashid; Hunjra, Ahmed Imran; Chani, Muhammad Irfan (2019)</li> <li>• De La Fuente, Gabriel; Velasco, Pilar (2020)</li> </ul>
<i>Firm Performance</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajan, R; Servaes, H; Zingales, L (2000)</li> <li>• Piscitello, L (2004)</li> <li>• Goranova, Maria; Alessandri, Todd M.; Brandes, Pamela; Dharwadkar, Ravi (2007)</li> <li>• Sugheir, Jeff; Phan, Phillip H.; Hasan, Iftekhar (2012)</li> <li>• Chen, Ying-Yu; Jaw, Yi-Long (2014)</li> <li>• Bahia Gama, Marina Amado; Bandeira-De-Mello, Rodrigo; Spuldar, Juliano Danilo (2018)</li> <li>• Garrido-Prada, Pablo; Jesus Delgado-Rodriguez, Maria; Romero Jordan, Desiderio (2019)</li> </ul>
<i>Acquisition</i>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montgomery, CA (1994)</li> <li>• Chakrabarti, Abhirup (2015)</li> <li>• Holder, Mark E.; Zhao, Aiwu (2015)</li> <li>• Rajamani, Anjana; Van Der Poel, Marieke; De Jong, Abe; Ongena, Steven (2017)</li> <li>• Eckardt, Rory; Skaggs, Bruce C. (2018)</li> </ul>
<i>Competitive Advantage</i>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugheir, Jeff; Phan, Phillip H.; Hasan, Iftekhar (2012)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Vazquez Lopez, Raul; Morales Lopez, Rodrigo Alfonso (2017)</li><li>• Ye, Meng; Lu, Weisheng; Flanagan, Roger; Ye, Kunhui (2018)</li><li>• Oh, Chang Hoon; Kim, Minyoung; Shin, Jiyoung (2009)</li></ul>
--	--	---

Fonte: O autor, adaptado dos resultados obtidos no *Web of Science* com os artigos selecionados, em março de 2020.

**FALTOU UM QUADRO RESUMO**

## Apêndice B - Artigos sobre Métricas de Diversificação utilizadas para Diversificação de Produtos

Quadro 15 - Artigos sobre métricas utilizadas para Diversificação de Produtos

ANO PUBL.	REFERÊNCIA DO ARTIGO	RESUMO DO ARTIGO	MÉTRICA
1994	Hitt1994 A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance	Este artigo desenvolve argumentos que descrevem os efeitos interativos de políticas internacionais e diversificação de produtos em um modelo abrangente	Índice Simples
1996	Tallman1996 Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational	Este artigo examina as relações entre diversidade internacional, diversidade de produtos e desempenho da empresa. Para uma amostra de grandes multinacionais industriais, mostrou uma quantidade consistente na relação entre diversificação de produtos e desempenho de empresas multinacionais, diferenças mínimas de desempenho em diferentes medidas da diversidade internacional	Medidas de Especialização
2005	Barbiroli2005 Product diversification in the computer industry a structural analysis	Este artigo verifica o grau de diversificação existente na indústria de computadores, por meio da medição do desempenho global para os modelos mais amplamente difundidos, calculados usando especificações técnicas disponíveis no mercado. Os dados disponíveis nos permitem avaliar o grau real de diversificação e calcular a relação preço / desempenho global. Essa relação é uma medida da relação entre o desempenho global de um determinado produto e seu preço e fornece uma visão crítica sobre os resultados técnicos e econômicos da diversificação de produtos	Medidas de Especialização
2007	Wiersema2007 Corporate diversification the impact of foreign competition industry globalization and product diversification	Este artigo desenvolve uma estrutura teórica para entender como a indústria globalizada, concorrência estrangeira e diversificação de produtos da firma podem influenciar a escolha de uma empresa de seu grau e escopo de diversificação internacional. Utilizando um conjunto de dados do painel de empresas de fabricação para o período 1987–99, os autores fornecem a primeira evidência empírica de que a indústria globalização e concorrência estrangeira são fatores estatisticamente significativos que explicam grau e escopo da diversificação internacional por empresas americanas	Medida de Entropia
2012	Sugheir2012 Diversification and Innovation Revisited An Absorptive Capacity View of Technological Knowledge Creation	Este artigo utiliza uma perspectiva de capacidade de absorção para revisar o relacionamento. Juntamente com a literatura relacionada sobre conhecimento processos de criação e transferência de borda, uma associação positiva entre diversificação de produtos relacionados pelas empresas e a quantidade de conhecimento tecnológico é sugerido. Evidências para apoiar tal relacionamento é fornecido usando dados de patentes de base tecnológica empresas em uma amostra de 1997 anos firmes entre 1990 e 2006	Medida de Entropia
2014	Chakrabarti2014 Organizational adaptation in an economic shock The role of growth reconfiguration	Este artigo constata que o crescimento reduziu o desempenho e aumentou o risco de falha firme durante o período asiático econômico de 1997. As empresas em crescimento diferiam na medida em que eram capazes de mitigar as restrições impostas pelo choque. Contudo, a presença de instituições externas desenvolvidas desempenhou um papel mais sistemático em sua adaptação do que os recursos organizacionais representados por folga financeira ou diversificação de produtos. A tentativa deliberada de reconfigurar aumentou	Medida de Entropia; Medidas Contábeis e Financeiras

		a efeito adverso do choque econômico no desempenho e na sobrevivência da empresa	
2015	Santarelli2015 Diversification strategies and firm performance in Vietnam	Este artigo baseia-se no pressuposto de que a lucratividade de uma empresa é determinada por seu grau de diversificação que, por sua vez, está fortemente relacionado à decisão antecedente para realizar atividades de diversificação. Isso exige uma abordagem empírica que permite a análise conjunta das três etapas inter-relacionadas e consecutivas do todo o processo de diversificação: decisão de diversificação, grau de diversificação e resultado de diversificação. Os autores aplicaram abordagens paramétricas e sem paramétricas para controle da seleção da amostra e da endogeneidade da decisão de diversificação em modelos estáticos e dinâmicos. Para a análise, os autores usaram o conjunto de dados do censo no toda a população de empresas no Vietnã, como representante dos países emergentes. Depois de controlar os efeitos fixos do setor, a evidência empírica dos dados no nível da empresa mostra que a diversificação tem um efeito curvilíneo na lucratividade: melhora até certo ponto, após o qual um aumento adicional na diversificação é associado com desempenho em declínio. Isso implica que as empresas devem considerar níveis ótimos de diversificação de produtos quando eles expandem suas ofertas de produtos além de suas negócio principal	Medida de Entropia; Medida de Diversificação Geográfica; Medidas Contábeis e Financeiras
2017	Lee2017 Product Diversification Business Structure and Firm Performance in Taiwanese Property and Liability Insurance Sector	O objetivo deste estudo é analisar a diversificação de produtos, estrutura de negócios, e desempenho da seguradora com uma visão abrangente do seguro de responsabilidade patrimonial ( <i>property-liability</i> - P/L). Utilizando dados de painel, este artigo emprega um modelo de regressão de quadrados ( <i>ordinary least squares</i> - OLS), modelo de efeitos fixos ( <i>fixed effects model</i> - FEM) e modelo de efeitos aleatórios ( <i>random effects model</i> - REM) examinando o impacto da diversificação de produtos e da estrutura de negócios no desempenho de Seguradoras de P/L. O estudo avalia o desempenho da seguradora usando o retorno sobre ativos ajustado ao risco e retorno sobre o patrimônio ajustado ao risco	Medidas Contábeis e Financeiras
2017	Stadler2017 International and Product Diversification Wich strategy suits family managers	Este artigo explora o impacto de gerentes familiares e profissionais sobre desempenho e como esse relacionamento é afetado pela diversificação internacional e de produtos. Usando um conjunto de dados de 262 empresas alemãs de 2000 a 2009, os autores descobriram que uma proporção crescente de os gerentes de família no conselho de administração está associada a um desempenho superior. Estes níveis mais altos de diversificação internacional, reforçam a diversificação de produtos devido a diferenças de capital humano e social entre gerentes familiares e profissionais. Empresas com presença significativa de familiares no topo enfrentam a opção de adotar uma estratégia corporativa que é contrária ao "enfoque global"	Medidas Contábeis e Financeiras
2019	Aivazian2019 Does Corporate Diversification Provide Insurance against economic disruptions	A estratégia de diversificação de produtos de uma empresa pode oferecer uma proteção natural contra condições econômicas adversas? Os autores utilizam um experimento quase natural para mostrar que a diversificação atenua o impacto negativo de interrupções econômicas antecipadas e permite que empresas diversificadas invistam com mais eficiência do que similares empresas	Medida de Concentração

Fonte: dados da pesquisa

## Apêndice C - Dados Coletados

Quadro 16 - Exemplo de Itens Coletados para uma planilha Microsoft Excel ®

MARCA	Produto	NCM	GIT/EAN
VICK	PAST VICK LIM 24 SACHE C/5	1704.90.20	000000057332
SEDA	COND SEDA 350ML PRETO	3305.90.00	000000059688
REXONA	DES REXONA NIVEA	3307.20.90	000000090590
EPOCLER	EPOCLER SOL OR 12 FLAC X 10ML	3004.90.99	0000000211031
PRESTOBARBA	AP PRESTOBARBA GILLETTE 3 CART C/4	8212.10.20	0000000248648
VICK	PAST VICK MENTOL SACHE C/5	1704.90.20	0000000340601
PAMPERS	FRALDA PAMPERS RECEM NASCIDO RN 20U NID	9619.00.00	0000000341769
ALWAYS	ABS ALWAYS NOITES TRAQ SECA C/8 UNID	9619.00.00	0000000428439
REXONA	DES REXONA AERO 150ML FEM POW C/PRECO SUG	3307.20.10	0000000465311
GILLETTE	AP BARBEAR GILLETTE C/2	8212.10.20	0000000774411
SEDA	SH SEDA 350ML	3305.10.00	0000010362150
AXE	DES AXE ROLL 50ML BLACK	3307.20.10	0000075048105
GILLETTE	ESPUMA BARB GILLETTE PREST SENSITIVE 57ML	3307.10.00	0000075062613
DOVE	DES DOVE ROLL HIPO ALERGENICO 50ML	3307.20.10	0000075063108
VICK	VICK BABYRUB 12G	3304.99.10	0000075066857
REXONA	DES REXONA CR PT SENSIV 55 G	3307.20.10	0000078910911
VICK	VICK VAPORUB 12GR	3004.90.99	0000078911222
VICK	VICK PYRENA 500MG PO MEL LIMAO	3004.50.90	0000078911246
REXONA	DES REXONA ROLL STICK COTTON 50G	3307.20.10	0000078912113
AXE	DES AXE ROLL 50ML ADRENALINE	3307.20.10	0000078913103
REXONA	DES REXONA ROLL OXIGEN 49ML	3307.20.10	0000078914292
AXE	DES AXE ROLL 50ML FUSION	3307.20.10	0000078914322
AXE	DES AXE ROLL 50ML MUSK	3307.20.10	0000078914360
REXONA	DES REXONA ROLL IONIC 50ML	3307.20.10	0000078914650
AXE	DES AXE ROLL 50ML ENYGMATA	3307.20.10	0000078915213
AXE	DES AXE ROLL 50ML SECO CONVEN	3307.20.10	0000078916357
REXONA	DES REXONA ROLL SENSIVE NEUT	3307.20.10	0000078916609
REXONA	DES REXONA ROLL MEN SECO	3307.20.10	0000078917309
AXE	DES AXE ROLL 50ML SECO TOUCH	3307.20.10	0000078917316

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 17 - Exemplo de Itens coletados depois de tratados manualmente

ID	MARCA	Produto	NCM	GIT/EAN	Categoria5	ID_Categoria	FABRICANTE	SIGLA
44164	SUSTAGEN	SUSTAGEN CHOCOLATE	2106.90.90	7896016805295	Achocolatado	418	NESTLE	NESTLE
44174	SUSTAGEN	SUSTAGEN KIDS CHOCOLATE SACHE 190GR	2106.90.90	7896016806704	Achocolatado	418	NESTLE	NESTLE
136086	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO SANTA AMALIA	1806.90.00	7896021302291	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136085	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO SANTA AMALIA	1806.90.00	7896021302314	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136087	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO SANTA AMALIA NAPO.SC.	1702.90.00	7896021307180	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136083	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO AMALIA REFIL MORANGO	1701.91.00	7896021307197	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136084	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO STA AMALIA 1KG	1806.90.00	7896021307210	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136154	SANTA AMALIA	CHOCOLATE EM PO SOLUVEL STA AMALIA 200GR	1806.10.00	7896021308309	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
136082	SANTA AMALIA	ACHOCOLATADO PO AMALIA REFIL 300G CHOCOLATE	1806.90.00	7896021315406	Achocolatado em Pó	418	SANTA AMALIA	AMALIA
132623	DA BARRA	ACHOLATADO INSTANTANEO DA BARRA LIGHT	1806.90.00	7896032500952	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132622	DA BARRA	ACHOCOLATADO PO DA BARRA GTS100G	1806.90.00	7896032501133	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132621	DA BARRA	ACHOCOLATADO PO DA BARRA INST PCT 1,	1806.90.00	7896032501690	Achocolatado em Pó	418	CAMIL	CAMIL
132618	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA	1806.90.00	7896032570023	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
132620	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA PACOTE	1806.90.00	7896032580015	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
132619	DA BARRA	ACHOCOLATADO DA BARRA	1806.90.00	7896032580022	Achocolatado	418	CAMIL	CAMIL
1490	PARMALAT	LEITE UHT INTEGRAL PARMALAT CAIXA 1L	0401.20.10	7896034610017	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1324	PARMALAT	LEITE UHT SEMIDESNATADO PARMALAT CAIXA 1L	0401.10.10	7896034610024	Leite Semidesnatado	418	LACTALIS	LACTAL
1288	PARMALAT	LEITE UHT DESNATADO PARMALAT CAIXA 1L	0401.10.10	7896034610031	Leite Desnatado	418	LACTALIS	LACTAL
1429	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT LIGHT	0401.20.10	7896034610093	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1439	PARMALAT	LEITE PARMALAT FERRO	0401.20.10	7896034610109	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1428	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT DIETALAT	0401.20.10	7896034610116	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1251	PARMALAT	LEITE LONGA VIDA PARMALAT 1LT SEM LACTOSE	0401.10.10	7896034610123	Leite Integral	418	LACTALIS	LACTAL
1437	PARMALAT	LEITE PARMALAT 1L PLUS CALCIO	0401.20.10	7896034610192	Leite Modificado	418	LACTALIS	LACTAL

Fonte: dados da pesquisa



<b>Categorias</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Amamentação e alimentação</b>	<b>Bebidas</b>	<b>Cuidados pessoais</b>	<b>Roupas</b>	<b>Sapatos</b>	<b>Suprimentos domésticos</b>	<b>Troca de fraldas</b>	<b>Total Geral</b>
Grãos, arroz e cereais	1674								1674
Ingredientes para cozidos e assados	6282								6282
Kits de fraldas								1	1
Laticínios	4153								4153
Leite			1095						1095
Leite à base de plantas			2621						2621
Manutenção e ferramentas para sapatos							6		6
Materiais para limpeza doméstica							4749		4749
Misturas para bebidas			5						5
Molhos e pastas	358								358
Nozes e sementes	23								23
Padaria	6894								6894
Pijamas e roupas casuais					16				16
Pratos prontos	1283								1283
Produtos domésticos de papel							518		516
Produtos vegetarianos, tofu e soja	222								216
Refrigerante			2312						2312
Sacos de lixo							169		169
Sapatos						20509			20509
Sobremesas congeladas e novidades	1327								1327
Sopas e caldos	769								769
Suco			2573						2573
Suprimentos de lavadeira							1207		1207
Suprimentos para a higiene feminina				633					633
Temperos	609								609
<b>Total Geral</b>	<b>43528</b>	<b>83</b>	<b>13977</b>	<b>25646</b>	<b>36</b>	<b>20509</b>	<b>6968</b>	<b>1284</b>	<b>112031</b>

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 35 - Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Negócio	723	1	3	1,05	0,224
Departamento	723	1	6	1,29	0,530
Categoria	723	1	28	3,58	3,942
SubCategoria	723	1	69	5,89	8,318
SubSegmento	723	1	160	11,28	17,953
Item	723	1	14.475	154,95	667,785
N Válido	723				

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 36 - Quantitativo de Itens - Fabricantes x Negócios

<b>FABRICANTES</b>	<b>Alimentos e bebidas</b>	<b>Casa e jardim</b>	<b>Saúde e beleza</b>	<b>Vestuário e acessórios</b>	<b>Total Geral</b>
3 CORACOES	526	21			547
A GUARANI	117				117
ACQUAFLOA			263		263
ACUCAR CARAVELAS	58				58
ACUCAR CORURIFE	2				2
ADINOR	1				1
AGRECO	46				46
AGRIBEL	6				6
AGROP. TUIUTI	121				121
AGUA DA SERRA	17				17
AGUAS LEBRINHA	19				19
AGUAS OURO FINO	38				38
AILIRAM	8				8
AJEGROUP	7				7
AJINOMOTO	280				280
ALBERTO BELESSO	1				1
ALFA LOOKS			5		5
ALFAPARF MILANO			182		182
ALIBEY ALIM.	9				9
ALIM. DORI	651				651
ALIM. TIA SONIA	88				88
ALIM. WILSON	181				181
ALISA & TINGE			16		16
ALISPEC	84				84
ALNUTRI	376				376
ALPARGATAS				14475	14475
ALPHA LINE COSM.			329		329

AMAFIL ALIM.	194		194
AMAMENTE SEMINA		3	3
AMBEV	1001		1001
AMENDUPA PRODS. ALIM.	156		156
ANHEMBI		103	103
ANHEMBI ALIM.	24		24
ANIMALE		63	63
ANITA COSM.		429	429
ANTARES BRASIL	79		79
APTI	340		340
ARAUNAH	46		46
ARCOLOR	242		242
ARCOR	965		965
ARROZ VASCONCELOS	10		10
ARTCHA	2		2
ARTE DA ROCA	25		25
ARTHI		2	2
ARUBA REFR.	2		2
ASPA COSM.	2	86	88
ASTECA HINOMOTO	63		63
ATHENAS MASCAVO	2		2
ATIVPLUS	1		1
AURORA	599		599
AZEITONAS ANDORINHA	29		29
BAITA ALIM.	8		8
BAKED IND.	5		5
BANANA BRASIL	79		79
BANANINHA PARAIBUNA	39		39
BARILLA	98		98

BBP		163	163
BEBIDAS BALVEDI	4		4
BEBIDAS CAMPEAO	6		6
BEBIDAS DON	2		2
BEBIDAS FURLAN	5		5
BEBIDAS GRASSI	65		65
BEBIDAS POTY	55		55
BEBIDAS REFLEXA	8		8
BELA VISTA	225		225
BELLIZ CO.		223	223
BELTRAME	1		1
BETANIA LACTEOS	92		92
BETTANIN IND.		257	4
BIC			96
BIG THOR ENERGETICO	4		4
BIMBO	601		601
BIO EXTRATUS COSM.			334
BIO2	116		116
BIOLEVE	20		20
BIONATUS	2		2
BIOTEC			1
BIOTROPIC COSM.			61
BIOWASH PRODS. NAT.		24	24
BIOZ PROD. LIMP. ORG.		20	20
BIRI REFR.	33		33
BISC. DUNGA	14		14
BISC. ITAMARATY	70		70
BISC. LORRANE	4		4
BITTER AGUIA	7		7

BLEND BRAZIL	7		7
BLISSIMO	20		20
BOMBRIL		499	499
BONO GUSTO	60		60
BOTAS VENTO			6
BR SPICES	74		74
BRASWELL		22	22
BRF	1794		1794
BRITVIC	59		59
BROWN-FORMAN	1		1
BRQ	108		108
BUNGE	227		227
C. KAMURA PRODS.			78
CAFE FAZ. PESSEGUEIRO	5		5
CAMIL	447	9	456
CAMPARI	32		32
CAMPO LARGO SUCOS	2		2
CANCAO ALIM.	20		20
CAPRICO ESMALTES			33
CARGILL	295		295
CAROL PERFUMARIA			1
CASA DI CONTI	78		78
CASA KM		146	146
CASA SUICA	88		88
CASSIOPEIA			6
CASTELO ALIM.	154		154
CATHARINE HILL			25
CAVENDISH	5		5
CBS ALIM.	29		29

CCM IND.		2	18
CELEIRO GRANDE	96		96
CEPERA	253		253
CERA SACY		25	25
CERATTI	102		102
CERPA	59		59
CERV. ASHBY	13		13
CERV. BACKER	17		17
CERV. ECOBIER	19		19
CERV. KRILL	33		33
CERV. LASSBERG	3		3
CERV. MALTA	45		45
CERV. SOBERANO	2		2
CHANDON	1		1
CHIMICA BARUEL		92	92
CHOCOMEL	2		2
CHOPP AUTENTICO	3		3
CIA. CANOINHAS		42	42
CIA. HERING			36
CIBAL	8		8
CICOPAL	6		6
CINI BEBIDAS	69		69
CITY COTTON		15	15
CLESS COSM.		195	195
CLIN OFF DO BRASIL		2	27
CNBN	57		57
COCA-COLA	1739		1739
COCADA ITAPIRA	11		11
COCAMAR	20		20

COLGATE-PALMOLIVE		164	1522	1686
COM. ALIM. ENTRE-IJUIS	1			1
CONDOR IND.		143	203	346
CONGL. ALFA	6			6
CONVENCAO	93			93
COOP. PIA	153			153
COOP. PINDORAMA	22			22
COOPER	25			25
COPACOL	141			141
CORANTES GUARANY		47		47
COROA	31			31
COTY			2073	2073
CRIVALI BRASIL		3		3
CVI	10			10
DA VACA	6			6
DACOLONIA ALIM. NAT.	220			220
DAFLORA	4			4
DAGUA NATURAL			53	53
DAILUS			650	650
DANONE	1442			1442
DEL REY	7			7
DELEIT	7			7
DELOSANDES IMP.	13			13
DI CAPRI	26			26
DIA	1			1
DIAGEO	87			87
DIET HOUSE	24			24
DISFRUT	26			26
DOCE MOCOFORTE	8			8

DOCES CONFIRMA	70		70
DOCES FAZ. DE MINAS	1		1
DOCES FINI	452		452
DOCES MONGAGUA	11		11
DOCES PUXA-PUXA	6		6
DOCES S. ANTONIO	106		106
DOCES SEGREDOS DA FAZ.	8		8
DOCES VIEIRA	2		2
DOCICAN	2		2
DOCILE	221		221
DOCURA DA FAZ.	6		6
DOKASSA		5	5
DOLCE VITA	4		4
DOLLY	71		71
DON DOCE	3		3
DORE REFR.	13		13
DOTE COSM.			5
DR. OETKER	561		561
DUCOCO	77		77
DUPRATA ALIM.	20		20
DYDYO REFR.	11		11
EBBA	253		253
ECOMAX DO ABC		6	6
EDUMAX			2
EICO COSM.			235
ELENZA	5		5
ELITE PROF.		34	34
EMBALIXO		136	136
EMBARE	64		64

EMBARE CAMPONESA	30		30
EMP. STELLA DORO	125		125
EMPORIO GRANUM	22		22
ENGENHO FAZ. VELHA	1		1
ENTRE RIOS	2		2
ENVY KISS NY		58	58
ERCAPLAST IND. COM.		2	2
ERDINGER BIER	21		21
ESCOVA BELA VISTA		23	23
ESPANADORES SHANGRILA		4	4
ESTRELA BEAUTY		2	2
ESTRELA DA TERRA PROD. NAT.	13		13
EVERGREEN		5	5
FAB. CYRILLA	2		2
FAB. SARANDI	34		34
FANCY ELEGANCE		11	11
FANTE BEBIDAS	3		3
FARMAERVAS		606	606
FAZ. DO SOL	2		2
FAZ. E CASA ALIM.	404		404
FAZ. ENGENHO	17		17
FAZ. FUTURO	3		3
FAZ. RETIRO	2		2
FELPS PROF.		142	142
FERRASPARI	9		9
FERRERO	36		36
FEST BEBIDAS	5		5
FEST LAR		3	3
FIORUCCI		283	283

FIT FOOD BRASIL	63		63
FITOFLORA	42		42
FLANELAS ROSA BELA		2	2
FLASH LIMP		26	26
FLAVORS DIST. BEBIDAS	18		18
FLEISCHMANN	191		191
FLEXOR IND.			13
FLOR DA MATA FAB. COM.	91		91
FLORA		110	233
FLORIO ALIM.	79		79
FLORMEL	234		234
FOCO ALTERNATIVO	164		164
FONTAGUA	8		8
FONTE IJUI	1		1
FOOD BRANDS	349		349
FOREVER LISS BRASIL			65
FORS REFR.	1		1
FORTIFIT	3		3
FOX COLA	1		1
FRALDAS CARINHO		33	33
FRALDAS ISABABY			30
FREECO		7	7
FRESCATTO	75		75
FRIBEL	1		1
FRIMESA	329		329
FROOTY ALIM.	87		87
FRUKI	50		50
FRUTABELLA	42		42
FRUTAP ALIM.	122		122

FRUTAS FAZ. FINECIO	18		18
FRUTEB	102		102
FRUTOS DA TERRA ALIM.	34		34
FUGINI	258		258
FUMEL COM. IND.	85		85
FUNADA	1		1
FUNKO	1		1
GAIATRI PROD. INTEGRAIS	68		68
GALLO	67		67
GARNIER		301	301
GENERAL MILLS	1227		1228
GENOMMA		21	21
GERMANIA	2		2
GERMINA PRODS. NAT.	12		12
GEROVITAL	1		1
GIANINIS PRODS. EST.		9	9
GIMOKA BRASIL	7		7
GIORNO CASA		2	3
GIOVANNA BABY		145	145
GLAXOSMITHKLINE		61	61
GLOBALBEV	42		42
GLOOPS	1		1
GOIASMINAS LAT.	139		139
GOICOECHEA		6	6
GOLD BOND		1	1
GOLDEN BIER	1		1
GOMES DA COSTA	99		99
GOTA DOURADA COSM.		371	371
GRAN FORMAGGIO	20		20

GRAOS SHEIK	7		7
GRENDENE		5915	5915
GRIFFUS COSM.		160	160
GRINGS ALIM. SAUD.	108		108
GTEX BRASIL		209	209
GUAR. AMAZONIA	3		3
GUAR. BACANA	8		8
GUAR. CRUZEIRENSE	1		1
GUAR. CRUZEIRO	2		2
GUAR. MINEIRO	24		24
GUAR. PIKENO	3		3
GUARAPLUS	8		8
GUARARAPES	3		3
GUIMARAES	179		179
HALLES BIER	7		7
HANDS CARE		2	2
HARD HAIR IND.		21	21
HARIBO BRASIL	67		67
HASKELL COSMETICA		337	337
HATHOR	65		65
HEINEKEN	699		699
HEINZ BRASIL	535		535
HELCLA COSM.		156	156
HEMMER ALIM.	359		359
HERSHEYS DO BRASIL	390		390
HIDRAMAIS		113	113
HIDROBRAS	7		7
HUE ALIM.	83		83
HYPERA PHARMA	84	37	121

ICBC	2		2
ICEALI	2		2
IDEAL COSM.		39	39
IGARAPE	7		7
IMPALA COSM.		1404	1404
IMPERATRIZ	16		16
IMPERIAL	48		48
IND. SAO MIGUEL	2		2
INEZ BENTIVOGLIO		9	9
INOAR BRASIL		304	304
INOVAR COSM.		149	149
INTERCOFFEE	2		2
IOGURTE MOO	12		12
IRACEMA IND. CASTANHAS	2		2
IRMAOS GALLO	2		2
ITAIQUARA ALIM.	124		124
ITAMBE	374		374
ITELY HAIR FASHION		161	161
IVAMOTO IND. ALIMENT.	6		6
J. MACEDO	327		327
J. MATOS BEBIDAS	14		14
JADEPRO		55	55
JALES MACHADO	5	7	12
JANDAIA	123		123
JASMINE ALIM.	258		258
JBS	988		988
JDE	298	16	314
JEALSA RIANXEIRA	14		14
JL MASTER LAT.	11		11

JOHN FRIEDA BRASIL		4		4
JOHNSON & JOHNSON		644		679
JOICO BRASIL		11		11
JOSAPAR	4			4
JP PEREIRA	98			98
JUNDIA	138			138
JUPARA CHOCOLATES	6			6
KALENA	1			1
KAMPAI PRODS. ORIENTAIS	2			2
KANECHOM		4		4
KARI-KARI ALIM.	11			11
KARINA SPRAY		44		44
KELLOGGS BRAZIL	594			594
KELMA COSM.		237		237
KEUNE		3		3
KICALDO	27			27
KIKO & KUKA CALCADOS			34	34
KIMAKE		2		2
KIMBERLY-CLARK		5	230	460
KING FOOD BRASIL	4			4
KININO PROD. ALIM.	213			213
KITCHEN BRASIL		34		34
KODILAR	507			507
KUKA BABY		8		8
LA SERENISSIMA	8			8
LA VIOLETERA	373			373
LACAN COSM.		187		187
LACTALIS	1262			1262
LADYSOFT BRASIL		21		21

LAT. ATILATTE	34		34
LAT. AVIACAO	55		55
LAT. NOGUEIRA E REZENDE	41		41
LAT. TINA E ROLF	12		12
LAT. TIROLEZ	140		140
LATIKA		1	1
LATINEX ALIM.	38		38
LAVORO PAPEIS		9	9
LEITE VANESSA	29		29
LETTI A2	32		32
LIDER BEBIDAS	13		13
LIGHTSWEET	232		232
LIMONGI	4		4
LIMPPANO		140	140
LINDOYA VIDA	54		54
LINDT	43		43
LINEA ALIM.	301		301
LINHA SILHOUETTE		16	16
LIZZ PROF.		1	12
LOJAS SOFTFIX		52	52
LOLA COSMETICS		153	153
LONDON ESSENCE CO.	1		1
LORAC		20	20
LOREAL		2943	2943
LOURO VERDE PROD. NAT.	115		115
LOWELL COSM.		163	163
LUCA ALIM.	15		15
LUDURANA		13	13
LUISANCE		50	50

LYNCE	3			3
M.DIAS BRANCO	1380			1380
MACRILAN			38	38
MAGIC COLOR			131	131
MAIS PURA	6			6
MAMYPOKO			3	60
MANAUS REFR.	1			1
MANIKRAFT		31	1	32
MANO VELHO ORG.	9			9
MARATA	285	5		290
MARBA	55			55
MARCO BONI		33	128	161
MARCOL ALIM.	4			4
MARFRIG	182			182
MARICOTA ALIM.	86			86
MARILAN	421			421
MARIS PESCADOS	9			9
MAROCA	9			9
MARS	5			5
MATE COURO	7			7
MATTEL		6	105	111
MAVALERIO	105			105
MAX WILHELM	14			14
MAXINUTRI	7			7
MAZZAFERRO		2		2
MCCAIN	40			40
MEIKKI			4	4
MELITTA	85	40		125
MEMPHIS			14	14

MERCEARIA VITAPAO	1		1
MEZZANI	88		88
MILANI	44		44
MILI		22	32
MILKNOBRE	49		49
MINALBA BRASIL	289		289
MINAMEL	42		42
MIOLO	1		1
MISSO	28		28
MN PROPOLIS	26		26
MOCO AGROP.	2		2
MOHDA COSM.			155
MOINHO ANACONDA	21		21
MOINHO GLOBO	80		80
MOINHOS CRUZ. SUL	65		65
MONAMA	173		173
MONDELEZ	1680		1683
MONTAN	11		11
MONTE VERDE	9		9
MULLER	22		22
MURIEL IND. COSM.			466
NABISCO	33		33
NAT. HAPPY LIFE	9		9
NATI COLA			19
NATIVE ALIM.	100		100
NATURA & CO.			57
NATURAGUA	8		8
NATUS	8		8
NATUS MINAS	12		2

NATUSFRAN			18	18
NAYNA PRODS. NAT.	63			63
NEEZ			47	47
NESTLE	4892			4965
NEUGEBAUER	125			125
NEW AGE	122			122
NHA BENTA	8	1		9
NICK & VICK COSM.			109	109
NINA BEBIDAS	9			9
NISSIN	189			189
NITA ALIM.	77			77
NIVEA			617	617
NOBEL DO BRASIL		90		90
NOEMIA	3			3
NUSPACE			20	20
NUT BEBIDAS	1			1
NUTRI MAIS	56			56
NUTRICA0 PRATICA	3			3
NUTRIL	3			3
NUTRILEVIS	2			2
NUTRY	227			227
O BOTICARIO			800	800
ODERICH	77			77
OLIQ	192			192
ONER ALIM. SAUD.	24			24
OPUS			171	171
ORDENE		1		1
ORGANIQUE			1	1
OSOTSPA	4			4

OVOMALTINE	60		60
PACHA ALIM.	37		37
PALMEIRON	117		117
PANCO	456		456
PANDA PROTEICO	5		5
PANDURATA ALIM.	938		938
PANEVITA VALINHOS	30		30
PAPEIS CAMERATTA		4	4
PARIS PARFUMS			15
PASCHOALINO VASSOURAS		3	3
PAULISTANIA	18		18
PAVANI	4		4
PAVIOLI	68		68
PAYOT			422
PEPSICO	1414		1414
PERFECT VAN MELLE	336		336
PERNOD RICARD	72		72
PETROPOLIS	252		252
PHC			19
PHISALIA			82
PIFPAF ALIM.	11		11
PINDUCA ALIM.	69		69
PIPOCA VANESSA	3		3
PIPOCAS CLAC	15		15
PIPOCAS TIGRINHO	3		3
PIRACAIA BEBIDAS	3		3
PIRACANJUBA	167		168
POLENGHI	211		211
POLIDORES PEROLA		2	2

POLITRIZ IND.		43		43
PONZAN IND. ALIM.	70			70
POWER ONE	25			25
PRATIGEL	109			109
PREDILECTA ALIM.	354			354
PROBENE	38			38
PROCTER & GAMBLE		122	1126	1738
PRODS. MAGRELA	5			5
PRODS. VO KIKO	7			7
PRODUTOON			3	3
PROIBIDA	45			45
PROMALCER CHOPP	4			4
PUIG			4	4
QUALICOCO	39			39
QUATA ALIM.	78			78
QUEENSBERRY	96			96
QUEROPOC	6			6
QUIM. AMPARO		475		475
QUINARI	2			2
RAAVI DERMOCOSM.			22	22
RAI	1			1
RANDON	5			5
RAZZO		58		58
REAL BEBIDAS	7			7
RECKITT BENCKISER		1211	27	1238
RED APPLE COSM.		5		5
RED BULL	4			4
REFR. 15	1			1
REFR. ALBANO	5			5

REFR. ARCO-IRIS	45	45
REFR. BASSUS	5	5
REFR. CERRADINHO	24	24
REFR. CRAK	1	1
REFR. CRYSTAL FORTY	13	13
REFR. DEVITO	5	5
REFR. DO TRIANGULO	7	7
REFR. ESPORTIVO	13	13
REFR. HIRAN	3	3
REFR. JAO	12	12
REFR. JATOBA	3	3
REFR. KIKO	2	2
REFR. MANTIQUEIRA	2	2
REFR. MARAJA	19	19
REFR. MEU REI	13	13
REFR. MIL	2	2
REFR. MOGI	1	1
REFR. OURO VERDE	2	2
REFR. PAKERA	10	10
REFR. PIC NIC	2	2
REFR. RADIAL	3	3
REFR. SABORAKI	18	18
REFR. SANTANA	1	1
REFR. SORRISO	6	6
REFR. SPLASH	9	9
REFR. SPOOL	11	11
REFR. TACA DE CRISTAL	11	11
REFR. UAI	5	5
REFRIGERANDO	6	6

REFRIKO	17		17
REFRISO BEBIDAS	1		1
REFRIX	7		7
RESERVA DE MINAS	76		76
REVLON		196	196
RICLAN S/A	256		256
RIO VERDE	14		14
RIVER BEBIDAS	3		3
RIVOLI	119		119
ROCHEDO REFR.	4		4
ROMANATTO ALIM.	9		9
ROMANHA ALIM.	68		68
S. CLARA ALIM.	123		123
S. CLARA IND.		21	21
S. CLARA VELAS		24	24
S. HELENA	4		4
S. RITA	63		63
SABOR & VIDA	40		40
SABOR DA FAZ.	6		6
SABORAMA	8		8
SAFRA RICA	27		27
SAINT BIER	2		2
SAKURA	194		194
SAL MESTRE KUKA	2		2
SALON LINE		556	556
SANTA AMALIA	397		397
SANTHER		98	156
SANTOME	15		15
SAO BRAZ	53	2	55

SAO GERALDO	1			1
SC JOHNSON		786		786
SCHWANKE		117	4	121
SCHWARZKOPF PROF.			14	14
SEA FOOD BRASIL	10			10
SECAR		88		88
SELECT PAPEIS		6		6
SELMI	342			342
SEMORIN IND. COM.		21		21
SENSCIENCE TRUE HUE			2	2
SEPAC		49		49
SERRAMAR	61			61
SEVEN WORLD	3			3
SILLAGE			34	34
SINTER			25	25
SKALA COSM.			577	577
SKAN	3			3
SLOVA	1			1
SMIRNOFF	88			88
SOBEL PROD. LIMP.	13	94		107
SOCOCO	62			62
SOCORRO BEBIDAS	22			22
SOFTHAIR			7	7
SOFTYS			8	43
SOL BEBIDAS	5			5
SOROCABA REFRESCOS	3			3
SPAIPA	7			7
SPICY	5			5
START QUIM.		88	26	114

STEVIA NATUS	132			132
STEVIAFARMA	5			5
STEVITA	38			38
STOCK DO BRASIL	22			22
SUAVIPAN	74			74
SUCO VIVA FELIZ	13			13
SUCOS SUVALAN	56			56
SUNLESS			9	9
SUPER GLOBO QUIM.		18		18
SURYA BRASIL			144	144
SUSPIROLANDIA ALIM.	5			5
SVILI IND.	69			69
SWEET GUM			22	22
TACHAO	10			10
TAMBAU ALIM.	34			34
TANGARA QUIM.		19	11	30
TATUZINHO	28			28
TENA			11	45
THEOTO S/A		6	1	7
THERAPY			5	5
TIAL	132			132
TIGRE ALIM.	11			11
TIKA REFR.	2			2
TING ALIM.	60			60
TIROL ALIM.	214			214
TISS REFR.	1			1
TOSCANO ALIM.	46			46
TREVO LACTEOS	87			87
TRIANGULO MINEIRO	10			10

TRIEX		97		97
TRIO ALIM.	145			145
TROLLI DOCES	4			4
TROPICANA ESPECIARIAS	23			23
TUFFUS	35			35
TUI ALIM.	11			11
TUPI REFR.	3			3
TUY	3			3
TWISTER DISTR.	8			8
UAU LIMP.		123		123
UNILEVER	1085	751	1161	3008
US. ALTO ALEGRE	6	1		7
US. CAETE	18			18
US. CAPIBARIBE	1			1
US. DELTA	2	1		3
US. JUSSARA	81			81
US. OLHO DAGUA	3			3
US. S. ISABEL	8			8
VAL ALIM.	4			4
VALE FERTIL	70			70
VASSOURAS CAMPONESA		48		48
VENCE BOMBOCADO	16			16
VERDE CAMPO	102			102
VIAPAX BIO	57			57
VIBE	8			8
VIDA VEG	33			33
VIEIRA ROSSI	3			3
VIGOR ALIM.	675			675
VILITA			6	6

VILLA JAHU	1				1
VILMA ALIM.	329				329
VIN. AURORA	73				73
VIN. CANCAO	43				43
VIN. CONDOR PEAK	6				6
VIN. TAYLORS	3				3
VITA BELLE COSM.			6		6
VITAFOR NUTR.	10				10
VITAL NATUS	8				8
VITALIN	105				105
VITAO ALIM.	353				353
VITERALE ALIM.	5				5
VITON	4				4
VITTA CROC	13				13
VONDER		2			2
VOVO AMELIA	9				9
VULCABRAS				62	62
WEWI	9				9
WICKBOLD	272				272
WINE	3				3
WOW	348				351
XUK BEBIDAS	4				4
YAMA COSM.			420		420
YORGUS	49				49
ZAELI	249				249
ZEENNY IMPORT.	70				70
<b>Total Geral</b>	<b>57588</b>	<b>6968</b>	<b>26930</b>	<b>20545</b>	<b>112031</b>

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 18 - Empresas dos achados da pesquisa

SEGMENTOS	FABRICANTES
<b>ALIMENTOS</b>	3 CORACOES; A GUARANI; ACUCAR CARAVELAS; ACUCAR CORURIFE; ADINOR; AGRECO; AGROP. TUIUTI; AILIRAM; AJINOMOTO; ALIBEY ALIM.; ALIM. DORI; ALIM. TIA SONIA; ALIM. WILSON; ALISPEC; ALNUTRI; AMAFIL ALIM.; AMBEV; AMENDUPA PRODS. ALIM.; ANHEMBI ALIM.; ANTARES BRASIL; APTI; ARAUNAH; ARCOLOR; ARCOM; ARCOR; ARROZ VASCONCELOS; ARTE DA ROCA; ASPA COSM.; ASTECA HINOMOTO; ATHENAS MASCAVO; AURORA; AZEITONAS ANDORINHA; BAITA ALIM.; BAKED IND.; BANANA BRASIL; BANANINHA PARAIBUNA; BARILLA; BELA VISTA; BETANIA LACTEOS; BIMBO; BIO2; BIONATUS; BISC. DUNGA; BISC. ITAMARATY; BISC. LORRANE; BITTER AGUIA; BLEND BRAZIL; BLISSIMO; BONO GUSTO; BR SPICES; BRF; BRITVIC; BRQ; BUNGE; CAMIL; CANCAO ALIM.; CARGILL; CASA SUICA; CASTELO ALIM.; CAVENDISH; CBS ALIM.; CELEIRO GRANDE; CEPERA; CERATTI; CHOCOMEL; COCA-COLA; COCADA ITAPIRA; COOP. PIA; COOP. PINDORAMA; COOPER; COPACOL; CVI; DA VACA; DACOLONIA ALIM. NAT.; DANONE; DELEIT; DELOSANDES IMP.; DI CAPRI; DIET HOUSE; DOCE MOCOFORTE; DOCES CONFIRMA; DOCES FAZ. DE MINAS; DOCES FINI; DOCES MONGAGUA; DOCES PUXA-PUXA; DOCES S. ANTONIO; DOCES SEGREDOS DA FAZ.; DOCES VIEIRA; DOCICAN; DOCILE; DOCURA DA FAZ.; DOLCE VITA; DON DOCE; DR. OETKER; DUCOCO; DUPRATA ALIM.; EMBARE; EMP. STELLA DORO; EMPORIO GRANUM; ESTRELA DA TERRA PROD. NAT.; FAB. SARANDI; FAZ. E CASA ALIM.; FAZ. ENGENHO; FAZ. FUTURO; FAZ. RETIRO; FERRERO; FIT FOOD BRASIL; FITOFLORA; FLEISCHMANN; FLOR DA MATA FAB. COM.; FLORIO ALIM.; FLORMEL; FOCO ALTERNATIVO; FOOD BRANDS; FRESCATTO; FRIMESA; FROOTY ALIM.; FRUTABELLA; FRUTAP ALIM.; FRUTAS FAZ. FINECIO; FRUTEB; FRUTOS DA TERRA ALIM.; FUGINI; FUMEL COM. IND.; GAIATRI PROD. INTEGRAIS; GALLO; GENERAL MILLS; GERMINA PRODS. NAT.; GOIASMINAS LAT.; GOMES DA COSTA; GRAN FORMAGGIO; GRAOS SHEIK; GRINGS ALIM. SAUD.; GUIMARAES; HARIBO BRASIL; HATHOR; HEINEKEN; HEINZ BRASIL; HEMMER ALIM.; HERSHEY'S DO BRASIL; HUE ALIM.; HYPERA PHARMA; ICEALI; IOGURTE MOO; IRACEMA IND. CASTANHAS; IRMAOS GALLO; ITAIQUARA ALIM.; ITAMBE; IVAMOTO IND. ALIMENT.; J. MACEDO; JALES MACHADO; JANDAIA; JASMINE ALIM.; JBS; JDE; JEALSA RIANXEIRA; JL MASTER LAT.; JOSAPAR; JP PEREIRA; JUNDIA; JUPARA CHOCOLATES; KARI-KARI ALIM.; KELLOGGS BRAZIL; KICALDO; KING FOOD BRASIL; KININO PROD. ALIM.; KODILAR; LA SERENISSIMA; LA VIOLETERA; LACTALIS; LAT. ATILATTE; LAT. AVIACAO; LAT. NOGUEIRA E REZENDE; LAT. TINA E ROLF; LAT. TIROLEZ; LATINEX ALIM.; LEITE VANESSA; LETTI A2; LIGHTSWEET; LINDT; LINEA ALIM.; LOURO VERDE PROD. NAT.; LUCA ALIM.; M.DIAS BRANCO; MAIS PURA; MANO VELHO ORG.;

	<p>MARATA; MARBA; MARCOL ALIM.; MARFRIG; MARICOTA ALIM.; MARILAN; MARIS PESCADOS; MAROCA; MARS; MAVALERIO; MCCAIN; MERCEARIA VITAPAO; MEZZANI; MILANI; MILKNOBRE; MINALBA BRASIL; MINAMEL; MISSO; MN PROPOLIS; MOCO AGROP.; MOINHO ANACONDA; MOINHO GLOBO; MOINHOS CRUZ. SUL; MONAMA; MONDELEZ; MONTAN; NABISCO; NAT. HAPPY LIFE; NATIVE ALIM.; NATUS; NATUS MINAS; NAYNA PRODS. NAT.; NESTLE; NEUGEBAUER; NISSIN; NITA ALIM.; NUTRI MAIS; NUTRICAÇÃO PRÁTICA; NUTRIL; NUTRILEVIS; NUTRY; ODERICH; OLIQ; ONER ALIM. SAUD.; OVOMALTINE; PACHA ALIM.; PALMEIRON; PANCO; PANDA PROTEICO; PANDURATA ALIM.; PANEVITA VALINHOS; PAVIOLI; PEPSICO; PERFECT VAN MELLE; PIFPAF ALIM.; PINDUCA ALIM.; PIPOCA VANESSA; PIPOCAS CLAC; PIPOCAS TIGRINHO; PIRACANJUBA; POLENGHI; PONZAN IND. ALIM.; POWER ONE; PRATIGEL; PREDILECTA ALIM.; PROBENE; PRODS. MAGRELA; QUALICOCO; QUATA ALIM.; QUEENSBERRY; QUEROPOC; RESERVA DE MINAS; RICLAN S/A; RIVOLI; ROMANATTO ALIM.; ROMANHA ALIM.; S. CLARA ALIM.; S. HELENA; S. RITA; SABOR &amp; VIDA; SABOR DA FAZ.; SAFRA RICA; SAKURA; SAL MESTRE KUKA; SANTA AMALIA; SAO BRAZ; SEA FOOD BRASIL; SELMI; SERRAMAR; SEVEN WORLD; SOBEL PROD. LIMP.; SOCOCO; STEVIA NATUS; STEVIAFARMA; STEVITA; SUAVIPAN; SUSPIROLANDIA ALIM.; SVILI IND.; TACHAO; TAMBAU ALIM.; TIAL; TIGRE ALIM.; TING ALIM.; TIROL ALIM.; TOSCANO ALIM.; TREVO LACTEOS; TRIANGULO MINEIRO; TRIO ALIM.; TROLLI DOCES; TROPICANA ESPECIARIAS; TUFFUS; TUI ALIM.; TWISTER DISTR.; UNILEVER; US. ALTO ALEGRE; US. CAETE; US. CAPIBARIBE; US. DELTA; US. JUSSARA; US. OLHO DAGUA; US. S. ISABEL; VAL ALIM.; VALE FERTIL; VENCE BOMBOCADO; VERDE CAMPO; VIAPAX BIO; VIDA VEG; VIGOR ALIM.; VILMA ALIM.; VITAFOR NUTR.; VITAL NATUS; VITALIN; VITAO ALIM.; VITERALE ALIM.; VITTA CROC; VOVO AMELIA; WICKBOLD; WINE; WOW; YORGUS; ZAELI; ZEENNY IMPORT.;</p>
<p><b>AMAMENTAÇÃO E ALIMENTAÇÃO BEBIDAS</b></p>	<p>GENERAL MILLS; MARATA; MONDELEZ; NESTLE; PIRACANJUBA; UNILEVER; WOW</p> <p>3 CORACOES; A GUARANI; AGRIBEL; AGROP. TUIUTI; AGUA DA SERRA; AGUAS LEBRINHA; AGUAS OURO FINO; AJEGROUP; AJINOMOTO; ALBERTO BELESSO; ALIM. WILSON; ALNUTRI; AMAFIL ALIM.; AMBEV; APTI; ARCOM; ARCOR; ARTCHA; ARUBA REFR.; ASTECA HINOMOTO; ATIVPLUS; AURORA; BEBIDAS BALVEDI; BEBIDAS CAMPEAO; BEBIDAS DON; BEBIDAS FURLAN; BEBIDAS GRASSI; BEBIDAS POTY; BEBIDAS REFLEXA; BELA VISTA; BELTRAME; BETANIA LACTEOS; BIG THOR ENERGETICO; BIO2; BIOLEVE; BIRI REFR.; BLEND BRAZIL; BLISSIMO; BR SPICES; BRF; BRITVIC; BROWN-FORMAN; BRQ; CAFE FAZ. PESSEGUEIRO; CAMIL; CAMPARI; CAMPO LARGO SUCOS; CASA DI CONTI; CASTELO ALIM.; CBS ALIM.; CEPERA; CERPA; CERV. ASHBY; CERV. BACKER; CERV. ECOBIER;</p>

CERV. KRILL; CERV. LASSBERG; CERV. MALTA; CERV. SOBERANO; CHANDON; CHOCOMEL; CHOPP AUTENTICO; CIBAL; CICOPAL; CINI BEBIDAS; CNBN; COCA-COLA; COCAMAR; COM. ALIM. ENTRE-IJUIS; CONGL. ALFA; CONVENCAO; COOP. PIA; COOP. PINDORAMA; COOPER; COROA; CVI; DAFLORA; DANONE; DEL REY; DELOSANDES IMP.; DI CAPRI; DIA; DIAGEO; DISFRUT; DOCES S. ANTONIO; DOCILE; DOLLY; DORE REFR.; DR. OETKER; DUCOCO; DYDYO REFR.; EBBA; ELENZA; EMBARE; ENGENHO FAZ. VELHA; ENTRE RIOS; ERDINGER BIER; ESTRELA DA TERRA PROD. NAT.; FAB. CYRILLA; FAB. SARANDI; FANTE BEBIDAS; FAZ. DO SOL; FAZ. E CASA ALIM.; FERRASPARI; FEST BEBIDAS; FLAVORS DIST. BEBIDAS; FLOR DA MATA FAB. COM.; FLORMEL; FOCO ALTERNATIVO; FONTAGUA; FONTE IJUI; FOOD BRANDS; FORS REFR.; FORTIFIT; FOX COLA; FRIBEL; FRIMESA; FROOTY ALIM.; FRUKI; FRUTAP ALIM.; FRUTEB; FRUTOS DA TERRA ALIM.; FUMEL COM. IND.; FUNADA; FUNKO; GENERAL MILLS; GERMANIA; GEROVITAL; GIMOKA BRASIL; GLOBALBEV; GLOOPS; GOIASMINAS LAT.; GRINGS ALIM. SAUD.; GUAR. AMAZONIA; GUAR. BACANA; GUAR. CRUZEIRENSE; GUAR. CRUZEIRO; GUAR. MINEIRO; GUAR. PIKENO; GUARAPLUS; GUARARAPES; HALLES BIER; HEINEKEN; HEINZ BRASIL; HEMMER ALIM.; HERSHEYS DO BRASIL; HIDROBRAS; HUE ALIM.; HYPERA PHARMA; ICBC; IGARAPE; IMPERATRIZ; IMPERIAL; IND. SAO MIGUEL; INTERCOFFEE; ITAIQUARA ALIM.; ITAMBE; J. MATOS BEBIDAS; JANDAIA; JASMINE ALIM.; JBS; JDE; JP PEREIRA; KALENA; KAMPAI PRODS. ORIENTAIS; KELLOGGS BRAZIL; KININO PROD. ALIM.; KODILAR; LA SERENISSIMA; LA VIOLETERA; LACTALIS; LAT. ATILATTE; LAT. AVIACAO; LAT. NOGUEIRA E REZENDE; LAT. TINA E ROLF; LEITE VANESSA; LETTI A2; LIDER BEBIDAS; LIGHTSWEET; LIMONGI; LINDOYA VIDA; LINEA ALIM.; LONDON ESSENCE CO.; LOURO VERDE PROD. NAT.; LYNCE; M.DIAS BRANCO; MANAUS REFR.; MARATA; MARFRIG; MATE COURO; MAX WILHELM; MAXINUTRI; MELITTA; MILANI; MILKNOBRE; MINALBA BRASIL; MINAMEL; MIOLO; MISSO; MN PROPOLIS; MOINHO GLOBO; MOINHOS CRUZ. SUL; MONAMA; MONDELEZ; MONTE VERDE; MULLER; NATIVE ALIM.; NATURAGUA; NAYNA PRODS. NAT.; NESTLE; NEW AGE; NHA BENTA; NINA BEBIDAS; NOEMIA; NUT BEBIDAS; NUTRI MAIS; NUTRICA O PRATICA; NUTRIL; NUTRY; OLIQ; ONER ALIM. SAUD.; OSOTSPA; OVOMALTINE; PALMEIRON; PANCO; PANDURATA ALIM.; PAULISTANIA; PAVANI; PEPSICO; PERFECT VAN MELLE; PERNOD RICARD; PETROPOLIS; PIPOCAS CLAC; PIRACAIA BEBIDAS; PIRACANJUBA; POLENGHI; POWER ONE; PRATIGEL; PREDILECTA ALIM.; PROBENE; PRODS. VO KIKO; PROIBIDA; PROMALCER CHOPP; QUALICOCO; QUATA ALIM.; QUINARI; RAI; RANDON; REAL BEBIDAS; RED BULL; REFR. 15; REFR. ALBANO; REFR. ARCO-IRIS; REFR. BASSUS; REFR. CERRADINHO; REFR. CRAK; REFR. CRYSTAL FORTY; REFR. DEVITO; REFR. DO TRIANGULO; REFR. ESPORTIVO;

	<p>REFR. HIRAN; REFR. JAO; REFR. JATOBA; REFR. KIKO; REFR. MANTIQUEIRA; REFR. MARAJA; REFR. MEU REI; REFR. MIL; REFR. MOGI; REFR. OURO VERDE; REFR. PAKERA; REFR. PIC NIC; REFR. RADIAL; REFR. SABORAKI; REFR. SANTANA; REFR. SORRISO; REFR. SPLASH; REFR. SPOOL; REFR. TACA DE CRISTAL; REFR. UAI; REFRIGERANDO; REFRIKO; REFRISO BEBIDAS; REFRIX; RIO VERDE; RIVER BEBIDAS; ROCHEDO REFR.; S. CLARA ALIM.; SABOR &amp; VIDA; SABORAMA; SAFRA RICA; SAINT BIER; SAKURA; SANTA AMALIA; SANTOME; SAO BRAZ; SAO GERALDO; SERRAMAR; SKAN; SLOVA; SMIRNOFF; SOCOCO; SOCORRO BEBIDAS; SOL BEBIDAS; SOROCABA REFRESCOS; SPAIPA; SPICY; STEVIA NATUS; STEVITA; STOCK DO BRASIL; SUAVIPAN; SUCO VIVA FELIZ; SUCOS SUVALAN; SVILI IND.; TATUZINHO; TIAL; TIKA REFR.; TIROL ALIM.; TISS REFR.; TREVO LACTEOS; TROPICANA ESPECIARIAS; TUPI REFR.; TUY; UNILEVER; US. CAETE; US. JUSSARA; VERDE CAMPO; VIAPAX BIO; VIBE; VIDA VEG; VIEIRA ROSSI; VIGOR ALIM.; VILLA JAHU; VILMA ALIM.; VIN. AURORA; VIN. CANCAO; VIN. CONDOR PEAK; VIN. TAYLORS; VITAFOR NUTR.; VITAL NATUS; VITALIN; VITAO ALIM.; VITON; VITTA CROC; WEWI; WOW; XUK BEBIDAS; ZAELI;</p>
<p><b>CUIDADOS PESSOAIS</b></p>	<p>ACQUAFLORE; ALFA LOOKS; ALFAPARF MILANO; ALISA &amp; TINGE; ALPHA LINE COSM.; AMAMENTE SEMINA; ANIMALE; ANITA COSM.; ARCOM; ASPA COSM.; BELLIZ CO.; BETTANIN IND.; BIC; BIGFRAL; BIO EXTRATUS COSM.; BIOTEC; BIOTROPIC COSM.; C. KAMURA PRODS.; CAPRICO ESMALTES; CASSIOPEIA; CATHARINE HILL; CCM IND.; CHIMICA BARUEL; CITY COTTON; CLESS COSM.; CLIN OFF DO BRASIL; COLGATE-PALMOLIVE; CONDOR IND.; COTY; CREMER S/A; DAGUA NATURAL; DAILUS; DOTE COSM.; EDUMAX; EICO COSM.; ENVY KISS NY; ESTRELA BEAUTY; EVERGREEN; FARMAERVAS; FELPS PROF.; FEST LAR; FIORUCCI; FLEXOR IND.; FLOR DA MATA FAB. COM.; FLORA; FOCO ALTERNATIVO; FOREVER LISS BRASIL; FRALDAS ISABABY; FUMEL COM. IND.; GARNIER; GENOMMA; GIANINIS PRODS. EST.; GIORNO CASA; GIOVANNA BABY; GLAXOSMITHKLINE; GOICOECHEA; GOLD BOND; GOTA DOURADA COSM.; GRIFFUS COSM.; HANDS CARE; HARD HAIR IND.; HASKELL COSMETICA; HELCLA COSM.; HIDRAMAIS; HYPERA PHARMA; IDEAL COSM.; IMPALA COSM.; INOAR BRASIL; INOVAR COSM.; ITELY HAIR FASHION; JADEPRO; JOHN FRIEDA BRASIL; JOHNSON &amp; JOHNSON; JOICO BRASIL; KANECHOM; KARINA SPRAY; KELMA COSM.; KEUNE; KIMAKE; KIMBERLY-CLARK; KUKA BABY; LACAN COSM.; LADYSOFT BRASIL; LATIKA; LINHA SILHOUETTE; LIZZ PROF.; LOJAS SOFTFIX; LOLA COSMETICS; LORAC; LOREAL; LOWELL COSM.; LUDURANA; LUISANCE; MACRILAN; MAGIC COLOR; MAMYPOKO; MANIKRAFT; MARCO BONI; MATTEL; MEIKKI; MEMPHIS; MILI; MOHDA COSM.; MURIEL IND. COSM.; NATI COLA; NATURA &amp; CO.; NATUS MINAS; NATUSFRAN; NEEZ; NICK &amp; VICK COSM.; NIVEA; NUSPACE; O BOTICARIO; OPUS; ORGANIQUE;</p>

	PARIS PARFUMS; PAYOT; PHC; PHISALIA; PROCTER & GAMBLE; PRODUTOON; PUIG; RAAVI DERMOCOSM.; RECKITT BENCKISER; REVLON; S. CLARA IND.; SALON LINE; SANTHER; SCHWANKE; SCHWARZKOPF PROF.; SENSCIENCE TRUE HUE; SILLAGE; SKALA COSM.; SOFTHAIR; SOFTYS; START QUIM.; SUNLESS; SURYA BRASIL; SWEET GUM; TANGARA QUIM.; TENA; THEOTO S/A; THERAPY; UNILEVER; VILITA; VITA BELLE COSM.; YAMA COSM.;
<b>ROUPAS</b>	CIA. HERING
<b>SAPATOS</b>	ALPARGATAS; BIGFRAL; BOTAS VENTO; CAROL PERFUMARIA; GRENDENE; KIKO & KUKA CALCADOS; VULCABRAS
<b>SUPRIMENTOS DOMÉSTICOS</b>	3 CORACOES; ANHEMBI; ARTHI; BETTANIN IND.; BIOWASH PRODS. NAT.; BIOZ PROD. LIMP. ORG.; BOMBRIL; BRASWELL; CAMIL; CASA KM; CERA SACY; CIA. CANOINHAS; CITY COTTON; CLIN OFF DO BRASIL; COLGATE-PALMOLIVE; CONDOR IND.; CORANTES GUARANY; CRIVIALI BRASIL; DI CAPRI; DOKASSA; ECOMAX DO ABC; ELITE PROF.; EMBALIXO; EMBARE; ERCAPLAST IND. COM.; ESCOVA BELA VISTA; ESPANADORES SHANGRILA; FANCY ELEGANCE; FLANELAS ROSA BELA; FLASH LIMP; FLORA; FRALDAS CARINHO; FREECO; GIORNO CASA; GTEX BRASIL; INEZ BENTIVOGLIO; JALES MACHADO; JDE; KIMBERLY-CLARK; KITCHEN BRASIL; LAVORO PAPEIS; LIMPPANO; LIZZ PROF.; MANIKRAFT; MARATA; MARCO BONI; MATTEL; MAZZAFERRO; MELITTA; MILI; NHA BENTA; NOBEL DO BRASIL; ODERICH; ORDENE; PAPEIS CAMERATTA; PASCHOALINO VASSOURAS; POLIDORES PEROLA; POLITRIZ IND.; PROCTER & GAMBLE; QUIM. AMPARO; RAZZO; RECKITT BENCKISER; RED APPLE COSM.; S. CLARA VELAS; SANTHER; SAO BRAZ; SC JOHNSON; SCHWANKE; SECAR; SELECT PAPEIS; SEMORIN IND. COM.; SEPAC; SOBEL PROD. LIMP.; START QUIM.; SUPER GLOBO QUIM.; TANGARA QUIM.; THEOTO S/A; TRIEX; UAU LIMP.; UNILEVER; US. ALTO ALEGRE; US. DELTA; VONDER;
<b>TROCA DE FRALDAS</b>	ARCOM; BIGFRAL; CCM IND.; CITY COTTON; CLIN OFF DO BRASIL; CREMER S/A; FRALDAS ISABABY; HYPERA PHARMA; JOHNSON & JOHNSON; KIMBERLY-CLARK; MAMYPOKO; MILI; PHC; PROCTER & GAMBLE; SOFTYS; TENA; UNILEVER;

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 19 - Marcas encontradas nas pesquisas, classificados por segmentos

SEGMENTOS	FABRICANTES
<b>ALIMENTOS</b>	3 CORACOES; ACTIMEL; ACTIVIA; ADES; ADINOMAX; ADOCYL; ADORITA; ADRIA; AGRECO; AGROLIVA; AGUIA; AJINOMOTO; AJI-NO-SHOYU; ALIBEY; ALISPEC; ALPINO; ALTO ALEGRE; AMAFIL; AMAZOO; AMENDUPA; AMORELA; ANA MARIA; ANACONDA; ANDORINHA; ANGLO; ANHEMBI; AO LEITE; APRECIARE; APTAMIL; APTI; ARCOLOR; ARCOR; ARISCO; ARMAZEN; ARTE DA ROCA; ASPA; ASSUGRIN; ASTECA; ATHENAS; ATILATTE; AUROGGETS; AURORA; AVEIA NESTLE; AVIACAO; AYMORE; AZEDINHA; BAHLSSEN; BAITA; BAKED; BANANA BRASIL; BANANINHA DO SÍTIO; BARILLA; BASILAR; BASSI; BATAVO; BATON; BAUDUCCO; BECEL; BELA ISCHIA; BELA VISTA; BELIVE; BELVITA; BETANIA; BETTY CROCKER; BIG FRANGO; BIMBO; BIO2; BIONATUS; BISCOITO NESTLE; BISCUIT; BLEND BRAZIL; BLISS; BLISSIMO; BOA NATA; BOA SORTE; BOM SABOR; BOMBOCADO; BOMBOM NESTLE; BON GOUTER; BONDUELLE; BONO; BONSAHOR; BORDON; BR SPICES; BRAHMA; BRANDINI; BUDWEISER; BUNGE; CACIQUE; CAETE; CAFE ITAMARATY; CALCUTA; CALIPSO; CAMIL; CAMPONESA; CANCAO ALIM.; CANTU; CAPIBARIBE; CARAVELAS; CARGILL; CAROLINA; CASA DA FAZENDA; CASA SUICA; CASTELO; CAVENDISH; CBS; CELEIRO; CEPERA; CERATTI; CEREAL NESTLE; CHAMBINHO; CHAMYTO; CHANDELLE; CHARGE; CHARRUA; CHEERIOS; CHEETOS; CHESTER PERDIGAO; CHICLETS; CHOCOLATE NESTLE; CHOCOLATTO; CHOCOMEL; CHOKITO; CLAC; CLAYBOM; COLOMBO; CONFETI; CONFIANCA; CONFIRMA; COOPER; COPACOL; COQUEIRO; CORN FLAKES; CORPUS; CORURIFE; COSTAZZURRA; COTOCHES; CPC; CREME DE LEITE NESTLE; CREME RICCA; CREMLY; CRUNCH; CUKIN; CUP NOODLES; DA BARRA; DA MAGRINHA; DA VACA; DACOLONIA; DADINHO; DAJUDA; DANETTE; DANIO; DANONE; DANONINHO; DANUBIO; DE CECCO; DELAKASA; DELICATA; DELICITOS; DELINE; DELOSANDES; DELTA; DEMERARA; DI CAPRI; DIET HOUSE; DOCE MENOR; DOCES FZD. ENGENHO; DOCES VIEIRA; DOCICAN; DOCILE; DOCURA DA FAZENDA; DOIS FRADES; DOLCE VITA; DON DOCE; DONA BENTA; DORI; DORIANA; DORITOS; DR. OETKER; DUCOCO; DUNGA; DUPRATA; ELEFANTE; ELEGE; ELMA CHIPS; EMBARE; ENFAGROW; EQLIBRI; ESTRELA DA TERRA; ESTRELITAS; FAMILIAR; FARINHA LACTEA NESTLE; FAZENDA DE MINAS; FAZENDA FUTURO; FAZENDA JUPARA; FAZENDA RETIRO; FAZENDA TAMANDUA; FAZENDAS FINECIO; FAZENDINHA; FINI; FINN; FIT; FIT FOOD; FLEISCHMANN; FLOR DA MATA; FLORIO; FLORMEL; FOCO ALTERNATIVO; FOFURA; FORTALEZA; FRANGOSUL; FREEGELLS; FREEGELS; FRESCATTO; FRESH; FRIBOI; FRIGOR HANS; FRIMESA; FRONTERA; FROOTIVA; FROOTY; FRUTABELLA; FRUTAP; FRUTILAC; FRUTOS DA TERRA; FUGINI; FUMEL; GAIATRI; GALAK; GALLO; GALO; GASPARGINHO; GELATO; GERMINA; GLOBO; GOLD; GOMES DA COSTA; GOTA; GRADINA; GRAN FORMAGGIO; GRANATUS; GRANUM; GRAOS SHEIK;

GREGO NESTLE; GRINGS; GUARANI; GUERNSEY;  
GUIMARAES; HAAGEN-DAZS; HALLS; HAPPY LIFE; HARIBO;  
HEINZ; HELLMANNS; HEMMER; HERSHEY'S; HIKARI;  
HINOMOTO; HONDASHI; HUE; INDAIA; IOGURTE NESTLE;  
IRACEMA; IRMAOS GALLO; ISABELA ALIM.; ITAIQUARA;  
ITAJA; ITALAC; ITAMARATY; ITAMBE; ITAPIRA; JANDAIA;  
JASMINE; JL MASTER; JP PEREIRA; JUNDIA; JUSSARA;  
KALASSI; KARI-KARI; KARUI; KELLOGGS; KENKO; KIBON;  
KICALDO; KIDELLI; KININO; KISABOR; KITANO; KITKAT;  
KNORR; KODILAR; KUPIEC; LA FRUTTA; LACTA; LAYS;  
LEBON; LECO; LEGGERITOS; LEITE NESTLE; LEITE  
VANESSA; LEITESOL; LETTI A2; LEVINHO; LEVITTA; LILI;  
LINDT; LINEA; LIZA; LORRAINE; LOURO VERDE;  
LOWCUCAR; LUCA; LUCKY; MABEL; MACARONI;  
MADREMASSAS; MAE TERRA; MAGGI; MAGRELA; MAGRO;  
MAILLE; MAIS PURA; MAIS VITA; MAIZENA; MANO VELHO;  
MARATA; MARBA; MARETTI; MARFRIG; MARICOTA;  
MARILAN; MARIS; MAROCA; MASSALEVE; MATILAT;  
MAVALERIO; MAZOLA; MCCAIN; MENTOS; MESTRE KUKA;  
MEZZANI; MID; MILANI; MILK MIX; MILKBAR; MILKNOBRE;  
MILNUTRI; MINAMEL; MINUETO; MIOJO; MISS DAISY;  
MISSO; MITSUWA; MMS; MN PROPOLIS; MOCOFORTE;  
MOLICO; MONAMA; MONGAGUA; MONTAN; MONTANA;  
MOO; MUCILON; MUNDIAL PESCADOS; NA BRASA;  
NABISCO; NAMORADO; NAN; NATIVE; NATURAL LIFE;  
NATURIS; NATURNES; NATUS MINAS; NAYNA; NEGRESKO;  
NESCAFE; NESCAFE DOLCE GUSTO; NESCAU; NESFIT;  
NESLAC; NESQUIK; NESTEA; NESTILY; NESTLE ALIMENTO;  
NESTLE ALIMENTO INFANTIL; NESTLE CLASSIC; NESTLE  
GAROTO; NESTLE MIO; NESTLE MOCA; NESTLE SAO LUIZ;  
NESTLE SEM PARAR; NESTLE SURPRESA; NESTOGENO;  
NESTON; NESTONUTRI; NESVITA; NEUGEBAUER; NINHO;  
NISSIN; NITA; NOBLESSE; NOBRE; NUTELLA; NUTRELLA;  
NUTREN; NUTRIDRINK; NUTRIL; NUTRILEVIS; NUTRIMAS;  
NUTRY; NUTSBAR; ODERICH; OIKOS; OLHO D'AGUA;  
OLIVEIRA; ONER; OREO; OVOMALTINE; PACHA;  
PALMEIRON; PAMPEANO; PANCO; PANDOIM; PANETTONE  
NESTLE; PANEVITA; PARAIBUNA; PARATI; PARMALAT;  
PASSATEMPO; PAULISTA; PAVIOLI; PELAGGIO; PERDIGAO;  
PESCADOR; PETYBON; PHILADELPHIA; PIA; PIFPAF;  
PILAO; PILAR; PINDORAMA; PINDUCA; PIPO; PIPOCA  
VANESSA; PIRACANJUBA; PIRAUQUE; PIRATA; PLETS; PLUS  
VITA; POCOS CALDAS; POLENGHI; POLENGUINHO;  
POMAROLA; POOSH; POP UP; POWER ONE; PRAMESA;  
PREDILECTA; PRESIDENT; PRESTIGIO; PRIMAVERA;  
PRIMOR; PRINGLES; PROLEV; PULLMAN; PURILEV; PUXA-  
PUXA; QUAKER; QUALICOCO; QUALY; QUATA;  
QUEENSBERRY; QUERO; QUEROPOC; RENATA;  
REQUEIJAO NESTLE; RESERVA DE MINAS; REZENDE;  
RICHESTER; RISO GALLO; RIVOLI; ROBINSON CRUSOE;  
ROCHEDO FORTE; ROLF; ROMANATTO; ROMANHA; ROSA  
BRANCA; ROYAL; RUFFLES; SABOR DA FAZENDA; SABOR  
E VIDA; SADIA; SAFRA RICA; SAKURA; SALADA; SALSITOS;  
SANTA AMALIA; SANTA CLARA; SANTA HELENA; SANTA  
ISABEL; SANTO ANTONIO; SAO BRAZ; SARANDI; SATIS;

**AMAMENTAÇÃO  
E  
ALIMENTAÇÃO  
BEBIDAS**

SAUCE; SAZON; SEARA; SEDA; SEGREDOS DA FAZENDA;  
SENSACAO; SERIGY; SERRAMAR; SEVEN BOYS; SHEFA;  
SHOT; SNOW FLAKES; SOCOCO; SOL; SOLLYS; SORVETES  
NESTLE; SOYA; SOYOS; STELLA DORO; STEVIA NATUS;  
STEVITA; SUAVIPAN; SUFLAIR; SUFRESH; SUPERBOM;  
SUPREMA; SUSPIROLANDIA; SVILI; SWIFT; T. CHICO  
BENTO; T. MONICA; TABASCO; TACHAO DE UBATUBA;  
TALENTO; TAMBAU; TANG; TARANTELLA; TIA SONIA; TIAL;  
TIGRE; TIGRINHO; TING; TIO JOAO; TIROL; TIROLEZ;  
TOBLERONE; TODDY; TOMMY; TOP LINE; TORCIDA;  
TOSCANO; TOSTINES; TRAKINAS; TREVINHO; TRIANGULO  
MINEIRO; TRIDENT; TRIO; TRIUNFO; TROLLI; TROPICANA;  
TUFFUS; TUI; TWISTER; UNIAO; VALDA; VALE FERTIL;  
VASCONCELOS; VELEIRO; VERDE CAMPO; VIAPAX; VIDA  
VEG; VIGOR; VILLAGE; VILMA; VIOLETERA; VISCONTI;  
VITAFOR; VITAL NATUS; VITALATTE; VITALIN; VITALON;  
VITAO; VITAPAO; VITARELLA; VITTA CROC; VIVA MARFRIG;  
VOVO AMELIA; WICKBOLD; WILSON; YOKI; YOKITOS;  
YOPRO; YORGUS; ZABET; ZAELI; ZEENNY; ZERO-CAL;  
AVEIA NESTLE; FARINHA LACTEA NESTLE; LACTA; LEITE  
NESTLE; MAIZENA; MARATA; NESCAU; NESTON;  
PIRACANJUBA; VITALON; YOKI;  
1500; 220V; 3 CORACOES; 3 FAZENDAS; 51 ICE; A OUTRA;  
ABSOLUT; ACQUA PANNA; ACTIMEL; ACTIVIA; ADES;  
ADRIATICA; AGUA DA SERRA; AGUA NESTLE; AKOKO;  
ALBANO; ALMADA; ALPINO; AMA; AMAZONAS; AMAZONIA;  
AMAZOO; AMERICAN; AMSTEL; ANTARCTICA; APRECIARE;  
APTAMIL; APTI; AQUARIUS FRESH; ARCO IRIS; ARCOR;  
ARISCO; ARMAZEN; ARTCHA; ARUBA; ASHBY; ASTECA;  
ATILATTE; ATIVTON; AURORA; AVIACAO; BACANA;  
BACKER; BADEN BADEN; BALADA; BALLANTINES;  
BALVEDI; BALLY; BARAO; BARE; BASSUS; BATAVO;  
BAUDUCCO; BAVARIA; BECEL; BECKS; BELA ISCHIA; BELA  
VISTA; BELAGUA; BELCO; BELGIAN GOLDEN; BELLS;  
BELTRAME; BETANIA; BIG; BIG THOR; BIO2; BIOLEVE; BIRI;  
BIRITIS; BIRRA MORETTI; BLACK PRINCESS; BLEND  
BRAZIL; BLISS; BLISSIMO; BLUE SPIRIT ICE; BOHEMIA;  
BOM JESUS; BONAFONT; BR SPICES; BRAHMA;  
BRASILEIRO; BRITVIC; BUCHANANS; BUDWEISER;  
BURGUESA; BURN; CABOCLO; CACILDIS; CACIQUE;  
CAETE; CAFE ITAMARATY; CAFE PELE; CAFE SANTA  
CLARA; CAFERAZZI; CAMP; CAMPEAO; CAMPINHO;  
CAMPO LARGO; CAMPONESA; CANCAO; CARACU;  
CAROLINA; CASA DA FAZENDA; CASTELO; CBS; CEPERA;  
CERPA; CERRADINHO; CERVEJA CRYSTAL; CHAMBINHO;  
CHAMYTO; CHANDELLE; CHARRUA; CHINOTTO; CHIVAS;  
CHOCOLATE NESTLE; CHOCOLATTO; CHOCOMEL; CHOPP  
AUTENTICO; CHOPP BRAHMA; CIBAL; CINI; CINTRA;  
CINZANO; CLAC; CLIGHT; CLIPER; COCA-COLA;  
COLORADO; CONDOR PEAK; CONTI; CONTI BIER; CONTI  
VINHO; CONVENCAO; COOPER; COQUISCOLA; COROA;  
CORONA; CORPUS; COSTA BRAVA; COSTAZZURRA;  
COTOCHES; COTUBA; CREME DE LEITE NESTLE; CREMLY;  
CRISTAL; CRISTALINA; CRUSH; CRUZEIRENSE; CRUZEIRO;  
CRYSTAL; CRYSTAL FORTY; CYNAR; CYRILLA; DA BARRA;

DA PEDRA; DAFLORA; DAMASCO; DAN FRUIT; DANETTE;  
DANONE; DANONINHO; DANUBIO; DEL REY; DEL VALLE;  
DELLIS; DELOSANDES; DESPERADOS; DEVASSA; DEVITO;  
DI CAPRI; DIA; DILLARS; DILRIGUIS; DISFRUT; DO BEM; DO  
PONTO; DOCE MENOR; DOCILE; DOLLY; DON; DORE; DR.  
OETKER; DRAFT; DRURYS; DUCOCO; DUSHY; DYDYO;  
DYNAMITE; ECOBIER; EDELWEISS; EISENBAHN; ELEGE;  
ENERGY DRINK; ENFAGROW; ERDINGER; ESPORTIVO;  
ESTRELA DA TERRA; EXTRA POWER; FALCON; FANTA;  
FAZENDA DO SOL; FAZENDA PESSEGUEIRO; FAZENDA  
VELHA; FEEL GOOD; FERRASPARI; FEST; FESTA;  
FESTARE; FIBZ; FINN; FINO GRAO; FLASH POWER; FLEXA;  
FLOR DA MATA; FLORMEL; FLYING HORSE; FOCO  
ALTERNATIVO; FONTAGUA; FONTE IJUI; FOREVIS; FORS;  
FORT; FORTIFIT; FOX COLA; FRANZISKANER; FRESH;  
FREVO; FRIBELZINHO; FRIISH; FRIMESA; FRISCO;  
FROOTY; FRUKI; FRUTAP; FRUTHOS; FRUTILAC; FRUTOS  
DA TERRA; FUMEL; FUNADA; FURLAN; FUSION; FYS;  
GALAK; GALEGUINHA; GAROTO; GATORADE;  
GENGIBIRRA; GENIUS; GERMANIA; GIMOKA; GINGER;  
GLACIAL; GLOBO; GLUB; GOIANINHO; GOLE; GOLLY;  
GOOB; GRAPETTE; GREGO NESTLE; GRINGS; GUARA  
PLUS; GUARANA BRAHMA; GUARANA DO PRINCIPE;  
GUARANACAO; GUARANI; GUARAPAN; GUARAPLUS;  
GUARAVITON; HALLES BIER; HEINEKEN; HEINZ; HEMMER;  
HERSHEYS; HIGH ENERGY; HIKARI; HIRAN; HOEGAARDEN;  
HUE; IATE; ICE; ICE TEA; IGARAPE; IGUACU; IMPERATRIZ;  
IMPERIO; INDAIA; INDAIA CITRUS; INGA; INSANO;  
INTERCOFFEE; IRONAGE; ITI; ITA UP; ITAIPAVA;  
ITAIQUARA; ITALAC; ITAMBE; ITUBAINA; JACK DANIELS;  
JAH; JAHUBA; JANDAIA; JAO; JASMINE; JATOBA; JESUS;  
JOHNNIE WALKER; JP PEREIRA; JUSSARA; K ENERGY  
DRINK; KAISER; KALENA; KALY; KAMPAI; KAPO; KENKO;  
KEROCOCO; KIKO; KIMIMO; KINA; KININO; KINLEY; KIRIN  
ICHIBAN; KISABOR; KISLLA; KITANO; KITUBAINA; KODILAR;  
KOOL-AID; KRILL; KUAT; LA FRUIT; LA FRUTTA; LACTA;  
LASSBERG; LEBRINHA; LECO; LEFFE; LEITE NESTLE;  
LEITE VANESSA; LEITESOL; LETTI A2; LIMAO BRAHMA;  
LIMONGI; LINDOYA; LINEA; LIPTON; LOKAL; LOR; LOURO  
VERDE; LOWCUCAR; LOWENBRAU; MAE TERRA;  
MAGNETO; MAGNIFICA; MAGRO; MAGUARY; MAIS VITA;  
MALTA; MANTIQUEIRA; MANTOVANI; MARAJA; MARATA;  
MARATHON; MATE COURO; MATILAT; MATTE LEAO;  
MAXINUTRI; MELITTA; MENTOS; MEU REI; MICOS; MID; MIL;  
MILANI; MILK MIX; MILKA; MILKNOBRE; MINALBA;  
MINAMEL; MINEIRINHO; MINEIRO; MIOLO; MISS DAISY;  
MISSO; MISTER TONIC; MN PROPOLIS; MOGI; MOINHO  
REAL; MOLICO; MOMESSO; MONAMA; MONIN; MONSTER;  
MONTANA; MORANGUITTO; MSX ENERGY DRINK;  
MUCILON; NATIVE; NATU NOBILIS; NATURAGUA; NATURAL  
LIFE; NATURIS; NAYNA; NEGRESCO; NESCAFE; NESCAFE  
DOLCE GUSTO; NESCAU; NESFIT; NESLAC; NESPRESSO;  
NESQUIK; NESTEA; NESTLE ALIMENTO; NESTLE CLASSIC;  
NESTLE FRUTESS; NESTLE MOCA; NESTLE PUREZA  
VITAL; NESTOGENO; NESTON; NESTONUTRI; NESVITA;

**CUIDADOS  
PESSOAIS**

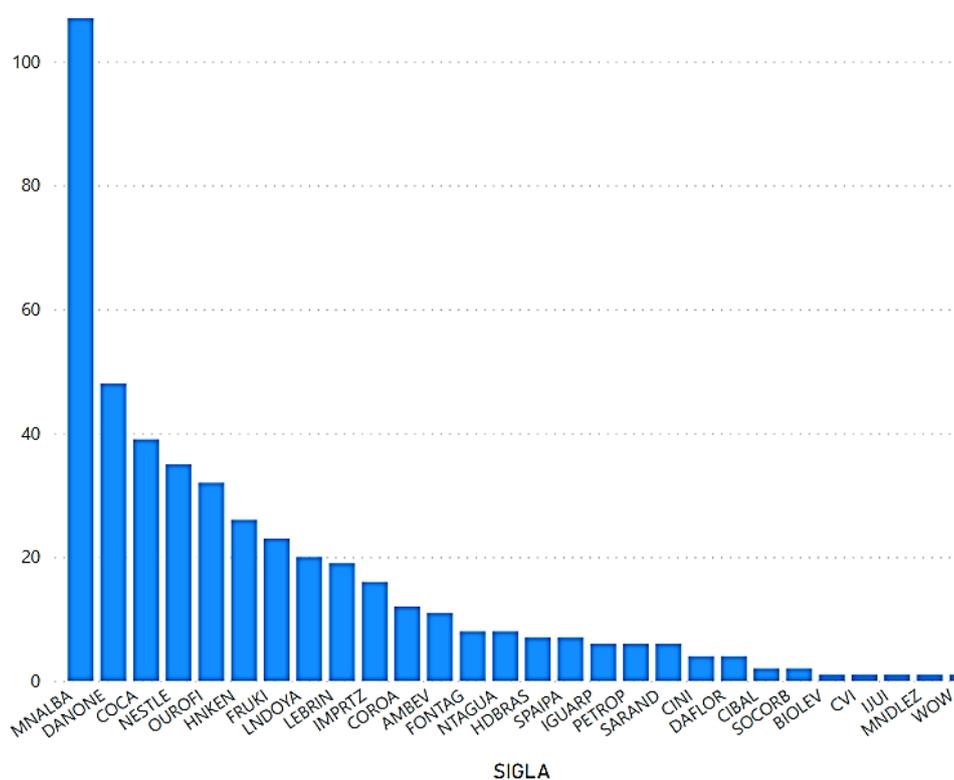
NEVADA; NHA BENTA; NIGHT POWER; NINA; NINHO; NO  
 GRAU; NORDKA; NORTENA; NUTREN; NUTRIL; NUTRIMAS;  
 NUTRY; OIKOS; OLIVEIRA; ONER; ORANGE FRUIT;  
 ORIGINAL; ORLOFF; OURO FINO; OURO VERDE;  
 OVOMALTINE; PABST BLUE; PAKERA; PALMEIRON; PANC;  
 PARATI; PARMALAT; PATAGONIA; PAULISTA;  
 PAULISTANIA; PEPSI; PERRIER; PETRA; PETROPOLIS; PIA;  
 PIC NIC; PIKENO; PILAO; PINDORAMA; PIRACAIA;  
 PIRACANJUBA; PIRAKIDS; PIRAQUE; PIRASSUNUNGA;  
 PIRATUBA; PITCHULA; PLANET; POL LORRAINE;  
 POLENGUINHO; POMELO; POTY; POWER ONE;  
 POWERADE; PRATA; PREDILECTA; PRESTIGIO;  
 PRIMAVERA; PROIBIDA; PROLEV; PROMALCER; PULSI;  
 PURISSIMA; PURITY; QTAL; QUAKER; QUALICOCO; QUATA;  
 QUATAZINHO; QUERO; QUILMES; QUINARI; RADIAL;  
 RAYSLOF; REAL; RED BULL; REFRIBOM; REFRIGERANTE  
 IT; REFRIGERANTE SORRISO; REFRIKINHO; REFRIKO;  
 RINCO; RIVER; ROCHEDO; ROLF; ROSA BRANCA; ROSSI;  
 SABOR E VIDA; SABORAKI; SAFRA RICA; SAGATIBA; SAINT  
 BIER; SAKURA; SALZBURG; SAN PELLEGRINO; SAN TOME;  
 SANTA AMALIA; SANTA CLARA; SANTANA; SANTO  
 ANTONIO; SANTOME; SAO BRAZ; SAO GERALDO; SAO  
 LOURENCO; SARANDI; SCHIN; SCHINCARIOL;  
 SCHWEPPE; SERIGY; SERRAMALTE; SERRAMAR;  
 SERRANA; SEVEN UP; SHEFA; SIDRA PULLMAN; SILK;  
 SIMBA; SKAN; SKINKA; SKOL; SKOL BEATS; SKYY; SLOVA;  
 SMIRNOFF; SOBERANO; SOCOCO; SOCORRO; SOFT; SOL;  
 SOLLYS; SOY; SOYOS; SPLASH; SPOOL; SPRITE; STELLA  
 ARTOIS; STEMPEL; STEVIA NATUS; STEVITA; SUAVIPAN;  
 SUCOS MAIS; SUFLAIR; SUFRESH; SUKITA; SUPERBOM;  
 SUSTAGEN; SUVALAN; SVILI; SWIFT; TABASCO; TAI; TAITA;  
 TALENTO; TAMPICO; TANG; TATUZINHO; TAYLORS; TEEM;  
 THE LONDON; TIAL; TIKA; TIMAOBAIANA; TINA; TIO SAM;  
 TIRADENTES; TIROL; TISS; TNT ENERGY DRINK; TOBI;  
 TODDY; TOKO; TONICA BRAHMA; TREVINHO; TRIUNFO;  
 TROPHY; TROPICANA; TROPICOLA; TUBAINA DO  
 PRINCIPE; TUBAREL; TUCHAUA; TUPI; TURBAINA; TUT;  
 TUY; UAI; UNIAO; VEDETE; VELHO BARREIRO; VERDE  
 CAMPO; VIAPAX; VIBE; VIDA VEG; VIEIRA; VIGOR; VILLAGE;  
 VILMA; VIN. AURORA; VINHO PATAGONIA; VIOLETERA;  
 VITAFOR; VITAL NATUS; VITALIN; VITAO; VITTA CROC;  
 VITTALEV; VITTS; VIV STYLE; VO KIKO; VULCANO; WALS;  
 WATERFALL; WELTENBURGER KLOSTER; WEWI;  
 WIENBIER; WILSON; WIMI; XAMEGO; XERETA; XINGU; XUK;  
 YAS; YOKI; YOPRO; YPIOCA; ZAELI; ZAP; ZEENNY; ZIP;  
 ACQUAFLOA; ADULTMAX; AFFAGIO; ALFA LOOKS;  
 ALFAPARF; ALISA & TINGE; ALISENA; ALKLIN; ALL TIME;  
 ALPHA LINE; ALWAYS; AMAMENTE; ANGELS; ANITA;  
 APRICOT; ARIEL; ASPA; ASSEPTCARE; ASSEPTGEL;  
 AURORA BOREAL; AUSSIE; AXE; BABYSEC; BARUEL;  
 BATISTE; BATOM VANESSA; BELLIZ; BETTANIN; BIC;  
 BIGFRAL; BIO EXTRATUS; BIOTEC; BIOTROPIC; BITUFO;  
 BOM AR; BOZZANO; BRAUN; BRILLIANT; C.KAMURA;  
 CAFUNE; CALAMYN; CAPRICHIO; CARE LISS; CAREFREE;  
 CASSIOPEIA; CATHARINE HILL; CHARMING; CLEAR;

	<p>CLESS; CLIN OFF; CLOSE-UP; COLGATE; COLORAMA; COMFORT; CONDOR; COTTON; CREMER; CREST; DAGUA NATURAL; DAILUS; DAILY; DENTIL; DOTE; DOVE; EICO; ELSEVE; ENOX; ENVY; EPIDAC; EPIDRAT; EPISOL; ESMALTE JASMINE; FELPS; FESTLAR; FINISH; FINN; FIORUCCI; FLEXOR; FLOPS; FLOR DA MATA; FOCO ALTERNATIVO; FOREVER LISS; FUMEL; GARNIER; GEL HALL; GIANINIS; GILLETTE; GIORNO CUCINA; GIOVANNA BABY; GOICOECHEA; GOLD BOND; GOTA DOURADA; GRIFFUS; GUM; HANDS CARE; HARD HAIR; HARPIC; HASKELL; HEAD &amp; SHOULDERS; HELCLA; HERBAL ESSENCES; HIDRAMAIS; HUGGIES; IDEAL; IMPALA; IND. SANTA CLARA; INOAR; INTIMUS; ISABABY; ISABELA; ISACARE; ITELY; J&amp;J; JADEFROG; JOHN FRIEDA; JOICO; JONTEX; KANECHOM; KARINA; KELMA; KISS; KOLESTON; KOLYNOS; KUKA; LACAN; LADYSOFT; LATIKA; LEITE DE COLONIA; LIFEBOUY; LIGHTNER; LIP ICE; LIZZ; LOLA; LOREAL; LOWELL; LUCRETIN; LUISANCE; LUX; MACH3; MACRILAN; MAGIC; MAMYPOKO; MARCO BONI; MAYBELLINE; MEIKKI; MILI; MIRAFIORI; MODDESS; MOHDA; MONANGE; MONSTER HIGH; MURIEL; NATI COLA; NATURA; NATUS MINAS; NATUSFRAN; NEEZ; NEUTROGENA; NEUTROX; NEVE; NICK &amp; VICK; NIVEA; NY LOOKS; OB; OLD SPICE; OMO; OPUS; ORAL-B; ORGANIQUE; OXICREME; PALMOLIVE; PAMPERS; PANTENE; PARIS ELYSEES; PAYOT; PERSONAL; PHEBO; PHYTODERM; PIELUS; PLANT; PLAX; POMPOM; POWER SEDUCTION; PRESTOBARBA; PROBAK; PROTEX; RAAVI; RECKITT; REDKEN; REVLON; REXONA; RICCA; RISQUE; SALON LINE; SANIFILL; SAPEKA; SCHWARZKOPF; SCOOPY-DOO; SEDA; SEDUCTION; SEMPRE LIVRE; SENADOR; SENSODYNE; SENSOR; SILHOUETTE; SILLAGE; SKALA; SOFTFIX; SOFTHAIR; SORRISO; SUN; SUNLESS; SURF; SURYA; SYM; TAMPAX; TANDY; TENA; THEOTO; TIO NACHO; TRA LA LA; TRACTA; TRESEMME; TRUE HUE; UP CARE; VASENOL; VEJA; VERTIX; VICHY; VITA BELLE EKO; VULT; YAMA; YAMASTEROL; YELSEW;</p>
<b>ROUPAS</b>	HERING
<b>SAPATOS</b>	AZALEIA; CARTAGO; DUPE; HAVAIANAS; IPANEMA; KIKO KUKA; OLYMPIKUS; OPANKA; RIDER; SAPEKA; VENTO LEST; VILTY;
<b>SUPRIMENTOS DOMÉSTICOS</b>	3 CORACOES; AJAX; ALA; ALKLIN; ALTO ALEGRE; ARIEL; ARTHI; ASSOLAN; ATOL; AZULIM; BARAO; BETTANIN; BIANCO; BIOWASH; BIOZ; BOM AR; BOMBRIL; BOUNCE; BRASILEIRO; BRAVO; BRIL MAGIC; BRILHANTE; BRILHO FACIL; BRILHUS; CABOCLO; CAFE ITAMARATY; CAFE SANTA CLARA; CAFUNE; CAMERATTA; CAMPONESA; CANDIDA; CARINHO; CASA E PERFUME; CASA KM; CASAFLOR; CASAMIA; CIF; CLIN OFF; COMFORT; CONDOR; COQUEL; COTTON; COURO BOM; CUIDADO & CARINHO; DA BARRA; DAMASCO; DELTA; DESTAC; DETEFON; DI CAPRI; DO PONTO; DOVE; DOWNY; DUETTO; ECOMAX; ELITE; EMBALIXO; ERCAPLAST; ESCOVA BELA VISTA; FANCY ELEGANCE; FINISH; FINO GRAO; FLASH LIMP; FLOPS; FLOR DE YPE; FOFINHO; FOFO; FREECO;

	<p>GEL CARE; GIORNO CUCINA; GLADE; GTEX; GUARANY;  HARPIC; IGUACU; INTIMUS; ITAJA; KALIPTO; KASAO;  KITCHEN; LIFEBOUY; LIMPOL; LIMPPANO; LINEA BELLA;  LIZZ; LUX; LYSOL; MANIKRAFT; MARATA; MARCO BONI;  MASCOT; MELITTA; MILI; MINUANO; MIRAFIORI; MON  BIJOU; MORTEIN; MR. MUSCULO; NEVE; NHA BENTA;  NOVICA; OFF; OMO; ORDENE; PALOMA; PASCHOALINO;  PATO; PERFEX; PEROLA; PERSONAL; PILAO; PINHO BRIL;  PINHO SOL; POLIFLOR; POLITRIZ; PRATICE; PRIVAX; Q  BRILHO; QBOA; RAID; RAZZO; REAX; RECKITT; RED  APPLE; REGINA FESTAS; REPELEX; REXONA; RODASOL;  ROSA BELA; SACY; SAMY; SANILUX; SANTEPEL; SAO  BRAZ; SAPOLIO RADIUM; SBP; SECAR; SEDA; SELECT;  SEMORIN; SHANGRILA; SIRIUS; SNOB; STYLUS; SUAVITEL;  SULLEG; SUN; SUPER GLOBO; SUPREMA; SURF; THEOTO;  TIXAN; TRIEX; UAU; UFE; UNIAO; URCA; VANISH; VEJA;  VELAS SANTA CLARA; VIM; VONDER; YPE; YURI;</p>
<p><b>TROCA DE  FRALDAS</b></p>	<p>ADULTMAX; AFFAGIO; BABYSEC; BIGFRAL; CLIN OFF;  COMFORT; COTTON; CREMER; HUGGIES; INTIMUS;  ISABABY; ISACARE; J&amp;J; MAMYPOKO; MILI; PAMPERS;  POMPOM; SAPEKA; SCOOPY-DOO; SEMPRE LIVRE;  TAMPAX; TENA;</p>

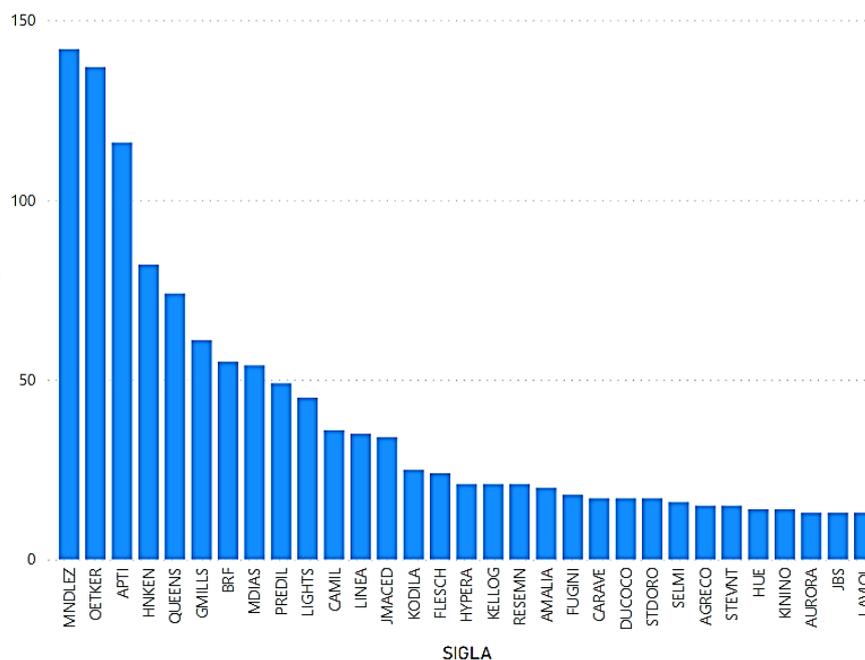
Fonte: dados da pesquisa

Figura 60 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Água), Negócio (Alimentos e Bebidas)



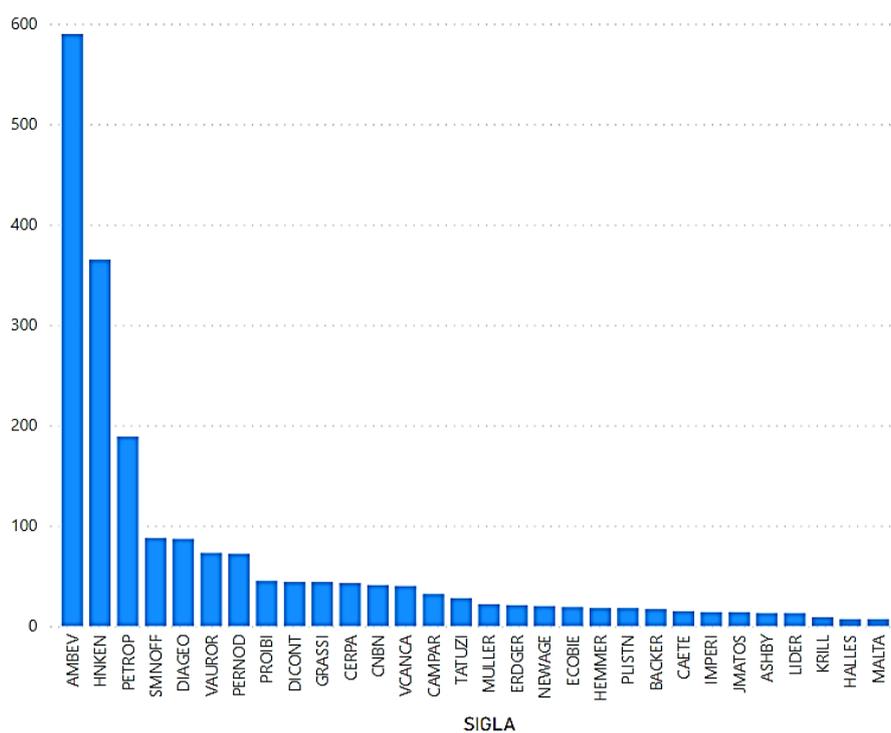
Fonte: dados da pesquisa

Figura 61 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Aperitivos e petiscos), Negócio (Alimentos e Bebidas)



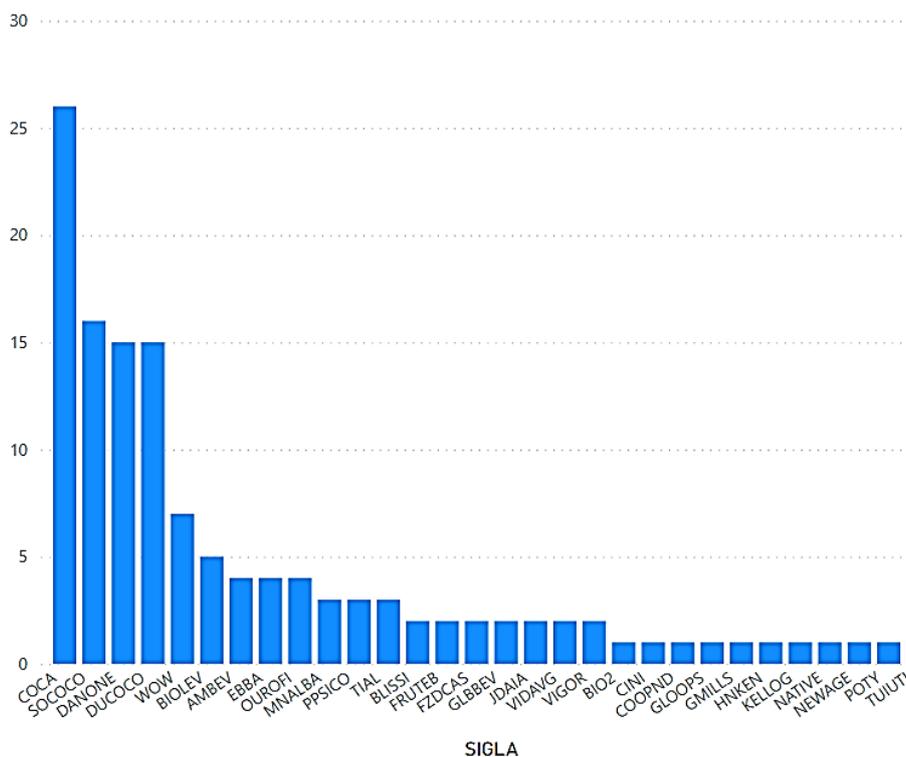
Fonte: dados da pesquisa

Figura 62 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas alcóolicas), Negócio (Alimentos e Bebidas)



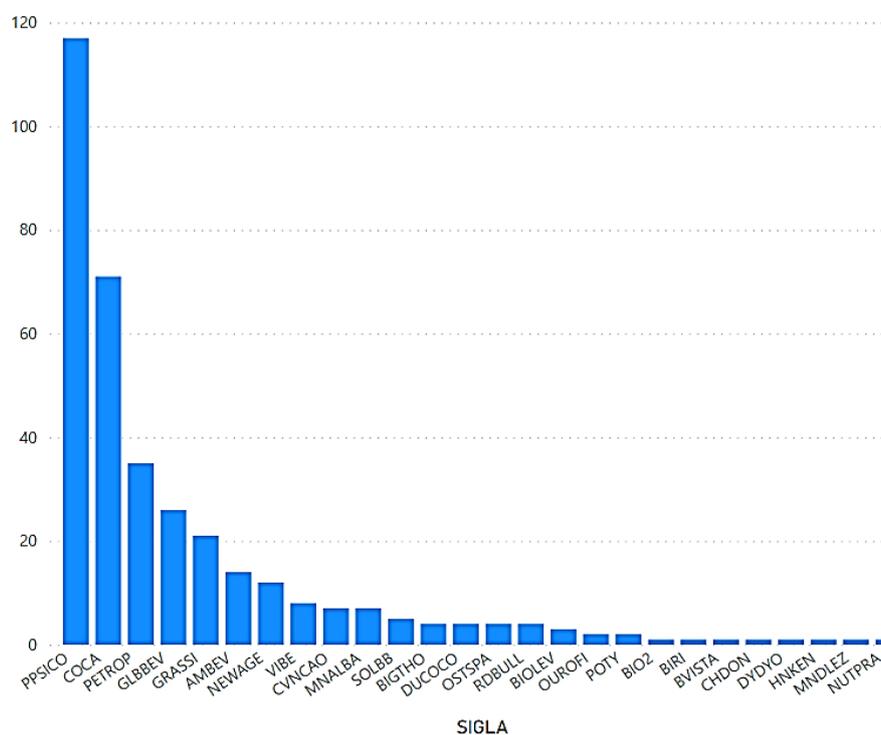
Fonte: dados da pesquisa

Figura 63 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas com sabor de frutas), Negócio (Alimentos e Bebidas)



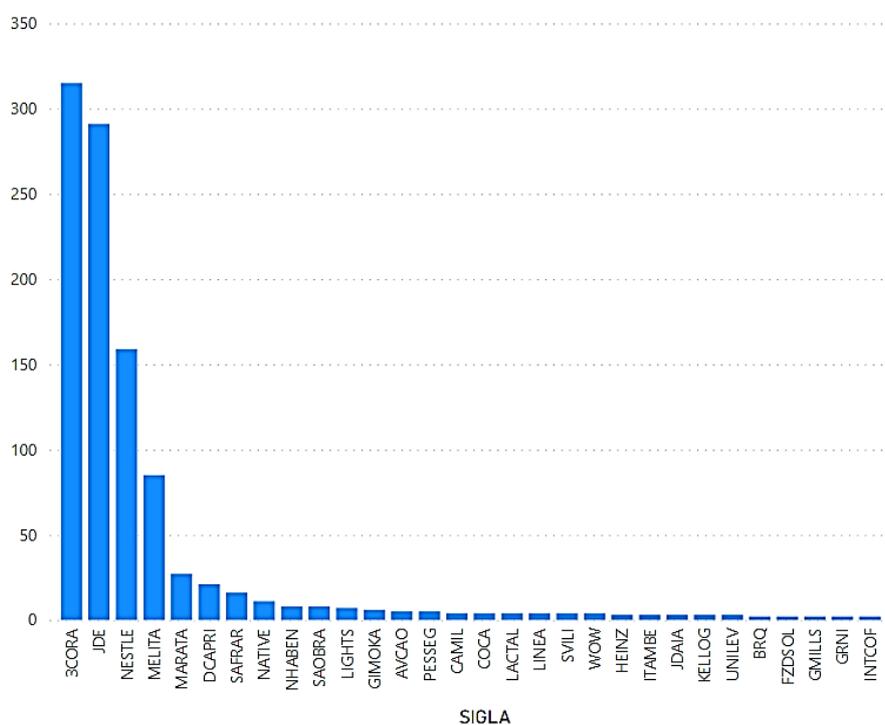
Fonte: dados da pesquisa

Figura 64 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bebidas energéticas e para prática esportiva), Negócio (Alimentos e Bebidas)



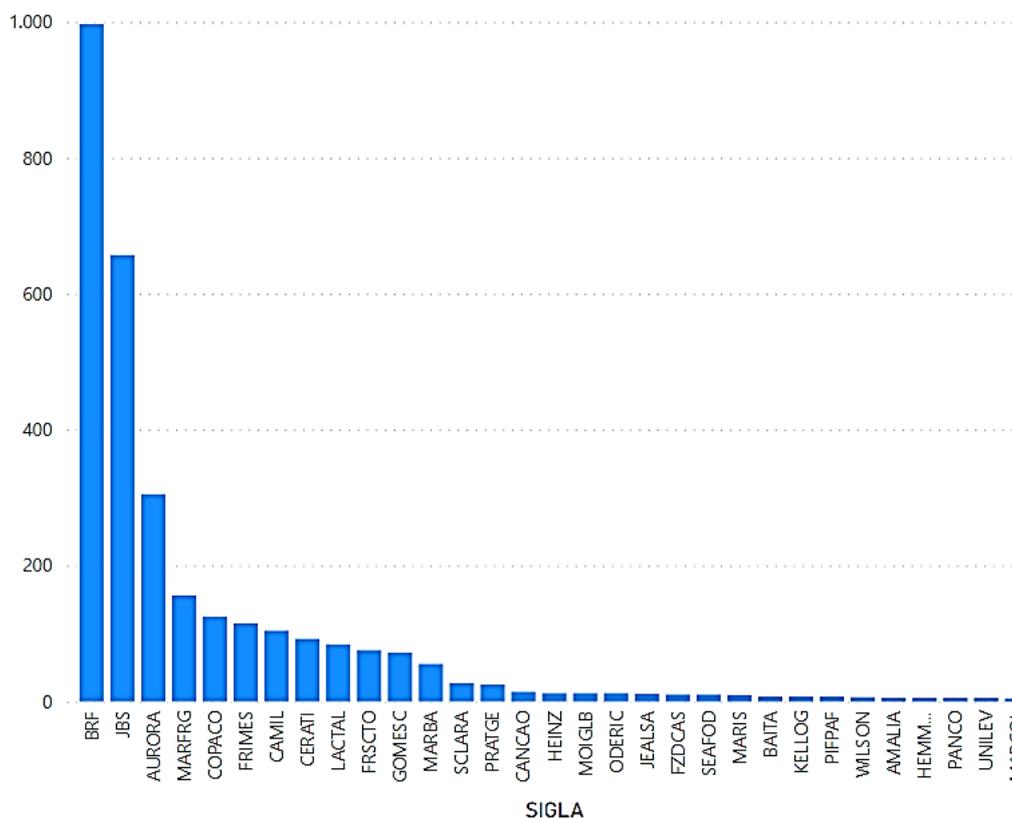
Fonte: dados da pesquisa

Figura 65 - Quantidade de Itens - Filtrado por 3-Categoria (Café), Negócio (Alimentos e Bebidas)



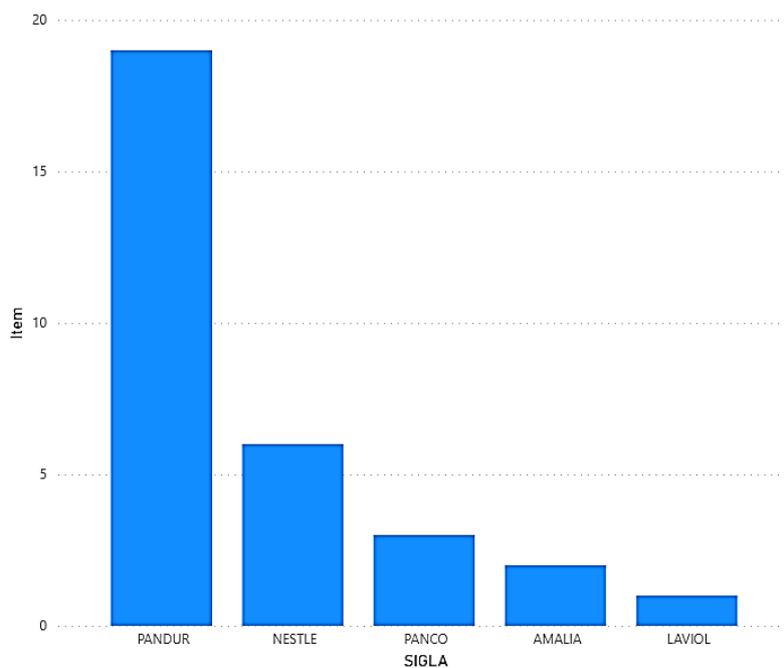
Fonte: dados da pesquisa

Figura 66 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Carne, frutos do mar e ovos), Negócio (Alimentos e Bebidas)



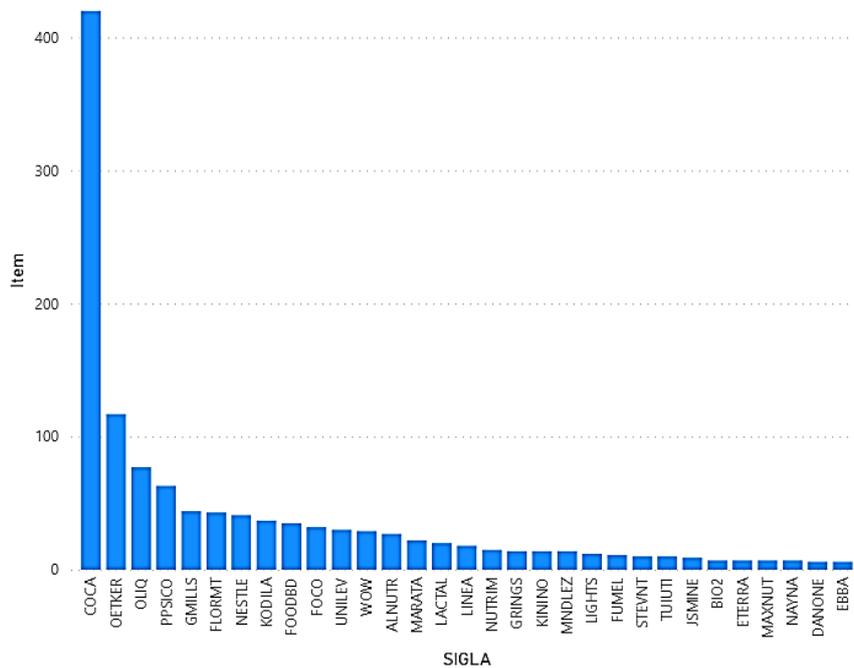
Fonte: dados da pesquisa

Figura 67 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cestas de alimentos para presente), Negócio (Alimentos e Bebidas)



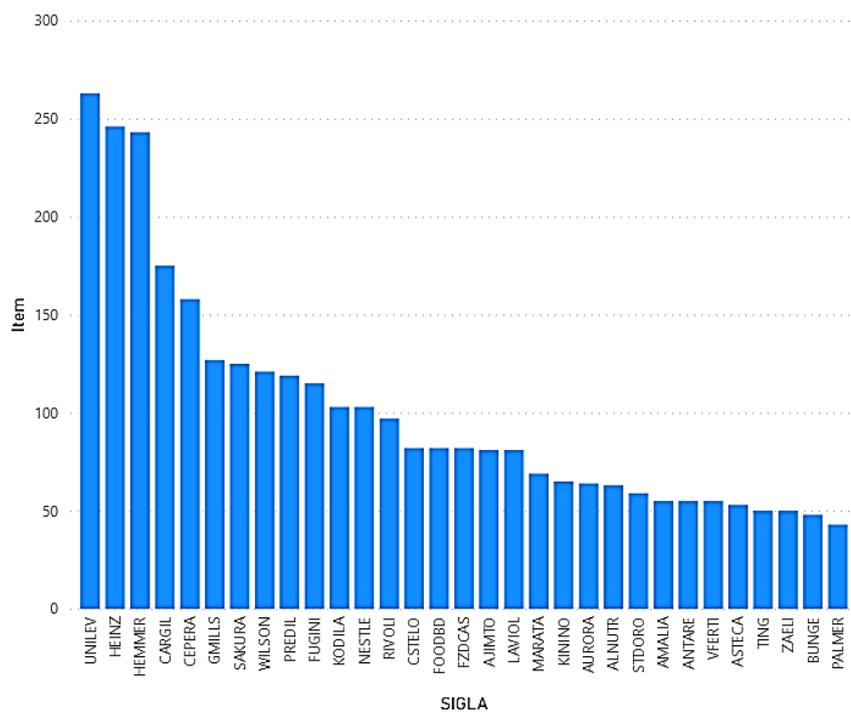
Fonte: dados da pesquisa

Figura 68 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Chás e infusões),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



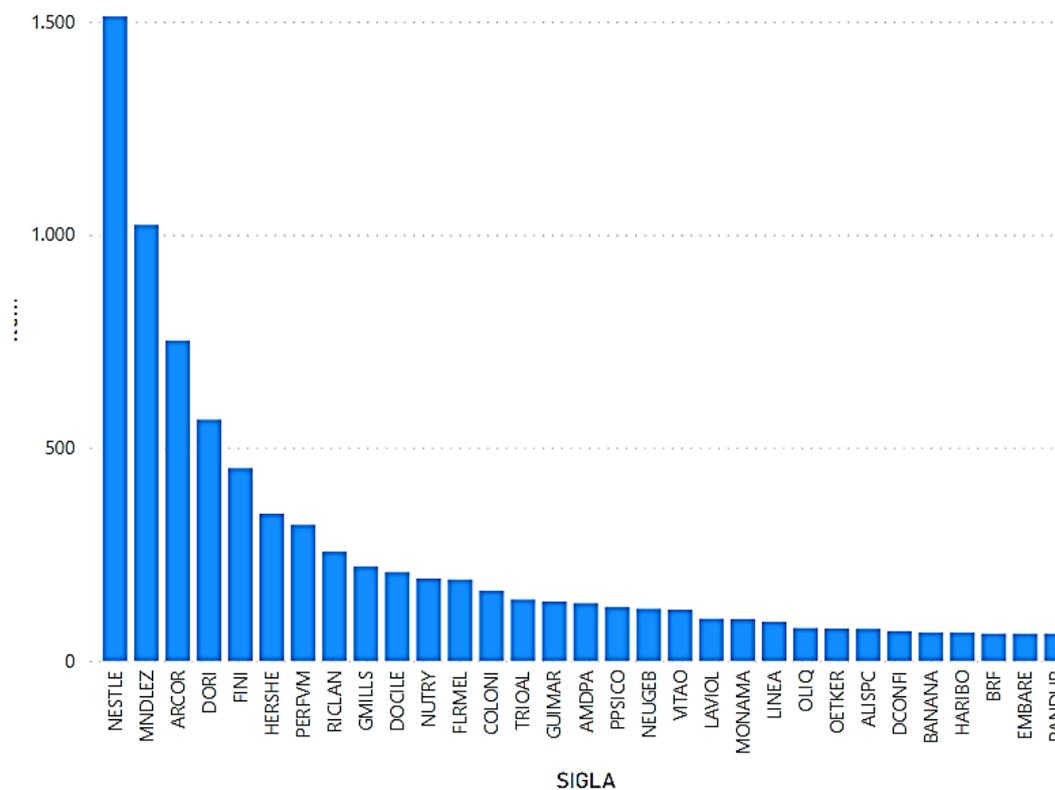
Fonte: dados da pesquisa

Figura 69 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Condimentos e molhos),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



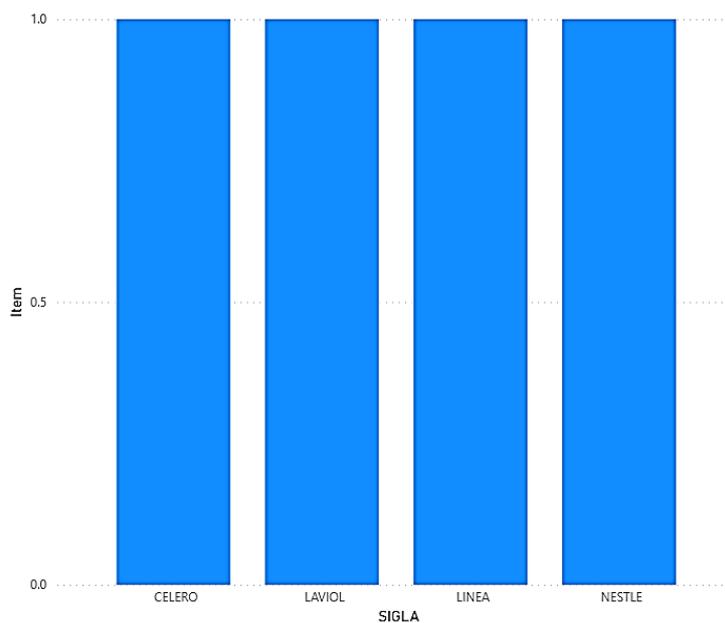
Fonte: dados da pesquisa

Figura 70 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Doces e chocolates), Negócio (Alimentos e Bebidas)



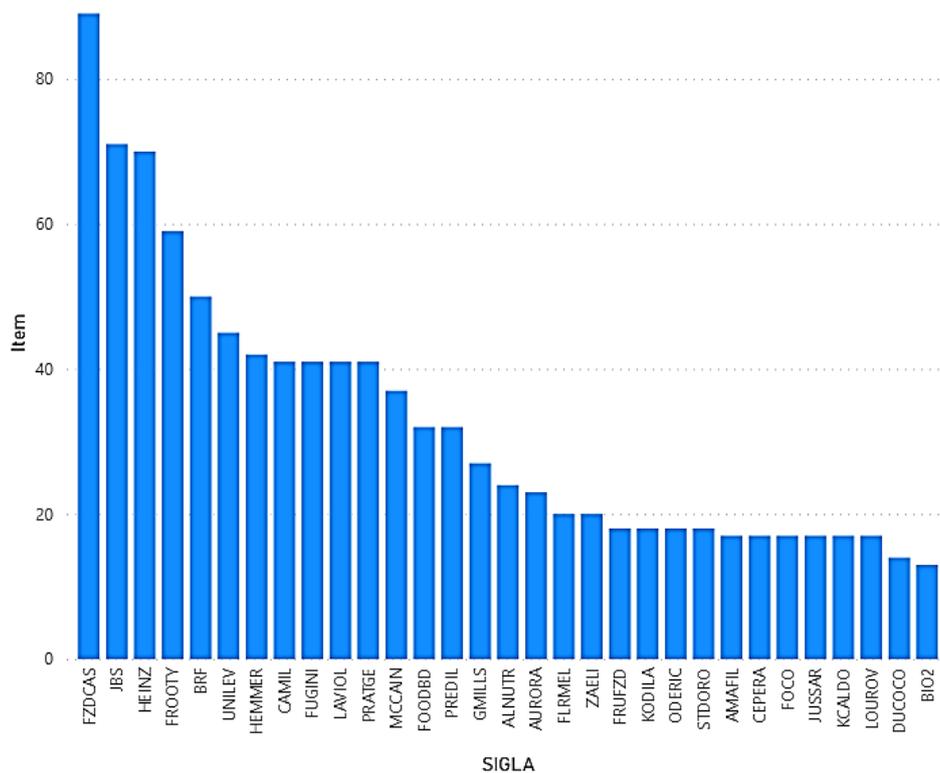
Fonte: dados da pesquisa

Figura 71 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Frutas cristalizadas ou cobertas de chocolate), Negócio (Alimentos e Bebidas)



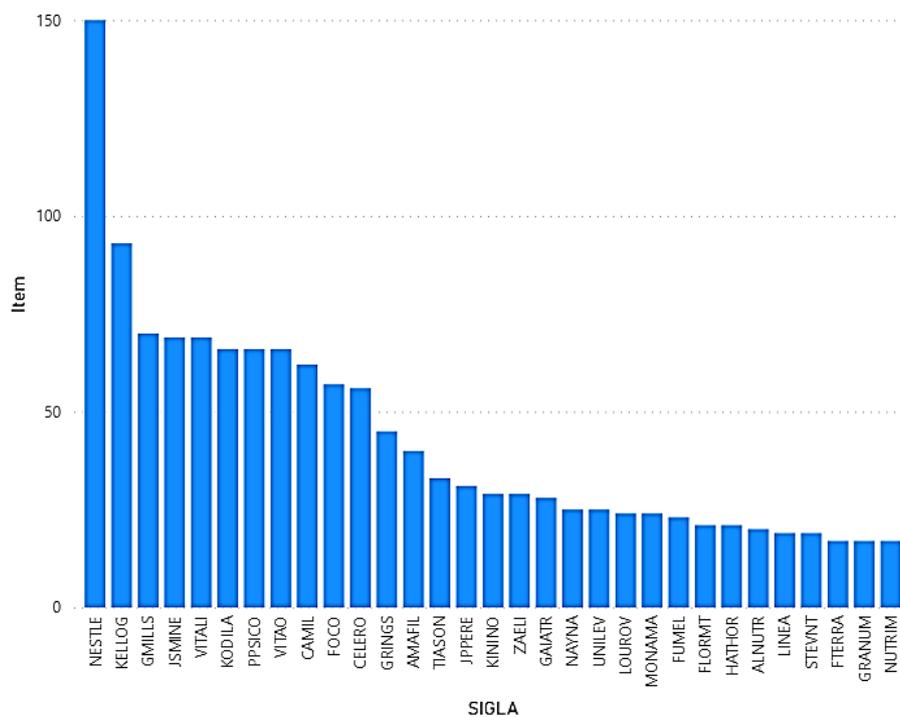
Fonte: dados da pesquisa

Figura 72 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Frutas e vegetais),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



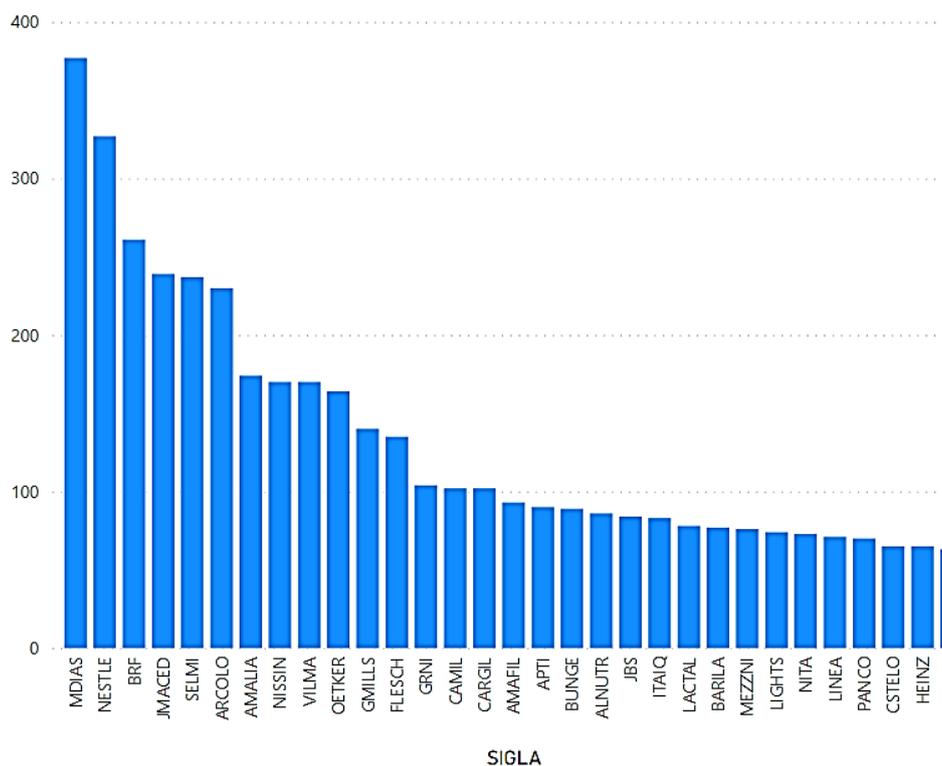
Fonte: dados da pesquisa

Figura 73 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Grãos, arroz e cereais),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



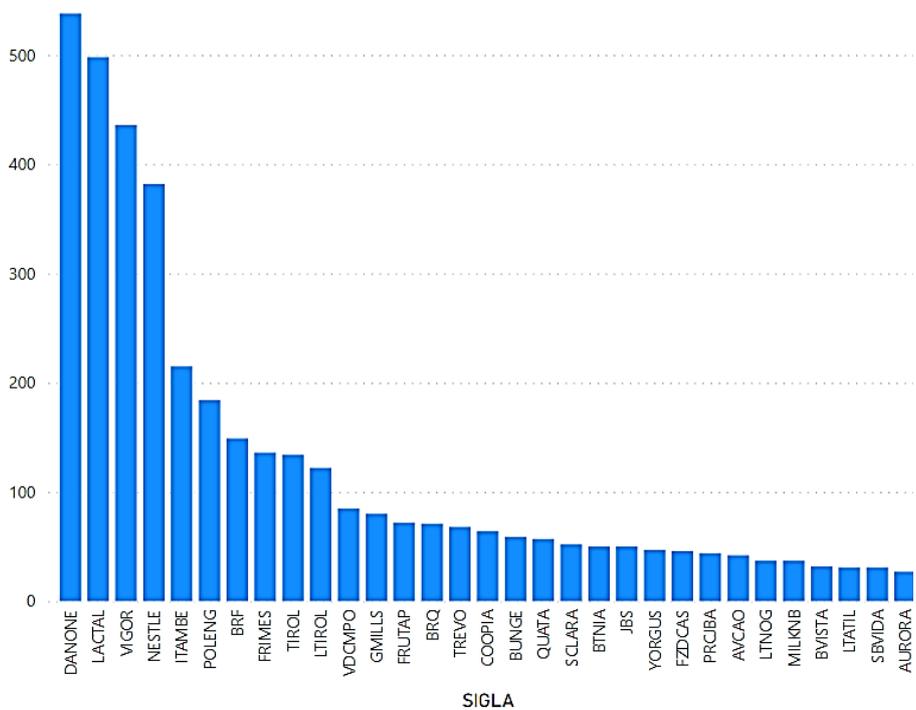
Fonte: dados da pesquisa

Figura 74 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Ingredientes para cozidos e assados), Negócio (Alimentos e Bebidas)



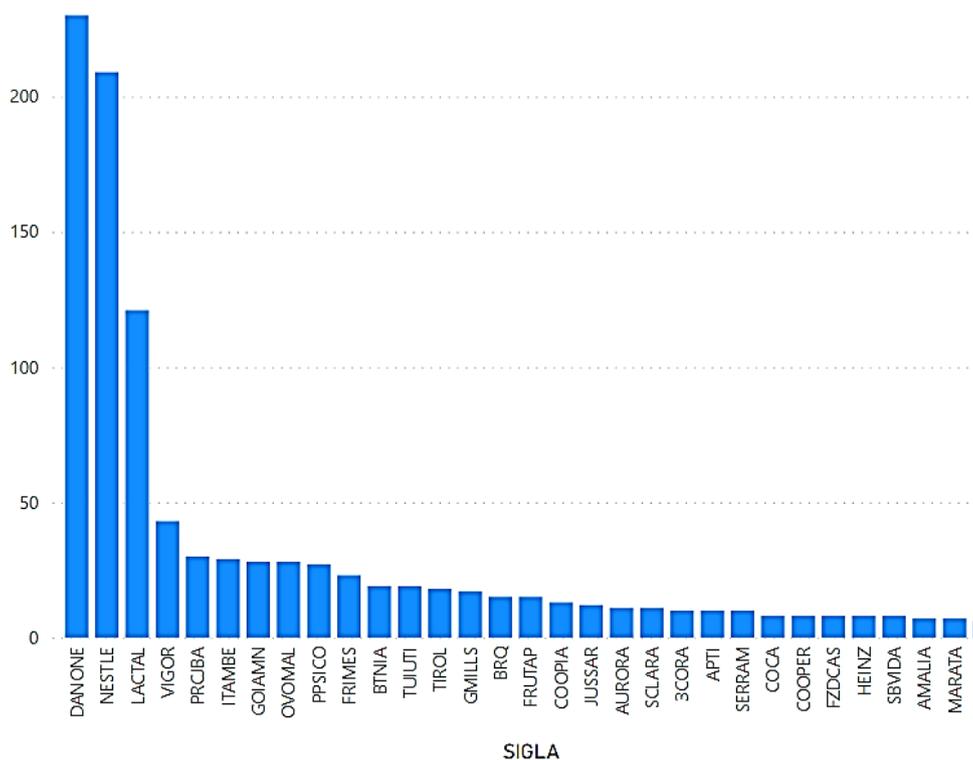
Fonte: dados da pesquisa

Figura 75 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Laticínios), Negócio (Alimentos e Bebidas)



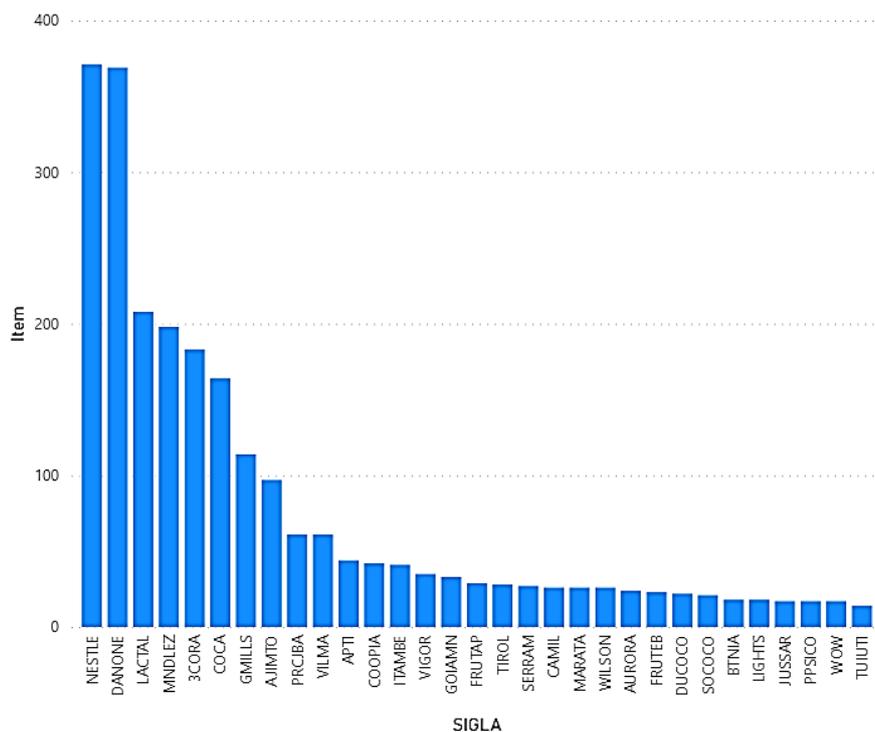
Fonte: dados da pesquisa

Figura 76 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Leite), Negócio (Alimentos e Bebidas)



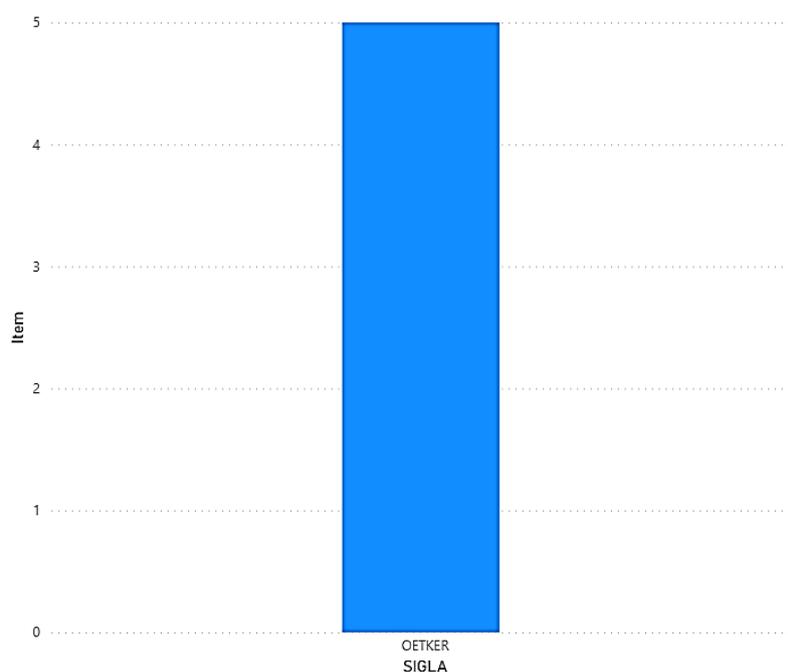
Fonte: dados da pesquisa

Figura 77 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Leite à base de plantas), Negócio (Alimentos e Bebidas)



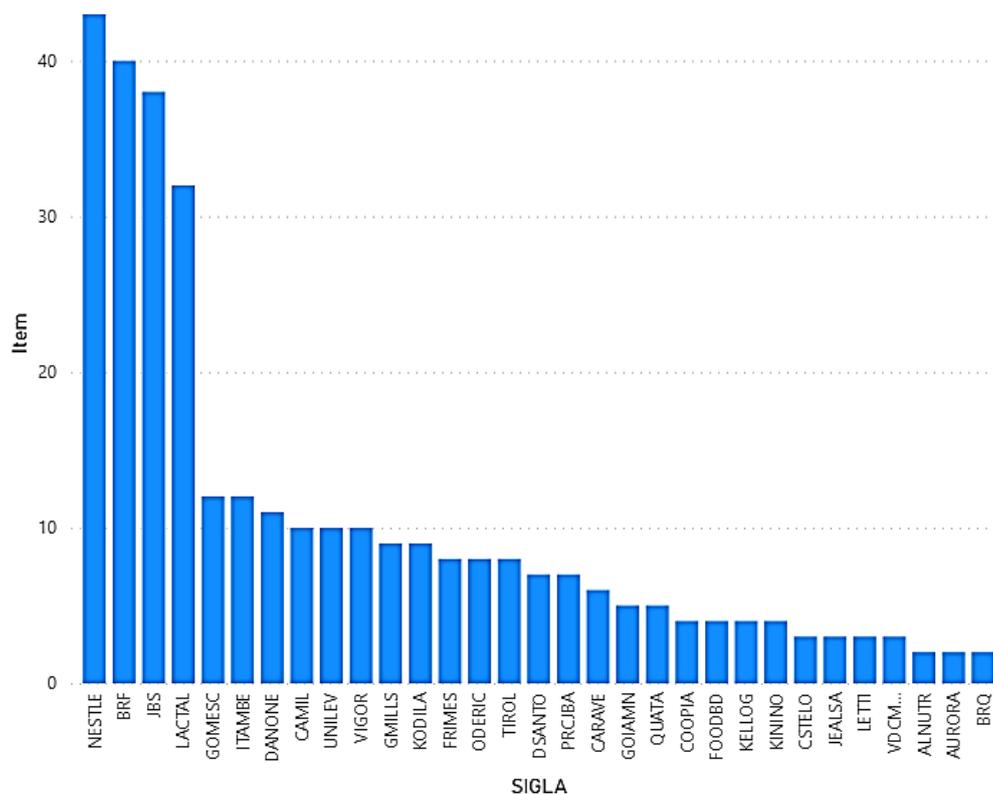
Fonte: dados da pesquisa

Figura 78 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Misturas para bebidas),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



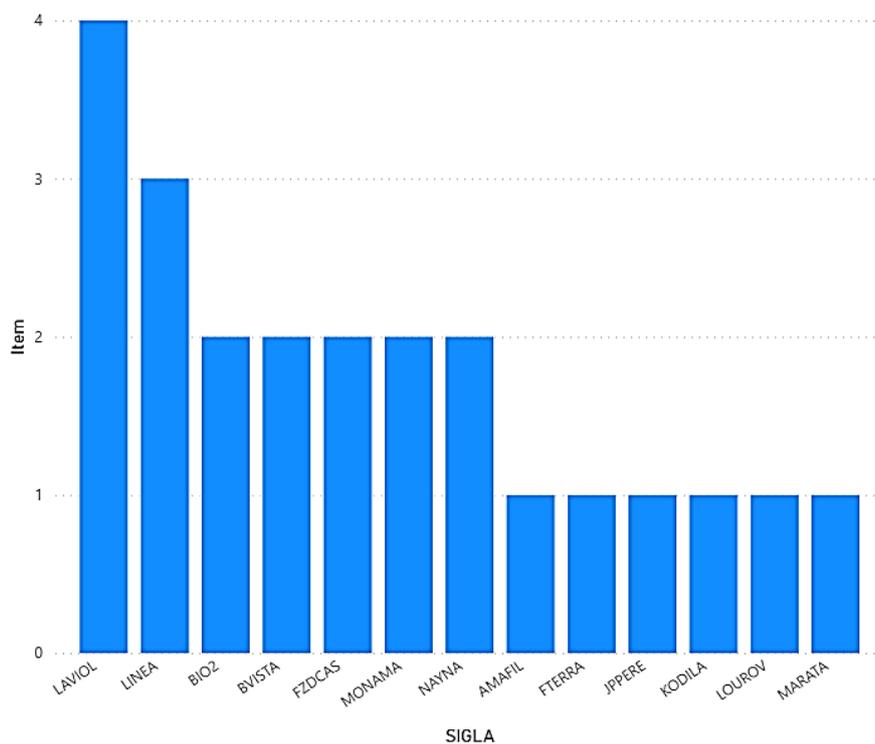
Fonte: dados da pesquisa

Figura 79 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Molhos e pastas),  
Negócio (Alimentos e Bebidas)



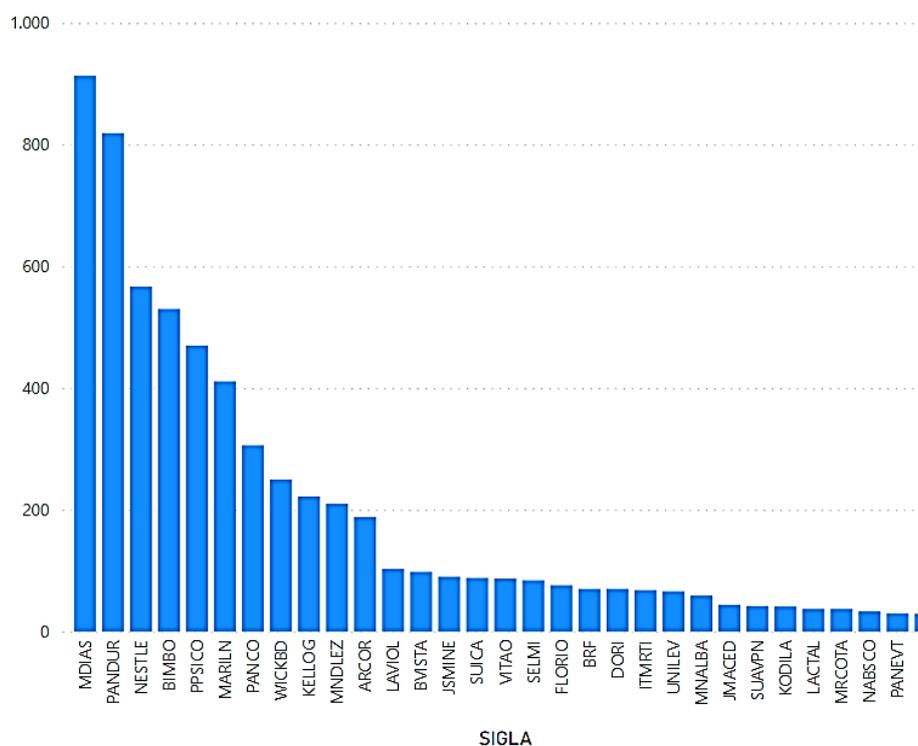
Fonte: dados da pesquisa

Figura 80 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Nozes e sementes), Negócio (Alimentos e Bebidas)



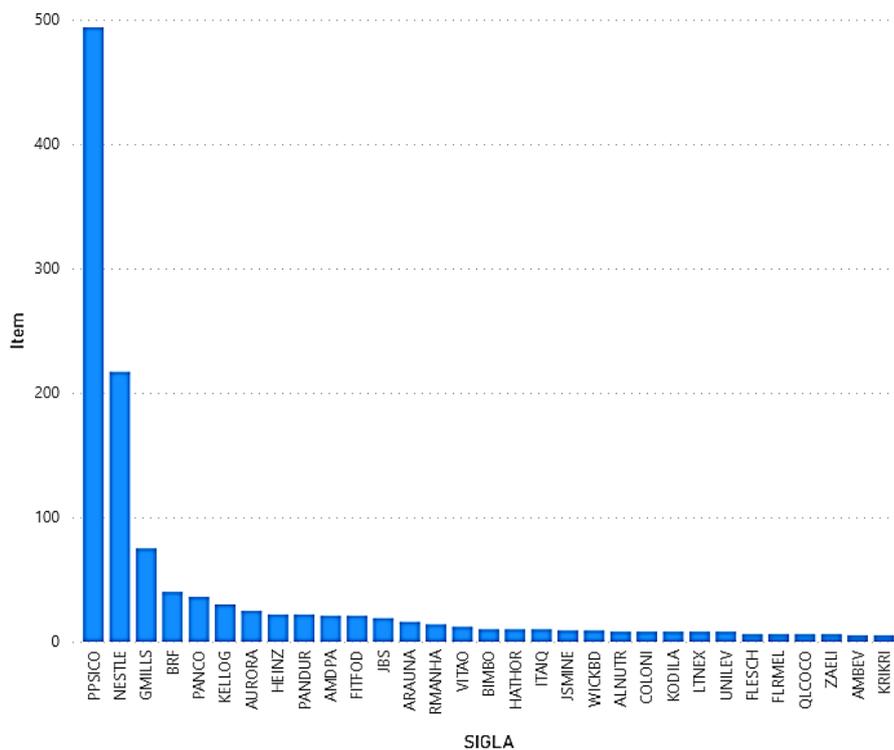
Fonte: dados da pesquisa

Figura 81 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Padaria), Negócio (Alimentos e Bebidas)



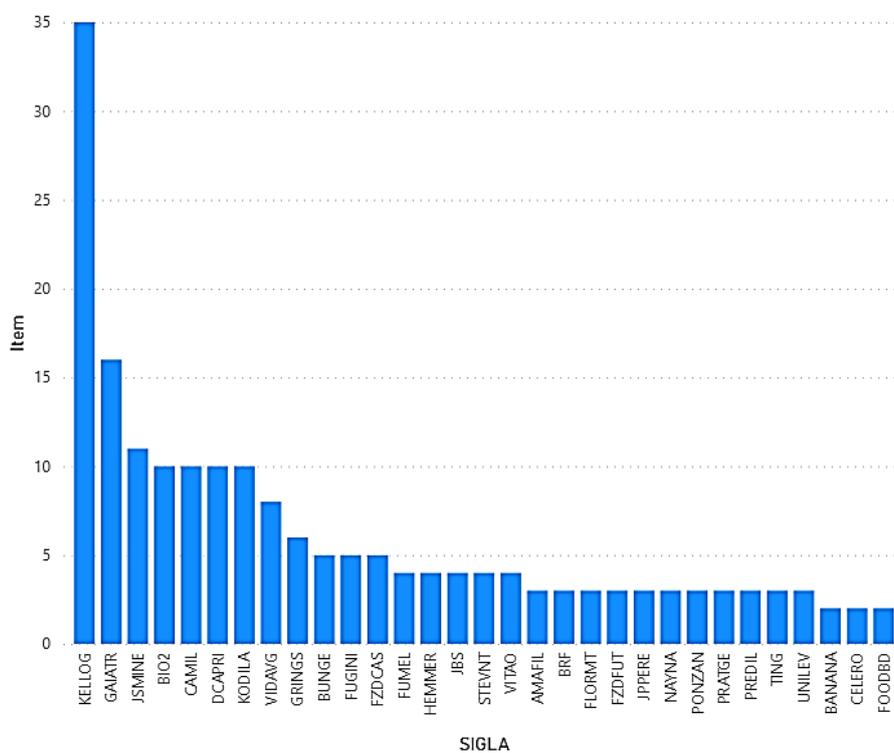
Fonte: dados da pesquisa

Figura 82 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Pratos prontos), Negócio (Alimentos e Bebidas)



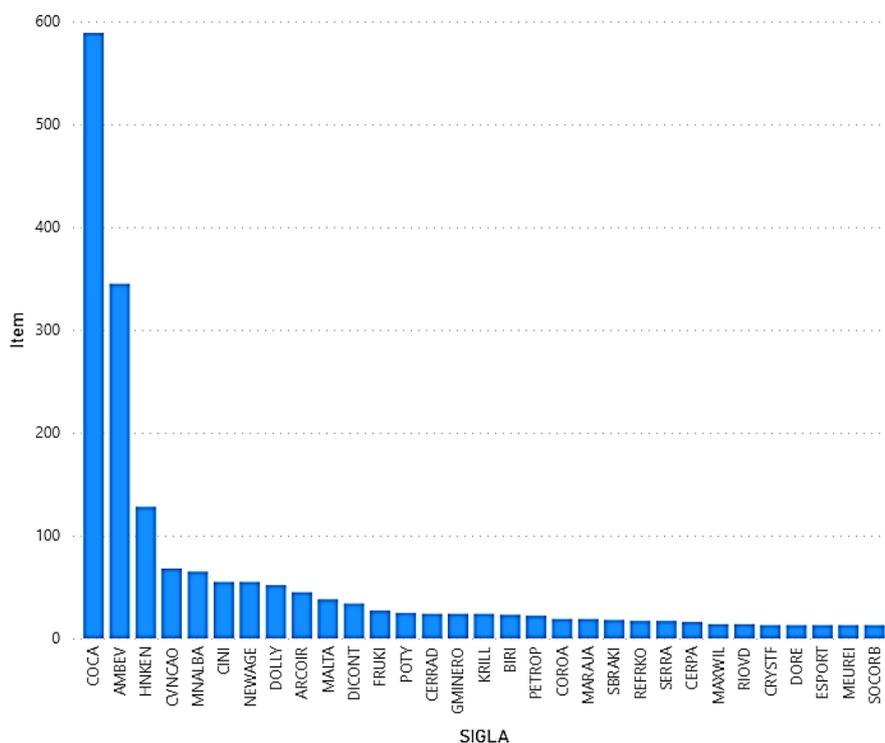
Fonte: dados da pesquisa

Figura 83 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Produtos vegetarianos, tofu e soja), Negócio (Alimentos e Bebidas)



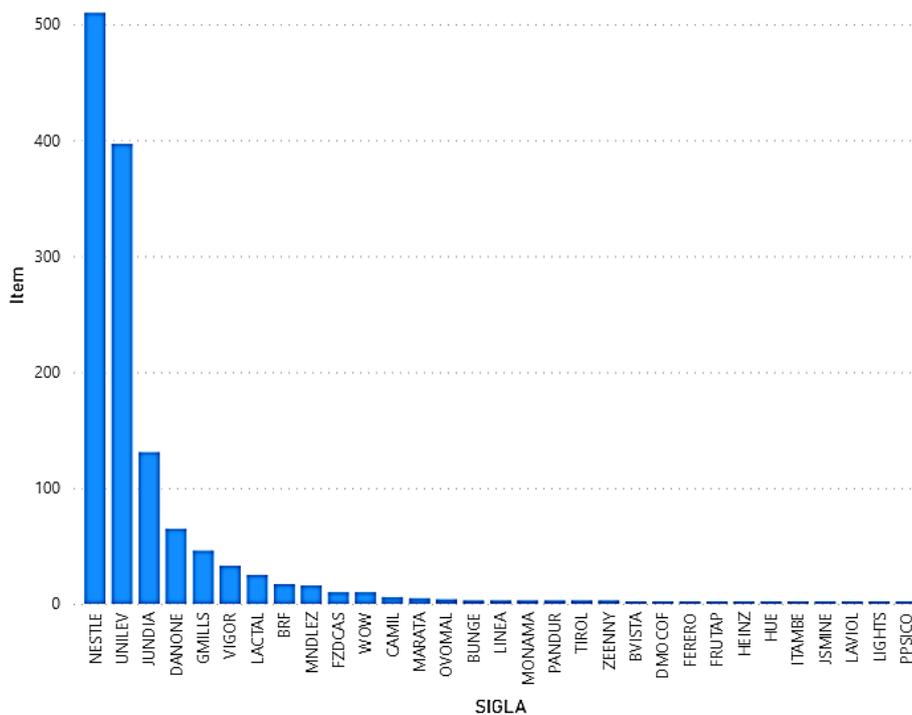
Fonte: dados da pesquisa

Figura 84 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Refrigerante), Negócio (Alimentos e Bebidas)



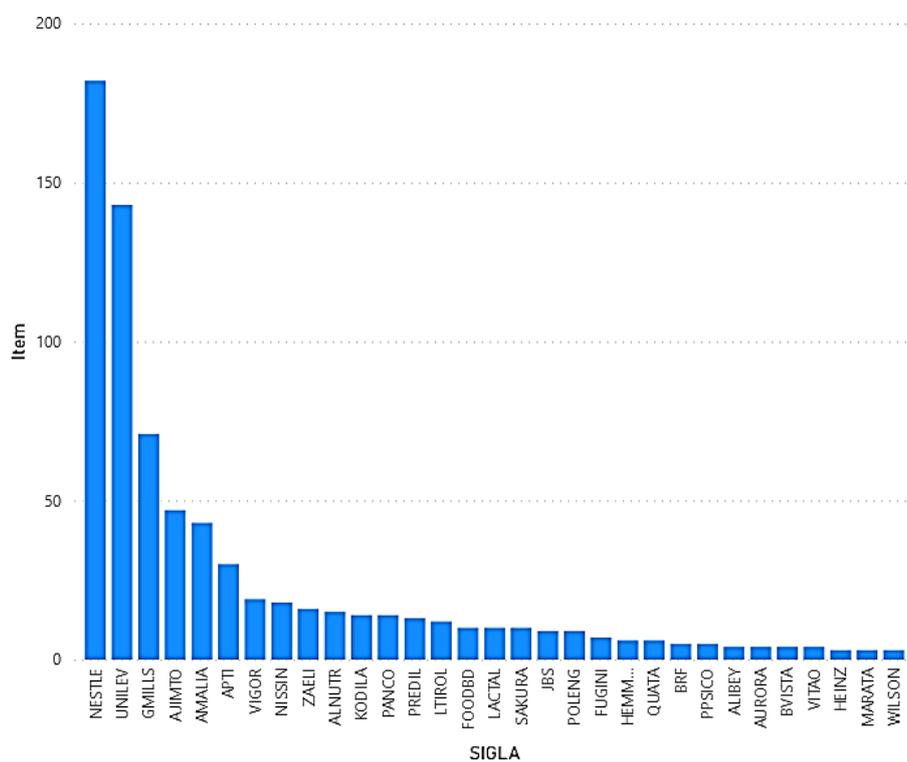
Fonte: dados da pesquisa

Figura 85 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sobremesas congeladas e novidades), Negócio (Alimentos e Bebidas)



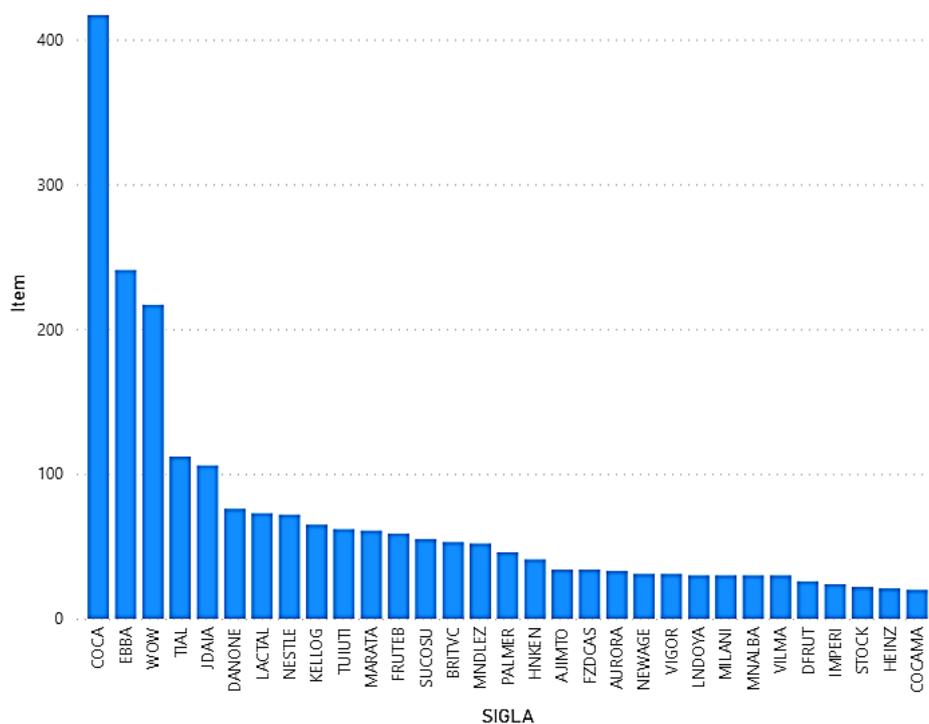
Fonte: dados da pesquisa

Figura 86 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sopas e caldos), Negócio (Alimentos e Bebidas)



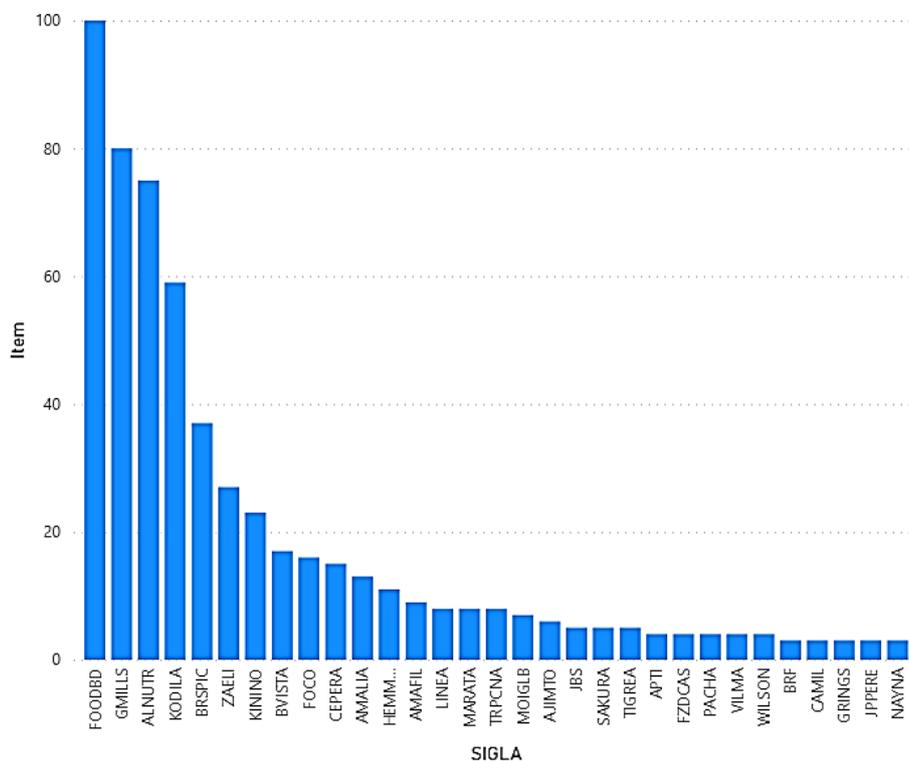
Fonte: dados da pesquisa

Figura 87 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suco), Negócio (Alimentos e Bebidas)



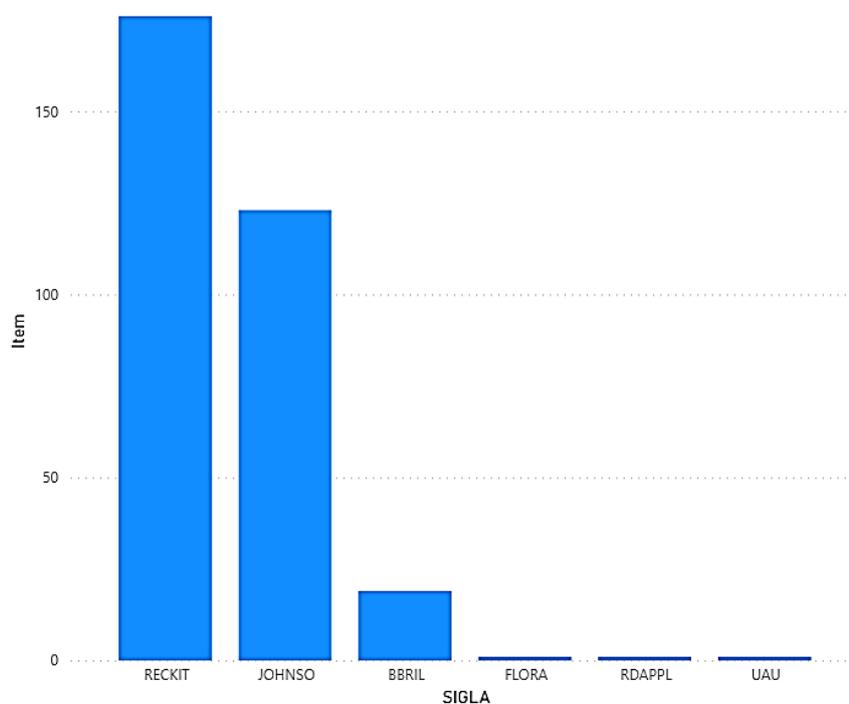
Fonte: dados da pesquisa

Figura 88 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Temperos), Negócio (Alimentos e Bebidas)



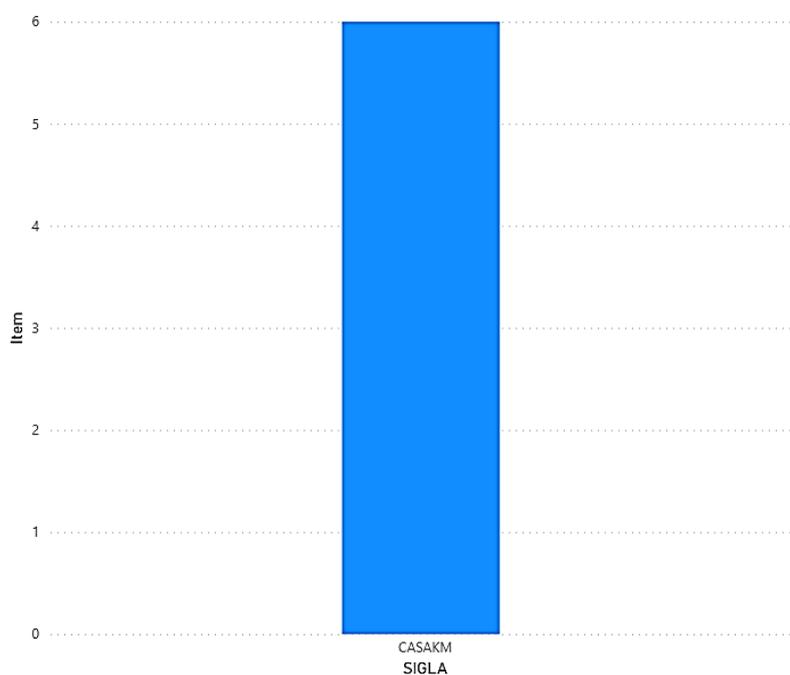
Fonte: dados da pesquisa

Figura 89 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Controle de peste), Negócio (Casa e jardim)



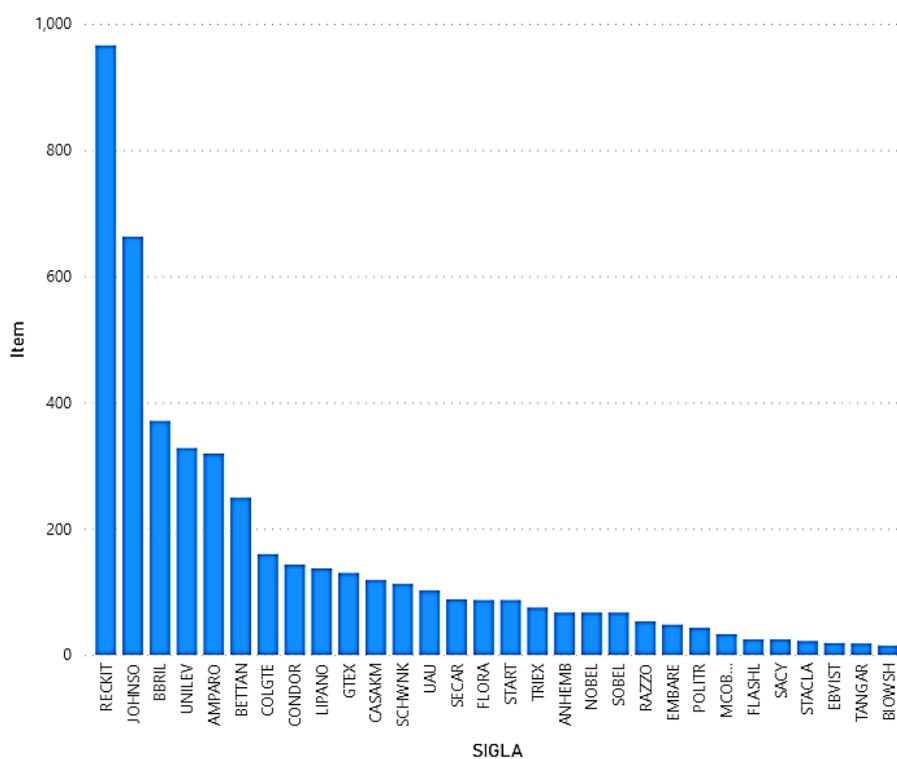
Fonte: dados da pesquisa

Figura 90 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Manutenção e ferramentas para sapatos), Negócio (Casa e jardim)



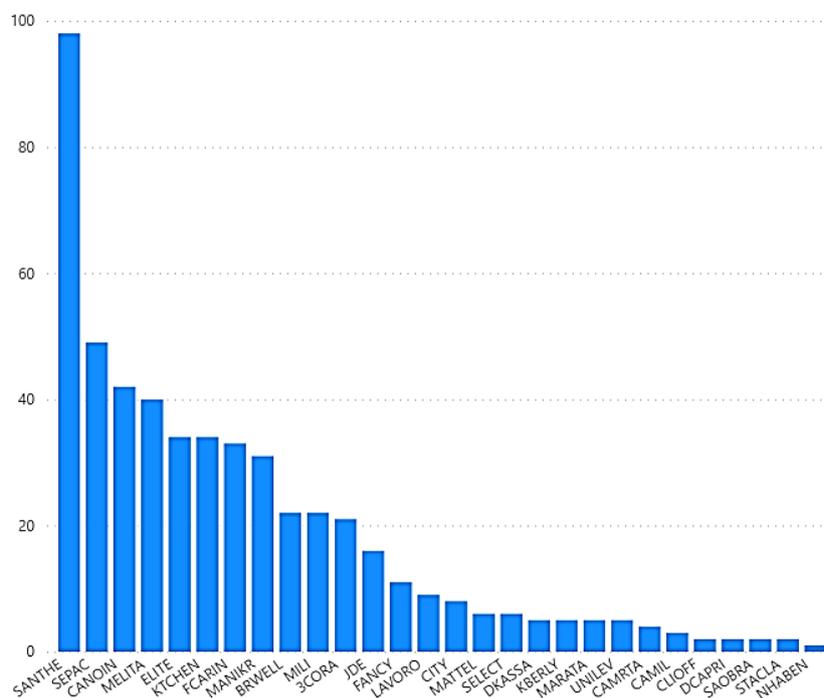
Fonte: dados da pesquisa

Figura 91 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Materiais para limpeza doméstica), Negócio (Casa e jardim)



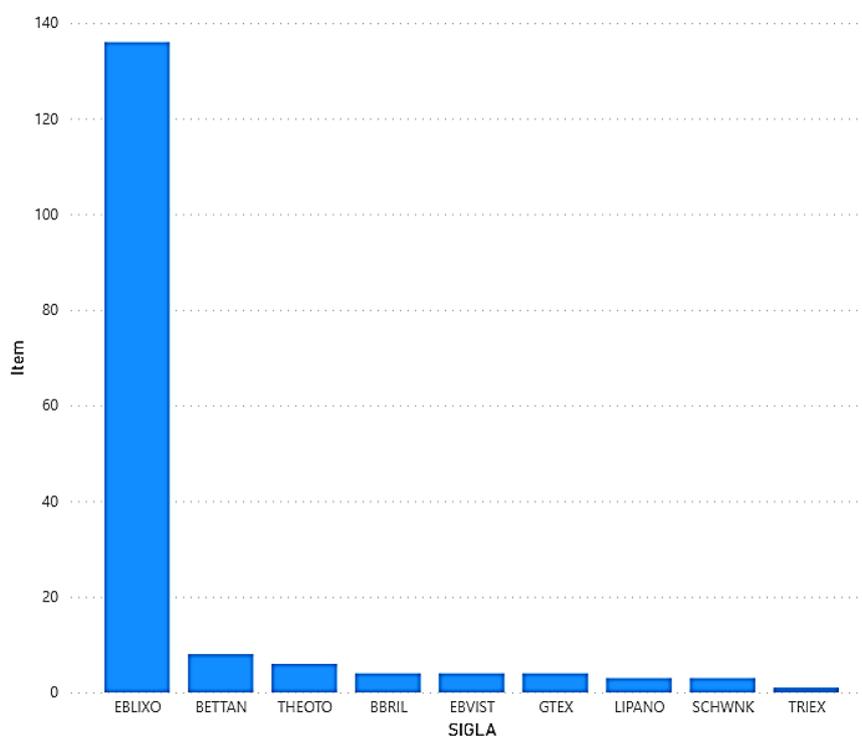
Fonte: dados da pesquisa

Figura 92 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Produtos domésticos de papel), Negócio (Casa e jardim)



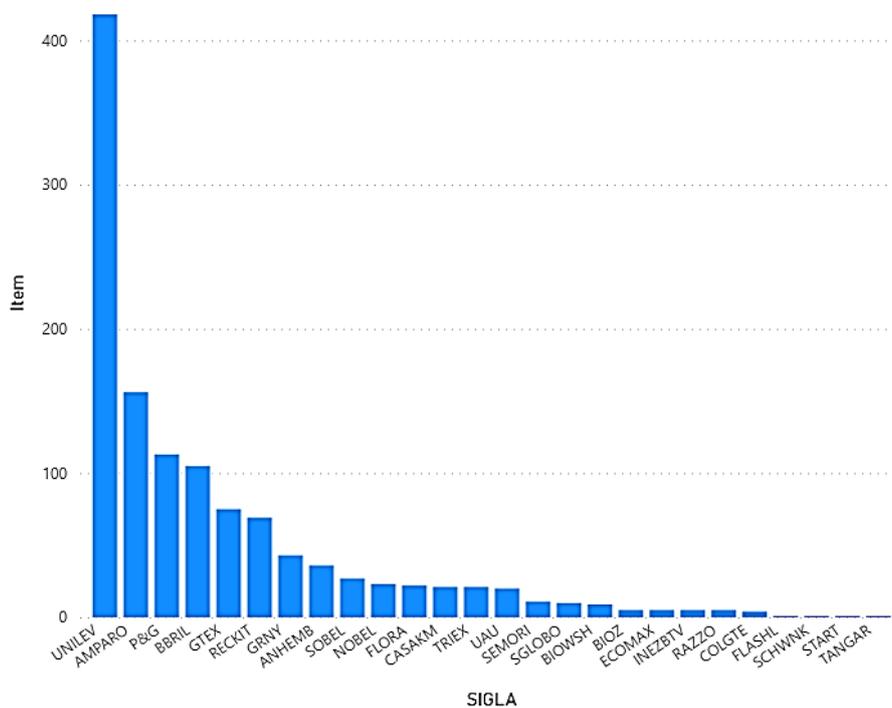
Fonte: dados da pesquisa

Figura 93 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sacos de lixo), Negócio (Casa e jardim)



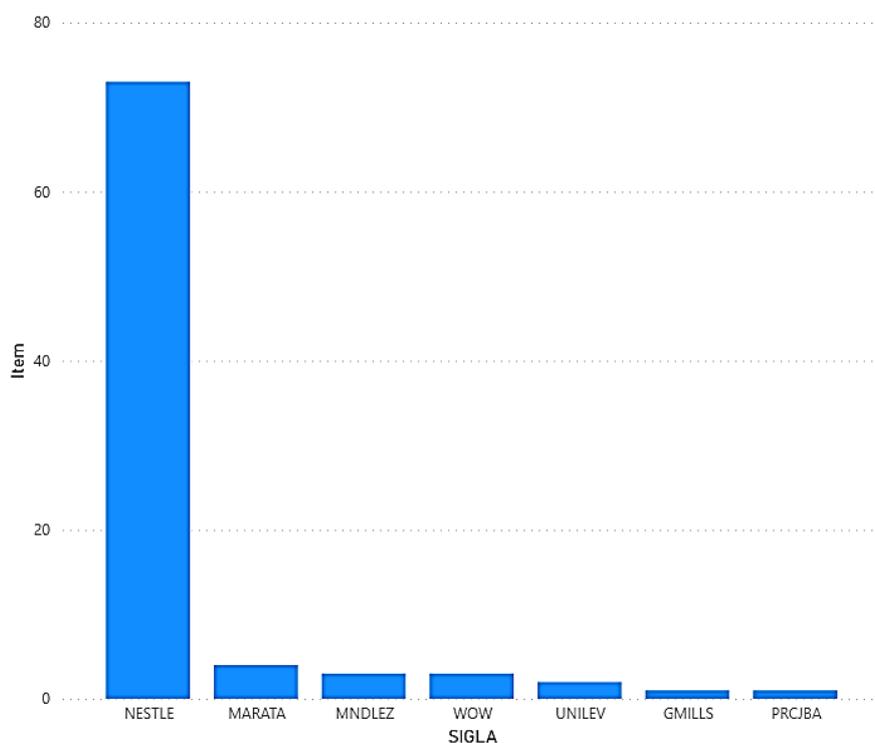
Fonte: dados da pesquisa

Figura 94 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suprimentos de lavanderia), Negócio (Casa e jardim)



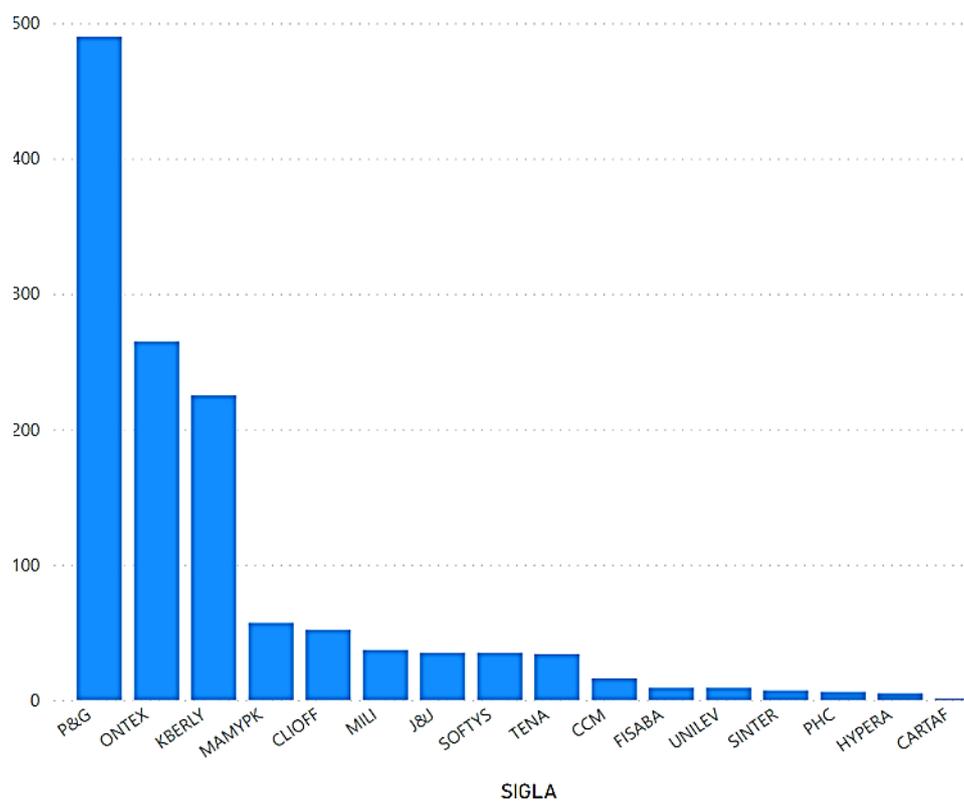
Fonte: dados da pesquisa

Figura 95 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Comida para bebês), Negócio (Alimentos e Bebidas)



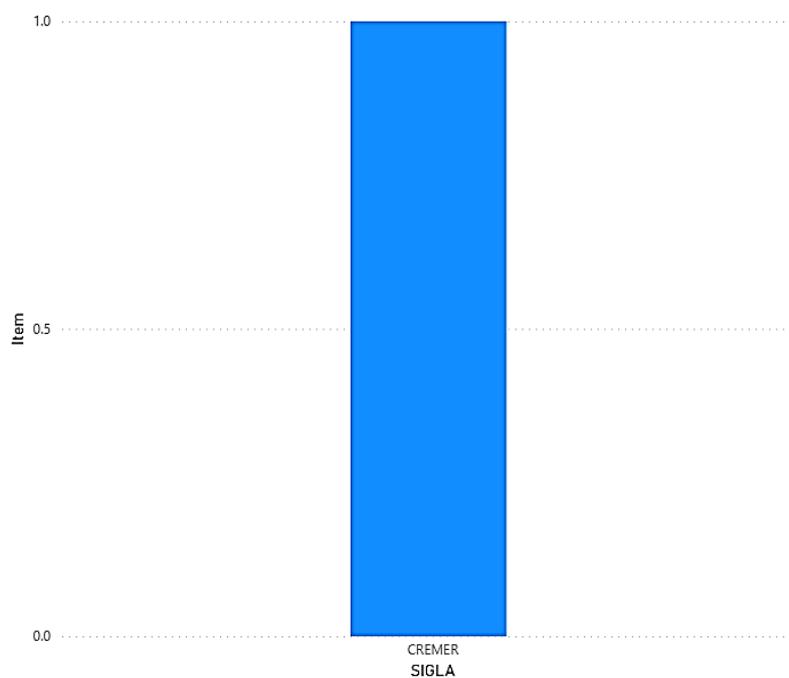
Fonte: dados da pesquisa

Figura 96 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Fraldas), Negócio (Saúde e beleza)



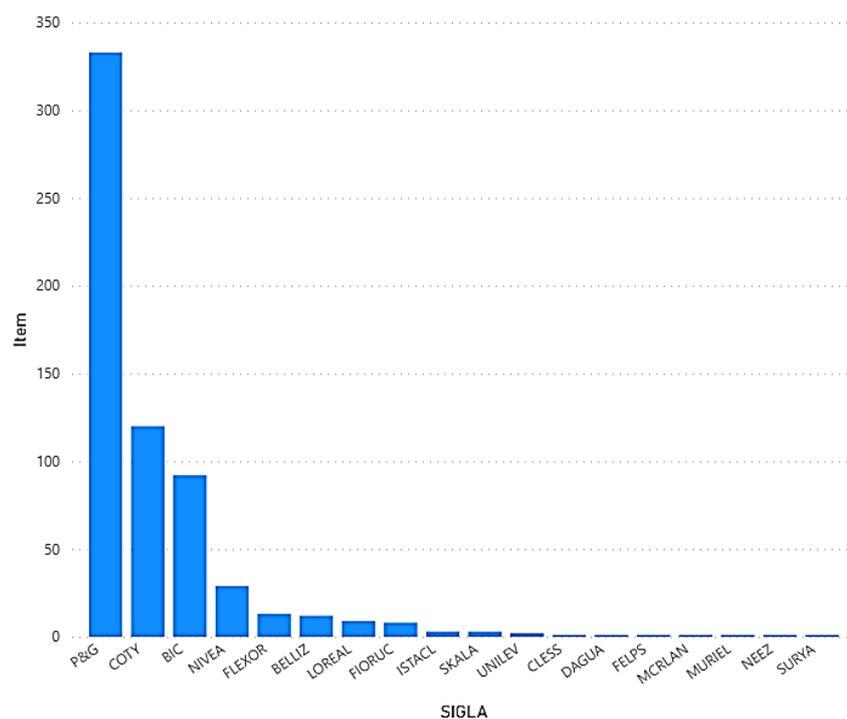
Fonte: dados da pesquisa

Figura 97 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Kits de fraldas), Negócio (Infantil)



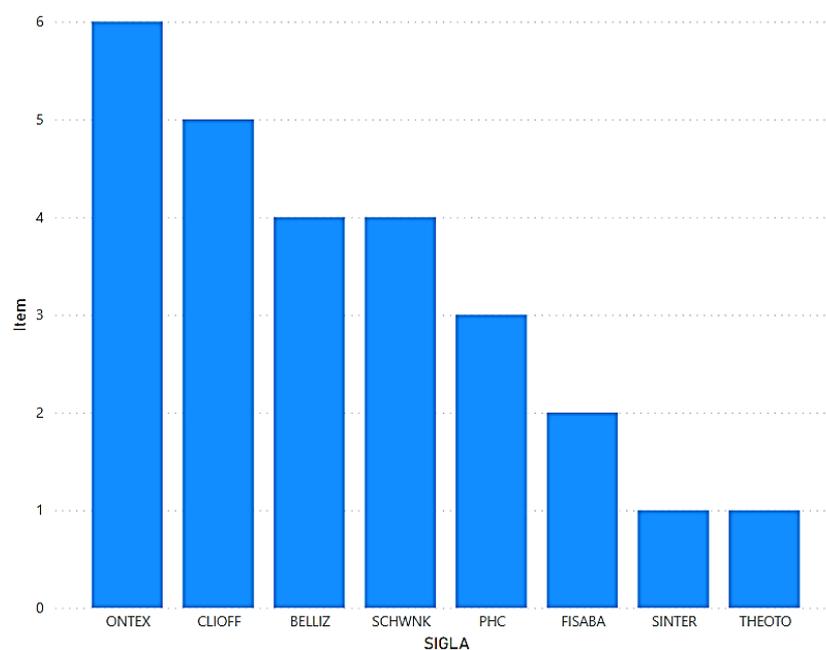
Fonte: dados da pesquisa

Figura 98 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Barbearia e embelezamento), Negócio (Saúde e beleza)



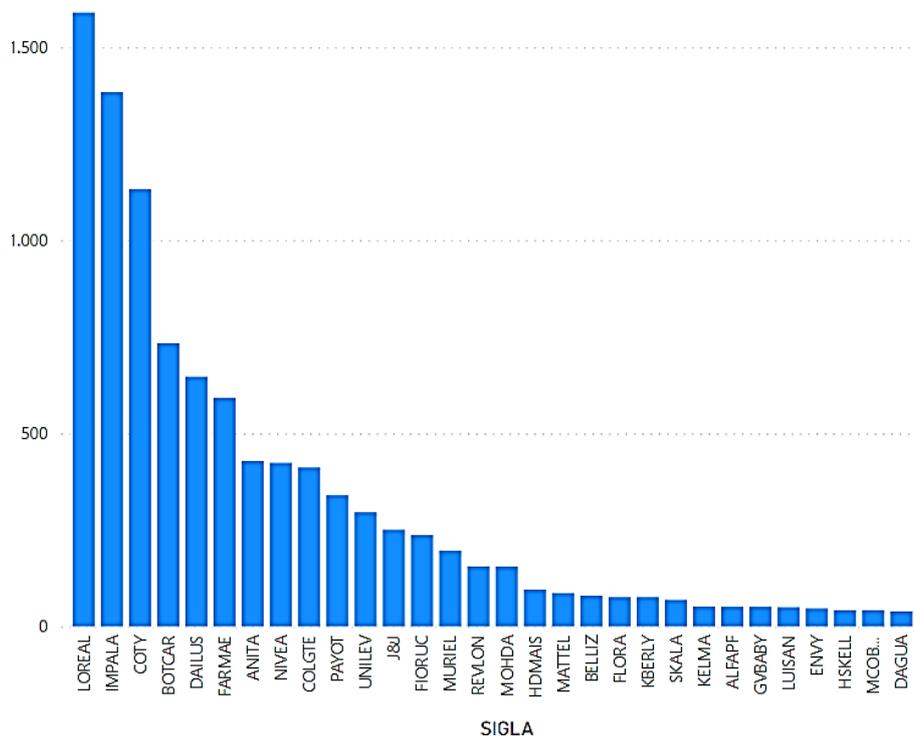
Fonte: dados da pesquisa

Figura 99 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Bolas de algodão), Negócio (Saúde e beleza)



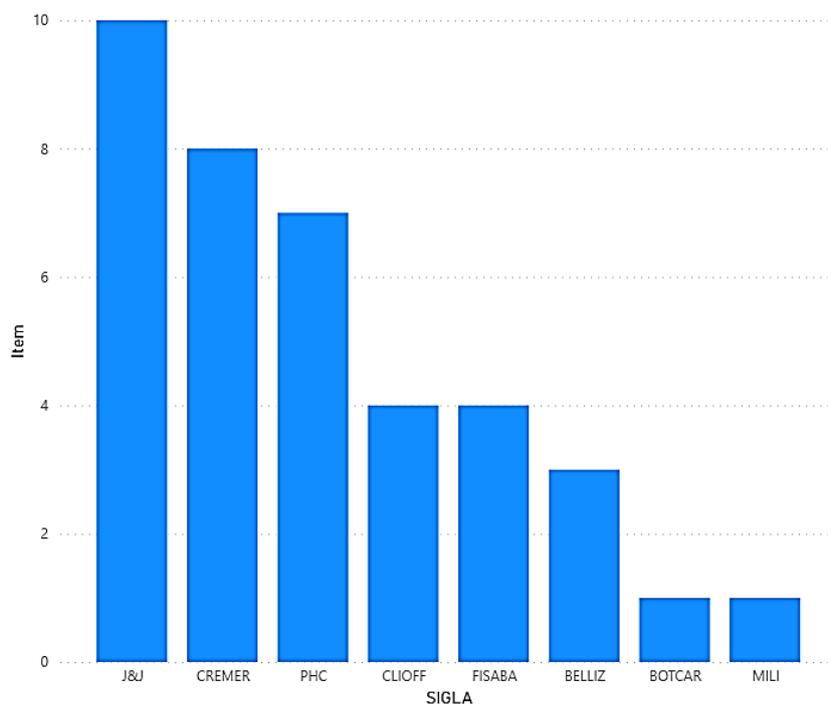
Fonte: dados da pesquisa

Figura 100 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cosméticos), Negócio (Saúde e beleza)



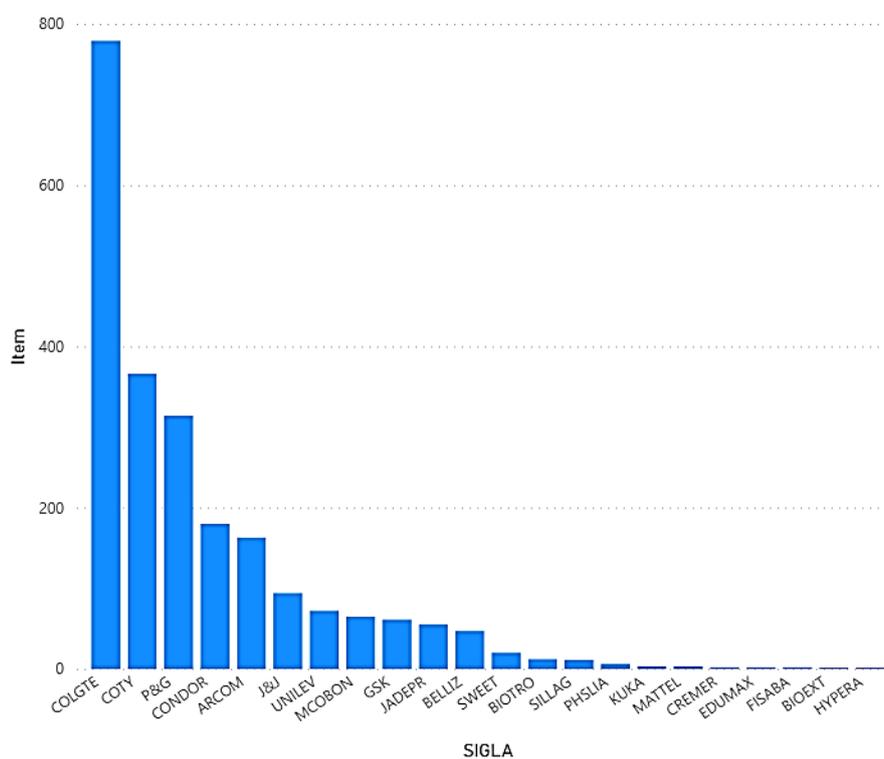
Fonte: dados da pesquisa

Figura 101 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cotonetes), Negócio (Saúde e beleza)



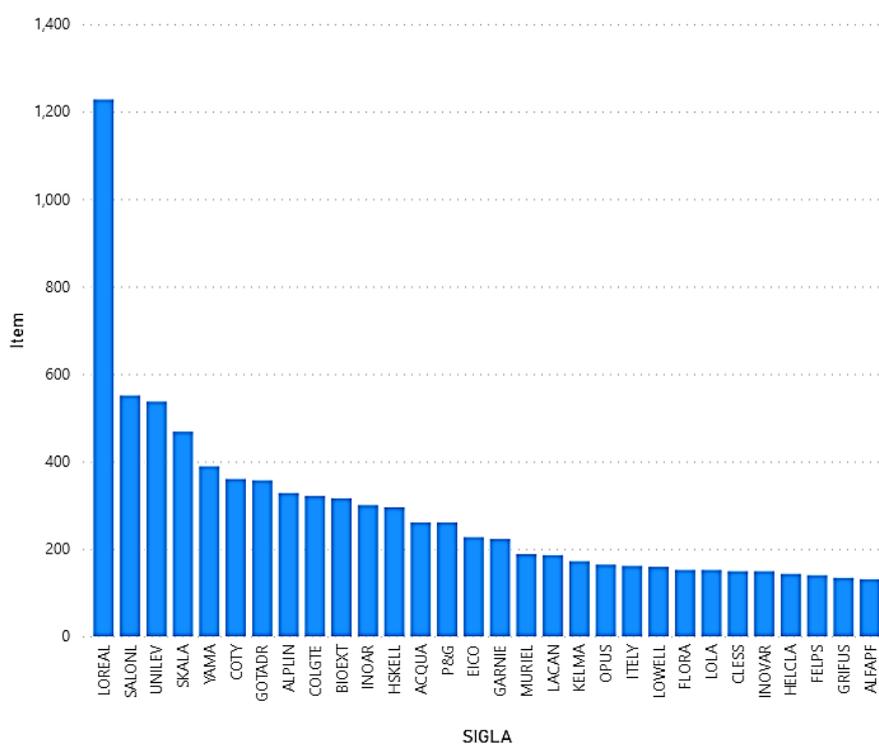
Fonte: dados da pesquisa

Figura 102 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados bucais), Negócio (Saúde e beleza)



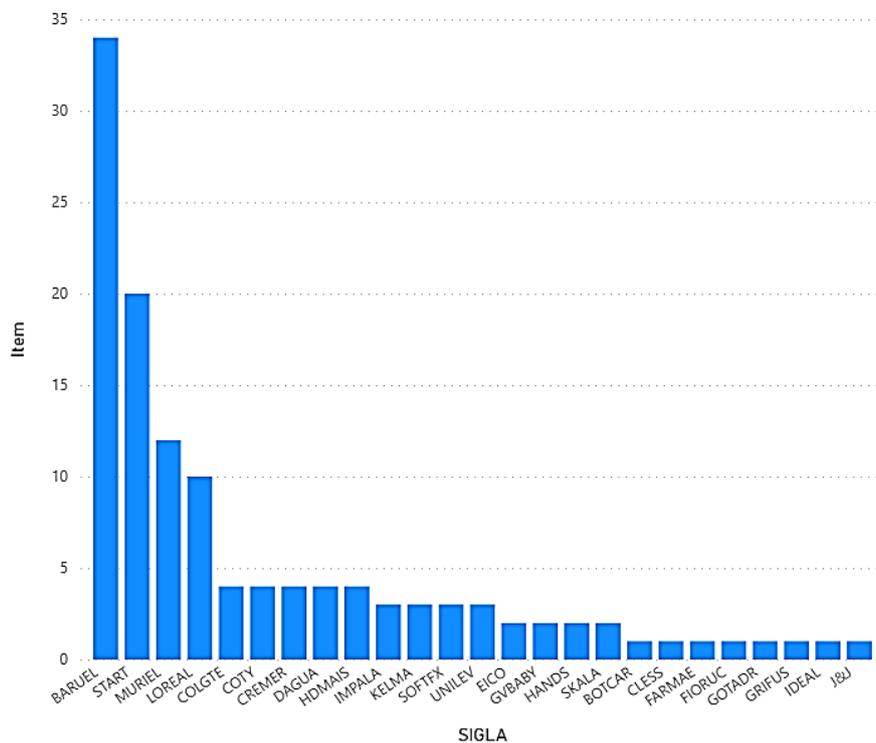
Fonte: dados da pesquisa

Figura 103 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados com os cabelos), Negócio (Saúde e beleza)



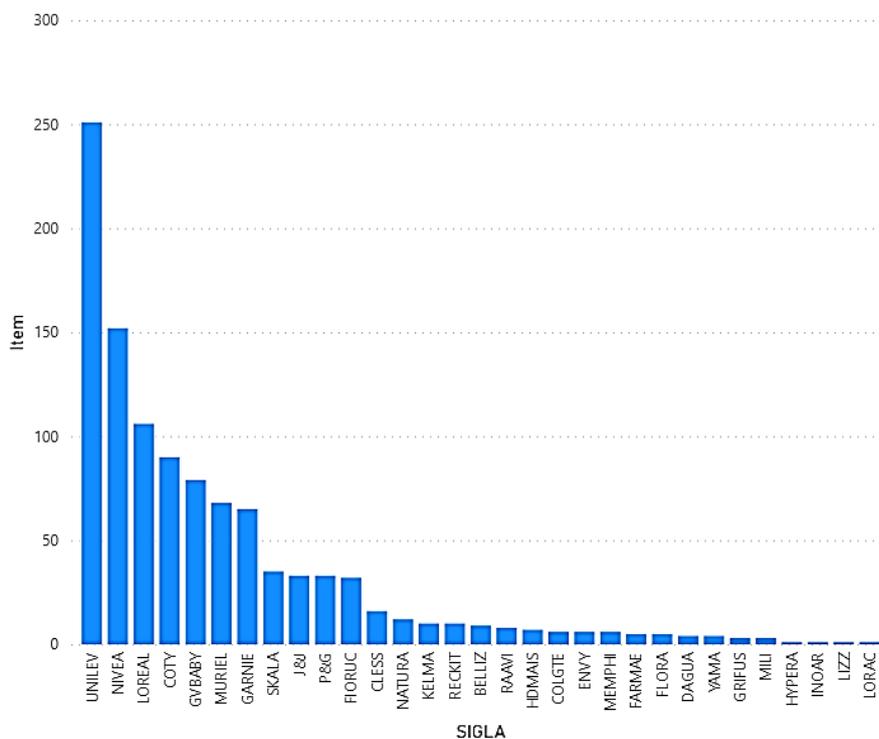
Fonte: dados da pesquisa

Figura 104 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Cuidados com os pés), Negócio (Saúde e beleza)



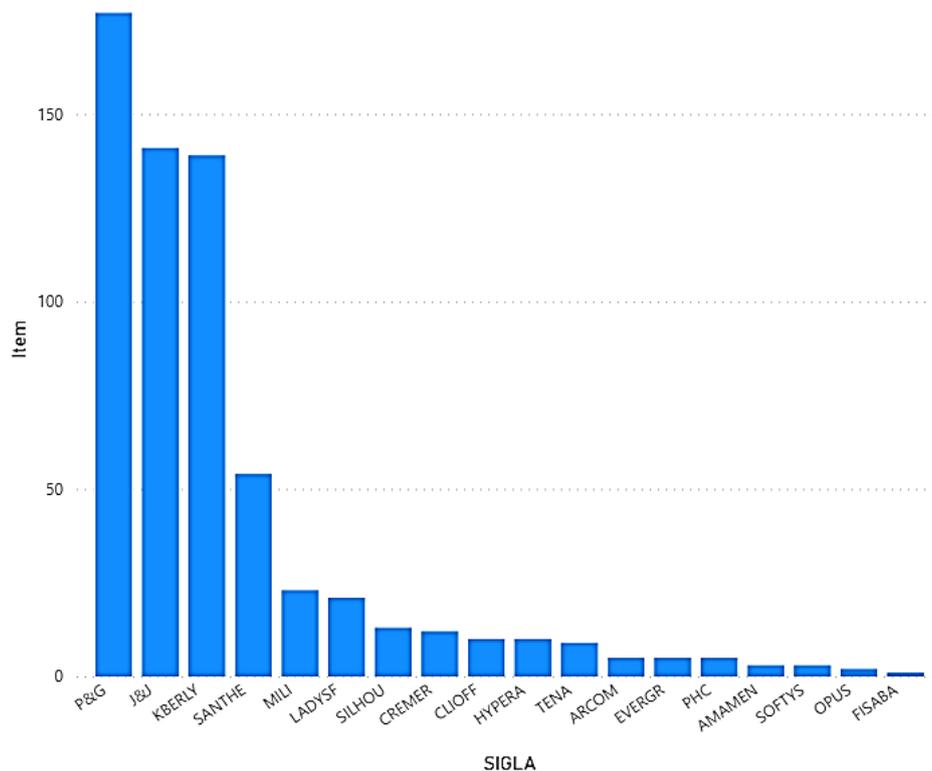
Fonte: dados da pesquisa

Figura 105 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Desodorantes e antitranspirantes), Negócio (Saúde e beleza)



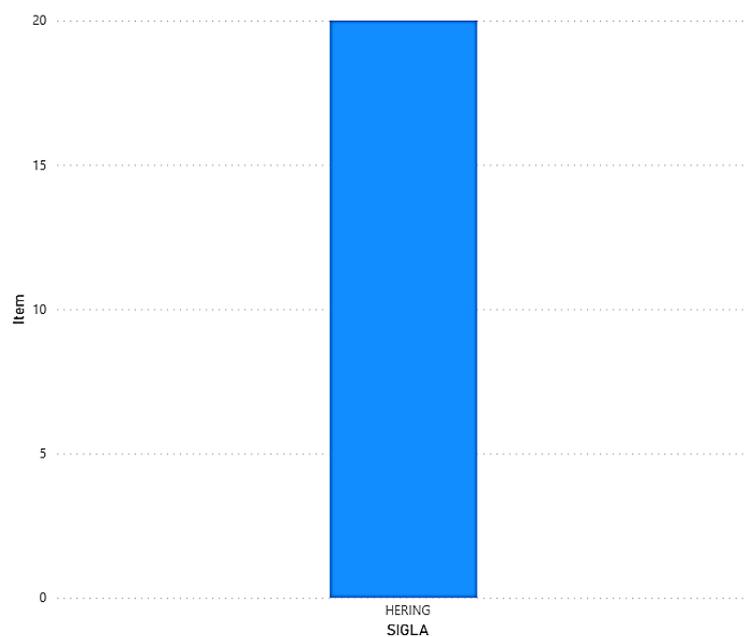
Fonte: dados da pesquisa

Figura 106 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Suprimentos para a higiene feminina), Negócio (Saúde e beleza)



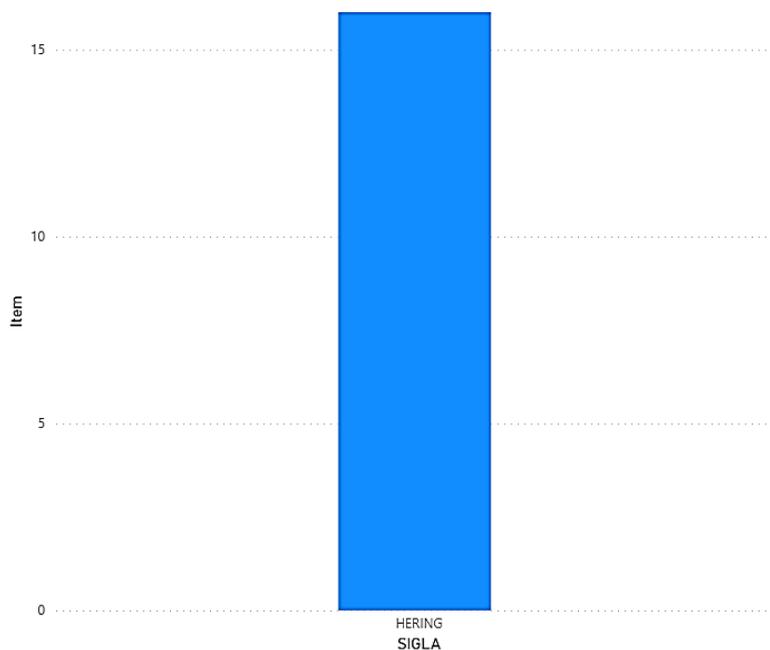
Fonte: dados da pesquisa

Figura 107 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Camisetas e tops), Negócio (Vestuário e acessórios)



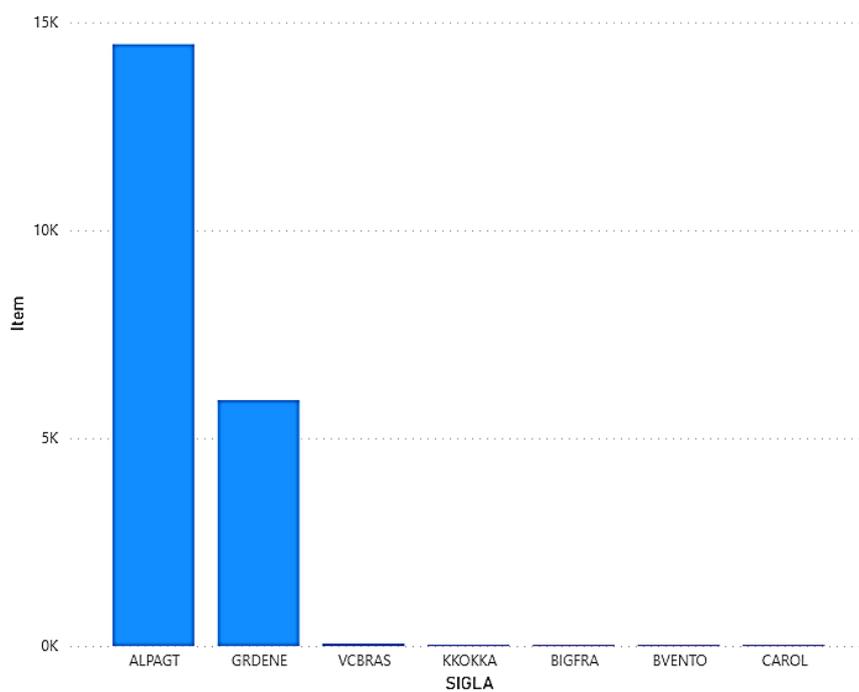
Fonte: dados da pesquisa

Figura 108 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Pijamas e roupas casuais), Negócio (Vestuário e acessórios)



Fonte: dados da pesquisa

Figura 109 - Quantidade de Itens - Filtrado por Categoria (Sapatos), Negócio (Vestuário e acessórios)



Fonte: dados da pesquisa

Tabela 37 - Quantidade de Itens por Fabricantes Distribuída por Categorias

<b>FABRICANTE</b>	<b>Marcas</b>	<b>Sub Seg men tos</b>	<b>Sub Cate gorias</b>	<b>Cate gorias</b>	<b>Deptos.</b>	<b>Item</b>	<b>Ord.</b>
ALPARGATAS	2	2	1	1	1	14475	1
GRENDENE	3	2	1	1	1	5915	2
NESTLE	79	123	44	22	3	4965	3
UNILEVER	26	138	69	28	6	3008	4
LOREAL	7	44	15	5	1	2943	5
COTY	8	30	18	6	1	2073	6
BRF	12	160	43	17	2	1794	7
COCA-COLA	25	32	10	10	2	1739	8
PROCTER & GAMBLE	19	31	17	9	3	1738	9
COLGATE-PALMOLIVE	10	32	14	7	2	1686	10
MONDELEZ	21	35	16	13	3	1683	11
DANONE	15	53	21	16	2	1442	12
PEPSICO	16	40	22	18	2	1414	13
IMPALA COSM.	1	16	6	3	1	1404	14
M.DIAS BRANCO	15	22	12	9	2	1380	15
LACTALIS	8	101	36	17	2	1262	16
RECKITT BENCKISER	14	39	10	6	2	1238	17
GENERAL MILLS	8	118	56	21	3	1228	18
AMBEV	35	27	13	9	2	1001	19
JBS	14	150	29	15	2	988	20
PANDURATA ALIM.	3	26	12	9	2	938	21
ARCOR	4	21	6	5	2	916	22
O BOTICARIO	1	24	8	4	1	800	23
SC JOHNSON	6	20	3	2	1	786	24
HEINEKEN	25	30	14	11	2	699	25
JOHNSON & JOHNSON	6	38	14	8	2	679	26
VIGOR ALIM.	3	63	25	15	2	675	27
ALIM. DORI	1	16	5	4	1	651	28
DAILUS	1	15	4	2	1	650	29
NIVEA	1	25	8	4	1	617	30
FARMAERVAS	1	23	5	4	1	606	31
BIMBO	5	40	13	8	1	601	32
AURORA	12	113	33	17	2	599	33
KELLOGGS BRAZIL	5	51	27	18	2	594	34
SKALA COSM.	1	15	9	5	1	577	35
DR. OETKER	1	49	27	13	2	561	36
SALON LINE	1	12	8	2	1	556	37
3 CORACOES	12	19	11	10	3	547	38
HEINZ BRASIL	3	69	46	21	2	535	39
KODILAR	2	106	51	17	2	507	40

Fonte: dados da pesquisa

## Apêndice E - Painéis de Dados da Pesquisa

Figura 110 - Painel: Produtos

**Painel: Produtos**

Categoria1, Categori... Pesquisar	Categoria2, Categori... Pesquisar	MARCA, Categoria5 Pesquisar	FABRICANTE, MARCA Pesquisar	Produto			
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	3 CAFE SOLUVEL 3 CORACOES + 1 POTE GRATIS			
<input type="checkbox"/> Alimentos, bebida...	<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> 1500	<input type="checkbox"/> 3 CORACOES	ABACAXI ARISCO 340GR CALDA			
<input type="checkbox"/> Casa e jardim	<input type="checkbox"/> Amamentação e a...	<input type="checkbox"/> 220V	<input type="checkbox"/> A GUARANI	ABACAXI ARISCO 400GR FATIAS			
<input type="checkbox"/> Infantil	<input type="checkbox"/> Bebidas	<input type="checkbox"/> 3 CORACOES	<input type="checkbox"/> ACQUAFLOA	ABACAXI CALDA CBS 400G PEDACOS SA			
<input type="checkbox"/> Saúde e beleza	<input type="checkbox"/> Cuidados pessoais	<input type="checkbox"/> 3 FAZENDAS	<input type="checkbox"/> ACUCAR CARAVELAS	ABACAXI CALDA CBS 400G RODEL			
<input type="checkbox"/> Vestuário e acessó...	<input type="checkbox"/> Roupas	<input type="checkbox"/> 51 ICE	<input type="checkbox"/> ACUCAR CORURIFE	ABACAXI CALDA CEPERA LATA 400G			
	<input type="checkbox"/> Sapatos	<input type="checkbox"/> A OUTRA	<input type="checkbox"/> ADINOR	ABACAXI CALDA DIET DELAKASA			
	<input type="checkbox"/> Suprimentos dom...	<input type="checkbox"/> ABSOLUT	<input type="checkbox"/> AGRECO	ABACAXI CALDA DIET HUE			
	<input type="checkbox"/> Troca de fraldas	<input type="checkbox"/> ACQUA PANNA	<input type="checkbox"/> AGRIBEL	ABACAXI CALDA FUGINI			
		<input type="checkbox"/> ACQUAFLOA	<input type="checkbox"/> AGROP. TUIUTI	ABACAXI CALDA METADES LIGHT DIET HOUSE VIDRO 160G			
		<input type="checkbox"/> ACTIVIMEL	<input type="checkbox"/> AGUA DA SERRA	ABACAXI CALDA PALMEIRON			
		<input type="checkbox"/> ACTIVIA	<input type="checkbox"/> AGUAS LEBRINHA	ABACAXI CALDA PINDUCA 400GR			
		<input type="checkbox"/> ADES	<input type="checkbox"/> AGUAS OURO FINO	ABACAXI CALDA QUERO 340G			
		<input type="checkbox"/> ADINOMAX	<input type="checkbox"/> AILIRAM	ABACAXI CALDA RIVOLI LATA			
		<input type="checkbox"/> ADOCYL	<input type="checkbox"/> AJEGROUP	ABACAXI CALDA RODELAS - HEMMER - 820G			
		<input type="checkbox"/> ADORITA	<input type="checkbox"/> AJINOMOTO	ABACAXI CALDA RODELAS PREDILECTA LATA 400G			
		<input type="checkbox"/> ADRIA	<input type="checkbox"/> ALBERTO BELESSO	ABACAXI CALDA VALE FERTIL			
		<input type="checkbox"/> ADRIATICA	<input type="checkbox"/> ALFA LOOKS	ABACAXI CALDAS FATIAS QUERO			
		<input type="checkbox"/> ADULTMAX	<input type="checkbox"/> ALFAPARF MILANO	ABACAXI COCO ZERO 25G FLORMEL			
		<input type="checkbox"/> AFFAGIO	<input type="checkbox"/> ALIBEY ALIM.	ABACAXI CROCANTE JASMINE LIOFILIZADO			
		<input type="checkbox"/> AGRECO	<input type="checkbox"/> ALIM. DORI	ABACAXI CROCANTE LIOFILIZADA JASMINE			
		<input type="checkbox"/> AGROLIVA	<input type="checkbox"/> ALIM. TIA SONIA	ABACAXI DESIDRATADO NATURAL LIFE 50 GR			
		<input type="checkbox"/> AGUA DA SERRA	<input type="checkbox"/> ALIM. WILSON	ABACAXI DESIDRATADO ORG 40G MONAMA MONAMA			
		<input type="checkbox"/> AGUA NESTLE	<input type="checkbox"/> ALISA & TINGE	ABACAXI DIET SOL			
		<input type="checkbox"/> AGUIA	<input type="checkbox"/> ALISPEC	ABACAXI DR OETKER			
		<input type="checkbox"/> AJAX	<input type="checkbox"/> ALNUTRI	ABACAXI LA VIOLETERA CALDA			
		<input type="checkbox"/> AJINOMOTO	<input type="checkbox"/> ALPARGATAS	ABACAXI ODERICH			
		<input type="checkbox"/> AJI-NO-SHOYU	<input type="checkbox"/> ALPHA LINE COSM.	ABACAXI PALMEIRON			
		<input type="checkbox"/> AKOKO	<input type="checkbox"/> AMAFIL ALIM.				
		<input type="checkbox"/> ALA	<input type="checkbox"/> AMAMENTE SEMINA				
5	8	50	153	780	718	1375	112079
Negócio	Departamento	Categoria	Subcategoria	Subsegmento	Fabricante	Marca	Item

Fonte: dados da pesquisa

Figura 111 - Painel: Quantidade de Itens por Fabricante

Painel: Quantidade de Itens classificados por Categoria4 x Fabricante

Categoria1, Categori... 🔍 Pesquisar		Categoria2, Categori... 🔍 Pesquisar		FABRICANTE	Alimentos, bebidas e tabaco	Casa e jardim	Infantil	Saúde e beleza	Vestuário e acessórios	Total
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> ALPARGATAS					14475	14475
<input type="checkbox"/> Alimentos, bebida...		<input type="checkbox"/> Alimentos		<input type="checkbox"/> GRENDENE					5915	5915
<input type="checkbox"/> Casa e jardim		<input type="checkbox"/> Amamentação e a...		<input type="checkbox"/> NESTLE	4892		73			4965
<input type="checkbox"/> Infantil		<input type="checkbox"/> Bebidas		<input type="checkbox"/> UNILEVER	1085	751	11	1161		3008
<input type="checkbox"/> Saúde e beleza		<input type="checkbox"/> Cuidados pessoais		<input type="checkbox"/> LOREAL				2943		2943
<input type="checkbox"/> Vestuário e acessõ...		<input type="checkbox"/> Roupas		<input type="checkbox"/> COTY				2073		2073
		<input type="checkbox"/> Sapatos		<input type="checkbox"/> BRF	1794					1794
		<input type="checkbox"/> Suprimentos dom...		<input type="checkbox"/> COCA-COLA	1739					1739
		<input type="checkbox"/> Troca de fraldas		<input type="checkbox"/> PROCTER & GAMBLE		122	490	1126		1738
				<input type="checkbox"/> COLGATE-PALMOLIVE		164		1522		1686
<b>Categoria3, Categori...</b>		<b>Categoria4, Categori...</b>		<input type="checkbox"/> MONDELEZ	1680		3			1683
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> DANONE	1442					1442
<input type="checkbox"/> Água		<input type="checkbox"/> Absorventes e pro...		<input type="checkbox"/> PEPISCO	1414					1414
<input type="checkbox"/> Aperitivos e petisc...		<input type="checkbox"/> Acompanhamento...		<input type="checkbox"/> IMPALA COSM.				1404		1404
<input type="checkbox"/> Barbearia e embel...		<input type="checkbox"/> Açúcar e adoçantes		<input type="checkbox"/> M.DIAS BRANCO	1380					1380
<input type="checkbox"/> Bebidas alcóolicas		<input type="checkbox"/> Água		<input type="checkbox"/> LACTALIS	1262					1262
<input type="checkbox"/> Bebidas com sabo...		<input type="checkbox"/> Água sanitária		<input type="checkbox"/> RECKITT BENCKISER		1211		27		1238
<input type="checkbox"/> Bebidas energétic...		<input type="checkbox"/> Alimentação infantil		<input type="checkbox"/> GENERAL MILLS	1227		1			1228
<input type="checkbox"/> Bolsas de algodão		<input type="checkbox"/> Alisadores de cab...		<input type="checkbox"/> AMBEV	1001					1001
<input type="checkbox"/> Café		<input type="checkbox"/> Amaciantes de tec...		<input type="checkbox"/> JBS	988					988
<input type="checkbox"/> Camisetas e tops		<input type="checkbox"/> Amido ou fécula		<input type="checkbox"/> PANDURATA ALIM.	938					938
<input type="checkbox"/> Carne, frutos do m...		<input type="checkbox"/> Antisséptico bucal		<input type="checkbox"/> ARCOR	916					916
<input type="checkbox"/> Cestas de aliment...		<input type="checkbox"/> Aperitivos e petisc...		<input type="checkbox"/> O BOTICARIO				800		800
<input type="checkbox"/> Chás e infusões		<input type="checkbox"/> Apoio para ferro d...		<input type="checkbox"/> SC JOHNSON		786				786
<input type="checkbox"/> Comida para bebês		<input type="checkbox"/> Aromatizantes e e...		<input type="checkbox"/> HEINEKEN	699					699
<input type="checkbox"/> Condimentos e m...		<input type="checkbox"/> Arroz		<input type="checkbox"/> JOHNSON & JOHNSON			35	644		679
<input type="checkbox"/> Controle de peste		<input type="checkbox"/> Azeítas e alcap...		<b>Total</b>	<b>57521</b>	<b>6970</b>	<b>1371</b>	<b>25672</b>	<b>20545</b>	<b>112079</b>
<input type="checkbox"/> Cosméticos		<input type="checkbox"/> Banho e corpo								
<input type="checkbox"/> Cotonetes		<input type="checkbox"/> Barbeadores elétri...								
<input type="checkbox"/> Cuidados bucais										
5	8	50	153	780	718	1375	112079			
Negócio	Departamento	Categoria	Subcategoria	Subsegmento	Fabricante	Marca	Item			

Fonte: dados da pesquisa

Figura 112 - Painel: Quantidade de Itens classificados por Categoria4 x Fabricante

Painel: Quantidade de Itens por Categoria3 x Categoria4

Categoria1, Categori...	Categoria2, Categori...	Categoria3	Alimentos	Amamentação e alimentação	Bebidas	Cuidados pessoais	Roupas	Sapatos	Suprimentos domésticos	Troca de fraldas	Total
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input checked="" type="checkbox"/> Sapatos						20509			20509
<input checked="" type="checkbox"/> Alimentos, bebida...	<input checked="" type="checkbox"/> Alimentos	<input checked="" type="checkbox"/> Sapatos						20509			20509
<input checked="" type="checkbox"/> Casa e jardim	<input checked="" type="checkbox"/> Amamentação e a...	<input checked="" type="checkbox"/> Sandália						13547			13547
<input checked="" type="checkbox"/> Infantil	<input checked="" type="checkbox"/> Bebidas	<input checked="" type="checkbox"/> Chinelo						6962			6962
<input checked="" type="checkbox"/> Saúde e beleza	<input checked="" type="checkbox"/> Cuidados pessoais	<input checked="" type="checkbox"/> Cosméticos				10660					10660
<input checked="" type="checkbox"/> Vestuário e acessó...	<input checked="" type="checkbox"/> Roupas	<input checked="" type="checkbox"/> Cuidados com as unhas				4796					4796
	<input checked="" type="checkbox"/> Sapatos	<input checked="" type="checkbox"/> Esmalte				4692					4692
	<input checked="" type="checkbox"/> Suprimentos dom...	<input checked="" type="checkbox"/> Secante de Esmalte				67					67
	<input checked="" type="checkbox"/> Troca de fraldas	<input checked="" type="checkbox"/> Removedor de Esmalte				37					37
		<input checked="" type="checkbox"/> Cuidados com a pele				3027					3027
		<input checked="" type="checkbox"/> Sabonete Líquido				578					578
		<input checked="" type="checkbox"/> Sabonete				530					530
		<input checked="" type="checkbox"/> Creme para Corpo				500					500
		<input checked="" type="checkbox"/> Água de Colônia				331					331
		<input checked="" type="checkbox"/> Sabonete em Barra				293					293
		<input checked="" type="checkbox"/> Hidratante Corporal				225					225
		<input checked="" type="checkbox"/> Creme para Rosto				178					178
		<input checked="" type="checkbox"/> Protetor Solar				89					89
		<input checked="" type="checkbox"/> Sabonete Íntimo				63					63
		<input checked="" type="checkbox"/> Óleo Corporal				57					57
		<input checked="" type="checkbox"/> Água de Limpeza				29					29
		<input checked="" type="checkbox"/> Água Oxigenada				29					29
		<input checked="" type="checkbox"/> Creme para Mãos				28					28
		<input checked="" type="checkbox"/> Sabonete Esfoliante				24					24
		<input checked="" type="checkbox"/> Bronzeador				21					21
		<input checked="" type="checkbox"/> Manteiga Corporal				17					17
		<input checked="" type="checkbox"/> Protetor Labial				12					12
		<b>Total</b>	<b>43544</b>	<b>87</b>	<b>13977</b>	<b>25672</b>	<b>36</b>	<b>20509</b>	<b>6970</b>	<b>1284</b>	<b>112079</b>
5	8	50	153	780	718			1375			112079
Negócio	Departamento	Categoria	Subcategoria	Subsegmento	Fabricante			Marca			Item

Fonte: dados da pesquisa

Figura 113 - Painel: Quantidade de Itens por Categoria3 x Categoria4

Painel: Quantidade de Itens por Categoria3 x Categoria4

Categoria1, Categ...		Categoria2	Categoria3	Alimentos	Amamentação e alimentação	Bebidas	Cuidados pessoais	Roupas	Sapatos	Suprimentos domésticos	Troca de fraldas	Total	
Pesquisar		Pesquisar	Sapatos						20509			20509	
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	Cosméticos				10660					10660	
<input checked="" type="checkbox"/> Alimentos, bebida...		<input type="checkbox"/> Alimentos	Cuidados com os cabelos				10235					10235	
<input checked="" type="checkbox"/> Casa e jardim		<input type="checkbox"/> Amamentação e alim...	Doces e chocolates	10195								10195	
<input checked="" type="checkbox"/> Infantil		<input type="checkbox"/> Bebidas	Padaria	6894								6894	
<input checked="" type="checkbox"/> Saúde e beleza		<input type="checkbox"/> Cuidados pessoais	Ingredientes para cozidos e assados	6282								6282	
<input checked="" type="checkbox"/> Vestuário e acessó...		<input type="checkbox"/> Roupas	Materiais para limpeza doméstica							4749		4749	
		<input type="checkbox"/> Sapatos	Lactínicos	4153								4153	
		<input type="checkbox"/> Suprimentos domésti...	Condimentos e molhos	3899								3899	
		<input type="checkbox"/> Troca de fraldas	Carne, frutos do mar e ovos	3059								3059	
Categoria3		Categoria4, Catego...		Leite à base de plantas		2621						2621	
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		<input type="checkbox"/> Selecionar tudo		Suco		2573						2573	
<input type="checkbox"/> Água		<input checked="" type="checkbox"/> Absorventes e prot...		Refrigerante		2312						2312	
<input type="checkbox"/> Aperitivos e petiscos		<input type="checkbox"/> Acompanhamentos...		Cuidados bucais			2259					2259	
<input type="checkbox"/> Barbearia e embeleza...		<input checked="" type="checkbox"/> Açúcar e adoçantes		Bebidas alcóolicas		2098						2098	
<input type="checkbox"/> Bebidas alcóolicas		<input checked="" type="checkbox"/> Água		Grãos, arroz e cereais	1675							1675	
<input type="checkbox"/> Bebidas com sabor de...		<input checked="" type="checkbox"/> Água sanitária		Aperitivos e petiscos	1455							1455	
<input type="checkbox"/> Bebidas energéticas e...		<input checked="" type="checkbox"/> Alimentação infantil		Sobremesas congeladas e novidades	1327							1327	
<input type="checkbox"/> Bolas de algodão		<input checked="" type="checkbox"/> Alisadores de cabelo		Chás e infusões		1310						1310	
<input type="checkbox"/> Café		<input checked="" type="checkbox"/> Amaciantes de tec...		Frutas e vegetais	1306							1306	
<input type="checkbox"/> Camisetas e tops		<input checked="" type="checkbox"/> Amido ou fécula		Fraldas							1283	1283	
<input type="checkbox"/> Carne, frutos do mar ...		<input checked="" type="checkbox"/> Antisséptico bucal		Pratos prontos	1283							1283	
<input type="checkbox"/> Cestas de alimentos p...		<input checked="" type="checkbox"/> Aperitivos e petiscos		Suprimentos de lavanderia						1207		1207	
<input type="checkbox"/> Chás e infusões		<input checked="" type="checkbox"/> Apoio para ferro de...		Leite		1095						1095	
<input type="checkbox"/> Comida para bebês		<input checked="" type="checkbox"/> Aromatizantes e ext...		Desodorantes e antitranspirantes			1066					1066	
<input type="checkbox"/> Condimentos e molhos		<input checked="" type="checkbox"/> Arroz		Café		1026						1026	
<input type="checkbox"/> Controle de peste		<input checked="" type="checkbox"/> Aveias, grãos e fari...		Sopas e caldos	769							769	
<input type="checkbox"/> Cosméticos		<input checked="" type="checkbox"/> Azeitonas e alcapar...		Suprimentos para a higiene feminina			633					633	
<input type="checkbox"/> Cotonetes		<input checked="" type="checkbox"/> Banho e corpo		Barbearia e embelezamento			631					631	
<input type="checkbox"/> Cuidados bucais		<input checked="" type="checkbox"/> Barbeadores elétricos		<b>Total</b>	<b>43544</b>	<b>87</b>	<b>13977</b>	<b>25672</b>	<b>36</b>	<b>20509</b>	<b>6970</b>	<b>1284</b>	<b>112079</b>
8	50	153	718	1375	112079								
Categoria2	Categoria3	Categoria4	FABRICANTE	MARCA	Produto								

Fonte: dados da pesquisa

Figura 114 - Painel: Quantidade de Itens por Fabricante, Marcas e Categorias

## Painel: Quantidade de Itens por Fabricantes, Marcas e Categorias

Categoria1, Categori...	Categoria2, Categoria3	FABRICANTE, MARCA	FABRICANTE	SIGLA	Categoria1	Marca	Categoria2	Categoria3	Categc...
<input type="checkbox"/> Pesquisar	<input type="checkbox"/> Pesquisar	<input type="checkbox"/> Pesquisar	3 CORACOES	3CORA	Alimentos, bebidas e tabaco	12	2	9	
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	3 CORACOES	3CORA	Casa e jardim	6	1	1	
<input type="checkbox"/> Alimentos, bebida...	<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> 3 CORACOES	A GUARANI	GRNI	Alimentos, bebidas e tabaco	2	2	6	
<input type="checkbox"/> Casa e jardim	<input type="checkbox"/> Amamentação e ali...	<input type="checkbox"/> A GUARANI	ACQUAFLOA	ACQUA	Saúde e beleza	1	1	2	
<input type="checkbox"/> Infantil	<input type="checkbox"/> Bebidas	<input type="checkbox"/> ACQUAFLOA	ACUCAR CARAVELAS	CARAVE	Alimentos, bebidas e tabaco	2	1	6	
<input type="checkbox"/> Saúde e beleza	<input type="checkbox"/> Cuidados pessoais	<input type="checkbox"/> ACUCAR CARAVELAS	ACUCAR CORURIFE	CORURI	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	1	
<input type="checkbox"/> Vestuário e acessó...	<input type="checkbox"/> Roupas	<input type="checkbox"/> ACUCAR CORURIFE	ADINOR	ADINOR	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	1	
	<input type="checkbox"/> Sapatos	<input type="checkbox"/> ADINOR	AGRECO	AGRECO	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	4	
	<input type="checkbox"/> Suprimentos domé...	<input type="checkbox"/> AGRECO	AGRIBEL	AGRIBEL	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	1	
	<input type="checkbox"/> Troca de fraldas	<input type="checkbox"/> AGRIBEL	AGROP. TUIUTI	TUIUTI	Alimentos, bebidas e tabaco	1	2	11	
		<input type="checkbox"/> AGROP. TUIUTI	AGUA DA SERRA	SERRA	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	1	
		<input type="checkbox"/> AGUA DA SERRA	AGUAS LEBRINHA	LEBRIN	Alimentos, bebidas e tabaco	2	1	1	
		<input type="checkbox"/> AGUAS LEBRINHA	AGUAS OURO FINO	OUROFI	Alimentos, bebidas e tabaco	2	1	3	
		<input type="checkbox"/> AGUAS OURO FINO	AJINOMOTO	AJIMTO	Alimentos, bebidas e tabaco	5	2	7	
		<input type="checkbox"/> AJINOMOTO	ALBERTO BELESSO	BELESS	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	1	
		<input type="checkbox"/> ALBERTO BELESSO	ALFA LOOKS	ALFALK	Saúde e beleza	1	1	1	
		<input type="checkbox"/> ALFA LOOKS	ALFAPARF MILANO	ALFAPF	Saúde e beleza	1	1	2	
		<input type="checkbox"/> ALFAPARF MILANO	ALIBEY ALIM.	ALIBEY	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	4	
		<input type="checkbox"/> ALIBEY ALIM.	ALIM. DORI	DORI	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	4	
		<input type="checkbox"/> ALIM. DORI	ALIM. TIA SONIA	TIASON	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	6	
		<input type="checkbox"/> ALIM. TIA SONIA	ALIM. WILSON	WILSON	Alimentos, bebidas e tabaco	4	2	8	
		<input type="checkbox"/> ALIM. WILSON	ALISA & TINGE	ALISA	Saúde e beleza	1	1	1	
		<input type="checkbox"/> ALISA & TINGE	ALISPEC	ALISPC	Alimentos, bebidas e tabaco	1	1	2	
		<input type="checkbox"/> ALISPEC	ALNUTRI	ALNUTR	Alimentos, bebidas e tabaco	1	2	15	
		<input type="checkbox"/> ALNUTRI							
		<input type="checkbox"/> AMAMENTE SEMINA							
			<b>Total</b>			<b>1375</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	
5	8	50	153	780	718	1375	112079		
Negócio	Departamento	Categoria	Subcategoria	Subsegmento	Fabricante	Marca	Item		

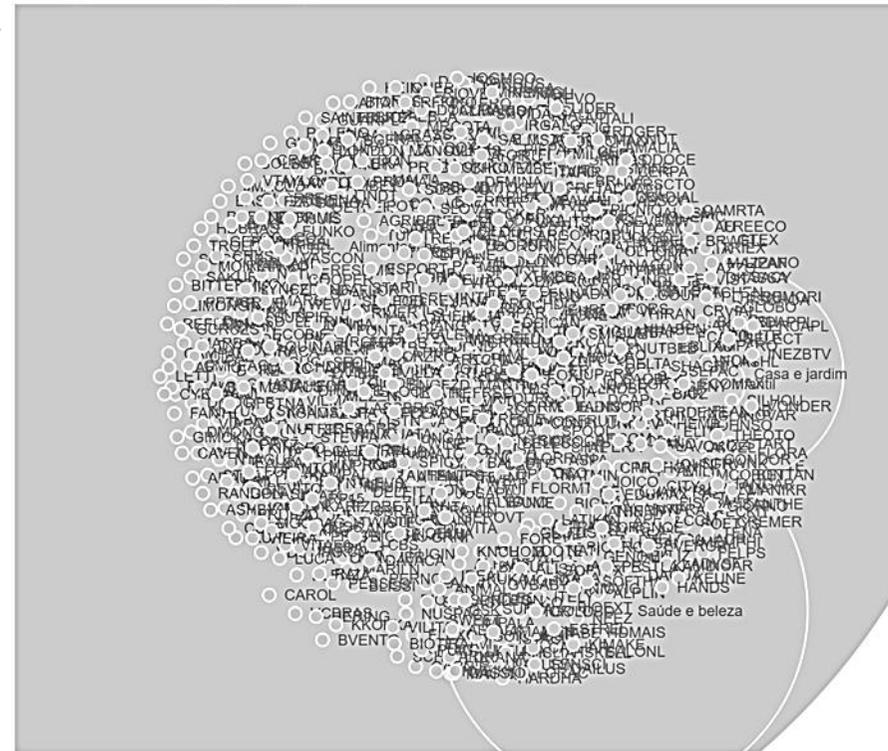
Fonte: dados da pesquisa

Figura 115 - Painel: Gráfico de Redes de Contagem de Marca por Categoria2 e Fabricante

Painel: Gráfico de Redes de Contagem de Marca por Categoria2 e Fabricante

Categoria1, Categori...	Categoria2, Categori...	FABRICANTE, MARCA
<input type="text" value="Pesquisar"/>	<input type="text" value="Pesquisar"/>	<input type="text" value="Pesquisar"/>
<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo	<input type="checkbox"/> Selecionar tudo
<input type="checkbox"/> Alimentos, bebida...	<input type="checkbox"/> Alimentos	<input type="checkbox"/> 3 CORACOES
<input type="checkbox"/> Casa e jardim	<input type="checkbox"/> Amamentação e a...	<input type="checkbox"/> A GUARANI
<input type="checkbox"/> Infantil	<input type="checkbox"/> Bebidas	<input type="checkbox"/> ACQUAFLOA
<input type="checkbox"/> Saúde e beleza	<input type="checkbox"/> Cuidados pessoais	<input type="checkbox"/> ACUCAR CARAVELAS
<input type="checkbox"/> Vestuário e acessó...	<input type="checkbox"/> Roupas	<input type="checkbox"/> ACUCAR CORURIPE
	<input type="checkbox"/> Sapatos	<input type="checkbox"/> ADINOR
	<input type="checkbox"/> Suprimentos dom...	<input type="checkbox"/> AGRECO
	<input type="checkbox"/> Troca de fraldas	<input type="checkbox"/> AGRIBEL
		<input type="checkbox"/> AGROP. TUIUTI
		<input type="checkbox"/> AGUA DA SERRA
		<input type="checkbox"/> AGUAS LEBRINHA
		<input type="checkbox"/> AGUAS OURO FINO
		<input type="checkbox"/> AILIRAM
		<input type="checkbox"/> AJEGROUP
		<input type="checkbox"/> AJINOMOTO
		<input type="checkbox"/> ALBERTO BELESSO
		<input type="checkbox"/> ALFA LOOKS
		<input type="checkbox"/> ALFAPARF MILANO
		<input type="checkbox"/> ALIBEY ALIM.
		<input type="checkbox"/> ALIM. DORI
		<input type="checkbox"/> ALIM. TIA SONIA
		<input type="checkbox"/> ALIM. WILSON
		<input type="checkbox"/> ALISA & TINGE
		<input type="checkbox"/> ALISPEC
		<input type="checkbox"/> ALNUTRI
		<input type="checkbox"/> ALPARGATAS
		<input type="checkbox"/> ALPHA LINE COSM.
		<input type="checkbox"/> AMAFIL ALIM.
		<input type="checkbox"/> AMAMENTE SEMINA
5	8	50
Negócio	Departamento	Categoria
		153
		Subcategoria
		780
		Subsegmento
		718
		Fabricante
		1375
		Marca
		112079
		Item

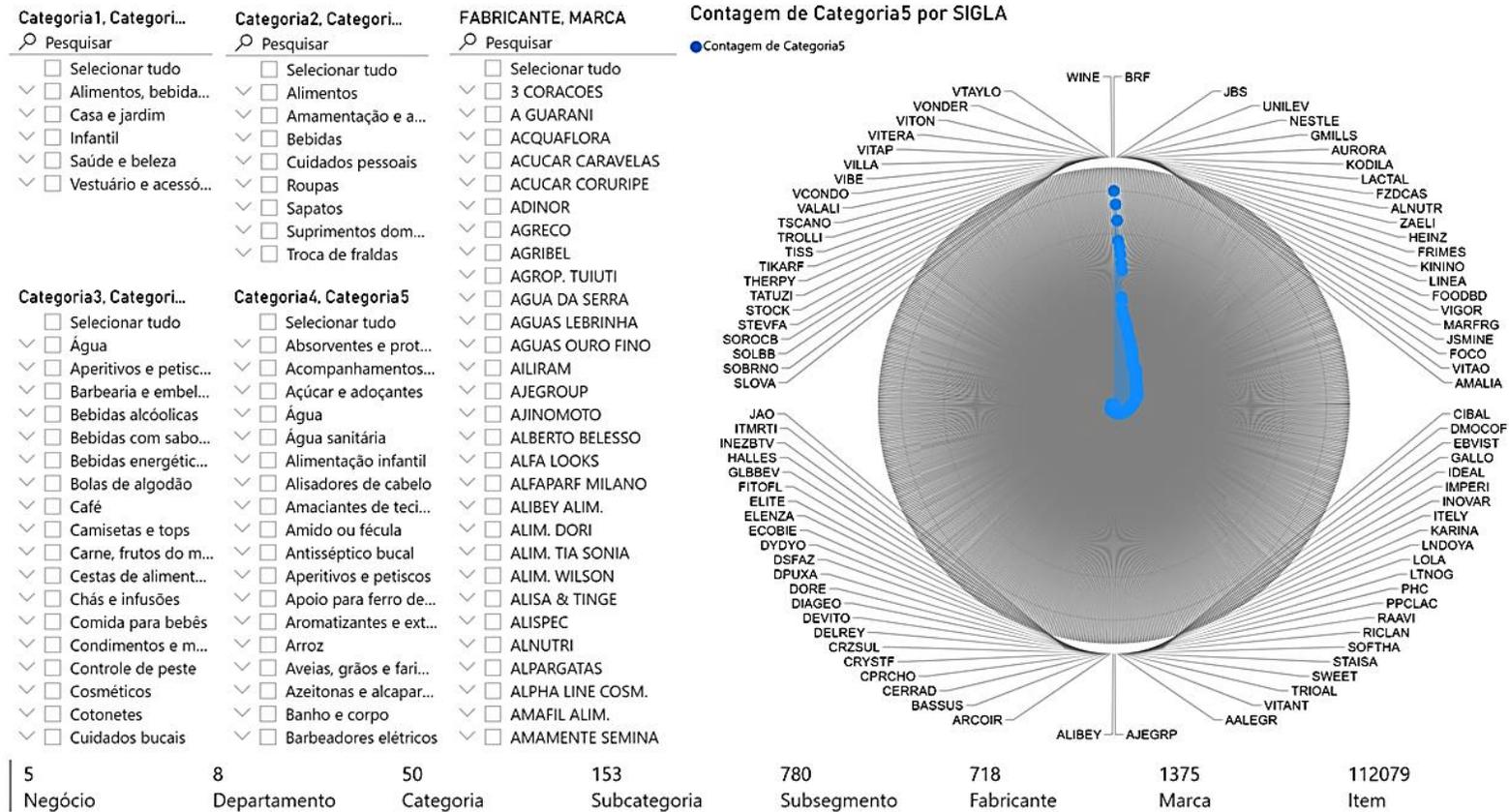
Contagem de MARCA por Categoria1 e SIGLA



Fonte: dados da pesquisa

Figura 116 - Painel: Gráfico de Quantidade de Produtos por Fabricante

Painel: Gráfico de Quantidade de Produtos por Fabricante



Fonte: dados da pesquisa

Figura 117 - Painel: Gráfico Amplitude x Profundidade

Painel: Gráfico Amplitude x Profundidade

**1-Negócio**

🔍 Pesquisar

- Selecionar tudo
- Alimentos e Bebidas
- Casa e jardim
- Saúde e beleza
- Vestuário e acessórios

**3-Categoria, 4-SubC...**

🔍 Pesquisar

- Selecionar tudo
- Água
- Aperitivos e petisc...
- Barbearia e embel...
- Bebidas alcoólicas
- Bebidas com sabo...
- Bebidas energétic...
- Bolas de algodão
- Café
- Camisetas e tops
- Carne, frutos do m...
- Cestas de aliment...
- Chás e infusões
- Comida para bebês
- Condimentos e m...
- Controle de peste
- Cosméticos
- Cotonetes
- Cuidados bucais
- Cuidados com os ...

**2-Departamento, 3-...**

🔍 Pesquisar

- Selecionar tudo
- Alimentos
- Amamentação e a...
- Bebidas
- Cuidados pessoais
- Roupas
- Sapatos
- Suprimentos dom...
- Troca de fraldas

**4-SubCategoria, 5-Su...**

🔍 Pesquisar

- Selecionar tudo
- Absorventes e prot...
- Acompanhamentos...
- Açúcar e adoçantes
- Água
- Água sanitária
- Alimentação infantil
- Alisadores de cabelo
- Amaciantes de tec...
- Amido ou fécula
- Antisséptico bucal
- Aperitivos e petiscos
- Apoio para ferro de...
- Aromatizantes e ext...
- Arroz
- Avelas, grãos e fari...
- Azeitonas e alcapar...

**FABRICANTE, MARCA**

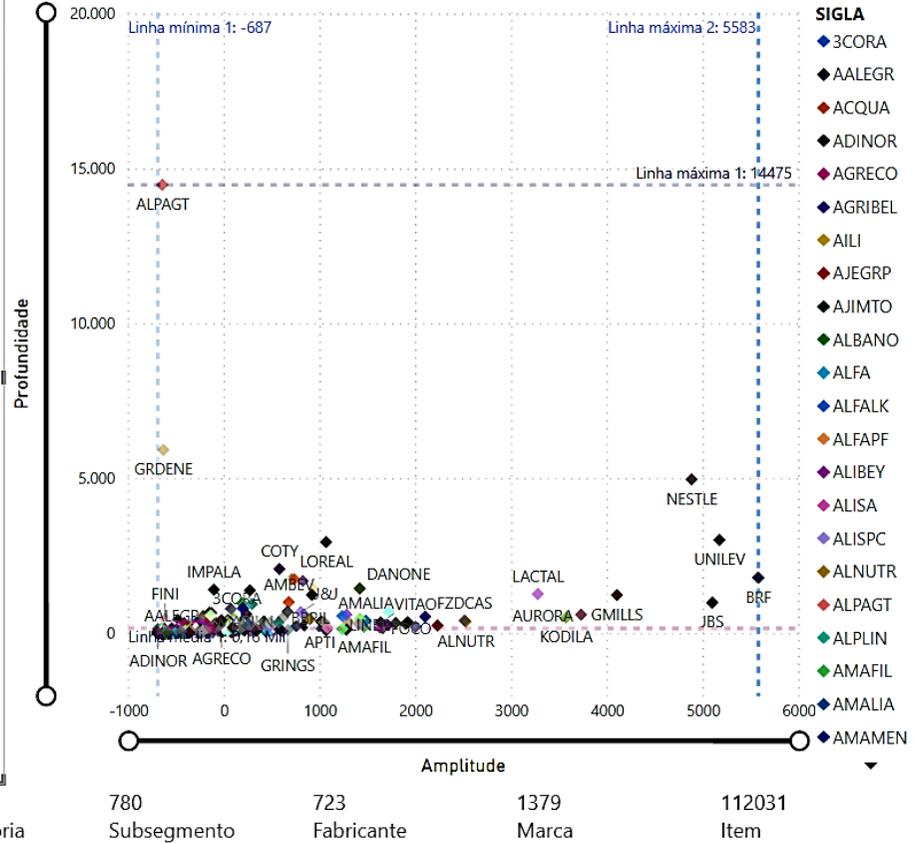
🔍 Pesquisar

- Selecionar tudo
- 3 CORACOES
- A GUARANI
- ACQUAFLOA
- ACUCAR CARAVELAS
- ACUCAR CORURIFE
- ADINOR
- AGRECO
- AGRIBEL
- AGROP. TUIUTI
- AGUA DA SERRA
- AGUAS LEBRINHA
- AGUAS OURO FINO
- AILIRAM
- AJEGROUP
- AJINOMOTO
- ALBERTO BELESSO
- ALFA LOOKS
- ALFAPARF MILANO
- ALIBEY ALIM.
- ALIM. DORI
- ALIM. TIA SONIA
- ALIM. WILSON
- ALISA & TINGE
- ALISPEC
- ALNUTRI
- ALPARGATAS
- ALPHA LINE COSM.
- AMAFIL ALIM.
- AMAMENTE SEMINA

4                      8                      50                      153

Negócio                      Departamento                      Categoria                      Subcategoria

Amplitude e Profundidade por SIGLA



Fonte: dados da pesquisa

## Apêndice F - Grau de Diversificação e de Profundidade

Tabela 38 - *Ranking* e Índice de Diversificação e de Profundidade das Empresas da Amostra ordenado por *Ranking* de Diversificação

SIGLA	Diversificação		Profundidade	
	<i>Ranking</i>	Índice	<i>Ranking</i>	Índice
UNILEV	1	1,0000	64	0,0501
CAMIL	2	0,2889	106	0,0171
MARATA	3	0,2816	114	0,0110
3CORA	4	0,1990	99	0,0199
P&G	5	0,1500	46	0,0717
JDE	6	0,1161	113	0,0112
HEINZ	7	0,1103	45	0,0722
NESTLE	8	0,1019	2	0,7708
GMILLS	9	0,0970	16	0,1925
DANONE	10	0,0938	8	0,2152
LACTAL	11	0,0927	15	0,1925
PPSICO	12	0,0927	12	0,1981
KBERLY	13	0,0884	103	0,0178
AURORA	14	0,0880	37	0,0893
WOW	15	0,0861	62	0,0504
KELLOG	16	0,0836	39	0,0861
AMALIA	17	0,0794	53	0,0604
BVISTA	18	0,0793	80	0,0334
COLGTE	19	0,0770	33	0,1051
BRF	20	0,0755	6	0,2714
LINEA	21	0,0750	70	0,0457
KODILA	22	0,0749	43	0,0757
VIGOR	23	0,0707	36	0,1022
ZAELI	24	0,0704	78	0,0359
MNDLEZ	25	0,0666	7	0,2539
RECKIT	26	0,0660	41	0,0826
JSMINE	27	0,0660	75	0,0367
JBS	28	0,0628	25	0,1408
ITAMBE	29	0,0625	57	0,0568
LAVIOL	30	0,0619	61	0,0504
VILMA	31	0,0616	65	0,0493
MNALBA	32	0,0586	72	0,0416
OETKER	33	0,0574	40	0,0840
VITAO	34	0,0574	60	0,0531
SAKURA	35	0,0573	89	0,0283
AMAFIL	36	0,0537	93	0,0268
FRIMES	37	0,0529	63	0,0502
HEMMER	38	0,0529	68	0,0474

FOOBD	39	0,0491	67	0,0485
WILSON	40	0,0489	92	0,0271
MDIAS	41	0,0484	10	0,2088
PREDIL	42	0,0484	66	0,0492
NUTRY	43	0,0449	79	0,0341
PRCJBA	44	0,0449	94	0,0246
PANCO	45	0,0446	48	0,0690
CONDOR	46	0,0440	97	0,0214
MARFRG	47	0,0440	91	0,0274
TIROL	48	0,0440	84	0,0322
ITAIQ	49	0,0400	100	0,0189
PANDUR	50	0,0400	26	0,1387
AJIMTO	51	0,0396	73	0,0415
AMBEV	52	0,0396	24	0,1417
CEPERA	53	0,0396	77	0,0360
QUATA	54	0,0396	112	0,0119
J&J	55	0,0355	31	0,1130
POLENG	56	0,0355	85	0,0319
HERSHE	57	0,0354	54	0,0589
SANTHE	58	0,0330	115	0,0096
BTNIA	59	0,0313	110	0,0136
DOCILE	60	0,0313	82	0,0330
JDAIA	61	0,0309	105	0,0173
JMACED	62	0,0309	47	0,0707
TEREOS	63	0,0309	104	0,0176
SOCOCO	64	0,0275	119	0,0052
ARCOR	65	0,0265	21	0,1454
CSTELO	66	0,0265	96	0,0231
BETTAN	67	0,0220	109	0,0156
MELITA	68	0,0220	117	0,0067
BUNGE	69	0,0206	49	0,0686
FLESCH	70	0,0206	55	0,0581
FUGINI	71	0,0206	51	0,0660
BIMBO	72	0,0183	17	0,1817
COCA	73	0,0160	4	0,4963
SELMI	74	0,0160	34	0,1037
CARAVE	75	0,0138	102	0,0181
COTY	76	0,0138	3	0,7044
BELLIZ	77	0,0115	44	0,0734
GOMESC	78	0,0115	88	0,0303
LOREAL	79	0,0115	1	1,0000
LTIROL	80	0,0115	71	0,0423
MURIEL	81	0,0115	19	0,1583
SKALA	82	0,0115	14	0,1961
BBRIL	83	0,0103	27	0,1346

<b>DORI</b>	84	0,0092	13	0,1963
<b>HNKEN</b>	85	0,0092	18	0,1644
<b>NIVEA</b>	86	0,0092	9	0,2097
<b>WICKBD</b>	87	0,0092	42	0,0818
<b>AMPARO</b>	88	0,0069	29	0,1291
<b>ANHEMB</b>	89	0,0069	90	0,0280
<b>BARUEL</b>	90	0,0069	86	0,0313
<b>BONO</b>	91	0,0069	101	0,0181
<b>BOTCAR</b>	92	0,0069	5	0,2715
<b>CARGIL</b>	93	0,0069	38	0,0888
<b>CASAKM</b>	94	0,0069	76	0,0366
<b>GARNIE</b>	95	0,0069	35	0,1023
<b>GTEX</b>	96	0,0069	58	0,0557
<b>JOHNSO</b>	97	0,0069	11	0,2060
<b>MARILN</b>	98	0,0069	30	0,1257
<b>NISSIN</b>	99	0,0069	56	0,0569
<b>PAYOT</b>	100	0,0069	22	0,1434
<b>PETROP</b>	101	0,0069	52	0,0621
<b>RIVOLI</b>	102	0,0069	81	0,0332
<b>YAMA</b>	103	0,0069	23	0,1427
<b>ALPLIN</b>	104	0,0046	32	0,1118
<b>AMDPA</b>	105	0,0046	69	0,0469
<b>BIC</b>	106	0,0046	83	0,0326
<b>CERATI</b>	107	0,0046	87	0,0307
<b>CERPA</b>	108	0,0046	107	0,0169
<b>GALLO</b>	109	0,0046	98	0,0201
<b>JUNDIA</b>	110	0,0046	74	0,0403
<b>REVLON</b>	111	0,0046	50	0,0666
<b>ANITA</b>	112	0,0023	20	0,1458
<b>BBP</b>	113	0,0023	59	0,0554
<b>CAMPAR</b>	114	0,0023	116	0,0089
<b>FINI</b>	115	0,0023	28	0,1345
<b>MARBA</b>	116	0,0023	108	0,0164
<b>PROIBI</b>	117	0,0023	111	0,0125
<b>SMNOFF</b>	118	0,0023	95	0,0245
<b>STOCK</b>	119	0,0023	118	0,0061

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 39 - *Ranking* e Índice de Diversificação e de Profundidade das Empresas da Amostra ordenado por *Ranking* de Profundidade

SIGLA	Diversificação		Profundidade	
	<i>Ranking</i>	Índice	<i>Ranking</i>	Índice
LOREAL	79	0,0115	1	1,0000
NESTLE	8	0,1019	2	0,7708
COTY	76	0,0138	3	0,7044
COCA	73	0,0160	4	0,4963
BOTCAR	92	0,0069	5	0,2715
BRF	20	0,0755	6	0,2714
MNDLEZ	25	0,0666	7	0,2539
DANONE	10	0,0938	8	0,2152
NIVEA	86	0,0092	9	0,2097
MDIAS	41	0,0484	10	0,2088
JOHNSO	97	0,0069	11	0,2060
PPSICO	12	0,0927	12	0,1981
DORI	84	0,0092	13	0,1963
SKALA	82	0,0115	14	0,1961
LACTAL	11	0,0927	15	0,1925
GMILLS	9	0,0970	16	0,1925
BIMBO	72	0,0183	17	0,1817
HNKEN	85	0,0092	18	0,1644
MURIEL	81	0,0115	19	0,1583
ANITA	112	0,0023	20	0,1458
ARCOR	65	0,0265	21	0,1454
PAYOT	100	0,0069	22	0,1434
YAMA	103	0,0069	23	0,1427
AMBEV	52	0,0396	24	0,1417
JBS	28	0,0628	25	0,1408
PANDUR	50	0,0400	26	0,1387
BBRIL	83	0,0103	27	0,1346
FINI	115	0,0023	28	0,1345
AMPARO	88	0,0069	29	0,1291
MARILN	98	0,0069	30	0,1257
J&J	55	0,0355	31	0,1130
ALPLIN	104	0,0046	32	0,1118
COLGTE	19	0,0770	33	0,1051
SELMI	74	0,0160	34	0,1037
GARNIE	95	0,0069	35	0,1023
VIGOR	23	0,0707	36	0,1022
AURORA	14	0,0880	37	0,0893
CARGIL	93	0,0069	38	0,0888
KELLOG	16	0,0836	39	0,0861
OETKER	33	0,0574	40	0,0840
RECKIT	26	0,0660	41	0,0826

WICKBD	87	0,0092	42	0,0818
KODILA	22	0,0749	43	0,0757
BELLIZ	77	0,0115	44	0,0734
HEINZ	7	0,1103	45	0,0722
P&G	5	0,1500	46	0,0717
JMACED	62	0,0309	47	0,0707
PANCO	45	0,0446	48	0,0690
BUNGE	69	0,0206	49	0,0686
REVLON	111	0,0046	50	0,0666
FUGINI	71	0,0206	51	0,0660
PETROP	101	0,0069	52	0,0621
AMALIA	17	0,0794	53	0,0604
HERSHE	57	0,0354	54	0,0589
FLESCH	70	0,0206	55	0,0581
NISSIN	99	0,0069	56	0,0569
ITAMBE	29	0,0625	57	0,0568
GTEX	96	0,0069	58	0,0557
BBP	113	0,0023	59	0,0554
VITAO	34	0,0574	60	0,0531
LAVIOL	30	0,0619	61	0,0504
WOW	15	0,0861	62	0,0504
FRIMES	37	0,0529	63	0,0502
UNILEV	1	1,0000	64	0,0501
VILMA	31	0,0616	65	0,0493
PREDIL	42	0,0484	66	0,0492
FOOBD	39	0,0491	67	0,0485
HEMMER	38	0,0529	68	0,0474
AMDPA	105	0,0046	69	0,0469
LINEA	21	0,0750	70	0,0457
LTIROL	80	0,0115	71	0,0423
MNALBA	32	0,0586	72	0,0416
AJIMTO	51	0,0396	73	0,0415
JUNDIA	110	0,0046	74	0,0403
JSMINE	27	0,0660	75	0,0367
CASAKM	94	0,0069	76	0,0366
CEPERA	53	0,0396	77	0,0360
ZAELI	24	0,0704	78	0,0359
NUTRY	43	0,0449	79	0,0341
BVISTA	18	0,0793	80	0,0334
RIVOLI	102	0,0069	81	0,0332
DOCILE	60	0,0313	82	0,0330
BIC	106	0,0046	83	0,0326
TIROL	48	0,0440	84	0,0322
POLENG	56	0,0355	85	0,0319
BARUEL	90	0,0069	86	0,0313

<b>CERATI</b>	107	0,0046	87	0,0307
<b>GOMESC</b>	78	0,0115	88	0,0303
<b>SAKURA</b>	35	0,0573	89	0,0283
<b>ANHEMB</b>	89	0,0069	90	0,0280
<b>MARFRG</b>	47	0,0440	91	0,0274
<b>WILSON</b>	40	0,0489	92	0,0271
<b>AMAFIL</b>	36	0,0537	93	0,0268
<b>PRCJBA</b>	44	0,0449	94	0,0246
<b>SMNOFF</b>	118	0,0023	95	0,0245
<b>CSTELO</b>	66	0,0265	96	0,0231
<b>CONDOR</b>	46	0,0440	97	0,0214
<b>GALLO</b>	109	0,0046	98	0,0201
<b>3CORA</b>	4	0,1990	99	0,0199
<b>ITAIQ</b>	49	0,0400	100	0,0189
<b>BONO</b>	91	0,0069	101	0,0181
<b>CARAVE</b>	75	0,0138	102	0,0181
<b>KBERLY</b>	13	0,0884	103	0,0178
<b>TEREOS</b>	63	0,0309	104	0,0176
<b>JDAIA</b>	61	0,0309	105	0,0173
<b>CAMIL</b>	2	0,2889	106	0,0171
<b>CERPA</b>	108	0,0046	107	0,0169
<b>MARBA</b>	116	0,0023	108	0,0164
<b>BETTAN</b>	67	0,0220	109	0,0156
<b>BTNIA</b>	59	0,0313	110	0,0136
<b>PROIBI</b>	117	0,0023	111	0,0125
<b>QUATA</b>	54	0,0396	112	0,0119
<b>JDE</b>	6	0,1161	113	0,0112
<b>MARATA</b>	3	0,2816	114	0,0110
<b>SANTHE</b>	58	0,0330	115	0,0096
<b>CAMPAR</b>	114	0,0023	116	0,0089
<b>MELITA</b>	68	0,0220	117	0,0067
<b>STOCK</b>	119	0,0023	118	0,0061
<b>SOCOCO</b>	64	0,0275	119	0,0052

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 40 - Percentual de atuação das empresas da amostra nos negócios e departamentos

SIGLA	Alimentos e Bebidas	Alimentos	Bebidas	Casa e Jardim	Suprimentos Domésticos	Saúde e Beleza	Troca de Fraldas	Cuidados Pessoais
UNILEV	0,6000	0,8667	0,1333	0,1200	1,0000	0,2800	0,1429	0,8571
CAMIL	0,8750	0,7143	0,2857	0,1250	1,0000			
MARATA	0,9286	0,5385	0,4615	0,0714	1,0000			
3CORA	0,9000	0,5556	0,4444	0,1000	1,0000			
P&G				0,2222	1,0000	0,7778	0,1429	0,8571
JDE	0,8333	0,4000	0,6000	0,1667	1,0000			
HEINZ	1,0000	0,6842	0,3158					
NESTLE	1,0000	0,6471	0,3529					
GMILLS	1,0000	0,7059	0,2941					
DANONE	1,0000	0,6000	0,4000					
LACTAL	1,0000	0,6875	0,3125					
PPSICO	1,0000	0,6875	0,3125					
KBERLY				0,2000	1,0000	0,8000	0,2500	0,7500
AURORA	1,0000	0,7500	0,2500					
WOW	1,0000	0,4615	0,5385					
KELLOG	1,0000	0,7333	0,2667					
AMALIA	1,0000	0,8000	0,2000					
BVISTA	1,0000	0,7143	0,2857					
COLGTE				0,2857	1,0000	0,7143		1,0000
BRF	1,0000	0,8667	0,1333					
LINEA	1,0000	0,6923	0,3077					
KODILA	1,0000	0,7857	0,2143					
VIGOR	1,0000	0,6667	0,3333					
ZAELI	1,0000	0,7692	0,2308					
MNDLEZ	1,0000	0,6364	0,3636					
RECKIT				0,5000	1,0000	0,5000		1,0000

JSMINE	1,000	0,7500	0,2500		
JBS	1,000	0,9231	0,0769		
ITAMBE	1,000	0,6000	0,4000		
LAVIOL	1,000	0,8333	0,1667		
VILMA	1,000	0,7273	0,2727		
MNALBA	1,000	0,4444	0,5556		
OETKER	1,000	0,8182	0,1818		
VITAO	1,000	0,8182	0,1818		
SAKURA	1,000	0,7000	0,3000		
AMAFIL	1,000	0,9091	0,0909		
FRIMES	1,000	0,8000	0,2000		
HEMMER	1,000	0,8000	0,2000		
FOOBD	1,000	0,9000	0,1000		
WILSON	1,000	0,6250	0,3750		
MDIAS	1,000	0,7778	0,2222		
PREDIL	1,000	0,7778	0,2222		
NUTRY	1,000	0,5714	0,4286		
PRCJBA	1,000	0,5714	0,4286		
PANCO	1,000	0,8889	0,1111		
CONDOR				0,2500	1,0000
MARFRG	1,000	0,7500	0,2500		0,7500
TIROL	1,000	0,7500	0,2500		
ITAIQ	1,000	0,8750	0,1250		
PANDUR	1,000	0,8750	0,1250		
AJIMTO	1,000	0,7143	0,2857		
AMBEV	1,000	0,2857	0,7143		
CEPERA	1,000	0,7143	0,2857		
QUATA	1,000	0,7143	0,2857		
J&J					1,0000
POLENG	1,000	0,8571	0,1429		0,1429
					0,8571

HERSHE	1,0000	0,6667	0,3333				
SANTHE				0,3333	1,0000	0,6667	1,0000
BTNIA	1,0000	0,6000	0,4000				
DOCILE	1,0000	0,6000	0,4000				
JDAIA	1,0000	0,1667	0,8333				
JMACED	1,0000	0,8333	0,1667				
TEREOS	1,0000	0,8333	0,1667				
SOCOCO	1,0000	0,5000	0,5000				
ARCOR	1,0000	0,8000	0,2000				
CSTELO	1,0000	0,8000	0,2000				
BETTAN				0,5000	1,0000	0,5000	1,0000
MELITA	0,5000		1,0000	0,5000	1,0000		
BUNGE	1,0000	1,0000					
FLESCH	1,0000	1,0000					
FUGINI	1,0000	1,0000					
BIMBO	1,0000	1,0000					
COCA	1,0000		1,0000				
SELMI	1,0000	1,0000					
CARAVE	1,0000	1,0000					
COTY						1,0000	1,0000
BELLIZ						1,0000	1,0000
GOMESC	1,0000	1,0000					
LOREAL						1,0000	1,0000
LTIROL	1,0000	1,0000					
MURIEL						1,0000	1,0000
SKALA						1,0000	1,0000
BBRIL				1,0000	1,0000		
DORI	1,0000	1,0000					
HNKEN	1,0000		1,0000				
NIVEA						1,0000	1,0000

WICKBD	1,000	1,000		
AMPARO			1,000	1,000
ANHEMB			1,000	1,000
BARUEL				1,000
BONO	1,000	1,000		
BOTCAR				1,000
CARGIL	1,000	1,000		
CASAKM			1,000	1,000
GARNIE				1,000
GTEX			1,000	1,000
JOHNSO			1,000	1,000
MARILN	1,000	1,000		
NISSIN	1,000	1,000		
PAYOT				1,000
PETROP	1,000		1,000	
RIVOLI	1,000	1,000		
YAMA				1,000
ALPLIN				1,000
AMDPA	1,000	1,000		
BIC				1,000
CERATI	1,000	1,000		
CERPA	1,000		1,000	
GALLO	1,000	1,000		
JUNDIA	1,000	1,000		
REVLON				1,000
ANITA				1,000
BBP				1,000
CAMPAR	1,000		1,000	
FINI	1,000	1,000		
MARBA	1,000	1,000		

<b>PROIBI</b>	<b>1,0000</b>	1,0000		
<b>SMNOFF</b>	<b>1,0000</b>	1,0000		
<b>STOCK</b>	<b>1,0000</b>	1,0000		

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 41 - Índice de Diversificação no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) das Empresas da Amostra

SIGLA	Nº NEG.	Nº DEPTOS.	Nº CATEGS.	DESVIO MÉDIO			MÉDIA PONDERADA DESVIOS MÉDIOS	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (NÃO POND.)	PESO	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (POND.)	ÍNDICE DIVERSIFI CAÇÃO (BASE 1,00)	ORD.
				ALIM. BEBIDAS	CASA JARD.	SAÚDE BELEZA						
UNILEV	3	5	25	0,3667	0,0000	0,3571	0,2895	0,7755	0,1759	0,1364	1,0000	1
CAMIL	2	3	16	0,2143	0,0000		0,1429	0,8750	0,0450	0,0394	0,2889	2
MARATA	2	3	14	0,0385	0,0000		0,0256	0,9750	0,0394	0,0384	0,2816	3
3CORA	2	3	10	0,0556	0,0000		0,0370	0,9643	0,0281	0,0271	0,1990	4
P&G	2	3	9		0,0000	0,3571	0,2381	0,8077	0,0253	0,0205	0,1500	5
JDE	2	3	6	0,1000	0,0000		0,0667	0,9375	0,0169	0,0158	0,1161	6
KBERLY	2	3	5		0,0000	0,2500	0,1667	0,8571	0,0141	0,0121	0,0884	13
COLGTE	2	2	7		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0131	0,0105	0,0770	19
RECKIT	2	2	6		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0113	0,0090	0,0660	26
CONDOR	2	2	4		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0075	0,0060	0,0440	46
SANTHE	2	2	3		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0056	0,0045	0,0330	58
BETTAN	2	2	2		0,0000	0,5000	0,2500	0,8000	0,0038	0,0030	0,0220	67
MELITA	2	2	2	0,3667		0,3571	0,2500	0,8000	0,0038	0,0030	0,0220	68
HEINZ	1	2	19	0,1842			0,1842	0,8444	0,0178	0,0151	0,1103	7
NESTLE	1	2	17	0,1471			0,1471	0,8718	0,0159	0,0139	0,1019	8
GMILLS	1	2	17	0,2059			0,2059	0,8293	0,0159	0,0132	0,0970	9
DANONE	1	2	15	0,1000			0,1000	0,9091	0,0141	0,0128	0,0938	10
LACTAL	1	2	16	0,1875			0,1875	0,8421	0,0150	0,0126	0,0927	11
PPSICO	1	2	16	0,1875			0,1875	0,8421	0,0150	0,0126	0,0927	12
AURORA	1	2	16	0,2500			0,2500	0,8000	0,0150	0,0120	0,0880	14
WOW	1	2	13	0,0385			0,0385	0,9630	0,0122	0,0117	0,0861	15

<b>KELLOG</b>	1	2	15	0,2333	0,2333	0,8108	0,0141	0,0114	0,0836	16
<b>AMALIA</b>	1	2	15	0,3000	0,3000	0,7692	0,0141	0,0108	0,0794	17
<b>BVISTA</b>	1	2	14	0,2143	0,2143	0,8235	0,0131	0,0108	0,0793	18
<b>BRF</b>	1	2	15	0,3667	0,3667	0,7317	0,0141	0,0103	0,0755	20
<b>LINEA</b>	1	2	13	0,1923	0,1923	0,8387	0,0122	0,0102	0,0750	21
<b>KODILA</b>	1	2	14	0,2857	0,2857	0,7778	0,0131	0,0102	0,0749	22
<b>VIGOR</b>	1	2	12	0,1667	0,1667	0,8571	0,0113	0,0096	0,0707	23
<b>ZAELI</b>	1	2	13	0,2692	0,2692	0,7879	0,0122	0,0096	0,0704	24
<b>MNDLEZ</b>	1	2	11	0,1364	0,1364	0,8800	0,0103	0,0091	0,0666	25
<b>JSMINE</b>	1	2	12	0,2500	0,2500	0,8000	0,0113	0,0090	0,0660	27
<b>JBS</b>	1	2	13	0,4231	0,4231	0,7027	0,0122	0,0086	0,0628	28
<b>ITAMBE</b>	1	2	10	0,1000	0,1000	0,9091	0,0094	0,0085	0,0625	29
<b>LAVIOL</b>	1	2	12	0,3333	0,3333	0,7500	0,0113	0,0084	0,0619	30
<b>VILMA</b>	1	2	11	0,2273	0,2273	0,8148	0,0103	0,0084	0,0616	31
<b>MNALBA</b>	1	2	9	0,0556	0,0556	0,9474	0,0084	0,0080	0,0586	32
<b>OETKER</b>	1	2	11	0,3182	0,3182	0,7586	0,0103	0,0078	0,0574	33
<b>VITAO</b>	1	2	11	0,3182	0,3182	0,7586	0,0103	0,0078	0,0574	34
<b>SAKURA</b>	1	2	10	0,2000	0,2000	0,8333	0,0094	0,0078	0,0573	35
<b>AMAFIL</b>	1	2	11	0,4091	0,4091	0,7097	0,0103	0,0073	0,0537	36
<b>FRIMES</b>	1	2	10	0,3000	0,3000	0,7692	0,0094	0,0072	0,0529	37
<b>HEMMER</b>	1	2	10	0,3000	0,3000	0,7692	0,0094	0,0072	0,0529	38
<b>FOODBD</b>	1	2	10	0,4000	0,4000	0,7143	0,0094	0,0067	0,0491	39
<b>WILSON</b>	1	2	8	0,1250	0,1250	0,8889	0,0075	0,0067	0,0489	40
<b>MDIAS</b>	1	2	9	0,2778	0,2778	0,7826	0,0084	0,0066	0,0484	41
<b>PREDIL</b>	1	2	9	0,2778	0,2778	0,7826	0,0084	0,0066	0,0484	42
<b>NUTRY</b>	1	2	7	0,0714	0,0714	0,9333	0,0066	0,0061	0,0449	43
<b>PRCJBA</b>	1	2	7	0,0714	0,0714	0,9333	0,0066	0,0061	0,0449	44
<b>PANCO</b>	1	2	9	0,3889	0,3889	0,7200	0,0084	0,0061	0,0446	45

<b>MARFRG</b>	1	2	8	0,2500		0,2500	0,8000	0,0075	0,0060	0,0440	47
<b>TIROL</b>	1	2	8	0,2500		0,2500	0,8000	0,0075	0,0060	0,0440	48
<b>ITAIQ</b>	1	2	8	0,3750		0,3750	0,7273	0,0075	0,0055	0,0400	49
<b>PANDUR</b>	1	2	8	0,3750		0,3750	0,7273	0,0075	0,0055	0,0400	50
<b>AJIMTO</b>	1	2	7	0,2143		0,2143	0,8235	0,0066	0,0054	0,0396	51
<b>AMBEV</b>	1	2	7	0,2143		0,2143	0,8235	0,0066	0,0054	0,0396	52
<b>CEPERA</b>	1	2	7	0,2143		0,2143	0,8235	0,0066	0,0054	0,0396	53
<b>QUATA</b>	1	2	7	0,2143		0,2143	0,8235	0,0066	0,0054	0,0396	54
<b>J&amp;J</b>	1	2	7		0,3571	0,3571	0,7368	0,0066	0,0048	0,0355	55
<b>POLENG</b>	1	2	7	0,3571		0,3571	0,7368	0,0066	0,0048	0,0355	56
<b>HERSHE</b>	1	2	6	0,1667		0,1667	0,8571	0,0056	0,0048	0,0354	57
<b>BTNIA</b>	1	2	5	0,1000		0,1000	0,9091	0,0047	0,0043	0,0313	59
<b>DOCILE</b>	1	2	5	0,1000		0,1000	0,9091	0,0047	0,0043	0,0313	60
<b>JDAIA</b>	1	2	6	0,3333		0,3333	0,7500	0,0056	0,0042	0,0309	61
<b>JMACED</b>	1	2	6	0,3333		0,3333	0,7500	0,0056	0,0042	0,0309	62
<b>TEREOS</b>	1	2	6	0,3333		0,3333	0,7500	0,0056	0,0042	0,0309	63
<b>SOCOCO</b>	1	2	4	0,0000		0,0000	1,0000	0,0038	0,0038	0,0275	64
<b>ARCOR</b>	1	2	5	0,3000		0,3000	0,7692	0,0047	0,0036	0,0265	65
<b>CSTELO</b>	1	2	5	0,3000		0,3000	0,7692	0,0047	0,0036	0,0265	66
<b>BUNGE</b>	1	1	9	0,5000		0,5000	0,6667	0,0042	0,0028	0,0206	69
<b>FLESCH</b>	1	1	9	0,5000		0,5000	0,6667	0,0042	0,0028	0,0206	70
<b>FUGINI</b>	1	1	9	0,5000		0,5000	0,6667	0,0042	0,0028	0,0206	71
<b>BIMBO</b>	1	1	8	0,5000		0,5000	0,6667	0,0038	0,0025	0,0183	72
<b>COCA</b>	1	1	7	0,5000		0,5000	0,6667	0,0033	0,0022	0,0160	73
<b>SELMI</b>	1	1	7	0,5000		0,5000	0,6667	0,0033	0,0022	0,0160	74
<b>CARAVE</b>	1	1	6	0,5000		0,5000	0,6667	0,0028	0,0019	0,0138	75
<b>COTY</b>	1	1	6		0,5000	0,5000	0,6667	0,0028	0,0019	0,0138	76
<b>BELLIZ</b>	1	1	5		0,5000	0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	77

<b>GOMESC</b>	1	1	5	0,5000		0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	78
<b>LOREAL</b>	1	1	5		0,5000	0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	79
<b>LTIROL</b>	1	1	5	0,5000		0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	80
<b>MURIEL</b>	1	1	5		0,5000	0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	81
<b>SKALA</b>	1	1	5		0,5000	0,5000	0,6667	0,0023	0,0016	0,0115	82
<b>BBRIL</b>	1	1	3		0,0000	0,0000	1,0000	0,0014	0,0014	0,0103	83
<b>DORI</b>	1	1	4	0,5000		0,5000	0,6667	0,0019	0,0013	0,0092	84
<b>HNKEN</b>	1	1	4	0,5000		0,5000	0,6667	0,0019	0,0013	0,0092	85
<b>NIVEA</b>	1	1	4		0,5000	0,5000	0,6667	0,0019	0,0013	0,0092	86
<b>WICKBD</b>	1	1	4	0,5000		0,5000	0,6667	0,0019	0,0013	0,0092	87
<b>AMPARO</b>	1	1	2		0,0000	0,0000	1,0000	0,0009	0,0009	0,0069	88
<b>ANHEMB</b>	1	1	2		0,0000	0,0000	1,0000	0,0009	0,0009	0,0069	89
<b>BARUEL</b>	1	1	3		0,5000	0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	90
<b>BONO</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	91
<b>BOTCAR</b>	1	1	3		0,5000	0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	92
<b>CARGIL</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	93
<b>CASAKM</b>	1	1	2		0,0000	0,0000	1,0000	0,0009	0,0009	0,0069	94
<b>GARNIE</b>	1	1	3		0,5000	0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	95
<b>GTEX</b>	1	1	2		0,0000	0,0000	1,0000	0,0009	0,0009	0,0069	96
<b>JOHNSO</b>	1	1	2		0,0000	0,0000	1,0000	0,0009	0,0009	0,0069	97
<b>MARILN</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	98
<b>NISSIN</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	99
<b>PAYOT</b>	1	1	3		0,5000	0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	100
<b>PETROP</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	101
<b>RIVOLI</b>	1	1	3	0,5000		0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	102
<b>YAMA</b>	1	1	3		0,5000	0,5000	0,6667	0,0014	0,0009	0,0069	103
<b>ALPLIN</b>	1	1	2		0,5000	0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	104
<b>AMDPA</b>	1	1	2	0,5000		0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	105

<b>BIC</b>	1	1	2		0,5000	0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	106
<b>CERATI</b>	1	1	2	0,5000		0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	107
<b>CERPA</b>	1	1	2	0,5000		0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	108
<b>GALLO</b>	1	1	2	0,5000		0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	109
<b>JUNDIA</b>	1	1	2	0,5000		0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	110
<b>REVLON</b>	1	1	2		0,5000	0,5000	0,6667	0,0009	0,0006	0,0046	111
<b>ANITA</b>	1	1	1		0,5000	0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	112
<b>BBP</b>	1	1	1		0,5000	0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	113
<b>CAMPAR</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	114
<b>FINI</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	115
<b>MARBA</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	116
<b>PROIBI</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	117
<b>SMNOFF</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	118
<b>STOCK</b>	1	1	1	0,5000		0,5000	0,6667	0,0005	0,0003	0,0023	119

Onde: **Nº NEG**: número de negócios; **Nº DEPTOS**: número de departamentos; **Nº CATEGS**: número de categorias; **POND.**: ponderada

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 42 - Índice de Profundidade no nível de Negócio, Departamentos e Categorias de Produtos (com Base 1,00) das Empresas da Amostra

SIGLA	Nº NE G	Nº DEPTOS.	Nº CATEGS	DESVIO MÉDIO			MÉDIA PONDERAD A DESVIOS MÉDIOS	ÍNDICE DIVERSIF (NÃO POND.)	PESO	ÍNDICE DIVERSIF (POND.)	ÍNDICE DIVERSIF (BASE 1,00)	ORD.
				ALIM. BEBIDAS	CASA JARD.	SAÚDE BELEZA						
LOREAL	1	1	5			0,5000	0,0000	1,0000	0,0788	0,0788	1,0000	1
NESTLE	1	2	17	0,3183			0,0763	0,9291	0,0653	0,0607	0,7708	2
COTY	1	1	6			0,5000	0,0000	1,0000	0,0555	0,0555	0,7044	3
COCA	1	1	7	0,5000			0,1235	0,8901	0,0439	0,0391	0,4963	4
BOTCAR	1	1	3			0,5000	0,0000	1,0000	0,0214	0,0214	0,2715	5
BRF	1	2	15	0,4960			0,0897	0,9177	0,0233	0,0214	0,2714	6
MNDLEZ	1	2	11	0,3422			0,1235	0,8901	0,0225	0,0200	0,2539	7
DANONE	1	2	15	0,0137			0,1263	0,8878	0,0191	0,0170	0,2152	8
NIVEA	1	1	4			0,5000	0,0000	1,0000	0,0165	0,0165	0,2097	9
MDIAS	1	2	9	0,4862			0,1231	0,8904	0,0185	0,0164	0,2088	10
JOHNSO	1	1	2			0,0000	0,2968	0,7712	0,0210	0,0162	0,2060	11
PPSICO	1	2	16	0,4142			0,1098	0,9011	0,0173	0,0156	0,1981	12
DORI	1	1	4	0,5000			0,1266	0,8876	0,0174	0,0155	0,1963	13
SKALA	1	1	5			0,5000	0,0000	1,0000	0,0154	0,0154	0,1961	14
LACTAL	1	2	16	0,1600			0,1059	0,9042	0,0168	0,0152	0,1925	15
GMILLS	1	2	17	0,3421			0,0566	0,9464	0,0160	0,0152	0,1925	16
BIMBO	1	1	8	0,5000			0,1238	0,8898	0,0161	0,0143	0,1817	17
HNKEN	1	1	4	0,5000			0,1576	0,8639	0,0150	0,0129	0,1644	18
MURIEL	1	1	5			0,5000	0,0000	1,0000	0,0125	0,0125	0,1583	19
ANITA	1	1	1			0,5000	0,0000	1,0000	0,0115	0,0115	0,1458	20
ARCOR	1	2	5	0,4959			0,1272	0,8872	0,0129	0,0115	0,1454	21
PAYOT	1	1	3			0,5000	0,0000	1,0000	0,0113	0,0113	0,1434	22
YAMA	1	1	3			0,5000	0,0000	1,0000	0,0112	0,0112	0,1427	23

<b>AMBEV</b>	1	2	7	0,4827		0,1786	0,8484	0,0132	0,0112	0,1417	24
<b>JBS</b>	1	2	13	0,4989		0,1015	0,9079	0,0122	0,0111	0,1408	25
<b>PANDUR</b>	1	2	8	0,4989		0,1255	0,8885	0,0123	0,0109	0,1387	26
<b>BBRIL</b>	1	1	3	0,0000		0,2497	0,8002	0,0132	0,0106	0,1346	27
<b>FINI</b>	1	1	1	0,5000		0,1420	0,8756	0,0121	0,0106	0,1345	28
<b>AMPARO</b>	1	1	2	0,0000		0,2500	0,8000	0,0127	0,0102	0,1291	29
<b>MARILN</b>	1	1	3	0,5000		0,1384	0,8785	0,0113	0,0099	0,1257	30
<b>J&amp;J</b>	1	2	7		0,4477	0,0056	0,9944	0,0090	0,0089	0,1130	31
<b>ALPLIN</b>	1	1	2		0,5000	0,0000	1,0000	0,0088	0,0088	0,1118	32
<b>COLGTE</b>	2	2	7	0,0000	0,5000	0,3628	0,7338	0,0113	0,0083	0,1051	33
<b>SELMI</b>	1	1	7	0,5000		0,1207	0,8923	0,0092	0,0082	0,1037	34
<b>GARNIE</b>	1	1	3		0,5000	0,0000	1,0000	0,0081	0,0081	0,1023	35
<b>VIGOR</b>	1	2	12	0,3361		0,1153	0,8966	0,0090	0,0080	0,1022	36
<b>AURORA</b>	1	2	16	0,3802		0,0963	0,9122	0,0077	0,0070	0,0893	37
<b>CARGIL</b>	1	1	3	0,5000		0,1218	0,8914	0,0078	0,0070	0,0888	38
<b>KELLOG</b>	1	2	15	0,3669		0,0972	0,9114	0,0074	0,0068	0,0861	39
<b>OETKER</b>	1	2	11	0,2838		0,1226	0,8908	0,0074	0,0066	0,0840	40
<b>RECKIT</b>	2	2	6	0,0000	0,5000	0,2738	0,7850	0,0083	0,0065	0,0826	41
<b>WICKBD</b>	1	1	4	0,5000		0,1296	0,8853	0,0073	0,0064	0,0818	42
<b>KODILA</b>	1	2	14	0,4059		0,0728	0,9322	0,0064	0,0060	0,0757	43
<b>BELLIZ</b>	1	1	5		0,5000	0,0000	1,0000	0,0058	0,0058	0,0734	44
<b>HEINZ</b>	1	2	19	0,4073		0,0915	0,9162	0,0062	0,0057	0,0722	45
<b>P&amp;G</b>	2	3	9	0,0000	0,1968	0,3721	0,7288	0,0078	0,0056	0,0717	46
<b>JMaced</b>	1	2	6	0,4828		0,1151	0,8968	0,0062	0,0056	0,0707	47
<b>PANCO</b>	1	2	9	0,4800		0,1101	0,9008	0,0060	0,0054	0,0690	48
<b>BUNGE</b>	1	1	9	0,5000		0,1003	0,9088	0,0059	0,0054	0,0686	49
<b>REVLON</b>	1	1	2		0,5000	0,0000	1,0000	0,0052	0,0052	0,0666	50

<b>FUGINI</b>	1	1	9	0,5000			0,0908	0,9168	0,0057	0,0052	0,0660	51
<b>PETROP</b>	1	1	3	0,5000			0,1865	0,8428	0,0058	0,0049	0,0621	52
<b>AMALIA</b>	1	2	15	0,4276			0,0894	0,9179	0,0052	0,0048	0,0604	53
<b>HERSHE</b>	1	2	6	0,4923			0,1258	0,8883	0,0052	0,0046	0,0589	54
<b>FLESCH</b>	1	1	9	0,5000			0,1058	0,9044	0,0051	0,0046	0,0581	55
<b>NISSIN</b>	1	1	3	0,5000			0,1294	0,8855	0,0051	0,0045	0,0569	56
<b>ITAMBE</b>	1	2	10	0,2754			0,1192	0,8935	0,0050	0,0045	0,0568	57
<b>GTEX</b>	1	1	2	0,0000			0,2500	0,8000	0,0055	0,0044	0,0557	58
<b>BBP</b>	1	1	1			0,5000	0,0000	1,0000	0,0044	0,0044	0,0554	59
<b>VITAO</b>	1	2	11	0,4942			0,0944	0,9138	0,0046	0,0042	0,0531	60
<b>LAVIOL</b>	1	2	12	0,4939			0,0994	0,9096	0,0044	0,0040	0,0504	61
<b>WOW</b>	1	2	13	0,3270			0,1506	0,8691	0,0046	0,0040	0,0504	62
<b>FRIMES</b>	1	2	10	0,4058			0,1136	0,8980	0,0044	0,0040	0,0502	63
<b>UNILEV</b>	3	5	25	0,4682	0,0000	0,4923	0,3388	0,7470	0,0053	0,0039	0,0501	64
<b>VILMA</b>	1	2	11	0,2104			0,1302	0,8848	0,0044	0,0039	0,0493	65
<b>PREDIL</b>	1	2	9	0,4561			0,1023	0,9072	0,0043	0,0039	0,0492	66
<b>FOOBD</b>	1	2	10	0,3889			0,1038	0,9059	0,0042	0,0038	0,0485	67
<b>HEMME</b>												
<b>R</b>	1	2	10	0,4329			0,1210	0,8921	0,0042	0,0037	0,0474	68
<b>AMDPA</b>	1	1	2	0,5000			0,1302	0,8848	0,0042	0,0037	0,0469	69
<b>LINEA</b>	1	2	13	0,3805			0,0899	0,9175	0,0039	0,0036	0,0457	70
<b>LTIROL</b>	1	1	5	0,5000			0,1236	0,8900	0,0037	0,0033	0,0423	71
<b>MNALBA</b>	1	2	9	0,2563			0,1398	0,8774	0,0037	0,0033	0,0416	72
<b>AJIMTO</b>	1	2	7	0,0321			0,1458	0,8728	0,0037	0,0033	0,0415	73
<b>JUNDIA</b>	1	1	2	0,5000			0,1375	0,8792	0,0036	0,0032	0,0403	74
<b>JSMINE</b>	1	2	12	0,4283			0,0976	0,9111	0,0032	0,0029	0,0367	75
<b>CASAKM</b>	1	1	2	0,0000			0,3000	0,7692	0,0037	0,0029	0,0366	76
<b>CEPERA</b>	1	2	7	0,4915			0,1078	0,9027	0,0031	0,0028	0,0360	77

<b>ZAELI</b>	1	2	13	0,4605		0,0777	0,9279	0,0031	0,0028	0,0359	78	
<b>NUTRY</b>	1	2	7	0,4646		0,1263	0,8878	0,0030	0,0027	0,0341	79	
<b>BVISTA</b>	1	2	14	0,4159		0,0893	0,9180	0,0029	0,0026	0,0334	80	
<b>RIVOLI</b>	1	1	3	0,5000		0,1246	0,8892	0,0029	0,0026	0,0332	81	
<b>DOCILE</b>	1	2	5	0,4729		0,1384	0,8784	0,0030	0,0026	0,0330	82	
<b>BIC</b>	1	1	2	0,0000		0,0000	1,0000	0,0026	0,0026	0,0326	83	
<b>TIROL</b>	1	2	8	0,2850		0,1274	0,8870	0,0029	0,0025	0,0322	84	
<b>POLENG</b>	1	2	7	0,4905		0,1245	0,8893	0,0028	0,0025	0,0319	85	
<b>BARUEL</b>	1	1	3	0,0000		0,0000	1,0000	0,0025	0,0025	0,0313	86	
<b>CERATI</b>	1	1	2	0,5000		0,1302	0,8848	0,0027	0,0024	0,0307	87	
<b>GOMES</b>												
<b>C</b>	1	1	5	0,5000		0,1106	0,9004	0,0026	0,0024	0,0303	88	
<b>SAKURA</b>	1	2	10	0,4565		0,1062	0,9040	0,0025	0,0022	0,0283	89	
<b>ANHEMB</b>	1	1	2	0,0000		0,2500	0,8000	0,0028	0,0022	0,0280	90	
<b>MARFRG</b>	1	2	8	0,4834		0,1241	0,8896	0,0024	0,0022	0,0274	91	
<b>WILSON</b>	1	2	8	0,2790		0,1337	0,8821	0,0024	0,0021	0,0271	92	
<b>AMAFIL</b>	1	2	11	0,4884		0,0974	0,9112	0,0023	0,0021	0,0268	93	
<b>PRCJBA</b>	1	2	7	0,0509		0,1522	0,8679	0,0022	0,0019	0,0246	94	
<b>SMNOFF</b>	1	1	1	0,5000		0,2188	0,8205	0,0024	0,0019	0,0245	95	
<b>CSTELO</b>	1	2	5	0,4935		0,1257	0,8883	0,0020	0,0018	0,0231	96	
<b>CONDO</b>												
<b>R</b>	2	2	4		0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0023	0,0017	0,0214	97
<b>GALLO</b>	1	1	2	0,5000		0,1302	0,8848	0,0018	0,0016	0,0201	98	
<b>3CORA</b>	2	3	10	0,4696	0,0000	0,5541	0,6435	0,0024	0,0016	0,0199	99	
<b>ITAIQ</b>	1	2	8	0,4675		0,1041	0,9057	0,0016	0,0015	0,0189	100	
<b>BONO</b>	1	1	3	0,5000		0,1276	0,8868	0,0016	0,0014	0,0181	101	
<b>CARAVE</b>	1	1	6	0,5000		0,0906	0,9169	0,0016	0,0014	0,0181	102	
<b>KBERLY</b>	2	3	5		0,0000	0,0055	0,4667	0,6818	0,0021	0,0014	0,0178	103
<b>TEREOS</b>	1	2	6	0,4829		0,1289	0,8858	0,0016	0,0014	0,0176	104	

<b>JDAIA</b>	1	2	6	0,4917		0,1892	0,8409	0,0016	0,0014	0,0173	105	
<b>CAMIL</b>	2	3	16	0,3813	0,0000	0,3424	0,7449	0,0018	0,0013	0,0171	106	
<b>CERPA</b>	1	1	2	0,5000		0,1875	0,8421	0,0016	0,0013	0,0169	107	
<b>MARBA</b>	1	1	1	0,5000		0,1420	0,8756	0,0015	0,0013	0,0164	108	
<b>BETTAN</b>	2	2	2		0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0017	0,0012	0,0156	109
<b>BTNIA</b>	1	2	5	0,0978		0,1519	0,8681	0,0012	0,0011	0,0136	110	
<b>PROIBI</b>	1	1	1	0,5000		0,2188	0,8205	0,0012	0,0010	0,0125	111	
<b>QUATA</b>	1	2	7	0,4231		0,1168	0,8954	0,0010	0,0009	0,0119	112	
<b>JDE</b>	2	3	6	0,4933	0,0000	0,5890	0,6293	0,0014	0,0009	0,0112	113	
<b>MARATA</b>	2	3	14	0,0088	0,0000	0,4813	0,6751	0,0013	0,0009	0,0110	114	
<b>SANTHE</b>	2	2	3		0,0000	0,5000	0,3750	0,7273	0,0010	0,0008	0,0096	115
<b>CAMPAR</b>	1	1	1	0,5000		0,2188	0,8205	0,0009	0,0007	0,0089	116	
<b>MELITA</b>	2	2	2	0,5000	0,0000	0,5938	0,6275	0,0008	0,0005	0,0067	117	
<b>STOCK</b>	1	1	1	0,5000		0,2188	0,8205	0,0006	0,0005	0,0061	118	
<b>SOCOC</b>												
<b>O</b>	1	2	4	0,2500		0,1732	0,8524	0,0005	0,0004	0,0052	119	

Onde: **Nº NEG**: número de negócios; **Nº DEPTOS**: número de departamentos; **Nº CATEGS**: número de categorias; **DIVERSIF**: diversificação

Fonte: dados da pesquisa

## Apêndice G - Tabelas e Gráficos da Análise do Grau de Profundidade

Tabela 43 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Alimentos (Base 1,0000)

CATEGORIAS DE PRODUTOS	FABRICANTE	Nº ITENS	GRAU PROFUNDIDADE	ORD
Aperitivos e Petiscos	MNDLEZ	142	1,0000	1
	OETKER	137	0,9648	2
	JMACED	116	0,8169	3
	GMILLS	61	0,4296	4
	BRF	55	0,3873	5
	MDIAS	54	0,3803	6
	PREDIL	49	0,3451	7
	CAMIL	36	0,2535	8
	LINEA	35	0,2465	9
	KODILA	25	0,1761	10
Carne, fruto do mar e ovos	BRF	997	1,0000	1
	JBS	657	0,6590	2
	AURORA	305	0,3059	3
	MARFRG	156	0,1565	4
	FRIMES	115	0,1153	5
	CAMIL	104	0,1043	6
	CERATI	92	0,0923	7
	LACTAL	84	0,0843	8
	GOMESC	72	0,0722	9
	MARBA	55	0,0552	10
Condimentos e molhos	UNILEV	263	1,0000	1
	HEINZ	246	0,9354	2
	HEMMER	243	0,9240	3
	CARGIL	175	0,6654	4
	CEPERA	158	0,6008	5
	GMILLS	127	0,4829	6
	SAKURA	125	0,4753	7
	WILSON	121	0,4601	8
	PREDIL	119	0,4525	9
	FUGINI	115	0,4373	10
Doces e chocolates	NESTLE	1513	1,0000	1
	MNDLEZ	1023	0,6761	2
	ARCOR	752	0,4970	3
	DORI	566	0,3741	4
	FINI	452	0,2987	5
	HERSHE	345	0,2280	6
	GMILLS	221	0,1461	7
	DOCILE	208	0,1375	8
	NUTRY	193	0,1276	9
	AMDPA	135	0,0892	10
Grãos, arroz e cereais	NESTLE	150	1,0000	1
	KELLOG	93	0,6200	2
	GMILLS	70	0,4667	3
	JSMINE	69	0,4600	4
	KODILA	66	0,4400	5
	PPSICO	66	0,4400	6
	VITAO	66	0,4400	7
	CAMIL	62	0,4133	8
	AMAFIL	40	0,2667	9
	ZAELI	29	0,1933	10

<b>Ingredientes para cozidos e assados</b>	MDIAS	377	1,0000	1
	NESTLE	327	0,8674	2
	BRF	261	0,6923	3
	JMACED	264	0,7003	4
	SELMI	237	0,6283	5
	AMALIA	174	0,4615	6
	NISSIN	170	0,4509	7
	VILMA	170	0,4509	8
	OETKER	164	0,4350	9
	GMILLS	140	0,3714	10
<b>Laticínios</b>	DANONE	538	1,0000	1
	LACTAL	498	0,9257	2
	VIGOR	436	0,8104	3
	NESTLE	382	0,7100	4
	ITAMBE	215	0,3996	5
	POLENG	184	0,3420	6
	BRF	149	0,2770	7
	FRIMES	136	0,2528	8
	TIROL	134	0,2491	9
	LTIROL	122	0,2268	10
<b>Molhos e pastas</b>	NESTLE	43	1,0000	1
	BRF	40	0,9302	2
	JBS	38	0,8837	3
	LACTAL	32	0,7442	4
	GOMESC	12	0,2791	5
	ITAMBE	12	0,2791	6
	DANONE	11	0,2558	7
	CAMIL	10	0,2326	8
	UNILEV	10	0,2326	9
	VIGOR	10	0,2326	10
<b>Padaria</b>	MDIAS	913	1,0000	1
	PANDUR	819	0,8970	2
	NESTLE	567	0,6210	3
	BIMBO	530	0,5805	4
	PPSICO	470	0,5148	5
	MARILN	411	0,4502	6
	PANCO	306	0,3352	7
	WICKBD	250	0,2738	8
	KELLOG	222	0,2432	9
	MNDLEZ	210	0,2300	10
<b>Pratos prontos</b>	PPSICO	494	1,0000	1
	NESTLE	217	0,4393	2
	GMILLS	75	0,1518	3
	BRF	40	0,0810	4
	PANCO	36	0,0729	5
	KELLOG	30	0,0607	6
	AURORA	25	0,0506	7
	HEINZ	22	0,0445	8
	PANDUR	22	0,0445	9
	AMDPA	21	0,0425	10
<b>Sobremesas congeladas</b>	NESTLE	510	1,0000	1
	UNILEV	397	0,7784	2
	JUNDIA	131	0,2569	3
	DANONE	65	0,1275	4
	GMILLS	46	0,0902	5
	VIGOR	33	0,0647	6
	LACTAL	25	0,0490	7
	BRF	17	0,0333	8

	MNDLEZ	16	0,0314	9
	WOW	10	0,0196	10
<b>Sopas e Caldos</b>	NESTLE	182	1,0000	1
	UNILEV	143	0,7857	2
	GMILLS	71	0,3901	3
	AJIMTO	47	0,2582	4
	AMALIA	43	0,2363	5
	VIGOR	19	0,1044	6
	NISSIN	18	0,0989	7
	ZAELI	16	0,0879	8
	KODILA	14	0,0769	9
	PANCO	14	0,0769	10
	<b>Temperos</b>	FOOBD	100	1,0000
GMILLS		80	0,8000	2
KODILA		59	0,5900	3
ZAELI		27	0,2700	4
BVISTA		17	0,1700	5
CEPERA		15	0,1500	6
AMALIA		13	0,1300	7
HEMMER		11	0,1100	8
AMAFIL		9	0,0900	9
LINEA	8	0,0800	10	

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 44 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Bebidas (Base 1,0000)

<b>CATEGORIAS DE PRODUTOS</b>	<b>FABRICANTE</b>	<b>Nº ITENS</b>	<b>GRAU PROFUNDIDADE</b>	<b>ORD</b>
<b>Água</b>	MNALBA	107	1,0000	1
	DANONE	48	0,4486	2
	COCA	39	0,3645	3
	NESTLE	35	0,3271	4
	HNKEN	26	0,2430	5
	AMBEV	11	0,1028	6
	PETROP	6	0,0561	7
	MNDLEZ	1	0,0093	8
	WOW	1	0,0093	9
<b>Bebidas alcoólicas</b>	AMBEV	590	1,0000	1
	HNKEN	365	0,6186	2
	PETROP	189	0,3203	3
	SMNOFF	88	0,1492	4
	PROIBI	45	0,0763	5
	CERPA	43	0,0729	6
	CAMPAR	32	0,0542	7
	HEMMER	18	0,0305	8
	MNALBA	7	0,0119	9
	HEINZ	4	0,0068	10
<b>Café</b>	3CORA	315	1,0000	1
	JDE	291	0,9238	2
	NESTLE	159	0,5048	3
	MELITA	85	0,2698	4
	MARATA	27	0,0857	5
	CAMIL	4	0,0127	6
	COCA	4	0,0127	7
	LACTAL	4	0,0127	8
	LINEA	4	0,0127	9
	WOW	4	0,0127	10
<b>Chás e infusões</b>	COCA	420	1,0000	1
	OETKER	117	0,2786	2
	PPSICO	63	0,1500	3
	GMILLS	44	0,1048	4
	NESTLE	41	0,0976	5
	KODILA	37	0,0881	6
	FOOBD	35	0,0833	7
	UNILEV	30	0,0714	8
	WOW	29	0,0690	9
	MARATA	22	0,0524	10
<b>Leite</b>	DANONE	230	1,0000	1
	NESTLE	209	0,9087	2
	LACTAL	121	0,5261	3
	VIGOR	43	0,1870	4
	PRCJBA	30	0,1304	5
	ITAMBE	29	0,1261	6
	PPSICO	27	0,1174	7
	FRIMES	23	0,1000	8
	BTNIA	19	0,0826	9
	TIROL	18	0,0783	10

<b>Leite à base de plantas</b>	NESTLE	371	1,0000	1
	DANONE	369	0,9946	2
	LACTAL	208	0,5606	3
	MNDLEZ	198	0,5337	4
	3CORA	183	0,4933	5
	COCA	164	0,4420	6
	GMILLS	114	0,3073	7
	AJIMTO	97	0,2615	8
	PRCJBA	61	0,1644	9
	VILMA	61	0,1644	10
<b>Refrigerante</b>	COCA	589	1,0000	1
	AMBEV	345	0,5857	2
	HNKEN	128	0,2173	3
	MNALBA	65	0,1104	4
	PETROP	22	0,0374	5
	CERPA	16	0,0272	6
	WOW	13	0,0221	7
	DANONE	4	0,0068	8
	PPSICO	2	0,0034	9
	AURORA	1	0,0017	10
<b>Suco</b>	COCA	417	1,0000	1
	WOW	217	0,5204	2
	JDAIA	106	0,2542	3
	DANONE	76	0,1823	4
	LACTAL	73	0,1751	5
	NESTLE	72	0,1727	6
	KELLOG	65	0,1559	7
	MARATA	61	0,1463	8
	MNDLEZ	52	0,1247	9
	HNKEN	41	0,0983	10

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 45 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Suprimentos domésticos (Base 1,0000)

<b>CATEGORIAS DE PRODUTOS</b>	<b>FABRICANTE</b>	<b>Nº ITENS</b>	<b>GRAU PROFUNDIDADE</b>	<b>ORD</b>
<b>Controle de peste</b>	RECKIT	176	1,0000	1
	JOHNSO	123	0,6989	2
	BBRIL	19	0,1080	3
<b>Materiais para limpeza doméstica</b>	RECKIT	966	1,0000	1
	JOHNSO	663	0,6863	2
	BBRIL	371	0,3841	3
	UNILEV	328	0,3395	4
	AMPARO	319	0,3302	5
	BETTAN	249	0,2578	6
	COLGTE	160	0,1656	7
	CONDOR	143	0,1480	8
	GTEX	130	0,1346	9
	CASAKM	119	0,1232	10
<b>Produtos domésticos de papel</b>	SANTHE	98	1,0000	1
	MELITA	40	0,4082	2
	3CORA	21	0,2143	3
	JDE	16	0,1633	4
	KBERLY	5	0,0510	5
	MARATA	5	0,0510	6
	UNILEV	5	0,0510	7
	CAMIL	3	0,0306	8
<b>Suprimentos de lavadeira</b>	UNILEV	418	1,0000	1
	AMPARO	156	0,3732	2
	P&G	113	0,2703	3
	BBRIL	105	0,2512	4
	GTEX	75	0,1794	5
	RECKIT	69	0,1651	6
	ANHEMB	36	0,0861	7
	CASAKM	21	0,0502	8
	COLGTE	4	0,0096	9

Fonte: dados da pesquisa

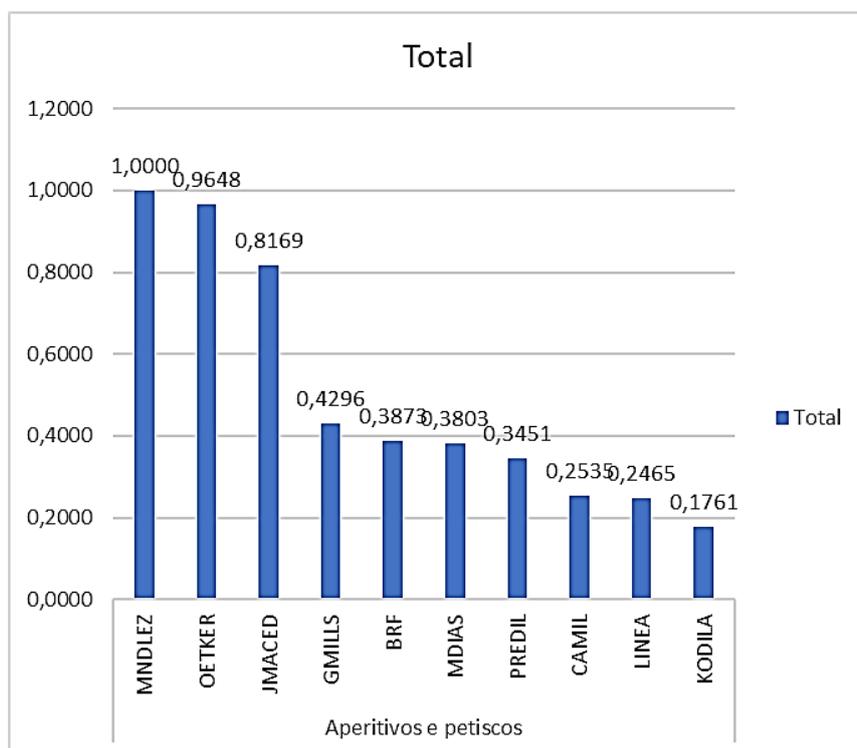
Tabela 46 - Grau de Profundidade das categorias de produtos: Departamento Cuidados pessoais (Base 1,0000)

<b>CATEGORIAS DE PRODUTOS</b>	<b>FABRICANTE</b>	<b>Nº ITENS</b>	<b>GRAU PROFUNDIDADE</b>	<b>OR D</b>
<b>Barbearia e embelezamento</b>	P&G	333	1,0000	1
	COTY	120	0,3604	2
	BIC	92	0,2763	3
	NIVEA	29	0,0871	4
	BELLIZ	12	0,0360	5
	LOREAL	9	0,0270	6
	SKALA	3	0,0090	7
	UNILEV	2	0,0060	8
	MURIEL	1	0,0030	9
<b>Cosméticos</b>	LOREAL	1590	1,0000	1
	COTY	1133	0,7126	2
	BOTCAR	734	0,4616	3
	ANITA	429	0,2698	4
	NIVEA	424	0,2667	5
	COLGTE	412	0,2591	6
	PAYOT	340	0,2138	7
	UNILEV	296	0,1862	8
	J&J	251	0,1579	9
	MURIEL	197	0,1239	10
<b>Cuidados bucais</b>	COLGTE	779	1,0000	1
	COTY	366	0,4698	2
	P&G	314	0,4031	3
	CONDOR	180	0,2311	4
	BBP	163	0,2092	5
	J&J	94	0,1207	6
	UNILEV	72	0,0924	7
	BELLIZ	47	0,0603	8
<b>Cuidados com os cabelos</b>	LOREAL	1228	1,0000	1
	UNILEV	537	0,4373	2
	SKALA	468	0,3811	3
	YAMA	389	0,3168	4
	COTY	360	0,2932	5
	ALPLIN	328	0,2671	6
	COLGTE	321	0,2614	7
	P&G	261	0,2125	8
	GARNIE	223	0,1816	9
	MURIEL	188	0,1531	10
<b>Cuidados com os pés</b>	BARUEL	34	1,0000	1
	MURIEL	12	0,3529	2
	LOREAL	10	0,2941	3
	COLGTE	4	0,1176	4
	COTY	4	0,1176	5
	UNILEV	3	0,0882	6
	SKALA	2	0,0588	7
	J&J	1	0,0294	8
	BOTCAR	1	0,0294	9
<b>Desodorantes e antitranspirantes</b>	UNILEV	251	1,0000	1
	NIVEA	152	0,6056	2
	LOREAL	106	0,4223	3
	COTY	90	0,3586	4
	MURIEL	68	0,2709	5
	GARNIE	65	0,2590	6
	SKALA	35	0,1394	7

	J&J	33	0,1315	8
	P&G	33	0,1315	9
	RECKIT	10	0,0398	10
<b>Suprimentos para a higiene feminina</b>	P&G	177	1,0000	1
	J&J	141	0,7966	2
	KBERLY	139	0,7853	3
	SANTHE	54	0,3051	4
<b>Fraldas</b>	P&G	490	1,0000	1
	KBERLY	225	0,4592	2
	J&J	35	0,0714	3
	UNILEV	9	0,0184	4

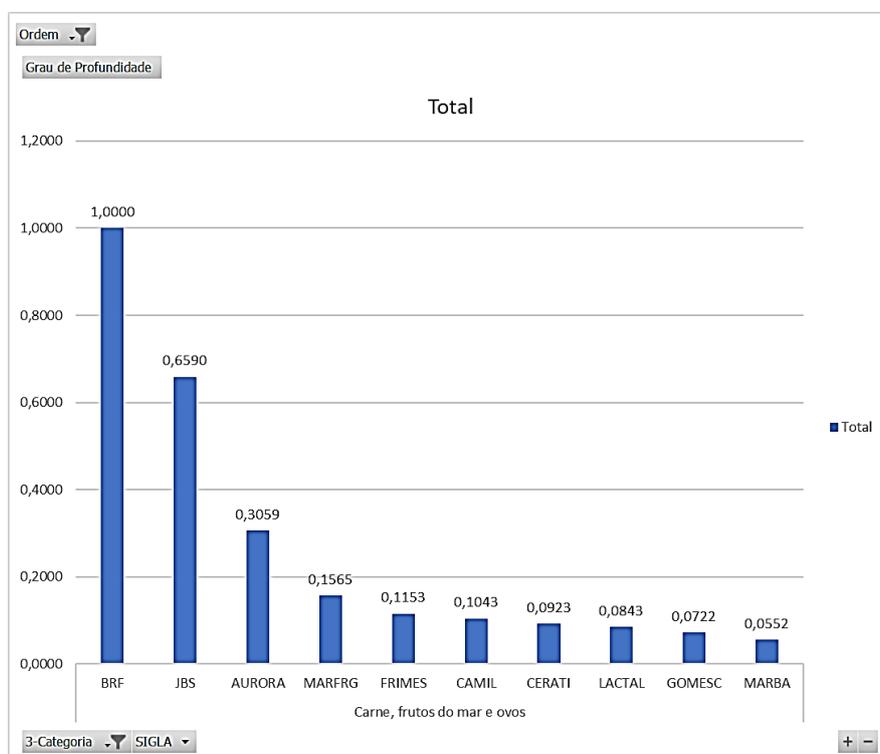
Fonte: dados da pesquisa

Figura 118 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Aperitivos e Petiscos



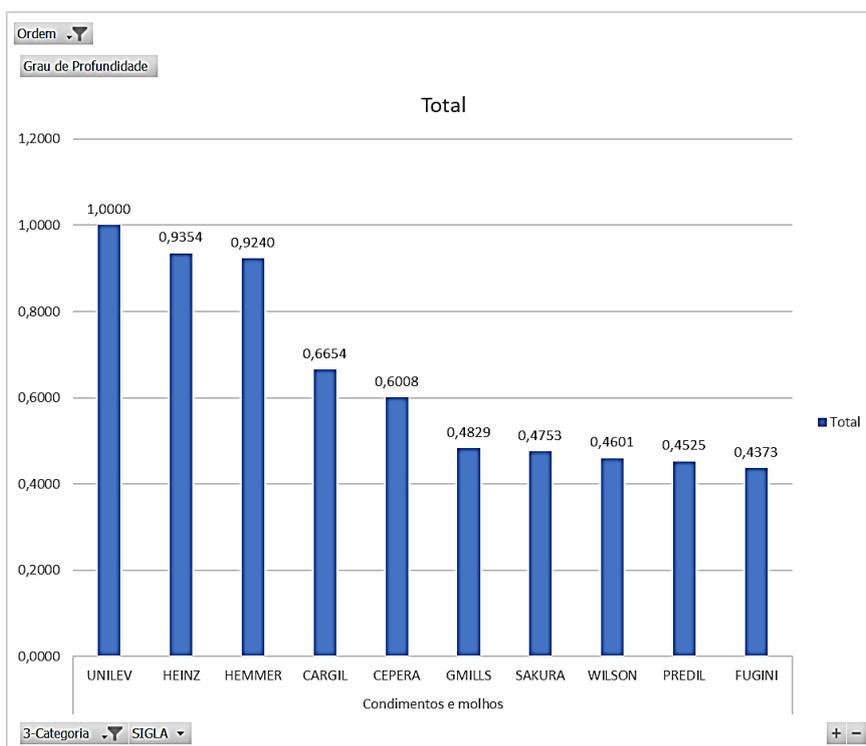
Fonte: dados da pesquisa

Figura 119 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Carne, fruto do mar e ovos



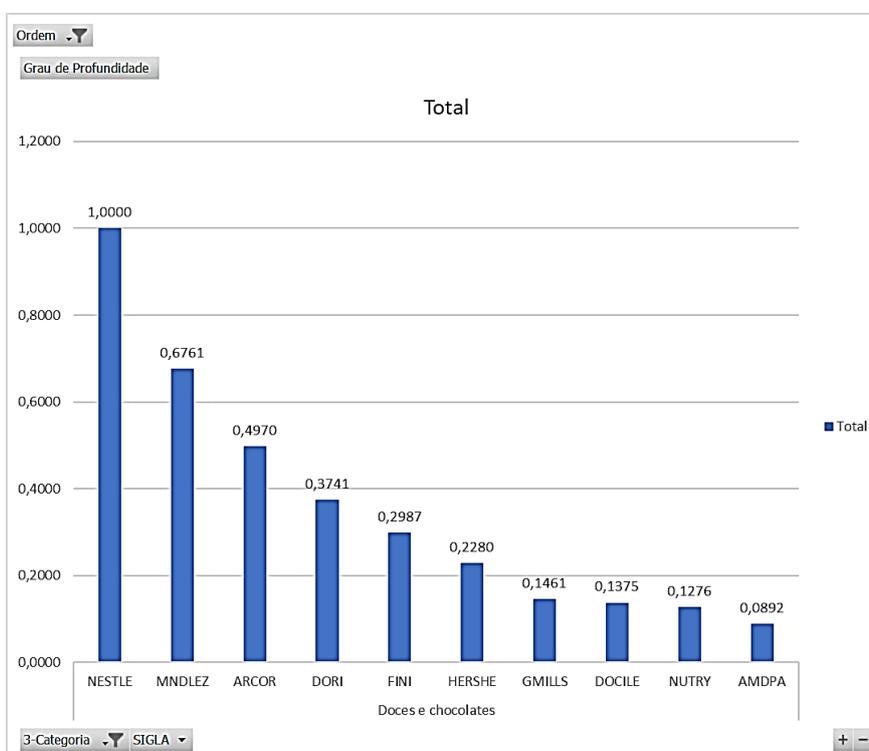
Fonte: dados da pesquisa

Figura 120 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Condimentos e molhos



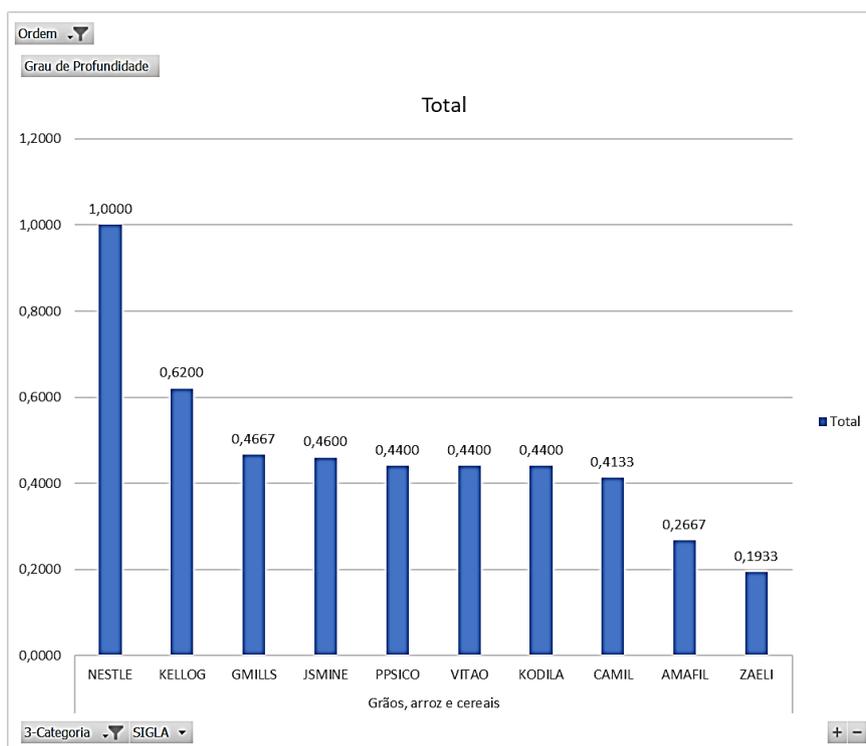
Fonte: dados da pesquisa

Figura 121 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Doces e chocolates



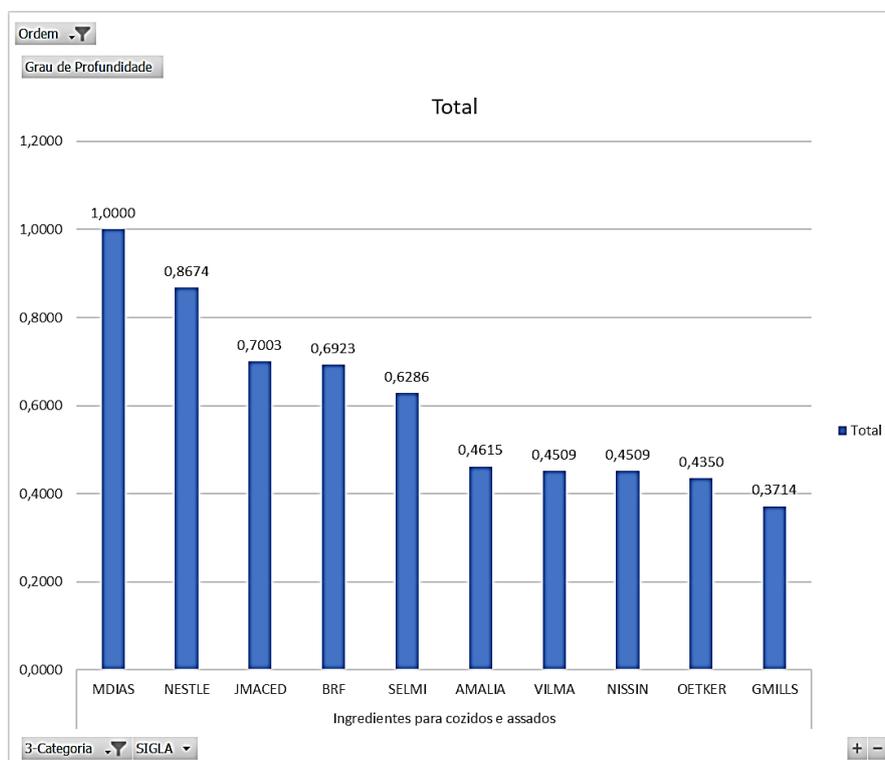
Fonte: dados da pesquisa

Figura 122 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Grãos, arroz e cereais



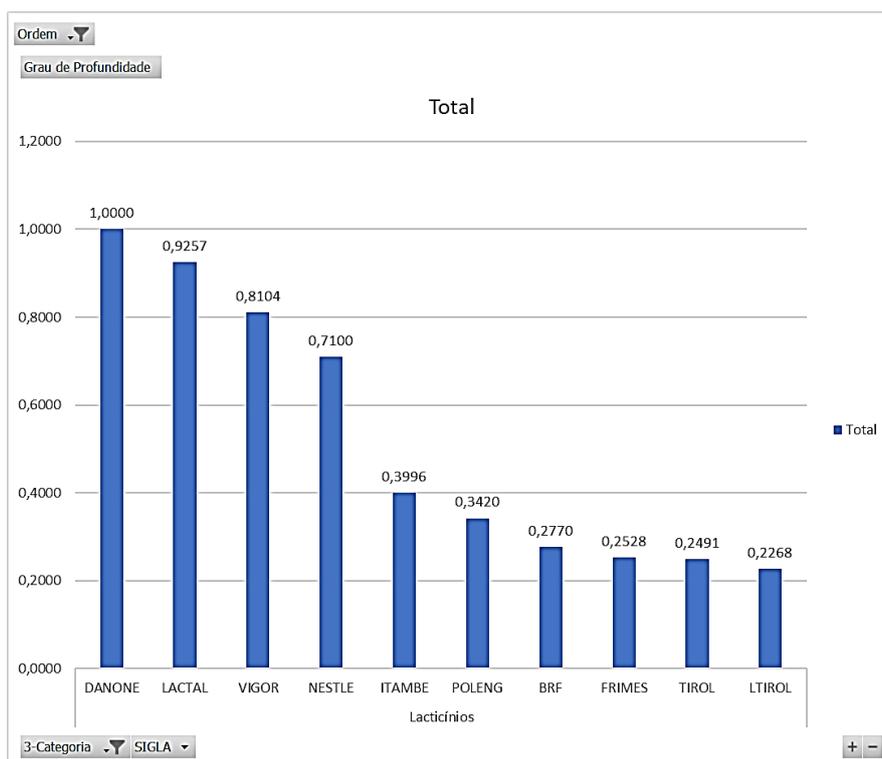
Fonte: dados da pesquisa

Figura 123 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Ingredientes para cozidos e assados



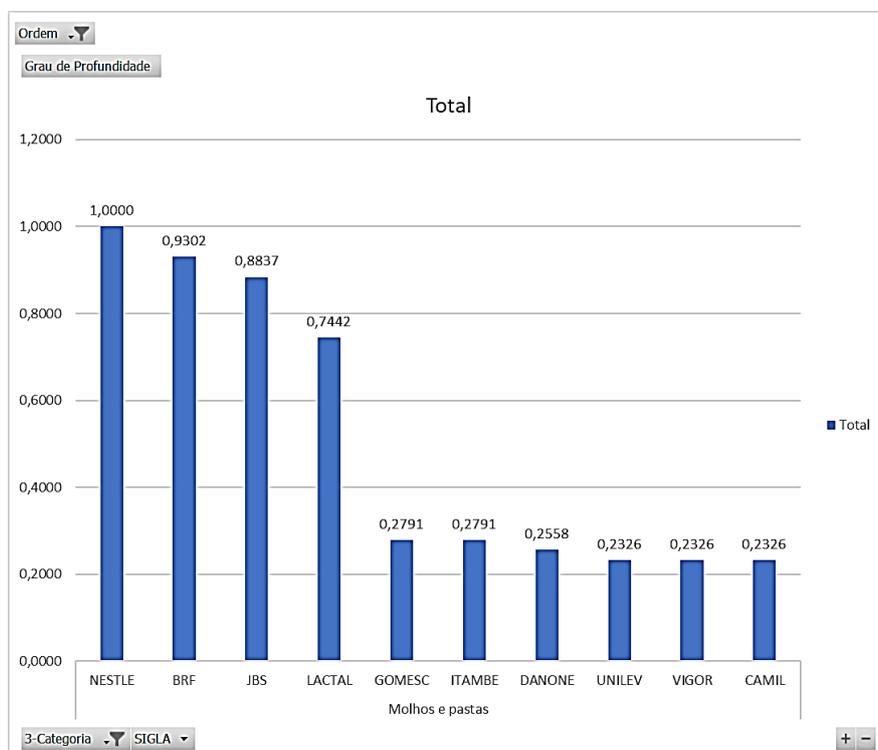
Fonte: dados da pesquisa

Figura 124 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Laticínios



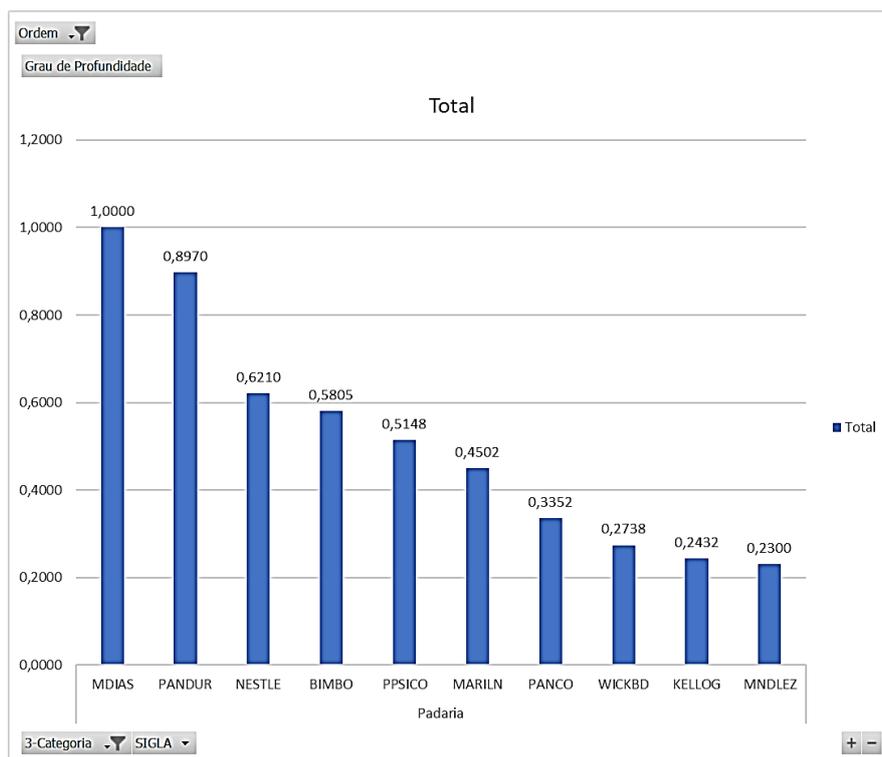
Fonte: dados da pesquisa

Figura 125 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Molhos e pastas



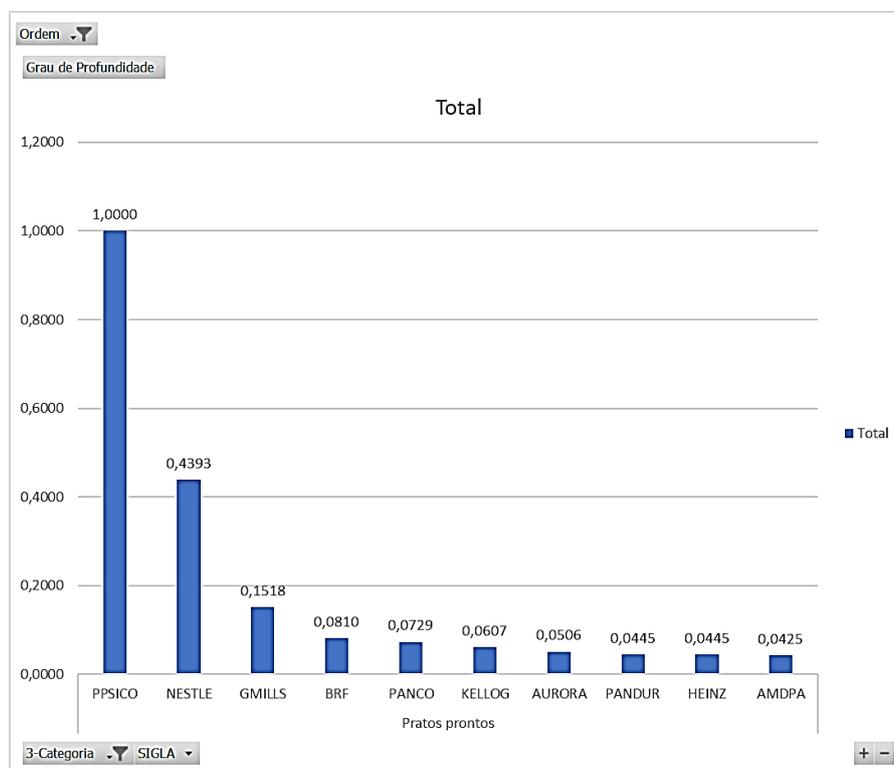
Fonte: dados da pesquisa

Figura 126 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Padaria



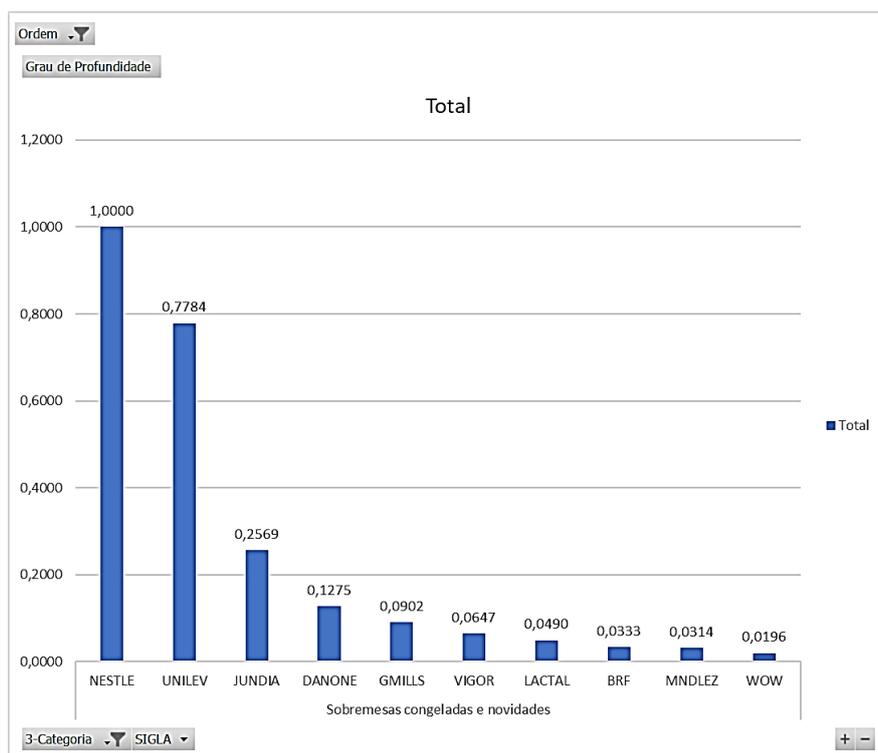
Fonte: dados da pesquisa

Figura 127 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Pratos prontos



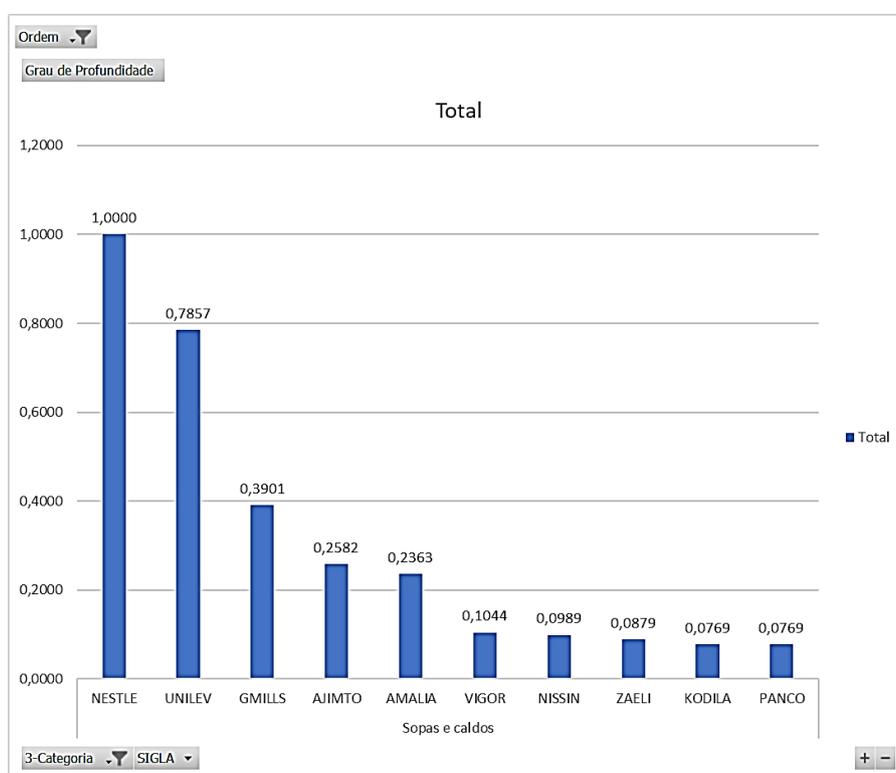
Fonte: dados da pesquisa

Figura 128 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Sobremesas congeladas e novidades



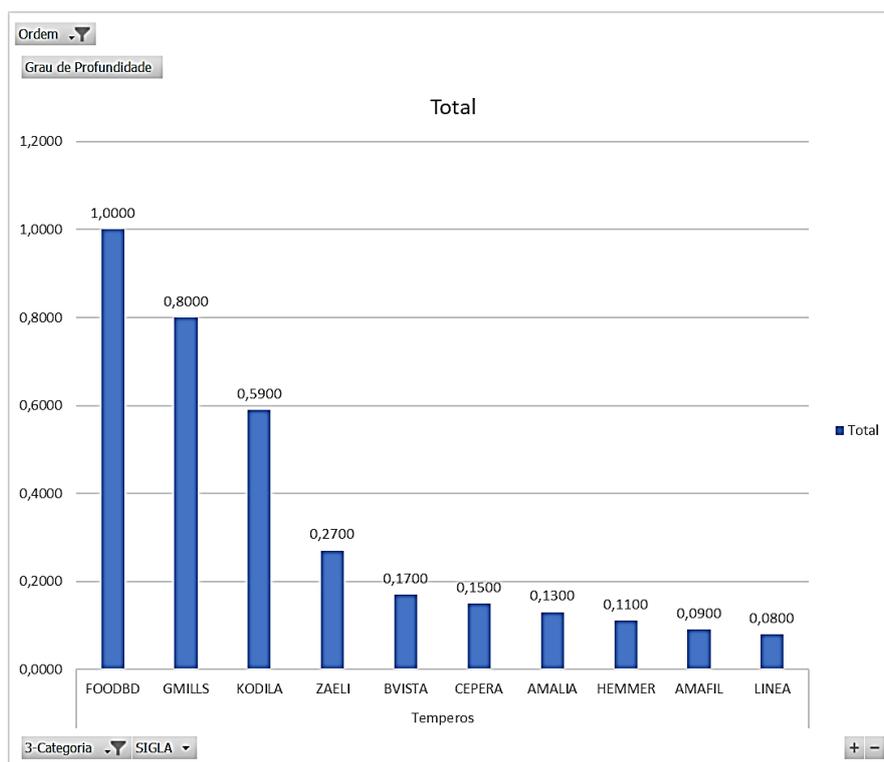
Fonte: dados da pesquisa

Figura 129 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Sopas e caldos



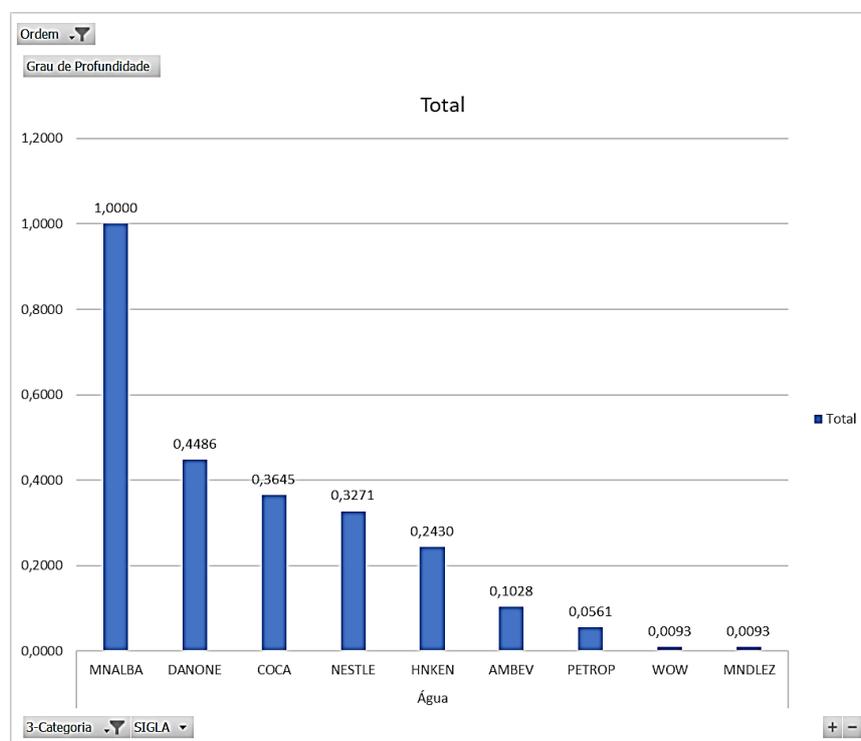
Fonte: dados da pesquisa

Figura 130 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Temperos



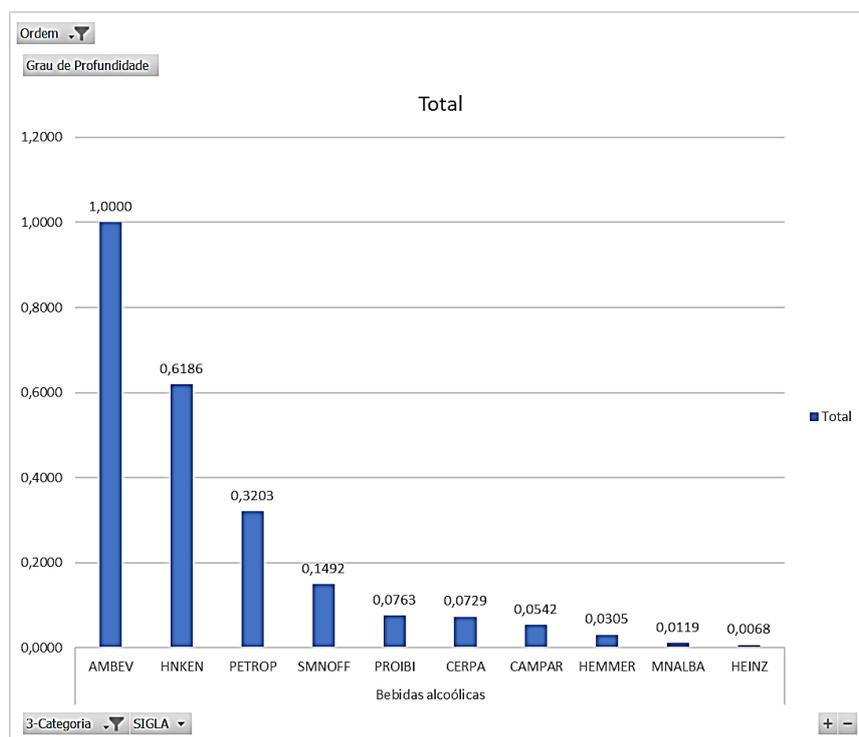
Fonte: dados da pesquisa

Figura 131 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Água



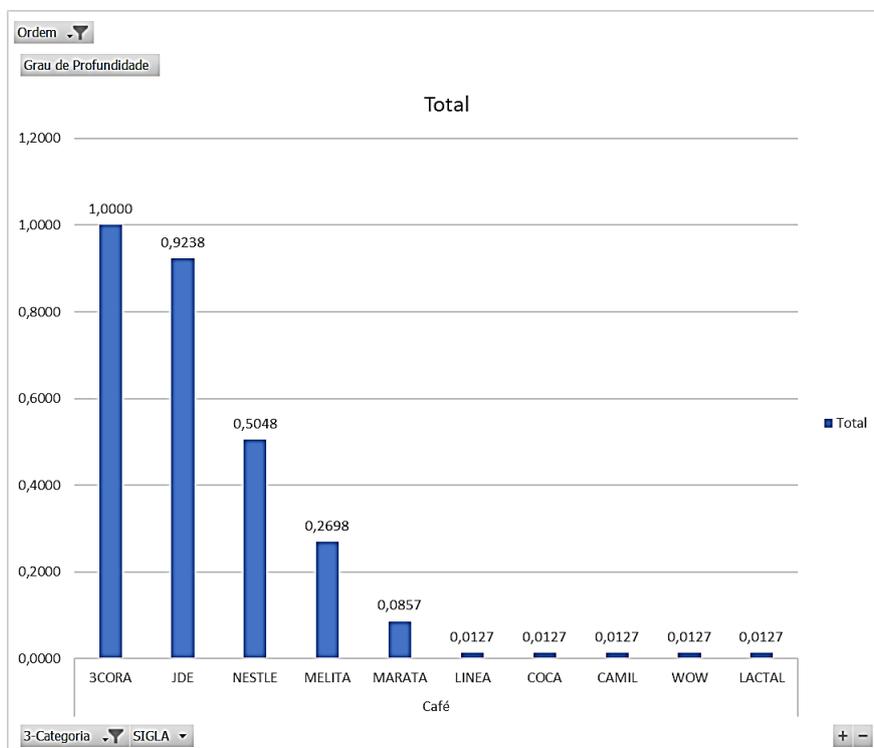
Fonte: dados da pesquisa

Figura 132 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Bebidas alcoólicas



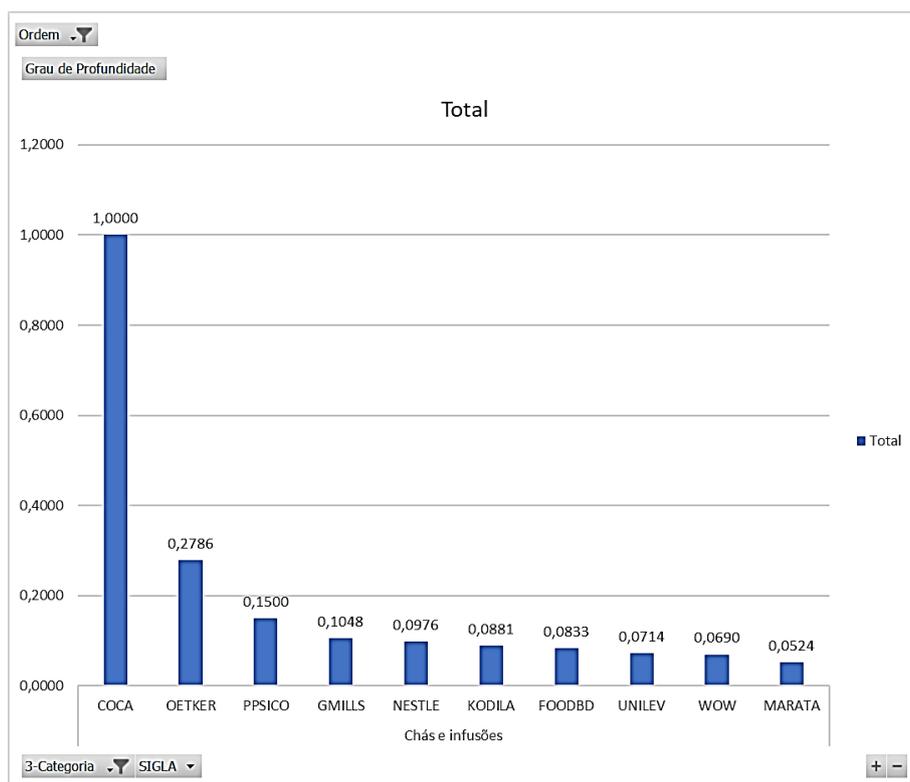
Fonte: dados da pesquisa

Figura 133 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Café



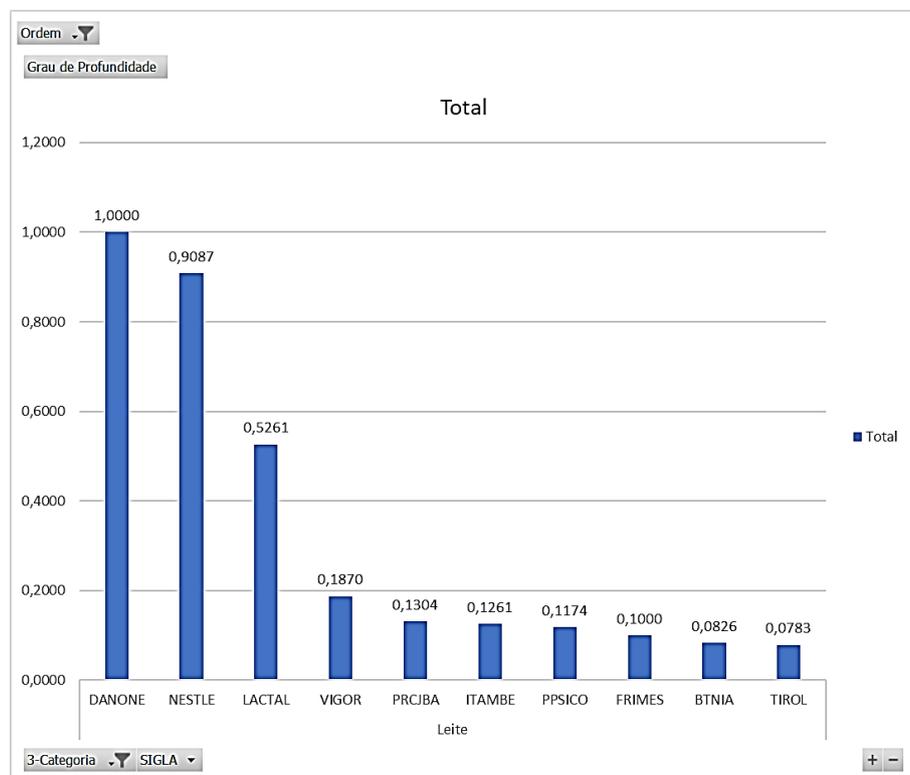
Fonte: dados da pesquisa

Figura 134 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Chás e infusões



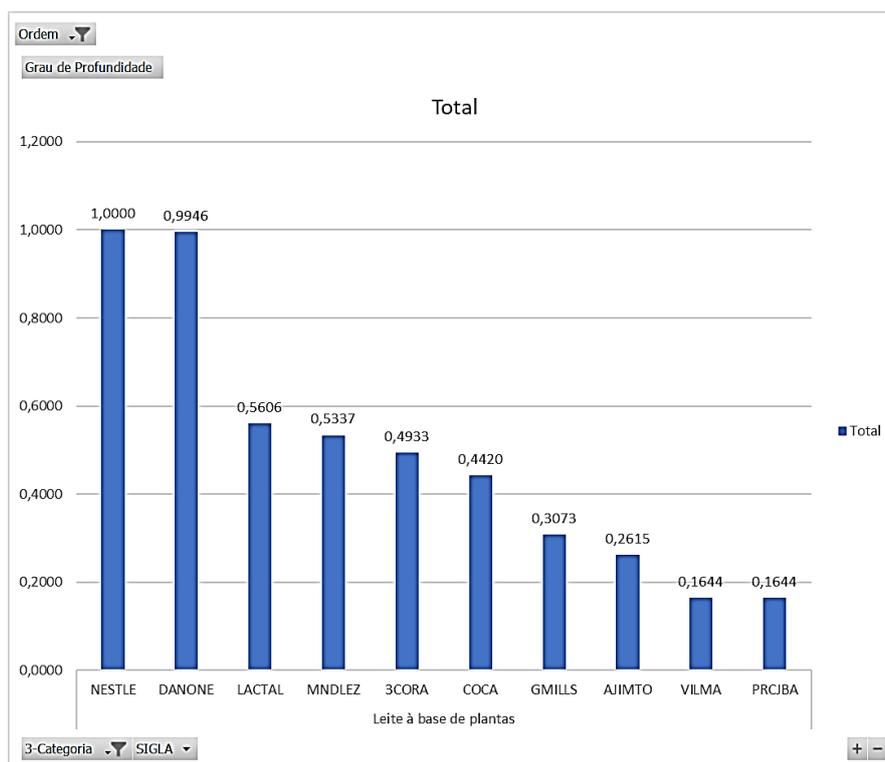
Fonte: dados da pesquisa

Figura 135 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Leite



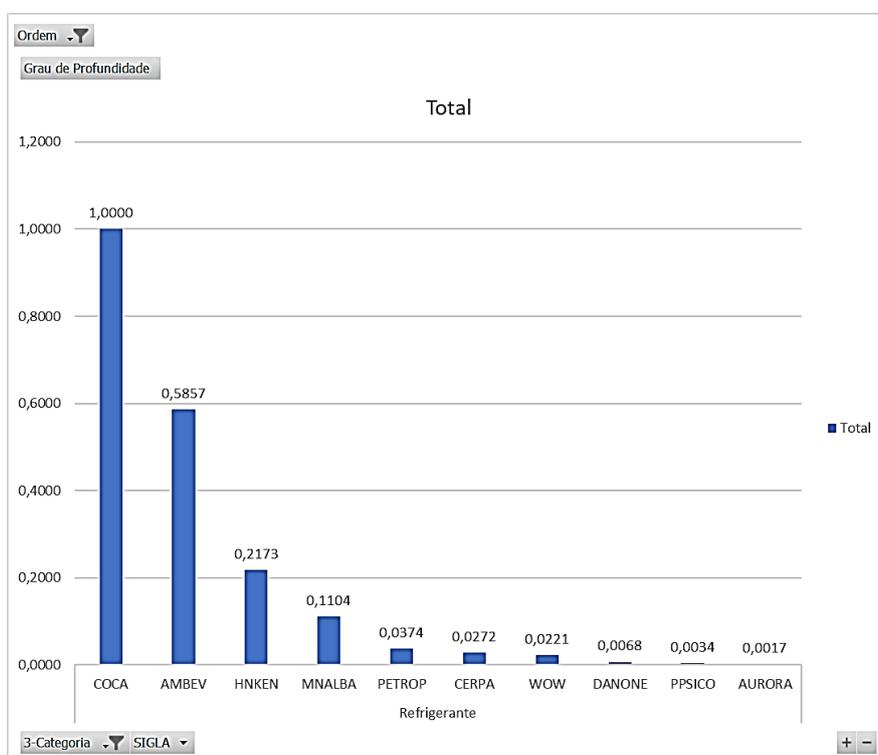
Fonte: dados da pesquisa

Figura 136 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Leite à base de plantas



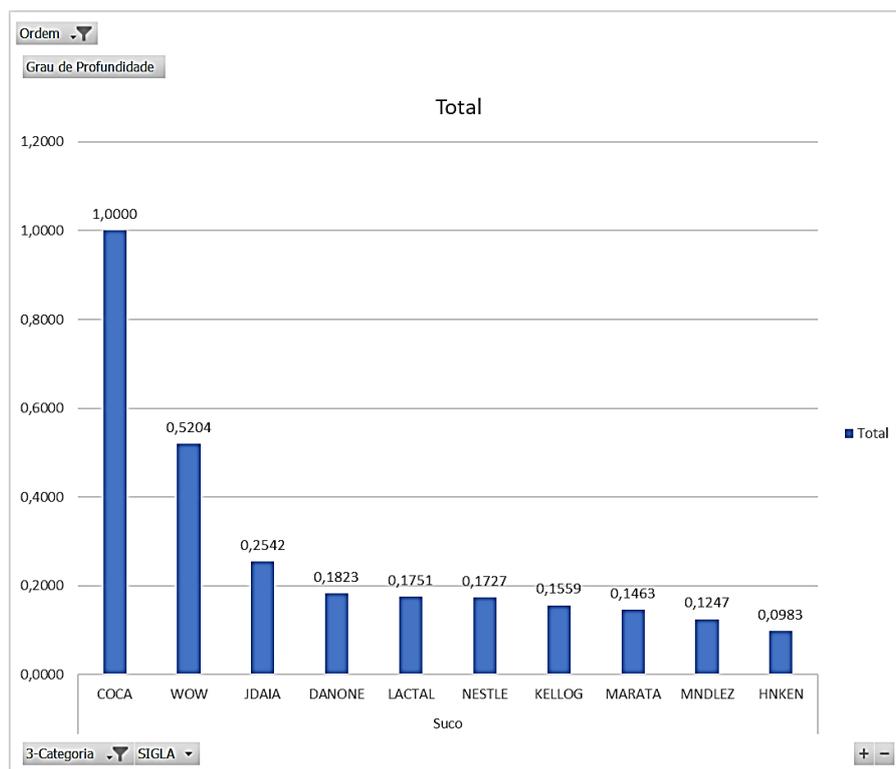
Fonte: dados da pesquisa

Figura 137 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Refrigerante



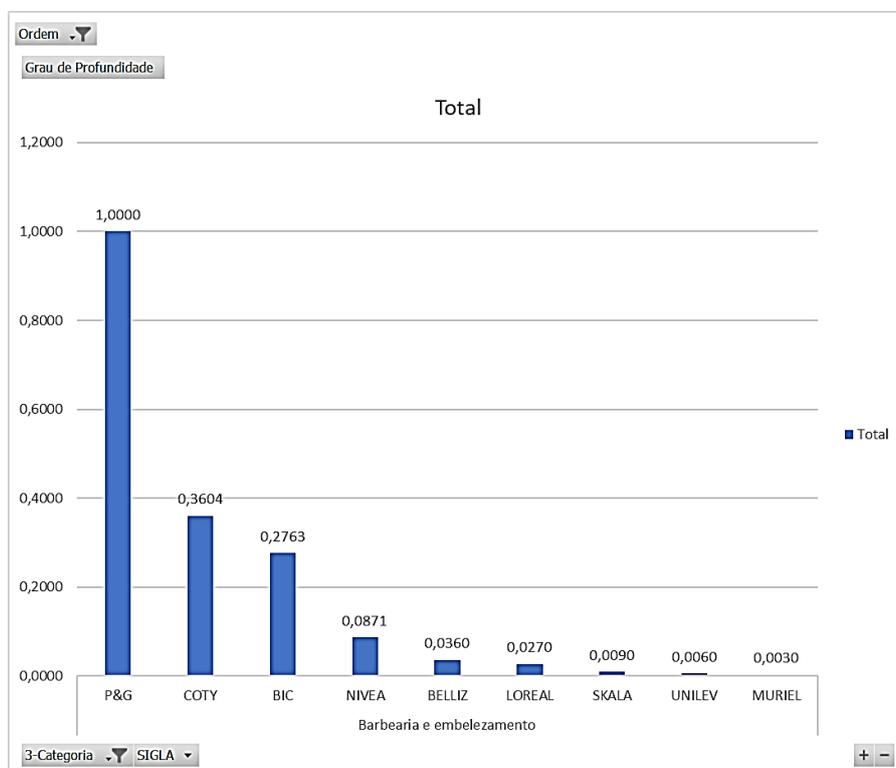
Fonte: dados da pesquisa

Figura 138 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suco



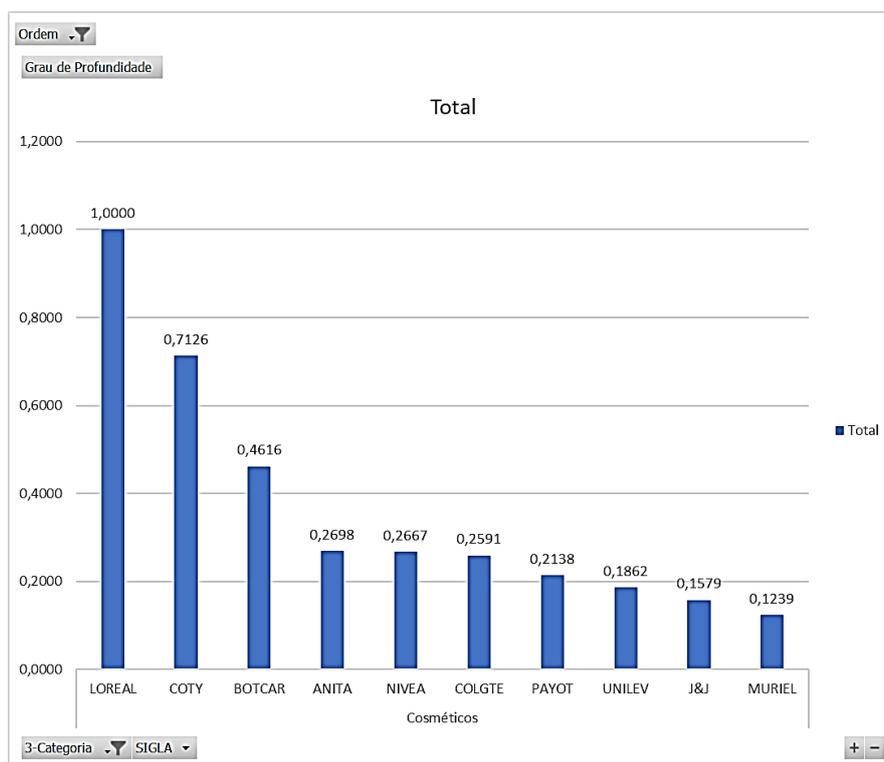
Fonte: dados da pesquisa

Figura 139 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Barbearia e embelezamento



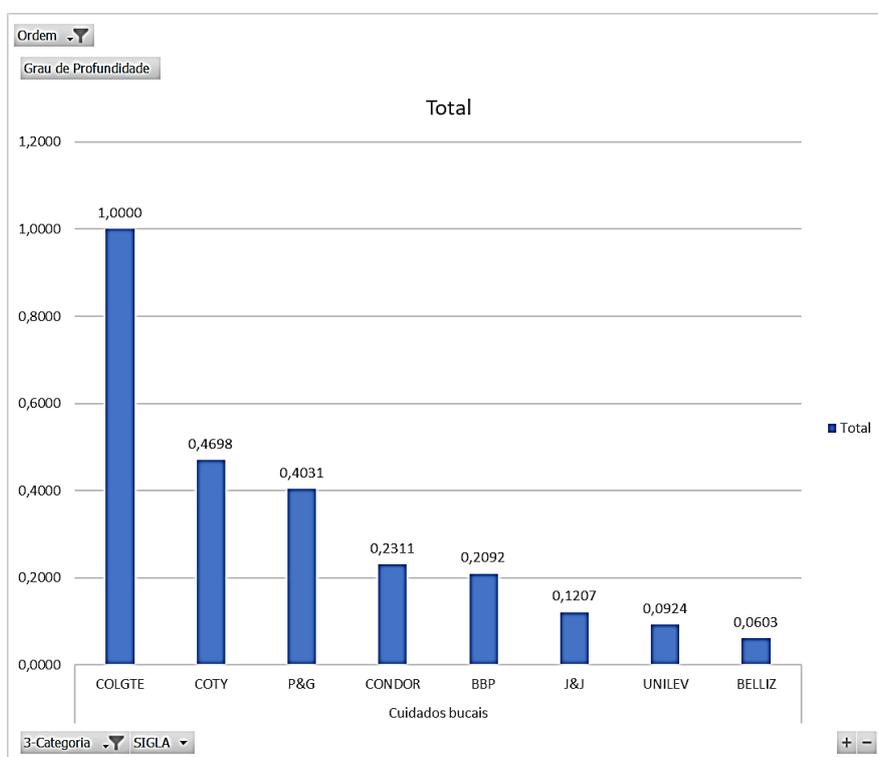
Fonte: dados da pesquisa

Figura 140 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cosméticos



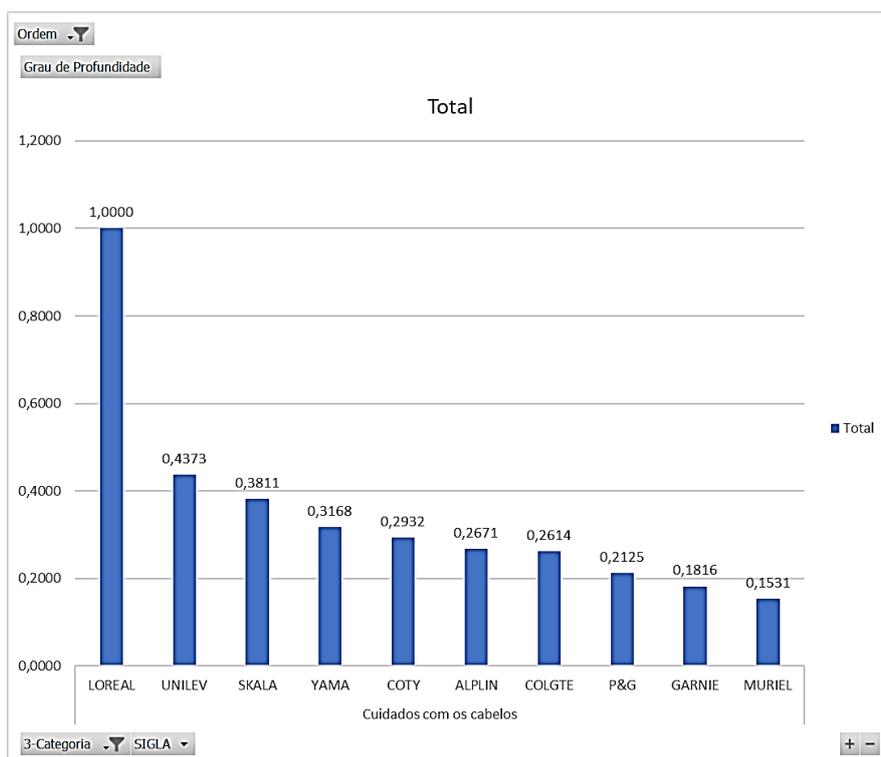
Fonte: dados da pesquisa

Figura 141 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados bucais



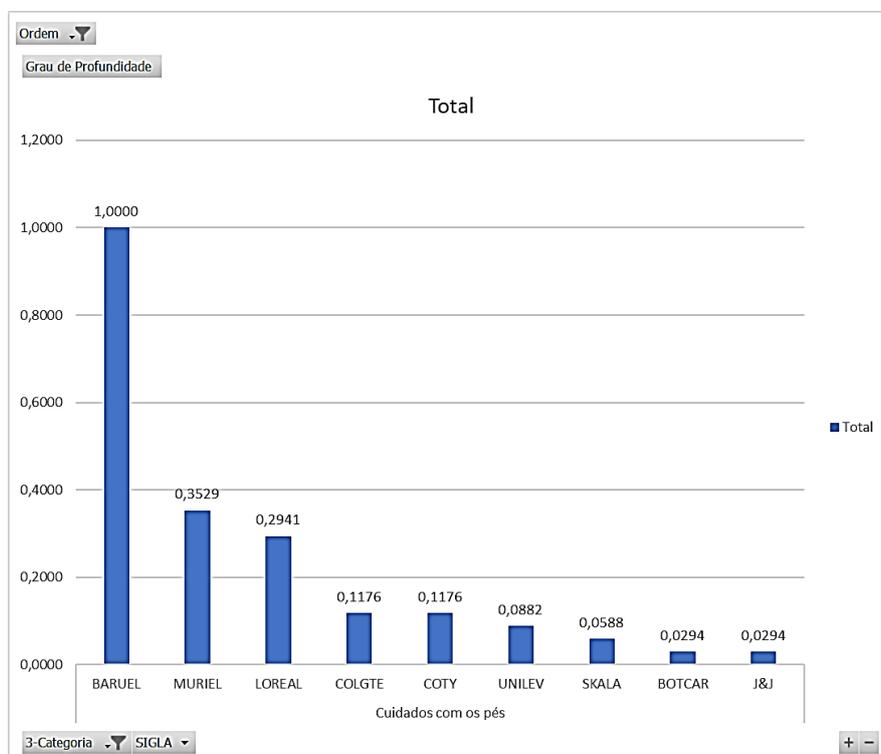
Fonte: dados da pesquisa

Figura 142 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados com os cabelos



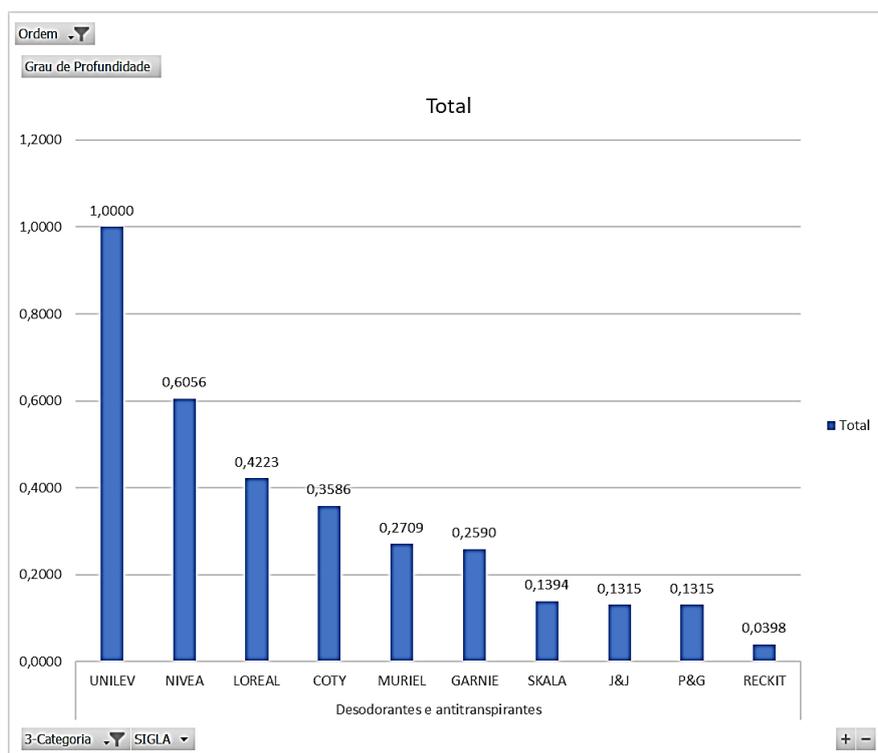
Fonte: dados da pesquisa

Figura 143 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Cuidados com os pés



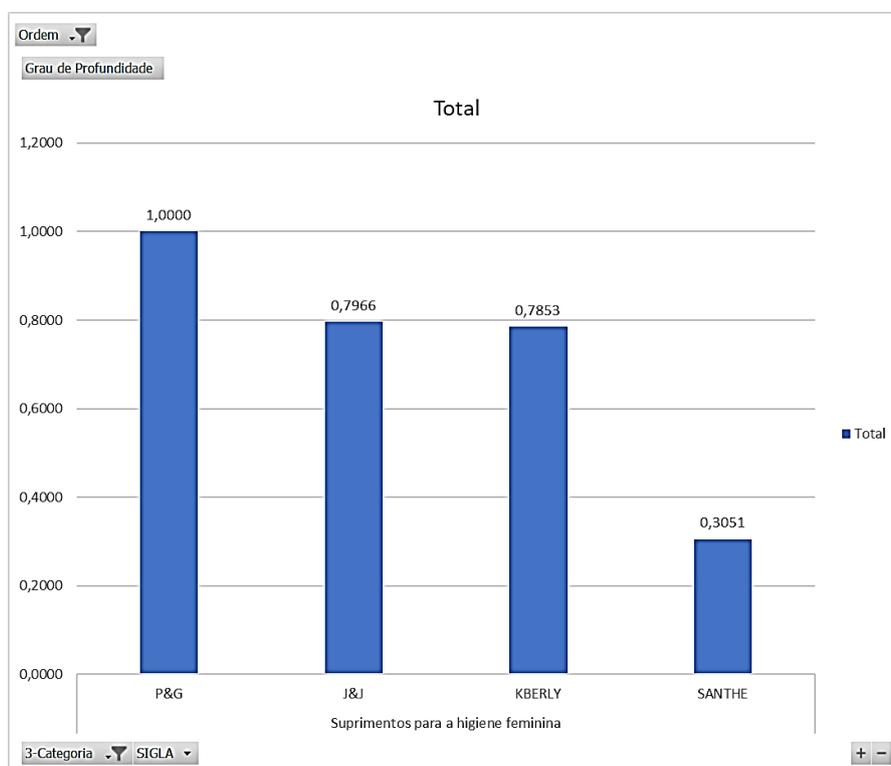
Fonte: dados da pesquisa

Figura 144 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Desodorantes e antitranspirantes



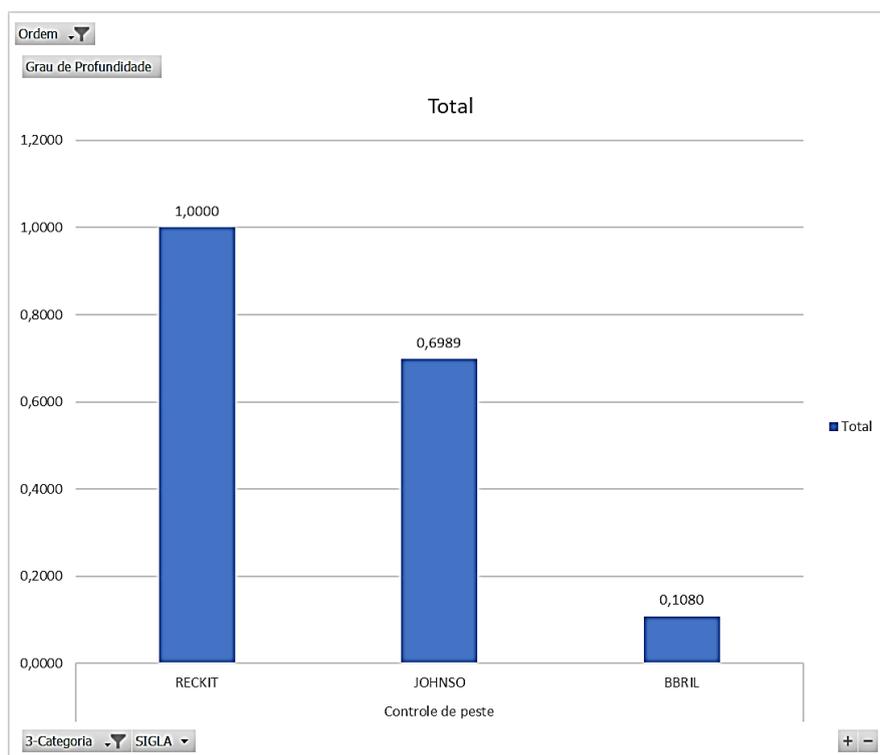
Fonte: dados da pesquisa

Figura 145 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suprimentos para a higiene feminina



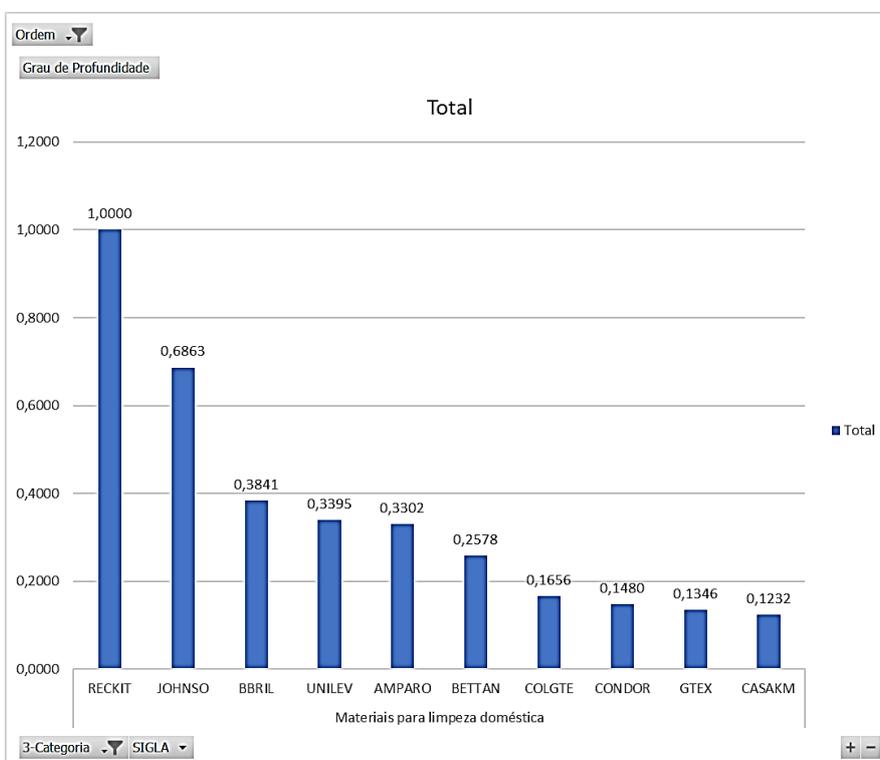
Fonte: dados da pesquisa

Figura 146 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Controle de peste



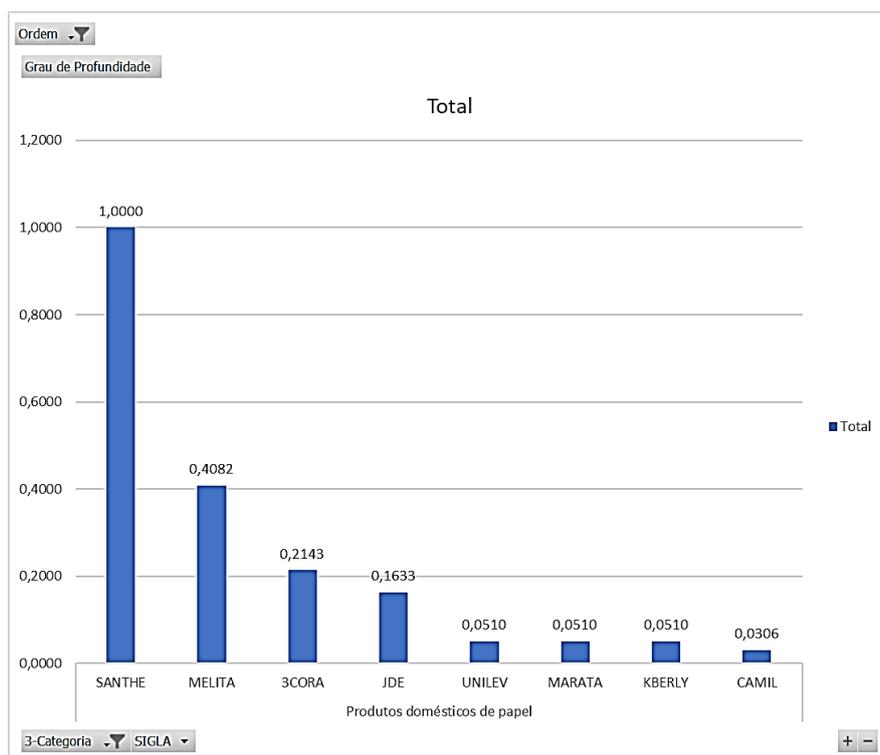
Fonte: dados da pesquisa

Figura 147 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Materiais para limpeza doméstica



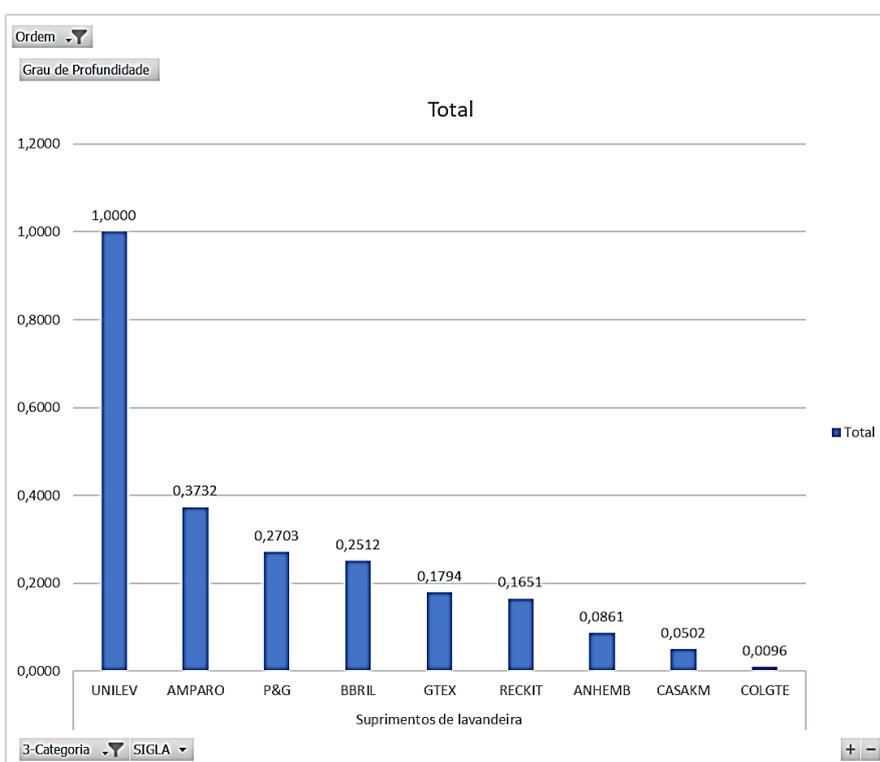
Fonte: dados da pesquisa

Figura 148 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Produtos domésticos de papel



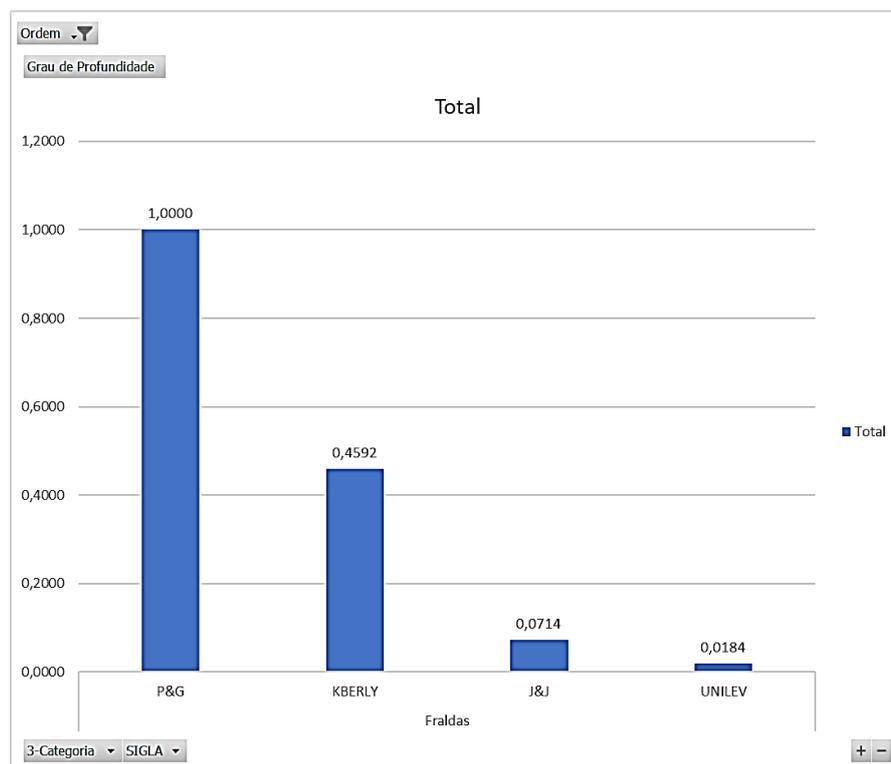
Fonte: dados da pesquisa

Figura 149 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Suprimentos de lavanderia



Fonte: dados da pesquisa

Figura 150 - Gráfico do Grau de Profundidade da categoria de produtos: Fraldas



Fonte: dados da pesquisa

## Apêndice H - Resultados não adotados na análise

Houve tentativas de definir métricas de similaridade entre os produtos, por exemplo, usando o código de classificação industrial SIC<sup>26</sup>, de comércio SITC ou harmonizado (HS). O código SIC<sup>27</sup> serve para medir a similaridades de produtos sob a mesma categoria ampla de 2 ou 4 dígitos. Quanto mais dígitos têm em comum, mais relacionados eles são (GOYA; ZÄHLER, 2019). As tentativas não se tornaram viáveis.

A escolha da amostra foi realizada por empresas de capital aberto com negociação de ações na bolsa de valores B3 (B3, 2020). O Brasil possuía 430 empresas brasileiras de capital aberto e com ações negociadas na B3 (informações de referência julho/2020). Destas, 141 empresas estavam listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) no Novo Mercado (NM), Nível 2 (N2) ou no Nível1 (N1). Poderia ser uma seleção para a avaliação longitudinal da relação do valor das empresas com o seu grau de diversificação, ou seja, encontrar momentos de maior ou menor diversificação e relação com o valor da empresa.

Os dados econômicos e financeiros seriam avaliados por dados disponíveis na plataforma Economática®, que possui uma base de dados por assinatura e permite extrair informações financeiras das empresas de capital aberto. A facilidade de obter dados em universidades requer que a instituição tenha uma assinatura anual, podendo fazer coleta de dados de fundos de investimentos, ações, debêntures, demonstrativos financeiros, demonstrativos de fluxos de caixa, análise de desempenho provindos das fontes primárias como CVM, AMBIMA, B3 e outros mercados acompanhados pela Economática®. Foi realizada uma coleta de informações das empresas brasileiras não financeiras: demonstrativos financeiros consolidados, de 1994-2019. O estudo foi feito entre fevereiro/2020 e março/2020 *in loco* na Universidade. Com a disseminação da Covid-19 e o decreto determinando o fechamento de estabelecimentos, a equipe de suporte da Economática® autorizou o acesso remoto, permitindo que a coleta fosse concluída em maio/2020.

---

<sup>26</sup> SIC é o acrônimo de *Standard Industrial Classification*; SITC é o acrônimo de *Standard International Trade Classification*; HS é o acrônimo de *Harmonised System*

<sup>27</sup> É usado por estudiosos das áreas econômicas que se baseia na contagem do número de empresas nos níveis 2, 3 ou 4 dígitos da classificação padrão industrial

Para medir a diversificação pela participação em outros negócios de produtos ou de linha de produtos, poderia ser utilizada a base de dados do Cadastro Nacional de Produtos, que no Brasil é representado pela Associação Brasileira de Automação (GS1 Brasil). Neste cadastro, é possível obter os seguintes dados: identificação GTIN de produtos<sup>28</sup>, localizações físicas<sup>29</sup> e cadastro de informações de produtos para transações comerciais e logísticas<sup>30</sup> (GS1 BRASIL, 2020). Nesta base de dados, é possível utilizar o campo EAN, identificado de cada produto. A limitação está no baixo número de itens cadastrados pelas empresas a esta base de dados e na necessidade de saber o código GTIN a ser consultado na base de dados.

A Fundação Dom Cabral (FDC) realiza anualmente o *Ranking FDC Multinacionais Brasileiras*, desde 2006 (RANKING FDC MULTINACIONAIS, 2020, p. 24). Esta pesquisa pode ser utilizada para analisar a diversificação geográfica. Foi feito um pré-teste do instrumento, selecionando empresas de capital aberto do universo do estudo da FDC.

Porém, a aplicação dos indicadores já existentes tornou-se inviável, do ponto de vista do objetivo definido para esta tese. Empiricamente, este segundo projeto não se tornou factível, era interessante medir o grau de diversificação, mas não se tinha clareza na definição do grau de diversificação, por ser uma das estratégias mais complexas.

Para a construção de um protótipo, foi necessário construir uma base de dados, de um cadastro de produtos. Foi adotada a técnica de captura dos itens de produtos do portal Cosmos. O portal se apresenta como o maior catálogo de produtos online, com mais de 20 milhões de itens catalogados em sua base (BLUESOFT COSMOS, 2020).

Só foi possível usar este portal depois de uma exaustiva pesquisa de bases de dados disponíveis, como a base da Economática®, Kantar (de associações de empresas varejistas)<sup>31</sup>, GS1 Brasil, Censo Nielsen, os catálogos

---

<sup>28</sup> Também conhecido como código de barras de um produto. Número Global do Item Comercial, também conhecido como *Global Trade Item Number* (GTIN), é um identificador para itens comerciais, antigamente conhecido como código *European Article Number* (EAN) **Fonte bibliográfica inválida especificada.**

<sup>29</sup> Número Global de Localização, tradução de *Global Location Number* (GLN).

<sup>30</sup> Como descrição do item, marca, imagem do produto, peso e volume.

<sup>31</sup> A pesquisa foi feita em ambientes remotos da Escola Superior de Propaganda e Marketing.

da Associação Paulista de Supermercados (APAS) e da Associação Brasileira de Distribuição (ABAD). A dificuldade de usar estas bases e catálogos estava na ausência de quantitativo de produtos e categorias de produtos.

O problema é a necessidade de ajustes em quase sua totalidade de registros (ora na descrição, classificação do produto ou exclusão de registros repetidos). É um trabalho exaustivo, levou praticamente 180 dias com 140.000 registros.

A validação da coleta pode ser feita utilizando outro portal de diversificação, a SA Varejo (SA VAREJO, 2021) lançou em 2021 um portal que apresenta dados sobre o desenvolvimento de categorias sobre marcas e fornecedores mais bem avaliados. O portal apresenta uma pirâmide do *ranking* da árvore de decisão (consumidor mais valoriza), faixa de faturamento, evolução do volume de vendas, variação média do preço da categoria, participação do volume de vendas, classificação de lembrança do supermercadista e contatos dos fabricantes. Com esse painel disponível, foi importante avaliar se havia ausência de alguma marca importante do banco de dados formado pelo pesquisador.

Outro teste foi analisar a quantidade de atividade econômica das empresas selecionadas para o teste. Foram extraídas e ordenadas em decrescente a quantidade de atividades de cada empresa.

No Brasil, ao realizar venda do produto, um item precisa ter associada a NCM<sup>32</sup>. Da NCM é possível fazer a associação com a classificação de produtos ProdList da CONCLA (IBGE, 2021), entidade responsável pelas classificações das atividades econômicas do Brasil (IBGE, 2020).

Na Figura 151 é possível identificar a amarração da classificação, desde a definição do produto até a atividade econômica da empresa. Obtendo o GTIN de um produto, com o NCM do produto, é possível analisar a diversificação de produtos. Pelo mesmo GTIN é possível analisar a atividade econômica (CNAE), que por sua vez, pode-se analisar a diversificação corporativa (por setor). A classificação de produtos ProdList pode ser considerada similar à hierarquização

---

<sup>32</sup> NCM é a Nomenclatura Comum do Mercosul, um sistema ordenado regional utilizado em todas as operações de comércio exterior dos países do Mercosul **Fonte bibliográfica inválida especificada..**

de produtos e categorias de produtos. Da NCM, pode ser feita a associação com o Cadastro Nacional de Atividade Econômica (CNAE).

Figura 151 - Hierarquia do sistema ordenado e sua amarração



Fonte: dados da pesquisa

A empresa Colgate-Palmolive que oferece uma escova de dente utiliza uma tecnologia diferente do creme dental. São classificações que começam diferentes (diferença pode ser observada na aplicação de capítulos diferentes), logo, pode-se identificar a tecnologia diferente. Essa classificação pode ser observada no Quadro 20:

Quadro 20 - Classificação ProdList de produtos da COLGATE-PALMOLIVE

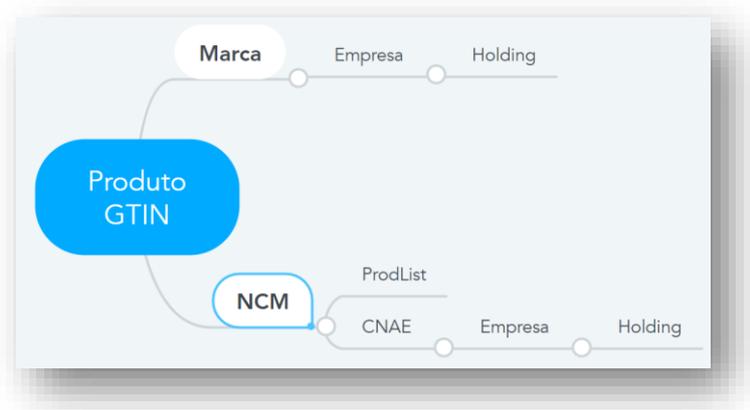
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>2011.2060</b>	Hipocloritos de sódio; exceto água sanitária
<b>2063.2050</b>	Dentifrícios (pastas de dentes; creme dental)
<b>2759.2100</b>	Eletroportáteis domésticos, n.e.
<b>3291.2020</b>	Escovas de dentes

Fonte: dados da pesquisa

As empresas concorrem por sobreposição de atuação e pode-se observar a atuação concorrencial na linha de produto, segmento de clientes, mercado geográfico e canais através da classificação ProdList de cada produto ofertado. Exemplo é a atuação da Ambev, Coca-Cola e Heineken: A Ambev tem produtos e marcas que atuam nas categorias: água mineral, bebida energética, bebida isotônica, bebida mista, cerveja, chá pronto, refrigerante e suco (AMBEV, 2020); A Coca-Cola atua em água mineral, bebida energética, bebida isotônica, chá pronto, refrigerante e suco, não possui bebida alcoólica (COCA-COLA, 2020); e a Heineken atua com água mineral, bebida energética, refrigerante e suco.

A Figura 152 apresenta a amarração possível da classificação, desde a definição do produto até a atividade econômica da empresa.

Figura 152 - Hierarquia do sistema ordenado e sua amarração



Fonte: dados da pesquisa

A dificuldade de usar a classificação ProdList ou NCM para a categoria de produtos está na generalização de suas descrições.

## **Apêndice I - As dificuldades encontradas para a pesquisa**

Para a admissão no Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano (USCS), o autor (pesquisador) fez uma proposta de estudo sobre os modos de entrada e operação adotados pelas empresas familiares em mercados internacionais. Embora seja da linha de pesquisa Gestão Organizacional, o projeto era deficitário em termos de levantamento bibliográfico.

Já inserido ao programa e tendo os primeiros contatos com o Orientador, foi acordado estudos sobre a diversificação de empresas, competitividade e entrega de valor aos investidores.

A primeira proposta parecia ser factível, de identificar o desafio da criação de valor das empresas para os acionistas: qual é a relação do grau de diversificação das empresas de capital aberto no Brasil com o valor criado para os acionistas, através de um estudo longitudinal.

A redefinição do problema de pesquisa, dos objetivos, justificativas e delimitação do estudo do projeto ocorreu em quatro oportunidades de apresentações, sendo em três *workshops* do PPGA e um consórcio doutoral no Seminário de Economia e Administração de 2020 (SEMEAD), até que uma versão mais completa (incluindo definição dos procedimentos metodológicos, construção e aplicação das técnicas metodológicas e pré-teste) foi encaminhada para a qualificação.

Há um caminho a ser percorrido e requer escolhas assertivas e um amadurecimento rápido no processo de aprendizado de um programa robusto de doutoramento. A primeira escolha é a linha de pesquisa, que carrega temas restritos. A contribuição das disciplinas e dos temas explorados com os estudos depende das escolhas do autor, alinhadas com o acordo do Professor Orientador.

Na qualificação, foram apontadas 73 contribuições dos Professores participantes da banca. Sob a orientação do Professor Orientador, todas foram consideradas pelo autor. Até a entrega desta tese, foram aproximadamente 270 dias de testes, preparações e análise dos dados encontrados na pesquisa, além de identificar os elementos da literatura acadêmica sob a análise.

Estes acontecimentos demonstram que uma pesquisa não é linear, que sai de um ponto a outro sem obstáculos ou voltas. E depois do encerramento, pode-se tornar uma pesquisa viva e dinâmica, que pode requerer do autor novos testes, aplicações ou ajustes para dar luz a resultados mais assertivos ou não identificados na primeira conclusão.

## **Apêndice J - Taxonomia**

### **Produto**

- Produtos [ou serviços] podem ser oferecidos a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, 2000, p. 416)

### **Hierarquia de Produto | Família de Produtos**

- São todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia (KOTLER, 2000, p. 417)

### **Hierarquia de Produto | Classe de Produtos**

- É um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, uma certa coerência funcional (KOTLER, 2000, p. 418)

### **Hierarquia de Produto | Linha de Produtos**

- É um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham uma função similar, sendo vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados através dos mesmos canais, ou que se incluem em determinadas faixas de preço (KOTLER, 2000, p. 418)

### **Hierarquia de Produto | Tipo de Produtos**

- É um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto (KOTLER, 2000, p. 418)

### **Hierarquia de Produto | Marca**

- É o nome usado para identificar a fonte ou o caráter do item ou dos itens (KOTLER, 2000, p. 418)

### **Hierarquia de Produto | Item**

- É uma unidade que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou atributo (KOTLER, 2000, p. 418)

### **Mix de Produtos**

- Também chamado de sortimento de produtos, é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda (KOTLER, 2000, p. 420)
- O *mix* de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão, profundidade e consistências específicas (KOTLER, 2000, p. 420)

**Mix de Produtos | Abrangência**

- Refere-se a quantas diferentes linhas de produtos a empresa traz (KOTLER, 2000, p. 420)

**Mix de Produtos | Extensão**

- Refere-se ao número total de itens no *mix* (KOTLER, 2000, p. 420)

**Mix de Produtos | Profundidade**

- Refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto na linha (KOTLER, 2000, p. 421)

**Mix de Produtos | Consistência**

- Refere-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligados quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério. As linhas de produtos são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores (KOTLER, 2000, p. 421)

**Classificação do Mix de Produtos | Departamentos**

- Primeiro nível de classificação que agrega categorias de produtos, pode ser visto como unidade de negócio e seus resultados de desempenho (PARENTE, 2000, p. 185)

**Classificação do Mix de Produtos | Categorias**

- Segundo nível de classificação, a divisão de cada departamento é feita em categorias (empresas, grupos e famílias), são agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender a necessidade do consumidor (PARENTE, 2000, p. 185)

**Classificação do Mix de Produtos | Subcategorias**

- Terceiro nível de classificação, as subcategorias são agrupamentos de produtos com grau de substitutibilidade que concorrem entre si (PARENTE, 2000, p. 186)

**Classificação do Mix de Produtos | Segmentos**

- São agrupamentos menores que atendem as preferências de segmentos ou preferências de consumidores (PARENTE, 2000, p. 186)

**Classificação do *Mix* de Produtos | Subsegmentos**

- Os segmentos podem ser divididos em subsegmentos que agrupam produtos semelhantes e específicos, agrupamentos ainda mais específicos (PARENTE, 2000, p. 187)

**Decisões Estratégicas | Amplitude**

- Amplitude de variedade tem relação com o número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos (PARENTE, 2000, p. 190)

**Decisões Estratégicas | Profundidade**

- Profundidade de variedade tem relação com o número de alternativas de marcas e itens dentro de uma categoria ou subcategoria de produtos (PARENTE, 2000, p. 190)

## Apêndice K - Artigos encontrados na Bibliométrica

O Quadro 21 apresenta os artigos encontrados na Bibliometria e um breve comentário do que trata o estudo.

Quadro 21 - Artigos encontrados na Bibliometria e um breve comentário do estudo, classificado em ordem cronológica

Ano	Autor   Artigo	Resumo
1969	Miller1969 Market Structure and Industrial Performance	Este artigo relata uma tentativa empírica de relacionar desempenho industrial com estrutura no setor manufatureiro dos EUA
1977	Utton1977 Large Firm Diversification in British Manufacturing Industry	Este artigo avalia o crescimento de empresas que diversificaram suas atividades em uma ampla gama de indústrias
1979	Jacquemin1979 Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth	Este artigo descreve a vantagem da medida de entropia na análise de empresas diversificadas e fornece algumas aplicações comparativas da medida de entropia e do índice Herfindahl para 460 das maiores empresas de manufatura dos EUA
1981	Amihud1981 Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers	Este artigo analisa a motivação das fusões de conglomerado, examinada empiricamente utilizando dois testes diferentes e considerados consistentes com os dados
1981	Bettis1981 PERFORMANCE DIFFERENCES IN RELATED and UNRELATED DIVERSIFIED FIRMS	Este artigo investiga as diferenças de desempenho (em termos de ROA) entre as variáveis relacionadas e as não relacionadas. Dois modelos de regressão de desempenho foram estimados usando uma amostra de 80 empresas.
1981	Christensen1981 Corporate Economic performance diversification strategy versus market structure	Este artigo utilizou do estudo de Rumelt de 1974 em uma amostra de 128 empresas para investigar a possibilidade de que as variáveis da estrutura de mercado possam moderar ou confundir a relação de diversificação / desempenho
1982	Bettis1982 Diversification Strategy Accounting determined Risk and Accounting determined Return	Neste artigo, risco e retorno são estudados em uma amostra de empresas diversificadas não relacionadas (conglomerado), utilizando a medida de Rumelt (1974, 1977)
1982	Montgomery1982 The Measurement of Firm Diversification	Este artigo utilizou duas abordagens para comparar a medida de diversificação: (1) produto contínuo baseado em medidas de contagem SIC e (2) medidas categóricas de Rumelt
1982	Rumelt1982 Diversification strategy and profitability	Este artigo replica essa associação entre estratégia de diversificação e projeção
1982	Teece1982 Towards an economic theory of the multiproduct firm	Este artigo apresenta uma teoria do multiproducto
1983	Frazier1983 Business Definition and Performance	Este artigo avalia o impacto das variações nas definições de negócios dentro de um setor, como o local em que as organizações são definidas está vinculado à existência de grupos estratégicos
1983	Harrigan1983 Research Methodologies for Contingency	Este artigo analisa metodologia de pesquisa multiempresa e multiorigem para atingir a estratégia corporativa

	Approaches to Business Strategy	
1984	Marshall1984 Incentives for diversification and the structure of the conglomerate firm	Este artigo examina a proposição de que ambas as estruturas de empresas conglomeradas e suas atividades de fusão evidenciam uma tentativa sistemática de diversificar as fontes de renda e reduzir a volatilidade dos lucros das empresas
1985	Bettis1985 Risk_Return Performance of Diversified Firms	Baseados em uma amostra de 80 empresas, este artigo examina o desempenho de risco / retorno ou e valores diversificados não relacionados ao nível dos dados contábeis
1985	Palepu1985 Diversification Strategy Profit Performance and the Entropy Measure	Este artigo combina os pontos fortes da abordagem de índice (simplicidade, objetividade e replicabilidade) com a metodologia de Rumelt. Usando a medida de entropia de Jacquemin-Berry de diversificação e os dados de linha de negócios, este estudo conclui que empresas com diversificação predominantemente relacionada mostram melhor crescimento lucrativo do que empresas com diversificação predominantemente não relacionadas
1986	Wernerfelt1986 What is an Attractive Industry	Este artigo oferece teoria e evidência para apoiar a visão das dependências de desempenho no caso das técnicas de planejamento de portfólio de negócios, especificamente na diversificação de empresas
1986	Chakravarthy1986 Measuring strategy performance	Este artigo demonstra a inadequação de medidas que são baseadas na rentabilidade de uma empresa, para avaliar sua estratégia de desempenho
1986	Prahalad1986 The Dominant Logic A new linkage between diversity and performance	Pesquisas atuais oferecem explicações alternativas para o 'vínculo' entre o padrão de diversificação e desempenho. Finalmente quatro fluxos de pesquisa podem ser identificados. Nenhum destes pode ser considerada uma teoria preditiva e confiável de sucesso da diversificação. São, na melhor das hipóteses, explicações parciais. O objetivo deste trabalho é propor uma 'ligação' adicional, conceitual neste estágio, que pode ajudar a nossa compreensão da conexão crucial entre diversidade e desempenho. O argumento conceitual é pretendido como um 'complemento' para as linhas atuais de pesquisa, do que como uma explicação alternativa.
1986	Varadarajan1986 Product Diversity and Firm Performance	Este estudo emprega medidas categóricas de diversidade de amplo espectro e média de espectro estreito para classificar as empresas em amplos grupos estratégicos de diversificação
1987	Buhner1987 Assessing international diversification on West German Corporations	Este artigo examina o desempenho da diversificação internacional corporativa a partir de uma visão de mercado
1987	Dubofsky1987 Diversification and Measures of Performance	Este artigo analisa questões relacionadas a estratégia, se as empresas que diversificam em linhas de negócios relacionadas superam as empresas que escolhem a conglomeração
1987	Garrod1987 An empirical analysis of the usefulness of disaggregated accounting data for forecasts of corporate performance	Este artigo apresenta um teste empírico dos argumentos teóricos apresentados por Baroea e Lakonishok em relação à utilidade dos dados contábeis desagregados. Essa utilidade para prever o desempenho das empresas varia de acordo com o inter-relacionamento do desempenho dos negócios. Aplicando uma abordagem semelhante, os resultados empíricos sugerem que o perfil da empresa, proxy por uma medida de diversificação da empresa, afeta a capacidade preditiva de dados desagregados.

<b>1987</b>	Plaut1987 The Optimal Degree of diversification in high-tech firms	Este artigo analisa a especialização de diversificação de empresas como forma de explorar economias de escala e de efeitos de aprendizagem, através da otimização da especialização
<b>1987</b>	Saloner1987 Predation Mergers and Incomplete Information	Este artigo examina o preço estratégico dos duopolistas em antecipação à aquisição de uma empresa pela outra, como estratégia de equilíbrio entre uma possível empresa compradora e a empresa vendedora, evitando uma expansão de produção predatória
<b>1987</b>	Varadarajan1987 Diversification and Performance	Este artigo empregou uma medida categórica bidimensional de diversidade que se baseia no trabalho de Berry (1971) e Wood (1971). Wood distingue entre dois padrões distintos de diversificação: diversidade de amplo espectro e diversidade de estreito espectro
<b>1988</b>	Aron1988 Ability Moral Hazard Firm Size and Diversification	Este artigo analisa um modelo de diversificação de empresas em várias linhas de produtos, baseadas no problema de agência entre os gerentes e proprietários da empresa. O relacionamento da agência, juntos com uma tecnologia gerencial de controle, determina um tamanho e um grau ideais para a diversificação da empresa, aumentando a capacidade do gerente e, portanto, correlaciona-se positivamente e transversalmente. Também compara os benefícios da fusão com os obtidos na compensação de contratos com base no desempenho e mostram que, para uma parametrização específica, o valor relativo da fusão é uma função não monotônica da correlação entre os sinais de produtividade das duas empresas
<b>1988</b>	Grant1988 Diversity Diversification and Profitability among British Manufacturing Companies	Este artigo investigou as relações causais entre diversidade, diversificação e lucratividade em uma amostra de 304 grandes empresas fabricantes britânicos que diferenciam na diversidade de produtos quanto na diversidade multinacional
<b>1988</b>	Jones1988 Transaction cost analysis of strategy structure choice	Este artigo analisa a relação entre estratégia, estrutura e desempenho organizacional, abordando o que determina o limite de crescimento através da internalização para uma empresa que busca uma determinada estratégia, porque uma empresa busca estratégias diferentes para alcançar o crescimento, e o que determina mudanças na estratégia e estrutura usadas pela empresa ao longo do tempo
<b>1988</b>	Montgomery1988 Diversification Ricardian Rents and Tobins Q	Ao investigar a heterogeneidade desses fatores, este artigo apresenta o desenvolvimento do corolário de que as empresas que optam por diversificar mais devem esperar uma média menor de rentabilidade, realizando um teste empírico, com Q de Tobin como a medida da rentabilidade
<b>1989</b>	Ramanujam1989 Research on corporate diversification a synthesis	Este artigo realiza uma crítica à literatura realizada com ênfase em estudos de gestão estratégica. Cinco principais problemas conceituais e metodológicos são identificados e discutidos, além de sugestões são oferecidas para futuras pesquisas sobre diversificação
<b>1989</b>	Shleifer1989 Management entrenchment	Neste artigo, os autores descrevem como os gerentes se opõem à disciplina, tornando-se valioso para os acionistas e caro para substituir. Também descreve a escolha de investimentos físicos da empresa, a estrutura de seus contratos, a motivação por trás das estratégias de diversificação e aquisições
<b>1991</b>	Chatterjee1991 The Link between resources and type of diversification	Neste artigo, os autores apresentam a ideia de que as empresas diversificam em parte para utilizar recursos produtivos ociosos que são necessários para as operações

<b>1991</b>	Datta1991 Diversification and Performance Critical Review and Future Directions	Este artigo utiliza uma estrutura teórica integrativa para revisar os pesquisa empírica sobre a relação diversificação-desempenho ao longo dos três diferentes fluxos de pesquisa que estudaram essa relação. O artigo destaca a considerável diversidade nos resultados dos estudos em cada fluxo e identifica certas questões teóricas e metodológicas o que pode ajudar a explicar a diversidade observada. Também é discutido sobre a perspectiva baseada em contingência e várias orientações úteis
<b>1991</b>	Lubatkin1991 The Strategy shareholder value relationship testing temporal stability across market cycles	Este estudo examina a estabilidade do relacionamento entre diversificação e valor para os acionistas em períodos contíguos, organizados de modo a destacar três ciclos distintos de mercados
<b>1992</b>	Lichtenberg1992 Industrial De- Diversification and its consequences for productivity	Este artigo mostra que a produtividade total dos fatores de produção é inversamente relacionada com o grau de diversificação, quanto maior é o número de indústrias em que uma empresa opera, menor a produtividade de suas fábricas
<b>1992</b>	Chatterjee1992 Measurement of Firm Diversification Is It Robust	Este artigo investigou a validade convergente da classificação categórica de Rumelt. Também avaliou a validade convergente e preditiva da classificação e medidas contínuas de diversificação e a capacidade destas medidas para discriminar as categorias de Rumelt
<b>1992</b>	Hoskisson1992 Research notes and communications corporate restructuring and strategy change The effect on diversification strategy and RD intensity	Nos anos 1980 um número de grandes empresas reestruturara seus negócios diversificados através desinvestimentos. Essa é a hipótese analisada por este artigo
<b>1992</b>	Liebeskind1992 LBOs Corporate Restructuring and the Incentive- Intensity Hypothesis	Neste artigo, os autores investigam apenas compras de empresas públicas que são privatizadas, não aquisições, de todo o interesse público. Nessas transações, as empresas são tipicamente fundidas em uma empresa de capital fechado
<b>1993</b>	Bowman1993 Corporate Restructuring reconfiguring the firm	Este artigo trata da reestruturação corporativa como estratégia, há indicação que a reestruturação possa melhorar o desempenho da empresa
<b>1993</b>	Hoskisson1993 Construct validity of an objective entropy categorical measure of diversification strategy	Este estudo mede a validade de construto de uma abordagem objetiva (entropia) para mensuração estratégia de diversificação. Os resultados indicam forte convergência, discriminação e critérios validade relacionada à medida de entropia da diversificação
<b>1993</b>	Peteraf1993 The cornerstones of competitive advantage a resource-based view	Este artigo elucida a vantagens na economia subjacente da visão baseada em recursos da concorrência e integra as perspectivas existentes em um modelo parcimonioso de recursos e o desempenho da empresa
<b>1994</b>	Chung1994 A simple approximation of Tobins-Q	Este artigo desenvolve uma fórmula simples para aproximar o Q de Tobin. A fórmula requer apenas informações financeiras e contábeis básicas. Resultados de uma série de regressões comparando nossos valores aproximados de Q com os obtidos via modelo mais teoricamente correto de Lindenberg e Ross (1981) indica que pelo menos 96,6% da variabilidade do Q de Tobin é explicada pelo Q aproximado
<b>1994</b>	Hitt1994 A mid-range theory of the interactive effects of international and product	Este artigo desenvolve argumentos que descrevem os efeitos interativos de políticas internacionais e diversificação de produtos em um modelo abrangente

	diversification on innovation and performance	
1994	Hoskisson1994 Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms	Este artigo desenvolveu um modelo de equação estrutural analisando intensidade de desinvestimento está diretamente relacionada ao desempenho da empresa e estratégia, que por sua vez é precedida por uma governança fraca
1994	Montgomery1994 Corporate Diversification	Enquanto a ciência econômica tornou-se cada vez mais sofisticada dentro desses limites, as ferramentas e modelos que tornaram mais fácil lidar com questões homogêneas empresas de produto único pintaram um quadro que exclui grandes corporações diversificadas
1994	Stulz1994 Tobin q Corporate Diversification and Firm	Neste artigo, os autores mostram que o Q de Tobin e a diversificação das empresas são negativamente relacionados ao longo dos anos 80. Essa relação negativa vale para diferentes medidas de diversificação e quando controlamos para outros determinantes conhecidos de Q de Tobin. Além disso, empresas diversificadas têm Q's mais baixos do que os portfólios comparáveis de empresas de reprodução pura. Empresas que optar por diversificar são de baixo desempenho em relação às empresas que não o fazem, mas há apenas uma fraca evidência de que eles têm Q's inferiores aos empresa média em seu setor. Não encontramos evidências que apoiem a visão de que a diversificação fornece às empresas um valioso intangível de ativos
1994	Farjoun1994 Beyond Industry Boundaries Human Expertise	Este artigo contribui para caracterizar a visão baseada em recursos, usando perfis quantificáveis de recursos humanos, para avaliar a similaridade ou relacionamento das linhas de negócios de uma empresa
1995	Berger1995 Diversifications Effect on firm value	Este artigo analisa o efeito da diversificação no valor da empresa, imputando valores independentes para segmentos de negócios individuais. Comparando a soma desses valores independentes com o valor real da empresa implica uma perda de valor médio de 13% a 15% devido à diversificação durante 1986-1991. A perda de valor é menor quando os segmentos da empresa diversificada estão no mesmo código SIC de dois dígitos
1995	Bergh1995 Problems with Repeated Measures Analysis Demonstration with a Study of the diversification and performance relationship	Este artigo analisa como a análise de medidas repetidas foi aplicada e discute abordagens alternativas para esse tipo de análise. Além disso, uma análise da diversificação e desempenho em 40 empresas mostraram que os resultados empíricos e o desenvolvimento da teoria podem variar de acordo com a forma como a análise de medidas repetidas é realizada
1995	Bergh1995 Size and Relatedness of units sold an agency theory and resource-based perspective	Este estudo testa os efeitos da concentração acionária, participação de diretores externos, estratégia corporativa e corporativa, e as implicações de desempenho, do tamanho e da relação de unidades vendidas pela empresa matriz
1995	Bettis1995 The Dominant Logic Retrospective and extension	Este artigo analisa um pouco da história do conceito de lógica dominante e, em seguida, elabora algumas das maneiras pelas quais os autores desenvolveram esse conceito ainda mais anos recentes
1995	Comment1995 Corporate focus and stock returns	Este artigo analisa se um foco corporativo é consistente com a maximização da riqueza dos acionistas

1995	Markides1995 DIVERSIFICATION RESTRUCTURING and ECONOMIC- PERFORMANCE	Este artigo fornece uma explicação econômica para esse fenômeno e empiricamente testa as hipóteses que emergem da análise e mostrou que a reorientação está associada ex post a melhorias na lucratividade
1995	Robins1995 A resource-based approach to the multibusiness firm empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance	Este estudo é um esforço para diminuir a diferença entre teoria e pesquisa empírica na empresa <i>multibusiness</i> , desenvolve uma abordagem baseada em abordagem de recursos para modelar inter-relações entre empresas e aplica à análise de desempenho econômico corporativo
1995	Wiersema1995 The Effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms	Este estudo investiga os efeitos das compras alavancadas sobre o crescimento e diversificação das empresas em grandes empresas norte-americanas que passaram pela compra alavancada durante os anos 80. Com base na análise, este estudo constatou que a receita e o crescimento dos funcionários são significativamente menores nas empresas de compras alavancadas do que em empresas de controle que permaneceram públicas
1995	Wiggins1995 Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups	Este artigo investiga as condições necessárias para a validade preditiva de grupos estratégicos, agrupando empresas de cinco setores, anteriormente estudado em pesquisa de grupos estratégicos, longitudinalmente por desempenho usando uma técnica não paramétrica
1996	Chang1996 An Evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring	Este estudo propõe uma perspectiva teórica de que as empresas se envolvem em busca e atividades de seleção para melhorar sua base de conhecimento e, assim, melhorar seu desempenho. Essa estrutura geral é aplicada ao contexto da evolução corporativa
1996	Hitt1996 The Market for Corporate Control and Firm Innovation	Esta pesquisa examina um modelo teórico integrado que explica estratégias para participar do mercado de controle corporativo (aquisições e alienações) afetam os mecanismos de controle interno e, juntos, influenciam a inovação interna e externa
1996	Lei1996 Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context	Este artigo apresenta um modelo de o desenvolvimento e os resultados de competências essenciais dinâmicas baseadas em meta-aprendizagem organizacional. As principais competências de uma empresa são definidas como um conjunto de insights de definição e solução de problemas que promove a desenvolvimento de alternativas de crescimento estratégico peculiares
1996	Leighton1996 Keeping Good Company A Study of Corporate Governance in Five Countries	Este artigo fornece o estudo comparativo internacional de uma área cada vez mais importante dos negócios internacionais. O artigo cobre uma grande área, alguns pela primeira vez e, portanto, algumas metodologias deficiências da pesquisa devem ser negligenciadas
1996	Markides1996 Corporate Diversification and Organizational Structure A Resource-Based View	Este artigo argumenta que a diversificação relacionada melhora o desempenho somente quando permite que uma empresa obtenha acesso preferencial a ativos estratégicos - aqueles que são valiosos, raros, imperfeitamente negociáveis e caros de imitar
1996	Servaes1996 The Value of Diversification During the Conglomerate Merger Wave	Este artigo não encontra evidências de que empresas diversificadas entregam um prêmio sobre empresas de segmento único, pelo contrário, houve um grande desconto de diversificação
1996	Tallman1996 Effects of International Diversity and Product Diversity	Este artigo examina as relações entre diversidade internacional, diversidade de produtos e desempenho da empresa. Para uma amostra de grandes multinacionais

	on the Performance of Multinational	industriais, mostrou uma quantidade consistente na relação entre diversificação de produtos e desempenho de empresas multinacionais, diferenças mínimas de desempenho em diferentes medidas da diversidade internacional
1997	Barkeriii1997 Strategic change in the turnaround process Theory and empirical evidence	Este artigo apresenta um modelo que propõe a extensão da mudança estratégica iniciada em uma recuperação bem-sucedida que varia sistematicamente com uma necessidade e capacidade da empresa em declínio de reorientar sua estratégia
1997	Bergh1997 Predicting divestiture of unrelated acquisitions an integrative model ofex ante contitions	Este artigo utilizou da análise preditiva de empresas integraram seus negócios
1997	Coe1997 Internationalisation Diversification and Spatial Restructuring in Transnational Computer Service Firms	Este artigo apresenta o perfil da internacionalização em evolução e estratégias de diversificação dos principais provedores de serviços de informática
1997	Daley1997 Corporate focus and value creation Evidence from spinoffs	Este artigo testa uma previsão de foco corporativo de que a cisão entre indústrias distribuições onde a continuação e unidades de derivação pertencem diferentes
1997	Hitt1997 International diversification Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms	Este artigo apresenta a evidenciação da importância da diversificação internacional para obter vantagem competitiva, mas também sugerem a complexidade implementações para obter essas vantagens na produção de empresas diversificadas
1997	Stein1997 Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources	Este artigo examina o papel da sede corporativa na alocação de recursos escassos
1998	Bergh1998 Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance The effects of environmental uncertainty and diversification strategy	Este artigo apresenta resultados que empresas menos diversificadas reagiram a aumenta a incerteza adquirindo e diminuindo a quantidade de certeza ao desinvestir. Os resultados sugerem que o relacionamento entre a estratégia de diversificação e a reestruturação da carteira depende da incerteza ambiental
1998	Bergh1998 Product-market uncertainty portfolio restructuring and performance	O autor investiga se a reestruturação do portfólio tomadas em resposta a mudanças na incerteza do mercado do produto indicações para o desempenho financeiro. Um modelo que integra informações teorias de processamento e de recursos foram aplicadas aos dados de um painel de 168 empresas da Fortune 500
1998	Capron1998 Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America	Este artigo estuda a redistribuição de recursos entre as empresas alvo e as adquirentes após aquisições horizontais. A análise parte de perspectivas que enfatizam os aspectos estratégicos importância dos recursos sujeitos a falha de mercado. Foi definida uma tipologia em cinco partes de Pesquisa e desenvolvimento, manufatura, marketing, recursos gerenciais e financeiros. A premissa central da pesquisa é que o mercado para empresas geralmente é mais robusto do que o mercado de recursos
1998	Farjoun1998 The independent and joint effects of the skill and physical bases of	Este artigo desenvolve uma visão multidimensional do relacionamento na diversificação, comparando as maneiras pelas quais as duas bases identificam o parentesco e examina empiricamente a relação entre relação e

	relatedness in diversification	desempenho de uma amostra de 158 grandes empresas de manufatura diversificada
<b>1999</b>	Lins1999 International Evidence on the value corporate diversification	Este artigo analisa o efeito de valorização da diversificação examinando as grandes amostras de empresas em Alemanha, Japão e Reino Unido, onde os resultados sugerem que diferenças internacionais na governança corporativa afetam o impacto da diversificação na riqueza dos acionistas
<b>1999</b>	Rosa1999 Entrepreneurial diversification, business-cluster formation, and growth	Este artigo pesquisou a diversificação como fenômeno empresarial através de estudos de casos de empresas escocesas em crescimento
<b>1999</b>	Silverman1999 Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification	Este artigo mostra um valor preditivo do poder da visão baseada em recursos da empresa, que aumenta quando os recursos são medidos em um nível mais preciso, também, integra princípios do custo de transação em previsões baseadas em recursos relativos à diversificação, testando suposição comum de que os recursos geradores de renda são ativos para permitir a contratação
<b>1999</b>	Thompson1999 Increasingly Marginal Utilities Diversification and Free Cash Flow in Newly Privatized UK Utilities	Este artigo demonstra que, em seu ambiente imediatamente pós-privatização, regulamentado as concessionárias britânicas sofreram uma atenuação severa de todas as principais formas de governança corporativa, permanecendo geradores de caixa substanciais, mas com escopo limitado para o crescimento do negócio principal, mostrando que as empresas responderam com uma expansão rápida - e aparentemente malsucedida - de principais atividades
<b>2000</b>	Rajan2000 The cost of diversity The diversification discount and inefficient investment	Este artigo, depois de modelar as distorções que as lutas internas pelo poder podem gerar na relação de recursos entre divisões de uma empresa diversificada. O modelo prevê que se as divisões são semelhantes no nível de seus recursos e oportunidades, os fundos serão transferidos de divisões com poucas oportunidades para divisões com boas oportunidades
<b>2000</b>	Geringer2000 Product and international diversification among Japanese multinational firms	Este artigo examina a relação de desempenho com produtos e diversificação internacional de empresas multinacionais japonesas de 1977 a 1993
<b>2000</b>	Gillan2000 Value Creation and Corporate Diversification The Case of Sears	Este artigo fornece evidências de reestruturação corporativa na Sears, Roebuck & Co., começando a diversificação da empresa em 1981 em serviços financeiros, adquirindo a Banker & Co. e Dean Witter, Reynolds Inc. As compras iniciais resultaram em um ganho de riqueza para os acionistas de aproximadamente US\$ 400 milhões, supondo sinergias, o desempenho da Sears se deteriorou
<b>2000</b>	Palich2000 Curvilinearity in the diversification performance linkage	Este artigo sintetiza os resultados de três décadas de pesquisa para abordar as principais questões teóricas que permanecem abertas ao debate, derivando três modelos concorrentes do literatura e empiricamente os avalia usando dados meta-analíticos extraídos de 55 estudos publicados. Os resultados dos testes indicam que níveis moderados de diversificação produzem níveis mais altos de desempenho do que diversificação limitada ou extensa. Assim, os autores fornecem suporte para o modelo curvilíneo; isto é, o desempenho aumenta à medida que as empresas mudam de estratégias de negócios para a

		diversificação relacionada, mas o desempenho diminui à medida que as empresas mudam de diversificação relacionada à diversificação não relacionada
2000	Sambharya2000 Assessing the Construct Validity of Strategic and SIC-Based Measures of Corporate Diversification	Este artigo investiga o conteúdo comparando classificação de Rumelt (autorreferida e calculada), entropia de Berry, Índice de Herfindahl e medidas amplas e médias de diversificação de espectro estreito
2000	Scharfstein2000 The Dark Side of Internal Capital Markets Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment	Este artigo desenvolveu um modelo de agência de duas camadas que mostra como o comportamento de busca de desconto, os gerentes de divisão podem aumentar seu poder de barganha e contratar maior remuneração global do CEO
2001	Gemba2001 Diversification dynamics of the Japanese industry	Neste artigo, verificou-se que a direção da diversificação das tecnologias de ponta e indústrias intensivas em escala estavam a jusante. Além disso, a relação entre "diversificação" e "desempenho" foi analisado usando métodos quantitativos. A análise mostrou que a rentabilidade caiu geralmente nas indústrias que estavam altamente diversificados em campos não relacionados. Por outro lado, a progressão da diversificação em campos não relacionados contribuiu para o crescimento das vendas
2001	Hadlock2001 Corporate Structure and Equity Offerings Are There Benefits to Diversification	Este artigo examina o efeito de diversificação corporativa no processo de emissão de ações processo em uma amostra de 641 questões patrimoniais desde 1983 até 1994, os autores identificaram que processos por empresas diversificadas são vistos menos negativamente pelo mercado do que são empresas focadas
2001	Matsusaka2001 Corporate diversification value maximization and organizational capabilities	Este artigo apresenta um modelo dinâmico de uma empresa em que diversificação pode ser uma maximização de valor estratégia, mesmo que geralmente é efetiva ciente. A ideia central é que as empresas estão postas de recursos da organização que podem ser rentáveis em múltiplos negócios e que divergem certificação é um processo pelo qual as empresas buscam negócios que são bons jogos pelas capacidades
2002	Campa2002 Explaining the diversification discount	Este artigo apresenta argumentos que o desconto documentado em empresas diversificadas não é por si evidência de que a diversificação destrói valor. As empresas optam por diversificar. Os autores usaram três técnicas econométricas alternativas para controlar a endogeneidade da diversidade decisão e encontrar evidências que apoiem a auto seleção de empresas diversificadoras
2002	Chatterjee2002 Failed takeover attempts corporate governance and refocusing	Este artigo apresenta argumentos que as empresas-matrizes gerenciadas por diretórios independentes são provavelmente ignore a tentativa de aquisição e não reorientará a estratégia de suas empresas. Por outro lado, empresas-matrizes gerenciadas por conselhos não-independentes têm mais probabilidade de ver a tentativa de aquisição falhada como um "alerta" e reorientará a estratégia de suas empresas, a fim de preservar a sobrevivência da empresa, podendo ajudar a prever mudanças nas estratégias corporativas
2002	Denis2002 Global Diversification Industrial Diversification and Firm Value	Usando uma amostra de 44.288 empresa entre 1984 e 1997, os autores documentaram um aumento da extensão da diversificação global ao longo do tempo. Também acharam que a diversificação global resulta em descontos

		médios de avaliação aproximadamente a mesma magnitude como os da diversificação industrial
2002	Graham2002 Does corporate diversification destroy value	Este artigo analisa várias centenas de empresas que se expandem por meio de aquisição e / ou aumento o número de segmentos de negócios. A reação combinada do mercado à aquisição de anúncios é positiva, mas a aquisição de valores excedentes diminui após a evento versificante
2002	Hyland2002 Why Firms Diversify An Empirical Examination	Este artigo analisa evidências substanciais de sugestões que o mercado atribuiu um valor mais baixo a empresas do que empresas especializadas durante os anos 80, mas muitas empresas se diversificaram de qualquer maneira
2002	Maksimovic2002 Do conglomerate firms allocate resources inefficiently across industries	Este artigo apresenta o desenvolvimento de um modelo neoclássico que maximiza o lucro, com tamanho e crescimento ideais da empresa em diferentes setores, com base em diferenças nos fundamentos do setor e produtividade. No modelo, um desconto de conglomerado é consistente com o lucro máximo implementação. O modelo prevê como as empresas conglomeradas alocam recursos entre divisões ao longo do ciclo de negócios e como suas respostas aos choques do setor diferem dos das empresas de segmento único
2002	Robins2002 The measurement of corporate portfolio strategy Analysis of the content validity of related diversification indexes	Este artigo examina a validade de conteúdo dos dois mais amplamente usaram medidas contínuas de diversificação relacionada - o componente relacionado do índice de entropia e o índice concêntrico - e levanta questões fundamentais sobre sua validade como indicadores de relacionamento com o portfólio
2002	Schoar2002 Effects of Corporate Diversification on Productivity	Usando observações em nível de planta do <i>Longitudinal Research Database</i> , o artigo que os conglomerados são mais produtivos que as empresas independentes em um determinado ponto
2003	Martin2003 Corporate diversification and shareholder value a survey of recent literature	Neste artigo foram pesquisados os desenvolvimentos recentes na literatura sobre diversificação corporativa. Para tornar a tarefa mais gerenciável, os autores concentram a atenção em contribuições recentes para esse subconjunto da literatura de diversificação na definição da agenda da pesquisa financeira
2003	Rajan2003 A Study of Corporate Diversification	Este artigo examina as atividades de diversificação e reestruturação corporativa de empresas americanas (amostra da lista da Fortune 250) nas décadas de 1980 e 1990
2003	Szeless2003 Portfolio Interrelationships and Financial Performance	Este estudo investiga o parentesco de empresas através de medidas de desempenho contábil e baseado no mercado em uma amostra de empresas europeias
2003	Villalonga2003 Research Roundtable Discussion The Diversification Discount	Este artigo apresenta uma revisão mais abrangente sobre empresas diversificadas que trocam um desconto, ou seja, "um desconto"
2003	Wan2003 Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance	Este estudo reexamina as relações entre estratégias de diversificação corporativa de empresas e sugere que essas relações estejam relacionadas aos ambientes domésticos
2004	Villalonga2004 Diversification discount or premium New evidence from the	Utilizando um novo banco de dados do censo (BITS) que abrange toda a economia dos EUA no nível do estabelecimento, os autores examinam se o a descoberta de um desconto de diversificação é um artefato dos dados

	business information tracking series	do segmento. Os dados do BITS permitem construir unidades de negócios definidas de maneira mais consistente e objetiva do que segmentos e, portanto, mais comparável entre empresas
2004	Miller2004 Firms Technological Resources and the Performance Effects of Diversification A Longitudinal Study	Este artigo apresenta dados longitudinais sobre 227 empresas que diversificam entre 1980 e 1992 revelam que as empresas da amostra investem menos em P&D e têm maior amplitude de tecnologia (com base em citações de patentes) do que seus pares da indústria antes ao evento de diversificação. Além disso, as empresas adquirentes podem parecer ter desempenho inferior porque convenções contábeis e porque as empresas que usam crescimento interno em vez de aquisição buscar diversificação menos extensa
2004	Piscitello2004 Corporate diversification coherence and economic performance	Este artigo operacionaliza o conceito de coerência corporativa como uma dinâmica interconexão entre as competências tecnológicas da empresa e suas atividades a jusante. Também fornece algumas evidências empíricas adicionais sobre a discussão amplamente discutida entre diversificação e desempenho corporativo
2004	Riveros2004 Como Medir La Diversificación Corporativa Una Aplicación a las Empresas Industriais españolas	Este artigo resume formas de mensuração da diversificação corporativa e expõe uma forma de medir a direção da diversificação através de três dígitos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da Espanha
2004	Vankranenburg2004 Measurement of International	Este artigo demonstra a diversidade estratégia de ficção de grandes editoras. Uma série de medidas e técnicas são usadas para medir a diversificação dessas empresas. Os autores construíram uma medida adicional para mostrar a diversificação internacional das editoras
2004	Villalonga2004 Does diversification cause the diversification discount	Este artigo examina se o desconto de empresas diversificadas pode realmente ser atribuído à própria diversificação, usando desenvolvimentos econométricos recentes sobre inferência causal. O efeito do valor da diversificação é imparcialmente estimado, combinando empresas especializadas e diversificadas com o escore de propensão - valores previstos a partir de um modelo <i>probit</i> da propensão a diversificar, aplicado este método em uma amostra de empresas diversificadas que negociam com um desconto médio e mediano significativo em relação a empresas especializadas tamanho e indústria similares
2005	Barbioli2005 Product diversification in the computer industry a structural analysis	Este artigo verifica o grau de diversificação existente na indústria de computadores, por meio da medição do desempenho global para os modelos mais amplamente difundidos, calculados usando especificações técnicas disponíveis no mercado. Os dados disponíveis nos permitem avaliar o grau real de diversificação e calcular a relação preço / desempenho global. Essa relação é uma medida da relação entre o desempenho global de um determinado produto e seu preço e fornece uma visão crítica sobre os resultados técnicos e econômicos da diversificação de produtos
2005	Bowen2005 Foreign-based competition and corporate diversification strategy	Este artigo examina o impacto da concorrência estrangeira no negócio principal de uma empresa no nível e na natureza da estratégia de diversificação de uma empresa no nível corporativo em um painel conjunto de dados de empresas americanas no período 1985-94. As descobertas fornecem a primeira evidência de que maior concorrência estrangeira é de fato um fator estatisticamente significativo

		que explica a reduzida diversidade de negócios e o aumento do foco estratégico das empresas norte-americanas amplamente percebido nas últimas duas décadas
2005	Lichtenthaler2005 Corporate diversification identifying new businesses systematically in the diversified firm	Este artigo discute o processo de identificação e avaliação sistemática de oportunidades de diversificação e suas organizações dentro de uma empresa diversificada. O artigo adota uma perspectiva de estratégia corporativa e analisa quais entradas são necessárias estratégia corporativa e qual deve ser o papel da área de P&D e de outros grupos dentro da empresa nesse processo
2005	Wakabayashi2005 Relationship between business definition and the long-term growth of companies Is Levitt right	Este artigo investiga as relações entre a definição de negócios e o crescimento a longo prazo das empresas, a fim de provar Ideia do Levitt. Os autores analisam estatisticamente as relações entre definições comerciais anteriores e informações financeiras desempenho até o momento, utilizando 50 empresas japonesas de eletroeletrônicos
2006	Adner2006 Disruptive Technologies and the Emergence of Competition	Este artigo trata de um modelo formal em que a extensão da diversificação seja endógena e dependa sobre o grau de relação com a indústria. As escolhas de diversificação das empresas afetam tanto a sua competitividade e estrutura de mercado
2006	Ahn2006 Leverage and investment in diversified firms	Este artigo analisa, dentre as empresas diversificadas o impacto negativo da alavancagem no investimento é significativamente maior para Q alto do que para segmentos com Q baixos e significativamente maior para não-núcleo do que para núcleo de segmentos. Os autores descobriram que, entre as empresas de baixo crescimento, a relação positiva entre alavancagem e valor da empresa é significativamente mais fraco em empresas diversificadas do que em empresas focadas empresas
2006	Barnes2006 The Diversification Puzzle Revisiting Value Impact of Diversification for UK Firms	Este artigo explora a metodologias e controles apresentados por Lang e Stulz (1994), Berger e Ofek (1995) e Bodnar <i>et al.</i> (1999) por forma de diversificação na avaliação do impacto do valor para uma amostra de empresas do Reino Unido, durante o período 1996-2000. Usando uma métrica de valor ajustado que controla os efeitos do setor, relatamos uma significativa e um desconto geográfico perverso de 14%, e nenhum impacto sistemático no valor industrial, sugerindo as características desse setor podem ser um fator importante na escolha da diversificação para as empresas do Reino Unido
2006	Brauer2006 What have we acquired and what should we acquire in divestiture research	Este artigo analisa a “desagregação” da pesquisa de reestruturação do portfólio, realizando os insights gerados sobre os determinantes específicos do setor e das empresas de desinvestimento implicações financeiras e organizacionais das alienações, bem como a alienação processo desde os anos 1980. Com a consolidação do conhecimento disperso sobre desinvestimentos, análise crítica e esboço de novos caminhos para pesquisas futuras
2006	Chakrabarti2006 Diversification and performance Evidence from east Asian firms	Os autores examinaram o impacto da diversificação no desempenho de empresas que operam em diferentes ambientes institucionais durante um período relativamente estável e durante uma grande economia choque amplo. Localizaram em seis países asiáticos em diferentes níveis de desenvolvimento. Os resultados indicam que a diversificação afeta negativamente o desempenho em mais ambientes institucionais desenvolvidos, melhorando o

		desempenho apenas nos países menos desenvolvidos ambientes
<b>2006</b>	Miller2006 Technological diversity related diversification and firm performance	Este artigo revê a teoria existente para considerar como a base de conhecimento de uma empresa interage com sua atividade de mercado de produtos. Os autores abordam várias dessas preocupações, criando uma medida de diversidade tecnológica baseada em patentes ponderadas por citações
<b>2007</b>	Goranova2007 Managerial ownership and corporate diversification A longitudinal view	Usando uma abordagem longitudinal, os autores desenvolveram argumentos para examinar se a propriedade gerencial está associada a alterações subsequentes na diversificação e/ou se a diversificação estiver associada a subsequentes mudanças de propriedade. Os resultados indicam que os níveis de propriedade gerencial de um só período não estão associados a mudanças subsequentes na diversificação corporativa, o que aumenta perguntas de alinhamento de incentivo. Também os autores descobriram que níveis mais altos de diversificação corporativa são associados a mudanças na propriedade gerencial, o que sugere apoio ao emprego de perspectiva de redução de risco
<b>2007</b>	Bloom2007 Measuring and explaining management practices across firms and countries	Este artigo utilizou de uma ferramenta de pesquisa para coletar dados de práticas de gerenciamento de 732 empresas de médio porte dos Estados Unidos, França, Alemanha e EUA. Essas medidas da prática gerencial estão fortemente associadas à produtividade no nível da empresa, lucratividade, Q de Tobin e taxas de sobrevivência. Práticas de Gestão também mostram diferenças significativas entre países, com as empresas americanas mais bem gerenciado que as firmas europeias, e diferenças significativas dentro do país com uma longa lista de empresas extremamente mal administradas
<b>2007</b>	Lyandres2007 Strategic cost of diversification	Este artigo propõe uma nova explicação para a grande variação transversal nos valores excedentes das empresas diversificadas. Os autores propõem um modelo que aplica a ideia de participação dos acionistas de responsabilidade limitada que afeta as estratégias do mercado de produção das empresas à análise de e opções operacionais de conglomerados. A incapacidade dos conglomerados de comprometer estratégias operacionais otimizadas e sem restrições, decorrentes da falta de flexibilidade ao escolher as estruturas de capital de suas divisões, reduz seu valor. Assim, o modelo destaca um novo tipo de ineficiência da estrutura organizacional do conglomerado, que é um financiamento abaixo do ideal
<b>2007</b>	Markides2007 Related Diversification Core Competences and Corporate Performance	Este artigo argumenta que existe o desacordo por duas razões principais: (a) a maneira tradicional de medir a relação entre dois negócios é incompleto porque ignora a 'importância estratégica' e a semelhança dos ativos subjacentes residentes nessas empresas e (b) a maneira como os pesquisadores tradicionalmente O pensamento de parentesco é limitado, principalmente porque tendeu a igualar os benefícios de relação com a exploração estática de economias de escopo (amortização de ativos), ignorar a principal contribuição da diversificação relacionada a vantagem competitiva a longo prazo; ou seja, o potencial para a empresa para expandir seu estoque de ativos estratégicos e criar novos estoques mais rapidamente e a um custo menor do que os rivais que não são diversificados nos negócios relacionados

<b>2007</b>	Wiersema2007 Corporate diversification the impact of foreign competition industry globalization and product diversification	Este artigo desenvolve uma estrutura teórica para entender como a indústria globalizada, concorrência estrangeira e diversificação de produtos da firma podem influenciar a escolha de uma empresa de seu grau e escopo de diversificação internacional. Utilizando um conjunto de dados do painel de empresas de fabricação para o período 1987–99, os autores fornecem a primeira evidência empírica de que a indústria globalização e concorrência estrangeira são fatores estatisticamente significativos que explicam grau e escopo da diversificação internacional por empresas americanas
<b>2008</b>	Bae2008 Corporate Diversification Relatedness and Firm Value Evidence from Korean Firms	Os autores deste artigo examinam os efeitos de avaliação das atividades de diversificação para empresas coreanas por tipo de diversificação da crise financeira coreana. Empregando um conjunto de dados exclusivo de 2.894 empresa para todas as indústrias de transformação, os autores descobriram que a diversificação por empresas coreanas, em média, diminui o valor da empresa, mas seu efeito varia de acordo com o tipo de diversificação
<b>2008</b>	Doukas2008 Investment decisions and internal capital markets Evidence from acquisitions	Neste artigo, os autores examinam o funcionamento do mercado interno de capitais em empresas diversificadas que se envolvem em aquisições corporativas relacionadas e não relacionadas. As evidências indicam que os licitantes investem fora do negócio principal (diversificam) quando os fluxos de caixa do negócio principal ficam para trás as de suas linhas de negócios não essenciais. No entanto, os licitantes investem em seu negócio principal (ou seja, realizam investimentos não diversificados) quando seus negócios principais experimentam fluxos de caixa superiores. Também descobriram que os licitantes cujo negócio principal está em setores com perspectivas de baixo crescimento engajam-se na diversificação de aquisições, enquanto os concorrentes cujo negócio principal se encontra em setores de alto crescimento realizam aquisições não diversificadoras
<b>2008</b>	Wakabayashi2008 Relationship Between Business Definition and Corporate Growth	Este artigo testa a hipótese de que, no caso em que as funções nas definições de negócios corporativos, definições de negócios de divisão e produtos todos os serviços e serviços estão alinhados, isso trará um crescimento contínuo para a empresa, através de estudos e análise de conteúdo de quatro empresas com definição de negócios corporativos altamente funcionais
<b>2009</b>	Oh2009 The international scale and scope of European multinationals	Este artigo analisa a escala e o escopo internacionais das empresas multinacionais europeias. Empresas multinacionais (EMNs). Utilizando cinco medidas de multinacionalidade amplamente usadas e os respondendo a cinco medidas para atividades intrarregionais, os resultados confirmam que as EMNs europeias se concentram no mercado de sua região de origem e não no mercado global
<b>2009</b>	Rudolph2013 Conglomerates on the rise again A cross- regional study on the impact of the 2008-2009 financial crisis on the diversification discount	Este artigo investiga como a crise financeira de 2008-2009 afetou o valor da diversificação em diferentes regiões do mundo, enfatizando assim o papel do contexto institucional. Os autores mostram que o efeito da contração de crédito sobre o desconto de diversificação variou com o nível das regiões maturidade do mercado de capitais e ambiente jurídico
<b>2009</b>	Bryce2009 A General Interindustry relatedness index	Os autores desenvolveram um índice geral de relacionamento entre indústrias. O índice utiliza as informações de relacionamento incorporadas no decisões da organização multiprodutos de todas as empresas

		diversificadas da economia industrial americana. O índice é geral, na medida em que pode ser usado em contextos industriais sem exigir identificação explícita de recursos e fornece uma classificação de relação percentual para cada par possível de classificação industrial padrão de quatro dígitos indústrias de manufatura
2009	Camargos2009 Mergers and Acquisitions in Brazilian Companies Value Creation and Operating Synergies	Este artigo avaliou se as fusões e aquisições de empresas brasileiras resultaram em sinergias operações e criaram valor para os acionistas. Além disso, buscou-se identificar uma existência de entre três medidas usadas para criar valor, ativar justificar ou usar como proxies alternativos do desempenho empresarial. Assim, realizou um estudo descritivo que utilizou o teste de classificação Wilcoxon e o teste de classificação para analisar dados trimestrais de 72 processos de ocorrências de F&A entre jan./96 e dez./04
2009	Kumar2009 The Relationship between product and international diversification the effects of short run constraints and endogeneity	Os autores examinaram a relação entre crescimento ao longo do produto e dimensão internacional a curto prazo. Argumentam que, embora a presença de recursos intangíveis e economias fungíveis seu escopo pode criar oportunidades para uma empresa se expandir ao longo de ambas as dimensões, o efeito de restrições de execução podem levar a uma troca e a uma associação negativa entre as duas dimensões
2009	Ozbas2009 Evidence on the Dark Side of Internal Capital Market	Este artigo documenta as diferenças entre a sensibilidade Q do investimento de empresas independentes empresas e segmentos não relacionados de empresas conglomeradas. Segmentos não relacionados exibem menor Q, sensibilidade ao investimento, do que empresas independentes. Esse fato é motivado por segmentos não relacionados
2009	Sueyoshi2009 Core business Concentration Vs Corporate Diversification in the US electric utility industry synergy and deregulation effects	Para examinar se há um efeito de sinergia da diversificação corporativa no setor, este artigo compara empresas especializadas em eletricidade com empresas de serviços públicos diversificadas em termos de desempenho e valor corporativo. A comparação indica que a concentração do negócio principal é mais eficaz para empresas de serviços públicos do que diversificação corporativa sob a atual desregulamentação de política dos EUA
2010	Berry2010 Why Do Firms Divest	Este artigo apresentam os resultados empíricos de um painel de 190 empresas americanas durante um período de 20 anos (1981-2000) mostram que a produção de menor custo e novas oportunidades de mercado influenciaram as decisões de desinvestimento das empresas. No entanto, os resultados também revelam várias influências moderadoras sobre as hipóteses de <i>trade-offs</i> e diferenças nas estratégias de crescimento de empresas de baixa e indústrias intensivas em pesquisa e desenvolvimento
2010	Alonso-Borrego2010 Related diversification and R&D intensity dynamics	Utilizando dados longitudinais de empresas manufatureiras espanholas, os autores estudam a dinâmica, bidirecional relação entre a intensidade de empresas de P&D e a diversificação corporativa um ambiente de crescimento orgânico. Nossa abordagem empírica explica as diferentes fontes de endogeneidade. Embora encontremos um efeito linear positivo da intensidade de P&D na diversificação relacionada, o efeito de diversificação na intensidade de P&D assume a forma de um U invertido. Assim, o efeito da diversificação relacionada A intensidade da pesquisa e desenvolvimento é positiva, mas diminui marginalmente para níveis moderados de diversificação relacionada

2010	Duchin2010 Cash Holdings and Corporate Diversification	Este artigo estuda a relação entre liquidez corporativa e diversificação. A principal constatação é que as empresas com multidivisão detêm significativamente menos dinheiro do que as empresas independentes. Empresas porque são diversificadas em suas oportunidades de investimento. Cruzamento inferior correlação divisional na oportunidade de investimento e maiores correlações entre oportunidade de investimento e fluxo de caixa correspondem a menores participações em caixa, mesmo após controle da volatilidade do fluxo de caixa. Os efeitos são mais fortes em restrições financeiras empresas e empresas bem governadas, e correspondem a transferências eficientes de fundos de divisões de alta produtividade
2010	Levinthal2010 Opportunity costs and non-scale free capabilities profit maximization corporate scope and profit margins	A visão baseada em recursos sobre a diversificação da empresa, subsequente a Penrose (1959), concentrou-se principalmente na fungibilidade de recursos entre domínios. Os autores fizeram uma distinção analítica clara entre recursos livres de escala e aqueles que estão sujeitos a custos de oportunidade e devem ser alocados para um uso ou outro, mudando assim o discurso para o argumento original de Penrose (1959) sobre o estoque de capacidades organizacionais
2011	Chen2011 Using Entropy-based patent measure to explore influences of related and unrelated technological diversification	Este artigo aplica a medida de patente baseada em entropia para explorar as influências diversificação tecnológica relacionada (IDT) e diversificação tecnológica não relacionada (UTD) sobre competências tecnológicas e desempenho da empresa. Os resultados mostram que a ITD tem um efeito monotonicamente positivo nas competências tecnológicas e a UTD tem um inverso Efeito em U nas competências tecnológicas. Além disso, os resultados demonstram que o A extensão da influência positiva da IDT nas competências tecnológicas é melhor do que a da UTD sobre competências tecnológicas. Se as empresas farmacêuticas americanas gostam de adotar diversificação tecnológica, este estudo sugere que eles realizem ITD, em vez de UTD. Além disso, este estudo descobre que as competências tecnológicas mediam a relação entre o desempenho da empresa e a ITD e a UTD
2011	Liu2011 Antecedents and consequences of corporate diversification	Este artigo é baseado em uma análise empírica de uma amostra de 312 empresas de fabricação de hardware em Taiwan. As constatações da pesquisa indicam que a exploração e atualização da capacidade exercerão uma influência positiva na diversificação corporativa. Além disso, a diversificação corporativa exibirá um efeito curvilíneo no desempenho da empresa. Sob a lógica do crescimento baseado em capacidade, os gerentes devem gerenciar portfólios de atualização e exploração de capacidade; e então, os gerentes precisam realizar análises econométricas para descobrir o nível ideal de diversificação corporativa para desempenho da empresa maximização
2011	Matusik2011 Diversification in the venture capital industry leveraging knowledge under uncertainty	Este artigo contribui para a pesquisa sobre o efeito da diversificação no desempenho sob condições de incerteza. Mais especificamente, os autores examinam a diversificação no contexto do empreendimento empresas de capital. Com base na literatura de conhecimento e aprendizado organizacional, levantam a hipótese que as empresas se beneficiam de baixos níveis de diversificação devido à eficiência no processamento conhecimento ou altos níveis de diversificação devido ao acesso a informações amplas que facilitam resolver problemas

		complexos e a capacidade de direcionar uma empresa de portfólio para diferentes trajetórias
2011	Subramaniam2011 Firm structure and corporate cash holdings	Este artigo analisa se a estrutura organizacional das empresas (ou seja, se uma empresa é diversificada ou focada) afeta suas reservas de caixa. Usando os dados no nível da empresa e no nível do segmento da Compustat, descobrem que empresas diversificadas detêm significativamente menos dinheiro do que suas contrapartes focadas. Os resultados são robustos aos ajustes do setor no nível do segmento e a diferentes fatores anteriormente considerados determinantes importantes das reservas de caixa. Usando séries temporais, testes de robustez seccional e adicional, os autores são capazes de atribuir as menores reservas de caixa de empresas diversificadas a oportunidades de crescimento complementares nos diferentes segmentos dessas empresas e a disponibilidade de mercados de capitais internos ativos
2011	Titus2011 Aligning strategic processes in pursuit of firm growth	Este artigo explora a relação entre o modo de formação da estratégia e o crescimento da empresa. Além disso, este artigo explora dois processos estratégicos - previsão e definição de objetivos de longo alcance - e sua eficácia em associação com modos particulares de formação de estratégia. Dados primários e secundários coletados de 103 empresas de manufatura foram usadas para testar as hipóteses. Os resultados indicam que a relação entre o modo de formação da estratégia e o crescimento da empresa são curvilíneos (formato de U invertido)
2011	Vasconcellos2011 From Levitt to the global age	Este artigo contribui na reflexão: Como impacto da globalização sobre como uma empresa deve definir seus negócios?
2011	Wiersema2011 The Relationship between international diversification and firm performance why it remains a puzzle	Este artigo propõe que a falta de consenso sobre a natureza da relação internacional de diversificação-desempenho da empresa resulta de uma falha no compreender esse fenômeno complexo. Usando dados sobre os fluxos comerciais de empresas americanas e seus estrangeiros subsidiárias, os autores fornecem uma perspectiva mais focada e abrangente sobre as atividades que definir o escopo geográfico das empresas americanas que esperamos motivar uma conceituação diversificação internacional que abrange toda a gama de atividades que determinam a âmbito geográfico de uma empresa
2012	Hoechle2012 How much of the diversification discount can be explained by poor corporate governance	Este artigo investiga se o desconto de diversificação ocorre parcialmente como um artefato de baixa governança corporativa. Nos modelos de dados em painel, os autores descobriram que o desconto diminui 16% para 21% quando adicionamos variáveis de governança como controles de regressão. Também estimamos Heckman modelos de seleção que respondem pela endogeneidade da diversificação e modelos dinâmicos de método generalizado que respondem pela endogeneidade de ambos diversificação e governança
2012	Chen2012 Effects of related and unrelated technological diversification	Este artigo aplica a medida de patente baseada em entropia para explorar as influências diversificação tecnológica relacionada (IDT) e diversificação tecnológica não relacionada (UTD) sobre competências tecnológicas e desempenho da empresa. Os resultados mostram que a ITD tem um efeito monotonicamente positivo nas competências tecnológicas e a UTD tem um inverso Efeito em U nas competências tecnológicas. Além disso, os resultados demonstram que o A extensão da influência

		positiva da IDT nas competências tecnológicas é melhor do que a da UTD sobre competências tecnológicas. Se as empresas farmacêuticas americanas gostam de adotar diversificação tecnológica, este estudo sugere que eles realizem ITD, em vez de UTD. Além disso, este estudo descobre que as competências tecnológicas mediam a relação entre o desempenho da empresa e a ITD e a UTD
2012	Chen2012 Managerial ownership, diversification, and firm performance Evidence from an emerging market	Este artigo desenvolve várias hipóteses baseadas na perspectiva do interesse próprio da teoria da agência e testa a relações entre propriedade gerencial, diversificação corporativa e desempenho firme usando uma amostra de 98 empresas de mercados emergentes listadas na Bolsa de Valores de Taiwan
2012	He2012 Two Sides of a Coin Endogenous and Exogenous Effects of Corporate Diversification on Firm Value	Este artigo investiga os efeitos de valor de dois tipos de diversificação corporativa - diversificação exógena inesperada e diversificação endógena
2012	Jaimovich2012 Import diversification along the growth path	Este artigo fornece evidências mostrando que o grau de diversificação das fontes de importação de fontes desagregadas commodities sobe monotonicamente ao longo do caminho de crescimento. Esse resultado é robusto para diferentes medidas de diversificação de importações e inclusão de um grande conjunto de variáveis de controle adicionais. Além disso, os autores mostram o processo de crescente diversificação das importações ocorre à medida que os países aumentam gradualmente seus gastos quotas nas importações originárias de exportadores relativamente distantes
2012	Neffke2012 Skill Relatedness and Firm Diversification	Este artigo trata da importância do capital humano, a escolha de metas de diversificação por parte da empresa depende se essas metas oferecem oportunidades para alavancar os recursos humanos existentes. Os autores propõem quantificar a semelhança do capital humano ou dos requisitos de habilidade de diferentes indústrias
2012	Nicoli2012 The Effect of Corporate Diversification on the Capital Structure of Brazilian Firms	Este artigo tem como objetivo determinar se a diversificação corporativa aumenta a capacidade de captação de empresas brasileiras por meio de promessa cruzada. Utilizando um modelo de dados em painel, os autores estimam a relação entre alavancagem e o grau de diversificação corporativa usando uma amostra de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) entre 2009 e 2011 e empresas brasileiras com acesso a mercados internacionais através de American Depositary Receipts (ADRs) no período 2003-2011
2012	Sugheir2012 Diversification and Innovation Revisited An Absorptive Capacity View of Technological Knowledge Creation	Este artigo utiliza uma perspectiva de capacidade de absorção para revisar o relacionamento. Juntamente com a literatura relacionada sobre conhecimento processos de criação e transferência de borda, uma associação positiva entre diversificação de produtos relacionados pelas empresas e a quantidade de conhecimento tecnológico é sugerido. Evidências para apoiar tal relacionamento é fornecido usando dados de patentes de base tecnológica empresas em uma amostra de 1997 anos firmes entre 1990 e 2006
2012	Zhang2012 A possibilistic mean-semi variance-entropy model for multi-period portfolio	Este artigo trata de um problema de seleção de portfólio de vários períodos com retornos imprecisos. Um significado possibilista O modelo de semivariância-entropia para seleção de portfólio é apresentado levando em

	selection with transaction costs	consideração quatro critérios, retorno, risco, custo de transação e grau de diversificação da carteira. No modelo proposto, o nível de retorno é quantificado pelo valor médio possibilístico do retorno, o nível de risco é caracterizado pela menor semivariância possibilística de retorno, e o grau de diversificação da carteira é medido pela entropia possibilística apresentada originalmente. Além disso, um algoritmo inteligente híbrido é projetado para obter a melhor estratégia de portfólio. Finalmente, a análise comparativa entre as possibilidades modelo de entropia e o modelo de entropia de proporção é fornecido por dois exemplos numéricos para ilustrar a eficiência das abordagens propostas e o algoritmo projetado
2013	Rudolph2013 Conglomerates on the rise again A cross-regional study on the impact of the 2008-2009 financial crisis on the diversification discount	Este artigo investiga como a crise financeira de 2008-2009 afetou o valor da diversificação em diferentes regiões do mundo, enfatizando assim o papel do contexto institucional. Os autores mostram que o efeito da contração de crédito sobre o desconto de diversificação variou com o nível das regiões maturidade do mercado de capitais e ambiente jurídico. Na Ásia-Pacífico desenvolvida, nas Ilhas Britânicas e América do Norte, os autores descobrem que o desconto em conglomerados caiu significativamente durante a crise anos; no entanto, na Europa Continental - a região que possui os mercados de capitais menos desenvolvidos e menor proteção legal para investidores na amostra - o impacto da crise financeira sobre o valor relativo das empresas diversificadas era insignificante. O estudo fornece evidências adicionais sobre fatores que influenciam os custos e benefícios relativos de empresas diversificadas e destaca em particular a importância da contabilidade para diferentes contextos institucionais
2013	Choe2013 Corporate diversification executive compensation and firm value	Neste artigo, os autores estimam o efeito da diversificação corporativa no valor da empresa usando uma amostra de 766 segmentos-ano observações de 2004 a 2008 para empresas listadas na Bolsa de Valores da Austrália em agosto de 2009. Além das medidas de diversificação usadas convencionalmente, os autores desenvolvem cinco novas medidas de diversificação que explicitamente levam em consideração o grau em que os vários segmentos de uma empresa multissegmento estão em linhas de negócios relacionadas. Também, utilizamos três medidas diferentes de valor excedente para estimar o efeito de avaliação de diversificação
2013	Lien2013 Does diversification add firm value in emerging economies	Este artigo examina como fatores de governança corporativa específicos para economias emergentes determinam a extensão da diversificação e moderam seu desempenho. As análises revelam que o controle da propriedade da família está significativamente associado a uma maior extensão de certificação, o que prejudica o valor da empresa. Por outro lado, a propriedade de bancos domésticos diminui significativamente a diversificação, o que, por sua vez, aumenta o desempenho da diversificação. Esses achados apresentam evidências de controle da família através da diversificação e do importante papel que os bancos domésticos desempenham na estrutura de governança corporativa
2013	Dasilva2013 Technology Analysis Strategic Management	Este artigo examina como Amazon.com, Salesforce.com e Siebel responderam ao poder disruptivo das empresas de nuvem colocando tecnologia. As descobertas sugerem que a tecnologia disruptiva por si só não é a razão do colapso

		das grandes corporações, mas o fracasso em adaptar ou criar modelos de negócios para incorporar novas tecnologias. As descobertas têm implicações diretas para gerentes estratégicos e empreendedores que buscam alavancar tecnologias disruptivas através do modelo de negócios certo
2013	Goetz2013 Identifying the Valuation Effects and Agency Costs of Corporate Diversification	Este artigo avalia o impacto da diversificação geográfica da <i>holding</i> bancária (BHC) nos Estados Unidos em suas avaliações de mercado. Usando duas novas estratégias de identificação baseadas no processo dinâmico de desregulamentação dos bancos interestaduais, descobriram que aumentos exógenos na diversidade geográfica reduziram as avaliações da BHC. Também, os autores encontraram que a diversificação geográfica dos ativos da BHC aumentou os empréstimos privilegiados e reduziu os empréstimos qualidade
2013	Hann2013 Corporate Diversification and the Cost of Capital	Este artigo examina se a forma organizacional é importante para o custo de capital de uma empresa. Ao contrário da visão convencional, argumentam que o cosseguro entre os negócios de uma empresa as unidades podem reduzir o risco sistemático, evitando o peso morto anticíclico custos
2013	Hutzschenreuter2013 Managerial services and complexity in a firm's expansion process An empirical study of the impact on the growth of the firm	Neste artigo, os autores investigam os determinantes das taxas de crescimento da empresa-matriz. Na teoria de Penrose sobre o crescimento da empresa, os autores argumentam que fatores que influenciam a disponibilidade de serviços gerenciais nos escalões superiores influencia a taxa na qual uma empresa é capaz de estabelecer novas subsidiárias
2013	Park2013 Capital structure free cash flow diversification and firm performance A holistic analysis	Este estudo investigou em conjunto as inter-relações entre estrutura de capital, fluxo de caixa livre, diversificação e desempenho da empresa
2013	Parteka2013 What Determines Export Diversification in the Development Process	Este artigo tem um foco da literatura comercial, especialmente empírica. O tema da diversificação setorial ao longo do caminho do desenvolvimento tem sido um recente. Como países com diferentes níveis de renda per capita diversificam suas estruturas econômicas é importante em termos de implicações políticas. Por um lado, o processo contínuo de diversificação confirma que as mudanças estruturais é um aspecto do desenvolvimento. Por outro lado, é importante porque a concentração de recursos em poucos setores (ou seja, alto grau de especialização geral) pode ser arriscado em termos de exposição a choques peculiares (setoriais) que podem limitar crescimento econômico
2014	Chakrabarti2014 Organizational adaptation in an economic shock The role of growth reconfiguration	Este artigo constata que o crescimento reduziu o desempenho e aumentou o risco de falha firme durante o período asiático econômico de 1997. As empresas em crescimento diferiam na medida em que eram capazes de mitigar as restrições impostas pelo choque. Contudo, a presença de instituições externas desenvolvidas desempenhou um papel mais sistemático em sua adaptação do que os recursos organizacionais representados por folga financeira ou diversificação de produtos. A tentativa deliberada de reconfigurar aumentou a efeito adverso do choque econômico no desempenho e na sobrevivência da empresa
2014	Chen2014 How do business groups small	Ao atualizar o grupo de negócios como uma rede de grupo incorporada, os autores investigam os artigos não testados

	world networks effect diversification innovation and internationalization	de uma pequena estrutura de grupo mundial nas relações com o grupo diversificação (industrial), inovação central da empresa e sua internacionalização. Todos esses têm impactos positivos e significativos. A diversificação de grupos também é encontrada para mediar a relação entre uma pequena estrutura de grupo mundial e o grau de internacionalidade de um grupo internacionalização. Entretanto, uma pequena estrutura de grupo mundial não se relaciona diretamente com o grau de internacionalização
2014	Holder2014 Value exploration and materialization in diversification strategies	Este artigo indica que as atividades de diversificação são decisões estratégicas que mudará as opções reais de uma empresa e criará impactos de valor diferentes daqueles causados por mudanças na eficiência operacional. Os autores acharam que atividades de diversificação, atividades de diversificação não relacionadas, realizadas por artistas abaixo da média, tendem a aumentar o valor da empresa, em termos de relação mercado-livro, como resultado da exploração de novas oportunidades de crescimento. Considerando que as atividades de diversificação realizadas pelos artistas tendem a diminuir o valor da empresa como resultado da materialização do excesso de capacidade
2014	Al-maskati2014 Diversification corporate governance and firm value in small markets evidence from New Zealand	Neste artigo, os autores concluem que empresas diversificadas na Nova Zelândia estão associadas a um valor desconto de 19 a 42% em relação a empresas de segmento único (não diversificadas). Embora várias explicações concorrentes tenham sido oferecidas na literatura, os autores descobrem que a força da governança corporativa explica entre 15% e 21% deste desconto. Especificamente, tamanho do conselho, ocupação dos diretores, propriedade do CEO e se a remuneração dos conselheiros inclui ou não componentes baseados em ações coletivamente explicam grande parte do desconto relatado
2014	Brea-Solis2014 Business Model Evaluation Quantifying Walmart's Sources of Advantage	Neste artigo, os autores desenvolvem uma estrutura analítica com base na economia do desempenho dos negócios para fornecer uma visão quantitativa do vínculo entre as escolhas do modelo de negócios de uma empresa e suas consequências de lucro. O método é aplicado ao Walmart através da construção de uma representação qualitativa de seu modelo de negócios e mapeando essa representação em um modelo analítico que quantifique as fontes de vantagem da empresa ao longo do tempo. A análise sugere que a eficácia de um modelo de negócios específico depende não apenas de seu design (suas alavancas e como elas se relacionam com uma outra) mas, mais importante, em sua implementação (como as alavancas são puxadas)
2014	Coad2014 Processes of firm growth and diversification theory and evidences	Este artigo explora um banco de dados da indústria alemã de máquinas e ferramentas que possui uma definição detalhada e significativa de diversificação. As análises exploratórias indicam que a diversificação, em termos de introdução de produtos, é precedida por crescimento do emprego. Além disso, os autores encontraram evidências que a diversificação está associada positivamente a crescimento subsequente de ativos, mas associado negativamente com subsequente crescimento do emprego
2014	Lin2014 The Dynamic relationship between managerial ownership	Este estudo tenta examinar, sob diferentes estruturas de propriedade, se as questões gerenciais da propriedade estão associadas a mudanças subsequentes na

	and corporate diversification	diversificação ou a diversificação está associada a alterações subsequentes na propriedade. Este estudo utilizou uma amostra de empresas listadas em Taiwan de 2002 a 2011; a regressão de dados em painel com modelo de efeitos fixos é utilizada para encontrar a relação entre propriedade gerencial e diversificação
2014	Liu2014 Foreign competition domestic knowledge base and innovation activities	Usando a análise de dados em painel para uma amostra das indústrias de alta tecnologia chinesas de 1998 a 2008, este artigo examina como as características do setor afetam as atividades de inovação do setor. Diferente dos estudos existentes, esta pesquisa considera o impacto da concorrência estrangeira nas atividades de inovação na indústria nível em uma grande economia emergente
2014	Mayer2014 Market size competition and the product <i>mix</i> of exporters	Neste artigo, os autores construíram um modelo teórico de firmas multiprodutos que destaca como a concorrência entre destinos de mercado afeta tanto a empresa gama de produtos exportados e <i>mix</i> de produtos. Os autores mostram como é mais difícil a concorrência, em um mercado de exportação, induz uma empresa a distorcer suas vendas de exportação para seus produtos com melhor desempenho
2014	Ooi2014 Corporate Diversification and Firm Performance Evidence from Asian Hotel Industry	Este artigo investigou 42 empresas hoteleiras de quatro países asiáticos (2001 a 2012) e a melhor estratégia de diversificação para melhorar o desempenho da empresa. Os resultados sugerem que os setores industriais não relacionados a diversificação é a única alternativa para melhorar o desempenho da empresa hoteleira. Empresas de diversificação internacional não relacionado tem um efeito negativo significativo para o desempenho das empresas
2014	Ritala2014 Coopetition-based business model	Este artigo trata de coopetição (colaboração entre empresas concorrentes), um fenômeno que recentemente capturou uma grande quantidade de atenção devido à sua crescente relevância para as práticas comerciais. No entanto, a pesquisa atual sobre coopetição ainda é falta de explicação de como as vantagens potenciais da coopetição podem ser percebidas ao longo do tempo como parte de um indivíduo modelo de negócios da empresa. Para obter informações sobre isso, os autores realizaram um estudo de caso longitudinal e profundo sobre os modelos de negócios baseados em coopetição da Amazon.com. Os autores encontraram evidências de três negócios distintos baseados em coopetição. Modelos de negócios: (1) Amazon Marketplace, (2) Amazon Services and Web Services e (3) a colaboração entre a Apple e a Amazon em plataformas de texto digital
2014	Smith2014 The initial corporate diversification decision Empirical tests of dynamic	Este artigo procura preencher essa lacuna testando temas encontrados nos modelos que devem estar vinculados à escolha de uma empresa para diversificar. Em particular os autores acham que o capital organizacional, a especificidade de ativos, os alvos positivos (entrada) nos choques e a conexão geral da indústria-alvo estão relacionados à escolha da diversificação inicial
2014	Wang2014 International diversification and firm performance the moderating effects of corporate governance	Este artigo examina o efeito moderador da governança corporativa no relacionamento entre diversificação internacional e desempenho da empresa. Os resultados mostram que as empresas experimentam desempenho superior na diversificação internacional quando pagam níveis mais altos de remuneração gerencial, têm uma maior

		proporção de conselheiros independentes e separar os papéis de CEO e presidente do Conselho.
2015	Yucel2015 Industrial Diversification and Risk in an Emerging Market	Os autores analisam a relação entre diversificação industrial e risco entre empresas turcas listadas na Bolsa de Istanbul usando dados de 2005 a 2012. Essas análises fazem uso de modelos de dados de painel estático e dinâmico. O estudo indica que a diversificação está negativamente relacionada ao risco específico e risco total em empresas diversificadas industrialmente. Além disso, o estudo demonstra que o risco específico da empresa e o risco total de empresas diversificadas industrialmente são inferiores aos da empresa única
2015	Acosta2015 Does technological diversification spur university patenting	Este artigo explora o papel do escopo da diversificação em incentivar a produção de novas patentes nas universidades europeias, incluindo a diversificação escopo como variável explicativa em uma função de produção de patentes. A hipótese é que o quanto mais diversificada a tecnologia patenteada na universidade, maior a produção de novas patentes em períodos subsequentes. Para testar esta hipótese, os autores contam com uma amostra de patentes pertencentes a 141 universidades europeias em toda a Europa, entre 2001-2004
2015	Bowen2015 Globalization and diversification strategy A managerial perspective	Este artigo apresenta evidências de pesquisas sobre visões gerenciais, sobre como os processos de globalização afeta as decisões estratégicas dos gerentes em relação aos produtos e produtos internacionais de uma empresa escopo de mercado. O objetivo é avaliar se os comportamentos gerenciais são consistentes com previsões teóricas e se as decisões gerenciais sobre o escopo da empresa são consistentes com os resultados de pesquisas empíricas recentes
2015	DeFrancaAlcantara2015 Diversification Strategy Through the resource-based view a Case Study in a Food Industry	O objetivo deste artigo é analisar o processo de mudança estratégica em uma empresa, que a levou a adotar a estratégia de diversificação segundo a visão detalhada em recursos, por meio de um estudo de caso longitudinal em uma empresa que não atua no setor de alimentos. Os recursos, know-how dos funcionários, nível de reputação, conhecimento do negócio, investimento em gestão integrada de qualidade e conhecimento, treinamentos; e como economizar melhoria contínua e inovação contribui diretamente para implementação da estratégia de diversificação e para a vantagem competitiva da organização, exceto investimento em gestão do conhecimento e treinamentos
2015	Jara-bertin2015 Is there a corporate diversification discount or premium Evidence from Chile	O objetivo deste artigo é analisar o efeito da diversificação da propriedade corporativa, isto é, como o envolvimento na propriedade de outras empresas não financeiras afeta o valor das empresas listadas. Os autores analisam uma amostra de empresas listadas no Chile entre 2005 e 2009, em duas etapas. Primeiro, os autores calculam o prêmio ou desconto de diversificação, definida como a parte da capitalização das empresas que decorre da estratégia de diversificação. Então os autores regridem o prêmio ou desconto com as medidas de diversificação de negócios e propriedade e outras variáveis de controle
2015	Kolev2015 To Divest or not to Divest A Meta-Analysis of the Antecedents of Corporate Divestitures	As alienações corporativas foram identificadas como importantes ações estratégicas, com impacto positivo no desempenho da empresa. No entanto, o que ainda falta na literatura da gestão estratégica é uma estrutura integrativa que sintetiza quantitativamente o impacto relativo

		antecedentes de desinvestimentos e, teoricamente, reconcilia a multidão de pesquisa subjacente à alienação. Para preencher essa lacuna, o autor realiza uma meta-análise (com base em uma amostra de 35 estudos) e desenvolve quatro grandes categorias de determinantes: governança corporativa; estratégia da empresa; desempenho; e ambiente da indústria
2015	Lahiri2015 Impact of industry sector on corporate diversification and firm performance	A análise empírica deste artigo é realizada sob uma amostra de empresas indianas no período (2004-2008) indica que relacionamento entre desempenho e o foco no setor pertencente
2015	Mackey2015 Corporate diversification and the value of individual firms A Bayesian approach	Este artigo mostra que as empresas, tanto focadas quanto diversificadas, tendem a escolher essa estratégia de diversificação: foco-> diversificação relacionada -> diversificação não relacionada - que maximiza o valor
2015	Nazarova2015 Corporate Diversification Effect on Firm Value Unilever	Este artigo trata de uma análise da estratégia de fusões e aquisições utilizada pela Unilever Grupo, bem como com questões relacionadas à identificação dos fatores que definem o valor de uma empresa diversificada. Este artigo inclui uma estimativa dos efeitos efetividade da estratégia de fusões e aquisições do Grupo Unilever, visando criando o portfólio de negócios ideal dentro das estruturas corporativas diversificadas (empresa) pela forma como afeta o valor da empresa
2015	Nocker2015 Capturing Relatedness Comprehensive Measures based on secondary data	Este artigo apresenta novas medidas de relação tecnológica e de relacionamento estruturado com o cliente a partir de dados secundários amplamente disponíveis. O relacionamento é um conceito central para prever existência e natureza de um relacionamento entre diversificação corporativa e desempenho. A medida de entropia baseada em SIC usada tem baixa validade de construção e medidas baseadas em pesquisa são difíceis de replicar entre empresas e setores e ao longo do tempo. As medidas que os autores desenvolveram superam significativamente as medidas estabelecidas na explicação da variação no desempenho da empresa, ao longo do tempo, e ambas as fontes de relacionamento são consideradas independentes obtendo explicações significativas do desempenho da empresa
2015	Santarelli2015 Diversification strategies and firm performance in Vietnam	Este artigo baseia-se no pressuposto de que a lucratividade de uma empresa é determinada por seu grau de diversificação que, por sua vez, está fortemente relacionado à decisão antecedente para realizar atividades de diversificação. Isso exige uma abordagem empírica que permite a análise conjunta das três etapas inter-relacionadas e consecutivas do todo o processo de diversificação: decisão de diversificação, grau de diversificação e resultado de diversificação. Os autores aplicaram abordagens paramétricas e sem paramétricas para controle da seleção da amostra e da endogeneidade da decisão de diversificação em modelos estáticos e dinâmicos. Para a análise, os autores usaram o conjunto de dados do censo no toda a população de empresas no Vietnã, como representante dos países emergentes. Depois de controlar os efeitos fixos do setor, a evidência empírica dos dados no nível da empresa mostra que a diversificação tem um efeito curvilíneo na lucratividade: melhora até certo ponto, após o qual um aumento adicional na diversificação é associado com desempenho em declínio. Isso implica que as empresas devem considerar níveis ótimos de

		diversificação de produtos quando eles expandem suas ofertas de produtos além de suas negócio principal
<b>2015</b>	Volkov2015 Corporate diversification and firm value during economic downturns	Este artigo examina o efeito da diversificação corporativa no valor da empresa durante períodos de queda econômica. A análise da avaliação das empresas diversificadas durante períodos recessivos revela um aumento significativo no valor relativo de empresas diversificadas. A melhoria observada na avaliação relativa é apenas um resultado temporário fenômeno, que desaparece nos quatro trimestres seguintes à depressão da recessão
<b>2016</b>	Wang2016 Corporate diversification and efficiency evidence from Taiwanese top 100 manufacturing firms	Este artigo explora como a diversificação afeta o desempenho corporativo das 100 principais empresas de manufatura Taiwan, que foram selecionados com base em uma pesquisa de <i>ranking</i> de empresas de consultoria conduzidas pela Common Wealth Magazine em 2014. Este artigo adota uma modelo de análise dinâmica de envelopamento de dados para estimar a eficiência no primeiro estágio, e adota a análise de regressão PLS na segunda etapa de 2009 a 2013. Dois proxies, a abordagem da entropia e o Índice Herfindahl-Hirschman, são usados como proxy para diversificação. Os resultados indicam que a diversificação tem resultados positivos impactos na eficiência dinâmica, após o controle de fatores específicos da empresa. Conciso, este estudo prova empiricamente que a diversificação é uma importante estratégia corporativa
<b>2016</b>	Delbufalo2016 Diversification family involvement and firm	O objetivo deste artigo é investigar o efeito do produto e da localização geográfica, de diversificação do desempenho das empresas italianas, e avaliar o papel moderador do envolvimento familiar
<b>2016</b>	Nguyen2016 How firms manage their cash flows an examination of Diversification	Os autores deste artigo evidenciam que empresas diversificadas têm fluxos de caixa livres mais altos como resultado de fluxos de caixa operacionais iguais e menor investimento em comparação com empresas especializadas. Empresas diversificadas economizam menos dinheiro colocando menos dependência de financiamento externo; emitindo menos dívida e patrimônio e distribuindo maiores dividendos em dinheiro
<b>2016</b>	Adner2016 Diversification and Performance Linking Relatedness Market Structure and the Decision to Diversify	Os autores deste artigo construíram um modelo formal em que a extensão da diversificação é endógena e depende sobre o grau de relação com a indústria. As escolhas de diversificação das empresas afetam tanto sua própria competitividade quanto estrutura de mercado. Os autores encontraram um efeito não monotônico da relação no desempenho: enquanto uma relação maior aumenta a competitividade de empresas diversificadas, também pode estimular diversificação adicional, corroendo estrutura e desempenho do mercado
<b>2016</b>	Ali2016 Corporate diversification and firm performance An inverted U-shaped hypothesis	Este artigo teve como objetivo investigar a relação entre diversificação corporativa e empresa. Para esse fim, uma amostra de 141 instituições não financeiras empresas no período de 2003 a 2013 listadas na bolsa de valores paquistanesa analisam o impacto da estratégia de diversificação no desempenho da empresa. A diversificação corporativa é dividida em dois tipos, incluindo diversificação geográfica e de produtos
<b>2016</b>	Andreou2016 Organizational learning and corporate	Este estudo investiga o papel do aprendizado organizacional nos efeitos de valorização da diversificação corporativa. Descobertas empíricas sugerem que a

	diversification performance	diversificação corporativa reduz a riqueza dos acionistas. No entanto, consistente com o ponto de vista da capacidade de absorção da aprendizagem organizacional, o desempenho da diversificação depende de e experiências acumulativas relacionadas à atividade prévia de diversificação de uma empresa e/ou à experiência de uma empresa em operando em vários segmentos de negócios. Especificamente, empresas de negócios individuais que diversificam uma vez demonstram redução significativa de valor. Por outro lado, empresas de negócios múltiplos que diversificam uma vez não demonstram valor redução, enquanto firmas únicas / multinegócios que diversificam várias vezes demonstram criação de valor. Constatações também revelam que o desempenho depende do modo de diversificação, uma vez que a diversificação interna do crescimento mostra efeitos de avaliação mais altos do que diversificações por meio de aquisições
2016	Borda2016 Firm internationalization, business group diversification and firm performance The case of Latin American firms	Este artigo examina a influência da multinacionalidade e da diversificação de grupos de negócios no desempenho da empresa. Também, examinam como a interação entre as empresas de serviços e de fabricação varia. Os autores avaliam essas relações em três países latino-americanos, utilizando uma amostra de 103 empresas no período de 2000 a 2007, encontram que existe um limite para os efeitos positivos da diversificação de grupos de negócios e que a diversificação de grupos de negócios modera efetivamente o relacionamento de desempenho multinacional
2016	Cheng2016 The relationship between business diversification and productivity considering the impact of process innovation at different corp	Este artigo investiga a ligação entre a inovação de processos de uma empresa e a produtividade do seu segmento em diferentes ciclos de vida. Os resultados mostram que a diversificação de negócios está associada negativamente a uma empresa produtividade e revelam ainda que um processo da empresa modera a relação. Além disso, a literatura do ciclo de vida corporativo cria blocos para este estudo explicar que o envolvimento de custos administrativos varia ao longo dos ciclos de vida, quando empresas diversificadas ficam maduras e maiores
2016	Choi2016 Portfolio concentration and performance of institutional investors worldwide	Utilizando dados sobre ativos de segurança para 10.771 investidores institucionais de 72 países, os autores testam se as estratégias de investimento concentradas resultam em excesso de retorno ajustado ao risco. Os autores examinam várias medidas de concentração de portfólio em relação a países e indústrias e consideram que a concentração da carteira está diretamente relacionada aos retornos ajustados ao risco para investidores institucionais no mundo todo
2016	Dang2016 Exploring the effect of diversification strategy on R&D intensity using quantile regression evidence from France	Este artigo examina a relação entre estratégia de diversificação de empresas e intensidade de P&D para uma amostra de grandes empresas francesas entre 2008 e 2012. Aplicando regressão quantílica, os autores fornecem evidências de que a escolha da diversificação afeta a intensidade de P&D de maneira diferenciada
2016	Dina2016 Diversification and corporate social performance in manufacturing companies	Este artigo investiga as relações relação entre diversificação de negócios e desempenho social corporativo (CSP) em um ambiente industrial, na Indonésia. O CSP é medido com um índice construído a partir de análise de conteúdo e divulgação dos relatórios anuais da empresa, alinhados com os padrões de iniciativa Uma amostra de 107 empresas manufatureiras listadas de a Bolsa da

		<p>Indonésia é usada para estimar uma regressão múltipla defasada modelo para mostrar que a diversificação no nível da indústria não afeta o CSP. Contudo, a distinção entre diversificação relacionada e não relacionada produz um resultado diferente pelo qual a diversificação relacionada é negativa e estatisticamente significativamente correlacionada com o CSP. Diversificação não relacionada, por outro lado, mostra uma relação positiva e estatisticamente significativa. Significa o relacionamento entre diversificação não relacionada e CSP é mais positivo que o relacionamento entre diversificação relacionada e CSP. As descobertas oferecem uma visão única sobre diversificação industrial e CSP no setor manufatureiro em expansão da Indonésia</p>
2016	Espinosa2016 Does corporate diversification create value in emerging markets	<p>Utilizando uma amostra de 85 empresas chilenas listadas na Bolsa de Valores de 2005 a 2013, os autores analisaram o impacto da diversificação corporativa no valor da empresa. Consideraram direito de voto do principal acionista e influência institucional dos investidores no valor da empresa. Os autores relataram a destruição do valor da empresa para empresas diversificadas. Em relação à concentração da propriedade, os autores relataram uma relação negativa entre uma maior participação acionária e valor da empresa. Separação entre direitos de voto e direitos de fluxos de caixa deste acionista está negativamente relacionado ao valor da empresa</p>
2016	Gozgor2016 Effects of the product diversification of exports on income at different stages of economic development	<p>Este artigo examina empiricamente os efeitos de três índices para a diversificação do produto das exportações (o índice de Theil, a margem extensiva e a margem intensiva) sobre o PIB real per capita em 158 países, considerando subgrupos relacionados aos níveis de renda, ou seja, nos níveis: baixo, médio baixo, países de renda média, alta renda não membros da OCDE e alta renda membros da OCDE. Os autores implementaram as estimativas do sistema-GMM, e os resultados empíricos mostram que a diversificação do produto das exportações está positivamente relacionada ao PIB real per capita os países de renda baixa, média baixa e média alta. No entanto, este relacionamento é negativo nos países de alta renda não membros da OCDE e membros da OCDE</p>
2016	Horta2016 The impact of internationalization and diversification on construction industry performance	<p>Este artigo investiga o impacto das estratégias de internacionalização e diversificação sobre o desempenho financeiro das empresas da indústria da construção. Os resultados obtidos podem orientar a desenho de estratégias para buscar o crescimento da empresa e obter vantagem competitiva. A avaliação do desempenho das empresas é baseada no uso da técnica <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) para agregar indicadores financeiros usando pesos otimizados. O impacto da internacionalização e diversificação sobre o desempenho da empresa é explorado usando regressão truncada, controlando o efeito de contexto fatores como idade, tamanho e tempo da empresa</p>
2016	Kim2016 Technological diversification, core-technology competence, and firm growth	<p>Este artigo investiga, usando um conjunto de dados de painel exclusivo de empresas de manufatura coreanas, a relação entre a diversificação tecnológica e o crescimento da empresa e o papel condicionador dos principais competência tecnológica no relacionamento. Primeiro, o relacionamento é invertido em forma de U, independentemente da diversificação tecnológica, o que</p>

		<p>implica uma diversificação tecnológica insuficiente e excessiva ficções prejudiciais ao crescimento de empresa. Segundo o nível de competência no campo da tecnologia principal condiciona o relacionamento, atenuando o efeito prejudicial da diversificação tecnológica excessiva. Além disso, no caso de diversificação tecnológica não relacionada, a relação invertida em forma de U enfraquece substancialmente para empresas com alta competência em tecnologia de núcleo</p>
2016	Korl2016 Penrose The Theory of the Growth of the Firm	<p>Neste artigo, os autores examinam o clássico de Penrose (1959) e forneça: (1) o processo pelo qual este livro surgiu; (2) um resumo de sua ideia chave; (3) algumas implicações para a pesquisa em gerenciamento de operações; (4) o impacto subsequente do livro, no qual foco em modelos matemáticos; e (5) uma discussão de algumas das lições de pesquisa aprendidas neste exemplo de bolsa de estudos engajada</p>
2016	Laskiene2016 Export Diversification in Lithuanian Traditional Technology Industry	<p>Este artigo introduz a análise da diversificação das exportações nas indústrias tecnológicas tradicionais da Lituânia por grupos de mercadorias e mercados geográficos de exportação. A atualidade do problema de pesquisa baseia-se na relação entre o grau de diversificação das exportações e as flutuações nas receitas de exportação e taxas de crescimento econômico. A avaliação da diversificação das exportações estabelece fundações para revelar o desempenho real das indústrias de baixa tecnologia e explorar suas principais tendências de exportação. O objetivo central do estudo empírico é divulgar quais indústrias de baixa tecnologia são mais diversificadas, por exemplo, é mais bem protegida de possíveis agitações e garante maior estabilidade à economia do país</p>
2016	Rajamani2016 The International Diversification of Banks and the Value of Their Cross-Border M&A Advice	<p>Este artigo examina o impacto da diversificação internacional de bancos no valor de seus conselhos. Os autores concluíram que os licitantes envolvidos internacionalmente diversificados enfrentam menores retornos de anúncios. Um aumento de um desvio padrão nas divergências do consultor. A classificação está associada a um retorno do anúncio inferior a 92 pontos base para um licitante que adquire um alvo. Os retornos mais baixos do licitante são atribuíveis às sinergias mais baixas dos negócios que estão sendo concluídos. A evidência sugeriu que os consultores diversificados internacionalmente oferecem aconselhamento de qualidade inferior a seus clientes, pois preocupações com a reputação são enfraquecidas por terem acesso a várias regiões geográficas, das quais podem derivar renda baseada</p>
2016	Shukla2016 Effect of firms diverse experiences on its alliance portfolio diversity	<p>Este artigo examina o efeito de diversas experiências na diversidade de portfólio de alianças de uma empresa (APD). Com base na perspectiva da aprendizagem organizacional, argumenta que a aprendizagem de uma empresa de diversas experiências permite colher os benefícios e mitigar os riscos de alto nível de APD. Assim, uma empresa experiente pode optar por formar ou manter relacionamentos com diversos parceiros para obter os benefícios pretendidos do APD. Em particular, o estudo supõe que o produto de uma empresa focal e experiência em diversificação internacional, experiência em aliança e heterogeneidade em experiência em aliança estão associados positivamente ao seu APD. Uma investigação</p>

		longitudinal de 90 empresas indianas, pelo período 2004–2014, fornece suporte para todos os relacionamentos hipotéticos. Em geral, os achados, robustos a vários métodos de estimativa, sugerem que as diversas experiências de uma empresa influenciam seu APD
2016	Ushijima2016 Diversification Organization and Value of the Firm	Este artigo examina essa possibilidade com base em uma grande amostra de empresas japonesas para as quais a estrutura legal (matriz-subsidiária) da organização é facilmente observável. Os autores identificam um desconto significativo para empresas diversificadas com e sem controle sobre a estrutura organizacional
2017	DeAndres2017 Diversification relatedness and growth options value Beyond a Linear Relationship	Este artigo investiga como a diversificação corporativa afeta o valor das opções de crescimento de uma empresa. Os autores adotam uma abordagem de opções reais, da qual a diversificação é vista como uma maneira de explorar as opções atuais de crescimento (efeito de exercício da opção) e como fonte de opções futuras para expandir (efeito de criação de opção). Os autores focam em duas dimensões dessa estratégia: grau de diversificação e relacionamento entre segmentos. Usando uma amostra de painel de empresas americanas de 1998 a 2014, e considerando a natureza endógena da decisão de diversificação, encontra uma relação em forma de U entre o grau de diversificação e o valor das opções de crescimento, sugerindo que essa estratégia possa se tornar principalmente uma fonte de opções de crescimento após um certo ponto. O parentesco tem uma relação U inversa com o valor das opções de crescimento, sugerindo que os efeitos positivos das sinergias são limitados a um certo nível, após o qual efeitos negativos prevalecem os efeitos de duplicidades. Os resultados também revelam que essa ligação U inversa de relações a intensidade é menos pronunciada nos diversificadores altos do que nos baixos. Este estudo estende a aplicabilidade da abordagem das opções reais à estratégia e sugere a relevância de uma visão multidimensional e contingente no debate sobre diversificação
2017	Haug2017 Cui bono An empirical investigation into risk benefits of corporate diversification	Este artigo parte da moderna teoria do portfólio e das teorias da diversificação para derivar um conjunto abrangente de hipóteses sobre o impacto de diversificação do risco sistemático, risco total e risco de falência de uma empresa. Baseado em uma grande organização internacional. Na amostra, os autores consideram o efeito do portfólio mais importante do que se pensava anteriormente, enquanto os efeitos de sinergia parecem ser amplamente contrabalançados pelos custos diretos e indiretos da diversificação. Especificamente, encontramos que o risco sistemático não é reduzido pela diversificação corporativa, enquanto o risco de falência é significativamente menor em empresas diversificadas, possivelmente levando a conflitos entre acionistas e outros grupos de partes interessadas
2017	Borah2017 Does corporate diversification reduce value in high technology firms	Este artigo conclui que o valor da empresa é reduzido via diversificação industrial e isso a redução no valor depende da intensidade da tecnologia de uma empresa. Os autores consideram que assimetria dos problemas de informação métrica são mais graves em indústrias intensivas em tecnologia e encontram que as empresas do setor de alta tecnologia apresentam redução de valor claramente maior quando comparadas às empresas do setor de baixa

		tecnologia. O efeito negativo da avaliação é maior para empresas que possuem quantidade relativamente maior de ativos intangíveis e maior capital de P&D. Os autores determinam que as descobertas são robustas para diferentes métodos de estimativa e excesso de medida de valor alternativo
2017	Bowen2017 Are International and Product Diversification	Este artigo apresenta um referencial teórico consistente para identificar e caracterizar relações alternativas entre esses dois tipos de estratégia de diversificação e o que pode significar caracterizar um relacionamento em particular como evidência de substituição ou complementaridade. Os autores mostram que a interação entre os recursos únicos, porém limitados, de uma empresa e seu mercado específico ambiente implica relações alternativas e peculiares entre essas duas diversificações
2017	DeAndres2017 Does it really matter how a firm diversifies	Este estudo analisa se o efeito da diversificação corporativa no valor de mercado de uma empresa depende de como essa estratégia é implementada. De acordo com a abordagem das opções reais, duas opostas estratégias de diversificação podem ser implementadas: uma baseada no exercício completo das opções disponíveis (diversificação de ativos no local) e o outro destinado a semear novas oportunidades para crescimento futuro em múltiplos negócios (diversificação de opções de crescimento). Os autores propõem um índice para medir esses dois padrões de diversificação e exploram seu impacto no valor de mercado firme para uma amostra de empresas americanas durante o período de 1998 a 2014. Concluímos que, à medida que a estratégia de diversificação de uma empresa muda para um padrão de opções de crescimento, torna-se uma estratégia de aumento de valor
2017	Dierks2017 Critical analysis of valuation and strategical orientation of merger and acquisition deals in the pharmaceutical industry	A indústria farmacêutica está passando por grandes mudanças devido à mudança de macro e micro fatores. Como o setor é intensivo em capital e as patentes estão expirando, as perspectivas são gerando crescimento inorgânico, principalmente por meio de fusões e aquisições. Utilizando a abordagem de avaliação de receita, os autores analisam as transações concluídas em 2016 acima de US \$ 1 bilhão
2017	Eckardt2017 Service diversification and growth of professional service firms	Este estudo investiga o impacto da diversificação de serviços na taxa e no modo de crescimento de empresas de serviços profissionais (PSFs). Com base na literatura existente sobre PSF, os autores identificam visões diferentes sobre o impacto no crescimento da diversificação de serviços. Especificamente, alguns estudiosos sugerem que o cliente externo se beneficia da diversificação de serviços devem permitir que os PSF expandam as receitas rapidamente e busquem menos fusões e aquisição, enquanto outros implicam que o aumento da diversificação pode causar desafios em relação aos custos de aprendizagem, coordenação e inovação que podem limitar a taxa de crescimento da receita e incentivar mais fusões e aquisições. Os autores testaram estas visões concorrentes usando dados longitudinais em 137 empresas de contabilidade e dados transversais em 125 escritórios de advocacia e consideram que a diversificação de serviços está associada negativamente à taxa de crescimento da receita firme e associado positivamente ao uso de fusões e aquisições

2017	Hamdi2017 Diversification bank performance and risk have Tunisian banks adopted the new business model	Neste artigo, os autores estudam o impacto da receita sem juros na rentabilidade dos bancos medido pelo retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre patrimônio líquido (ROE). Também investigam a relação entre receitas não financeiras e o nível de risco. Para atingir esse objetivo, os autores usam dados anuais de 20 bancos da Tunísia durante o período 2005-2012. Na seção empírica, realizam um Painel modelo Dinâmico de Dados
2017	Jang2017 International Corporate Diversification and Financial Flexibility	Se a localização das operações da empresa for relevante para o financiamento, as multinacionais devem ter mais facilidade acesso a diferentes fontes estrangeiras de financiamento em relação a empresas domésticas. Os autores documentam isso, as multinacionais americanas têm maior probabilidade de contrair empréstimos junto a um banco estrangeiro e emitir títulos do que as empresas domésticas dos EUA. As multinacionais são menos afetadas do que as empresas domésticas devido a maior flexibilidade de financiamento. Usando crise financeira de 2007-2009 como um choque de oferta de capital, acho que as multinacionais confiavam mais em fontes de financiamento em empréstimos bancários e, conseqüentemente, reduziu o investimento doméstico menos do que empresas domésticas
2017	Lee2017 Product Diversification Business Structure and Firm Performance in Taiwanese Property and Liability Insurance Sector	O objetivo deste estudo é analisar a diversificação de produtos, estrutura de negócios, e desempenho da seguradora com uma visão abrangente do seguro de responsabilidade patrimonial ( <i>property-liability</i> - P/L). Utilizando dados de painel, este artigo emprega um modelo de regressão de quadrados ( <i>ordinary least squares</i> - OLS), modelo de efeitos fixos ( <i>fixed effects model</i> - FEM) e modelo de efeitos aleatórios ( <i>random effects model</i> - REM) examinando o impacto da diversificação de produtos e da estrutura de negócios no desempenho de Seguradoras de P/L. O estudo avalia o desempenho da seguradora usando o retorno sobre ativos ajustado ao risco e retorno sobre o patrimônio ajustado ao risco
2017	Masud2017 Impact of corporate diversification on earnings management	A diversificação corporativa é uma estratégia para fazer mudanças na empresa a partir de suas produto, serviços e área. Empresas diversificadas apresentaram maior assimetria informacional comparando com empresas concentradas porque os investidores em empresas diversificadas dependem das informações nos relatórios financeiros da empresa. As informações mescladas de todos os segmentos são divulgadas em empresas diversificadas, mas devem ser divulgadas em cada nível de segmento, o que ajuda investidores observem a posição real da empresa e reduz a assimetria informacional. Existe diversificação quando é mais eficiente executar uma operação transfronteiriça dentro de uma empresa, em vez de trocar bens ou serviços transfronteiriços por meio de operações de importação / exportação entre diferentes empresas. Em mercados perfeitamente competitivos, a diversificação portanto, não existem, pois têm uma desvantagem natural sobre as empresas locais
2017	Orlando2017 How does firm diversification impact innovation	Este artigo utiliza a relação entre diversificação de negócios e inovação. Uma estratégia de diversificação é um fator que impulsiona os custos irrecuperáveis e folga estratégica. A folga estratégica é uma reserva valiosa de conhecimento, utilizável para promover a inovação. Usando modelos lineares, os autores exploram a interação entre pesquisa e

		desenvolvimento (P&D) e folga organizacional em grandes e empresas diversificadas listadas no Euronext 100 Index. Os autores consideram o padrão de diversificação ao longo do tempo e suas interações com os seguintes três categorias: custos irrecuperáveis, recursos insuficientes e pesquisa e desenvolvimento. Os resultados mostram um efeito antitético da diversificação e folga nas despesas de P&D. Dentre o contraste com folga não absorvida e potencial, diversificação e o fundamento dos custos dificultam a inovação. No entanto, a diversificação é uma enorme fonte de folga estratégica e, portanto, afeta indiretamente a inovação
2017	PietdePaepe2017 Reigniting Growth in Industrials	Empresas de todo o mundo enfrentam desafios de crescimento desafios. Isto é especialmente verdade para empresas na indústria. Bens e serviços experimentais (IG&S), cujas fortunas tendem a estar fortemente ligado ao PIB, o que fez o crescimento desafiador após a crise financeira global. No entanto, entre as subindústrias, descobrimos que um em cada nove empresas alcança crescimento sustentado tanto na receita e lucro. Quando perguntado sobre o que leva ao sucesso ou falha, apenas 15% dos executivos pesquisados atribuem culpa externa condições de mercado. Em vez disso, a grande maioria cita fatores internos, particularmente organizacionais e comerciais complexidade. Se não tratados, esses fatores internos levam estagnar: vendas diminuem, concorrentes atacam e empresas eventualmente falham ou são adquiridos.
2017	Stadler2017 International and Product Diversification Wich strategy suits family managers	Este artigo explora o impacto de gerentes familiares e profissionais sobre desempenho e como esse relacionamento é afetado pela diversificação internacional e de produtos. Usando um conjunto de dados de 262 empresas alemãs de 2000 a 2009, os autores descobriram que uma proporção crescente de os gerentes de família no conselho de administração está associada a um desempenho superior. Estes níveis mais altos de diversificação internacional, reforçam a diversificação de produtos devido a diferenças de capital humano e social entre gerentes familiares e profissionais. Empresas com presença significativa de familiares no topo enfrentam a opção de adotar uma estratégia corporativa que é contrária ao "enfoque global"
2017	Sun2017 Product market diversification and market emphasis Impacts on firm idiosyncratic risk in market turbulence	A diversificação do mercado é uma importante opção estratégica que as empresas usam para expandir para múltiplos domínios que diferem em características variáveis. Uber expandiu para o mercado de entrega de comida, introduzindo o UberEats. Da mesma forma, a Apple adquiriu a Beats Music para entrar no novo mercado de hardware e serviços de música. Acadêmicos e profissionais estudaram o efeito que diversificação tem em várias medidas de desempenho das empresas, identificando como sendo estreitamente relacionados ao valor da empresa, posições competitivas e oportunidades futuras. No entanto, o impacto da diversificação em tais medidas de desempenho de empresas tem sido inconclusivo
2017	VazquezLopes2017 Export diversification and competitiveness in industry Towards the construction of a	Este artigo analisa o vínculo existente entre a diversificação das exportações e competitividade externa do setor industrial nos países médios de entrada. Os resultados mostram uma relação positiva significativa entre o grau de diversificação e a relação comercial e vinculativa menos

	typology for the case of middle-income countries	representativa em relação à competitividade da dinâmica. A diversificação promove a competitividade usando as melhorias na balança comercial; sem embargo, não existe evidência de que uma estratégia de diversificação das exportações incrementa as cotas de mercado dos países de ingresso de mídia no caso de ramas industriais com demanda por demanda no ambiente global.
2017	Wiersema2017 Corporate of Product Diversification	Este artigo descreve sobre diversificação corporativa ou de produtos, especificamente, aborda a questão estratégica em quais negócios a empresa competirá
2017	Ye2017 Diversification in the international construction business	A globalização econômica criou um mercado interdependente que permite às empresas transcender fronteiras nacionais tradicionais para conduzir negócios no exterior. Na construção internacional mercado, as empresas geralmente adotam a diversificação como estratégia de crescimento, gerenciamento de riscos ou para ambos. Contudo, os padrões de diversificação das empresas internacionais de construção (CCI) como grupo são pouco claros. O objetivo principal deste artigo é cobrir esse vazio de conhecimento mapeando Padrões de diversificação das CCI nos setores de negócios e dispersão geográfica
2018	Garrido-Prada2018 Effect of product and geographic diversification on company performance	Com base em uma nova amostra de empresas listadas na Espanha de setores não financeiros, os autores exploram o efeito de diversificação geográfica e de produtos no desempenho da empresa durante uma crise econômica. Os autores desenvolvem modelos abrangentes para entender o efeito de interação de ambas as estratégias desempenho da empresa. Encontram uma relação de desempenho de diversificação geográfica em forma de U e nenhuma evidência de um efeito positivo da diversificação do produto, a menos que combinado com altos níveis de diversificação. Os resultados mostram que as empresas melhoraram seu desempenho combinando
2018	Lopez-Zapata2018 Analyzing Relationship between diversification strategy and firm performance	Neste artigo, usando um painel de 1.828 empresas de fabricação espanhola de diferentes tamanhos, é realizada uma análise das diferenças de retorno sobre ativos (ROA), crescimento nas vendas (GS) e produção de trabalho (LP) entre empresas especializadas, aquelas com diversificação relacionada e aquelas com diversificação não relacionada, entre 2002 e 2011, em que houve um período de crescimento alternado com outro de recessão econômica
2018	Smith2018 Corporate diversification Can the observed diversification discount shed light on managements choice to diversify or refocus	O objetivo deste artigo é comparar duas teorias que relacionam a proporção de empresas na economia e o desconto implícito para empresas diversificadas: o primeiro é um modelo de opções reais que prevê uma relação positiva entre o desconto e a escolha da administração de operar uma empresa diversificada; o segundo é baseado na teoria da restauração, na qual é prevista uma relação negativa, pois a gerência está atenta preferência dos investidores em empresas diversificadas. Este estudo propõe uma nova medida agregada da diversificação desconto. A medida dos autores permite decompor o desconto em preços incorretos no nível da empresa, preços incorretos e componentes de valor fundamental de longo prazo
2018	Batsakis2018 International diversification and firm	Com base na teoria da dependência de recursos, este artigo amina a relação entre diversificação internacional e desempenho (de empresas-alvo) no período pós-período de aquisição. Os autores sugerem que essa relação esteja

	performance in the post-acquisition period	condicionada ao tamanho da aquisição (volume de ações adquirida) e se a empresa-alvo tem uma afiliação a um grupo de negócios. Utilizando um Conjunto de Dados Recém-Criado compreendendo 164 empresas indianas de capital aberto para o período 2001–2015, encontram suporte para nossas hipóteses.
2018	Belderbos2018 Multinational Investment and the Value of Growth Options	Neste artigo, os autores mostram evidências de que o investimento multinacional cria valor da opção de crescimento para empresas que operam afiliadas em países anfitriões com alto mercado incerto. Em ambientes tão incertos, no entanto, estratégias de investimento incrementais - limitar a participação acionária ou o tamanho do investimento em afiliadas, em todos os países ou dentro cada país - provar ser crítico para o valor das opções de crescimento. Criando valor da opção de crescimento requer, portanto, um alinhamento da estratégia de investimento incremental das empresas com as incertas ambientes rurais que eles enfrentam
2018	Bhatia2018 Corporate diversification and firm performance an empirical investigation of causality	O objetivo deste artigo é investigar a relação causal entre a extensão da diversificação e desempenho entre empresas indianas. A questão principal é descobrir se a diversificação oferece oportunidades irresistíveis para aumentar o desempenho da empresa ou é a lucratividade superior que motiva a gerência a diversificar. A diversificação do produto é calculada usando o índice Entropia. Para medir a endogeneidade conjunta da diversificação corporativa e do desempenho da empresa, ambas as variáveis são tratadas como endógenas em um modelo de equação simultânea. Os resultados relatam que a associação entre diversificação e desempenho gira fortemente significativa e positiva após o controle da questão da endogeneidade. O estudo encontra uma forte via de mão dupla relação entre extensão da diversificação e desempenho da empresa. Conforme indicado pelos resultados, a extensão da diversificação está positivamente relacionada ao desempenho, implicando que as empresas diversificadas experimentam um prêmio significativo de diversificação. O estudo também demonstra uma relação positiva de desempenho e total diversificação indicando que o bom desempenho leva a uma maior diversificação.
2018	Broadhurst2018 In the pursuit of economic growth drivers and inhibitors of place-based partnerships	Na busca do crescimento econômico, a Inglaterra historicamente manteve um nível de controle centralizado, apesar de política tenta descentralizar. Consequentemente, as tentativas de criar um nível subnacional têm se esforçado para estabelecer uma alternativa durável. Reportagem sobre o episódio de localismo, iniciado em 2010 e que tem envolvido a abolição de agências regionais de desenvolvimento (RDAs) em favor de 38 empresas locais voluntárias parcerias (LEPs), juntamente com a construção de um número crescente de autoridades combinadas, o artigo investiga um cenário econômico complexo baseado no local, pelo qual a provisão de orientação e o compartilhamento de práticas na Inglaterra permanece limitado
2018	Garcia-Marin2018 Exporting and Plant-Level Efficiency Gains It's in the Measure	Este artigo mostra que isso se deve ao comum uso de medidas de produtividade baseada em receita (TFPR) - produtores mais eficientes tendem a cobrar preços mais baixos, levando a um viés de queda no TFPR. Usando painéis censitários de fábricas chilenas, colombianas e mexicanas, os autores encontram ganhos consideráveis de

		eficiência após a exportação tente com base em medidas de eficiência que não sejam afetadas pelos preços da produção. As evidências sugerem que uma complementaridade entre exportação e o investimento em tecnologia é um importante impulsor desses ganhos
<b>2018</b>	Gama2018 Political strategy and the growth of business groups	Como as interações das empresas e do governo afetam as decisões dos grupos de negócios sobre crescimento? Até agora, as evidências empíricas são baseadas em dados que não explicam como as estratégias políticas afetam a expansão ou diversificação de grupos de negócios. A principal contribuição é discutir as condições que afetam seu crescimento. Para isso, os autores realizam um estudo de campo aprofundado em seis grupos de negócios e examinamos 17 decisões de crescimento. Quatro categorias (origem do crescimento, relacionamentos históricos, escopo do grupo de negócios e uso de estratégias políticas específicas) emergiram da análise, com base em entrevistas com gerentes e em 480 fontes de dados secundárias. Aplicam ainda o método comparativo qualitativo para testar nossas categorias como condições para o crescimento
<b>2018</b>	Hafner2018 Growth instability frontier and industrial diversification evidence from European gross value added	O artigo aplica a moderna teoria de portfólio e estocagem e realiza uma análise crítica das fronteiras às taxas de crescimento do valor agregado bruto da Europa e apresenta evidências de instabilidade convexa de fronteiras de crescimento
<b>2018</b>	Innocenti2018 What does a start-up need to grow An empirical approach for Italian innovative	O objetivo deste artigo é capturar o papel das características internas e externas na favorecendo o crescimento de empresas inovadoras em um estágio inicial de sua vida. A abordagem empírica deste artigo é baseada em uma abordagem econométrica análise aplicada a todas as empresas inovadoras italianas com quatro e cinco anos de vida. O crescimento é analisado após quatro e cinco anos após a constituição, dependendo dos investimentos internos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em ativos tangíveis e em características externas à empresa (110 províncias italianas) relacionadas a variedade industrial, especialização, investimentos públicos em P&D etc.
<b>2018</b>	Lawrey2018 Corporate diversification and abnormal returns	Os autores deste artigo examinam o efeito da diversificação corporativa, comparando retornos anormais entre carteiras de empresas diversificadas e firmas focadas. O estudo abrange empresas dos EUA nos anos 1976-2009 e compara retornos anormais mais de 12, 24 e 36 meses. Testes variados mostram resultados mistos, embora depois de controlarmos para efeitos de empresa, indústria e tempo, achamos convincentes evidência de que carteiras de empresas diversificadas superam carteiras de empresas focadas no prazo de 3 anos. As descobertas indicam que os benefícios da diversificação corporativa são capturados em horizontes de investimento mais longos
<b>2018</b>	Paul2018 Toward A New Model For Firm Internationalization Conservative Predictable and Pacemaker Companies and Markets	Através deste artigo, os desenvolvem um novo modelo para a internacionalização de empresas, chamada Conservadora, Previsível Pacemaker (CPP), para ampliar a pesquisa na área de domínio dos negócios internacionais. O principal objetivo é promover vide uma nova tipologia que pode ser usada como uma lente teórica para pesquisas futuras e motivar os pesquisadores a pensar além os modelos estabelecidos, que são usados repetidamente em muitos estudos. Este artigo é baseado em dados primários

		coletados de empresas do setor de tecnologia da informação em Porto Rico. O modelo de CPP pode ser útil para análises da indústria e pesquisa que trata do crescimento e internacionalização empresas em indústrias e países.
2018	Popovic2018 The Dependence of the Cost of Capital on Degree of Diversification	O assunto deste artigo são aspectos teóricos e metodológicos. Os aspectos da determinação do custo de capital no exemplo de duas empresas despensas do sistema Energoprojekt. O objetivo é apontar os problemas mais significativos na determinação do custo de capital em geral, bem como identificar os determinantes mais significativos desses custos. Além disso, o artigo tem como objetivo apontar o grau de impacto da diversificação dessas duas empresas no custo de capital. Usando o CAPM, o custo total de capital é calculado para Energoprojekt Holding e Energoprojekt Industrija
2018	Prada2018 Effect of product and geographic diversification on company performance Evidence during an economic crisis	Com base em uma nova amostra de empresas listadas na Espanha de setores não financeiros, os autores exploram o efeito de diversificação geográfica e de produtos no desempenho da empresa durante uma crise econômica. Os autores deste artigo desenvolvem modelos abrangentes para entender o efeito de interação de ambas as estratégias desempenho da empresa. Encontram uma relação de desempenho de diversificação geográfica em forma de U e nenhuma evidência de um efeito positivo da diversificação do produto, a menos que combinado com altos níveis de diversificação. Os resultados mostram que as empresas melhoraram seu desempenho combinando estratégias. Os resultados são robustos após o controle da endogeneidade dos dois tipos de diversificação
2018	Rau2018 The F-PEC Revisited	Ao propor uma escala para resolver o “dilema da definição de empresa familiar” em 2002, a escala F-PEC provocou consideráveis interesse e pesquisa em nosso campo, especialmente no momento que as empresas familiares estavam em seu estágio formativo de desenvolvimento
2018	Wang2018 Theoretical Explanation of Enterprise Diversification	Com base no levantamento da diversificação empresarial nacional e internacional de práticas experiência e literatura, da teoria das forças de mercado, teoria dos recursos e teoria da agência de empresas, o comportamento diversificado é analisado em detalhes. Isso tem um significado vital para melhorar a China Realização da teoria da diversificação das empresas e prática da cientificidade
2019	DeLaFuente2019 Capital structure and corporate diversification Is debt a panacea for the diversification discount	Este artigo investiga o papel da dívida como mecanismo interno de governança que pode ser empregado pelas empresas para conter conflitos de agências e desencorajar os gerentes de destruindo a diversificação. Usando um painel de empresas americanas, descobrimos que alavancamos positivamente modera o efeito da diversificação no valor de uma empresa. Os autores confirmam que esse efeito decorre do papel de monitoramento da dívida, que promove a eficiência dos investimentos segmentos e desencoraja os subsídios cruzados. A investigação vai um passo além aprofundar o papel disciplinar da dívida e racionalizar certos cenários que determinam se o efeito da dívida na relação valor-diversificação é mais forte ou mais fraco. Os autores acham que esse efeito moderador é mais benéfico para empresas diversificadas não relacionadas e para empresas com menores oportunidades de investimento. Contudo, os benefícios da dívida enfraquecem na presença de um

		dispositivo de monitoramento alternativo (propriedade concentrada) e quando a dívida a alocação se torna discricionária em empresas altamente diversificadas
2019	Mehmood2019 The Impact of Corporate Diversification and Financial Structure on Firm Performance Evidence from South Asian Countries	Os autores deste artigo examinam o impacto da diversificação corporativa e da estrutura financeira nas empresas desempenho financeiro. Coletam dados de 520 empresas de fabricação do Paquistão, Índia, Sri Lanka e Bangladesh. Usam dados de painel de 14 anos de 2004 a 2017 para analisar os resultados. Aplicam uma abordagem de painel dinâmico em duas etapas para analisar as hipóteses. Descobrem esse produto diversificação e diversificação geográfica afetaram significativamente o desempenho financeiro das empresas Também descobrimos que a política de dividendos e a estrutura de capital tiveram um impacto significativo no desempenho da empresa
2019	Aivazian2019 Does Corporate Diversification Provide Insurance against economic disruptions	A estratégia de diversificação de produtos de uma empresa pode oferecer uma proteção natural contra condições econômicas adversas? Os autores utilizam um experimento quase natural para mostrar que a diversificação atenua o impacto negativo de interrupções econômicas antecipadas e permite que empresas diversificadas invistam com mais eficiência do que similares empresas
2019	Cui2019 Outward FDI and profitability of emerging economy firms Diversifying from home resource dependence in early-stage internationalization	Os autores investigam o efeito da realização de IDE sobre a rentabilidade das empresas emergentes da economia em estágio inicial internacionalização. Argumentam que o IDE pode ser uma estratégia eficaz para aliviar passivos de emergências, gerando resultados positivos de desempenho. A hipótese é que, dependendo de fatores que alterem a motivação e capacidade das empresas de diversificar da dependência de recursos domésticos, as empresas de economia emergente podem se beneficiar de IDE resultando em uma maior taxa de crescimento de ativos intangíveis e maior lucratividade. Usando painel dados de empresas chinesas antes da crise financeira global e combinando técnicas de comparação com a análise diferença-diferença, encontram suporte empírico para nossos argumentos
2019	Goya2019 Distance from core competences and new export survival Evidence from multi-product exporters	Este artigo analisa os exportadores que adicionam novos produtos às suas cestas de exportação em uma economia de renda média. O efeito agregado do processo de diversificação em nível micro parece ser importante. Aproximadamente 60% das maiores exportações de economias desenvolvidas do que as economias em desenvolvimento podem ser explicadas por diferenças na amplitude de suas cestas de exportação
2019	Guyader2019 Business model diversification in the sharing economy The case of Go More	Este artigo aprimora o entendimento sobre a ascensão da economia compartilhada, esclarecendo as tendências atuais no setor de mobilidade para que novas empresas operem diferentes modelos de negócios simultaneamente. Para a plataforma de mobilidade compartilhada é usada como um estudo de caso para examinar o processo pouco explorado de diversificação em um portfólio de modelos de negócios e teste a proposição teórica de que um modelo de negócios bem-sucedido. As configurações maximizam os recursos existentes de uma empresa para estabelecer recursos e funções difíceis de imitar. criar vantagem competitiva sustentável
2019	Hurwitz2019 The Determinants of firms	Com base nas teorias da diversificação, este artigo examina o papel da influência e do desejo dos pares para o

	global diversification decision	crescimento no momento da decisão de globalização da empresa. os autores estudam ainda o risco peculiar e a adoção de hipóteses de inovação tecnológica sobre diversificação global. Nossos resultados documentar que a eficiência da inovação aumenta fortemente a propensão do QIR para a diversificação global
2019	Jiang2019 Corporate diversification firm productivity and resource allocation decisions The data envelopment analysis approach	A diversificação corporativa tem sido um importante tópico de pesquisa no campo dos negócios administração. Embora seja considerada uma estratégia essencial para as empresas, sua relação com o desempenho da empresa parece inconclusivo na literatura. Para preencher essa lacuna, este artigo usa análise envoltória de dados (DEA) para desenvolver modelos que ajudam as empresas diversificadas com mais precisão para calcular a produtividade nos níveis da empresa e do segmento de negócios e realocar recursos entre os segmentos de negócios, a fim de obter melhor desempenho geral da empresa. Os autores testam empiricamente os modelos usando uma amostra de empresas públicas dos EUA durante um período de 2012-2016. Os resultados mostram que, em comparação com dois modelos convencionais de DEA, esse modelo fornece expressão de produtividade mais útil para empresas diversificadas e que o modelo sugerido a realocação de recursos está ligado ao melhor desempenho da empresa
2019	Oh2019 Paths and geographic scope of international expansion across industries	Os autores deste artigo investigam como os caminhos de expansão internacional das empresas e seu escopo geográfico diferem entre indústrias, com dados longitudinais de 1999 a 2008 para as empresas Fortune Global 500. Primeiro classificam as empresas em três caminhos genéricos de expansão internacional com base nas características do setor (isto é, orientado por instituições, - capacidade, e ligação). Em seguida, investigam as diferenças em três expansões internacionais genéricas caminhos e escopo geográfico com análises descritivas e de curva de crescimento. Os resultados mostram que as empresas que operam em um setor impulsionado por instituições, geralmente expande sua atividade <i>upstream</i> internacionalmente, mas seu escopo geográfico é limitado. Por outro lado, as empresas de um setor impulsionado pela capacidade expandem principalmente seus potencialmente além de uma fronteira geográfica regional. As empresas de um setor movido a ligações provavelmente internacionalmente, mas com um escopo geográfico maior em regiões atividades de fluxo a jusante do que atividades de <i>upstream</i> . Assim, as empresas de todos os setores adotaram caminhos distintos de expansão nacional com escopo geográfico substancialmente diferente de operação
2019	Oladimeji2019 The Effect of Diversification Strategy On Organizational Performance	Este artigo examina o efeito de uma diversificação estratégia sobre o desempenho de uma organização no setor de manufatura. Um estudo experimental com delineamento de pesquisa ex post foi usado para o estudo. A população entrevistada consistia em 31 organizações listadas na Bolsa de Valores da Nigéria (NSE) por um período 20 anos (1997-2017), enquanto o tamanho da amostra é composto por seis organizações propositadamente selecionados com base em sua vida útil e nível de diversificação. Três hipóteses foram formuladas testados usando análise de proporção, enquanto o desempenho foi medido em termos de ROA, ROI e ROE;

		tamanho da organização, valor da organização e crescimento; bem como alavancagem e liquidez. Dados foi extraído dos relatórios financeiros das organizações selecionadas, com o E-View versão 9 usado para a análise dos dados. O estudo revelou que organizações diversificadas superam o desempenho outros em termos de ROA e ROI. Enquanto organizações diversificadas relacionadas foram descobertas como positivas em termos de ROA (26,8%), organizações diversificadas não relacionadas e híbridas foram positivas no ROE (81,7% e 20,5%). Uma estratégia de diversificação leva ao crescimento e à lucratividade (20%) e forte estrutura de capital para cobrir passivos (26%). O estudo concluiu que a diversificação é uma ferramenta estratégica para alcançar relevância estratégica e desempenho espontâneo
2019	Olibe2019 Corporate diversification, debt maturity structures and firm value The role of geographic segment data	Neste artigo, os autores investigam se os ativos estrangeiros e domésticos das empresas americanas são financiados com empréstimos (por exemplo, com estruturas de vencimento de dívida de curto e longo prazo). A análise de regressão documenta uma associação positiva entre ativos estrangeiros e dívida de longo prazo e associação negativa entre ativos estrangeiros e dívida de curto prazo. Os resultados das estimativas mostram que um aumento de 1% na SAF leva, em média, a um aumento de 39% na alavancagem, um efeito economicamente importante. Também, os autores documentam o oposto das relações entre longo prazo (relação negativa) e curto prazo (relação positiva) e doméstico fixo ativos
2019	Sener2019 Does governance affect corporate diversification behavior in emerging markets	Este artigo investiga o papel da governança em nível de empresa e em nível de país na diversificação corporativa, comportamento de mercado nos mercados emergentes. Os resultados mostram que empresas com estrutura combinada de liderança são mais diversificadas, enquanto as empresas com mais diretores independentes são menos diversificadas. Há sim uma relação em forma de U entre concentração e diversificação da propriedade. Nenhuma associação significativa é demonstrada uma relação entre proteção e diversificação de acionistas no nível nacional
2019	Thompson2019 Development and Validation of a Firm-Level Vertical and Horizontal Internationalization Metric	A falta de medidas válidas e confiáveis de internacionalização vertical e horizontal no nível da empresa está impedindo desenvolvimento e teste de relações hipotetizadas entre essas respectivas dimensões de nacionalização e uma série de características, ações e efeitos importantes de empresas multinacionais. Através de uma série de estudos quantitativos, utilizando dados coletados de executivos seniores de empresas multinacionais (total de N = 3.146), desenvolvemos e validar uma escala para medir a internacionalização vertical e horizontal no nível da empresa. Subescalas para cada tipo de internacionalização provam ser unidimensionais, confiáveis, temporalmente estáveis e com preditores, validade estrutural, intersetorial e discriminante
2019	Vu2019 A Study on the Relationship Between Diversification and Firm Performance Using the GSEM Method	Este estudo acrescenta outra perspectiva sobre diversificação corporativa e investimento em ativos diversificados, incluindo diversificação de investimentos em ativos relacionados e não relacionados, e examina relação entre essa diversificação, diversificação de negócios e desempenho. Porque negócios diversificação inclui negócios relacionados e diversificação de negócios não relacionados, os autores desenvolveram uma hipótese de

		que os negócios relacionados atuam como um fator mediador entre a diversificação de investimentos em ativos relacionados. Da mesma forma, negócios não relacionados desempenham um papel mediador no relacionamento entre diversificação e desempenho de ativos. Aplicam um modelo estrutural linear geral (GSEM) para dados de painel de 470 empresas listadas na bolsa de valores do Vietnã de 2008 a 2015. O empírico evidência demonstra que os ativos relacionados aumentam seu desempenho através dos efeitos mediadores de negócios relacionados. Por outro lado, ativos não relacionados mostram um impacto insignificante no desempenho e negócios não relacionados não desempenham um papel mediador entre diversificação e desempenho de ativos
<b>2019</b>	Xiao2019 What do mean impacts miss Distributional effects of corporate diversification	Os autores argumentam que as análises empíricas existentes ignoram algumas características importantes dos dados, especialmente a heterogeneidade transversal, prevista por ambas teorias e observações casuais sobre diversificação corporativa e, portanto, não podem fornecer uma imagem completa do desconto de diversificação. Usando uma análise de regressão quantil em empresas públicas dos EUA, investigam a importância da heterogeneidade da diversificação bem como outras características da empresa. Os efeitos estimados do tratamento quantil exibem heterogeneidade substancial, como previsto. Assim, os impactos médios perdem muito. Os autores também amarram retroceder diferenças no efeito da diversificação em empresas de alto e baixo valor para características observáveis da agência; a descoberta mais interessante é que os CEOs parecem jogar papéis muito diferentes em empresas de alto e baixo valor
<b>2020</b>	Sohl2020 Business Model Diversification and Firm Performance A Demand-Side Perspective	Este artigo explora a relação entre modelo de negócios diversificação (BMD) e desempenho da empresa do ponto de vista da demanda. Os autores concentram em a adição de um modelo de negócios com alto grau de complementaridade de demanda, que se referem à BMD relacionada à demanda e explicam como esse acréscimo pode aumentar a desempenho. Além disso, estendem o entendimento teórico fornecendo uma comparação entre BMD relacionada à demanda a BMD não relacionada à demanda, descrevendo por que esperamos que o primeiro seja a forma mais rentável de BMD. Segundo, afirmamos que a capacidade de explorar a demanda complementaridades depende tanto da heterogeneidade da demanda quanto do nível da demanda por o modelo de negócios adicionado. Usando um conjunto de dados de painel exclusivo de corporações globais de varejo, encontram evidência que apoia nossos argumentos
<b>2020</b>	Su2020 Does Geographic distance to partners affect firm R_D spending	Este artigo examina até que ponto a tecnologia moderna afetou os níveis de gastos em P&D das empresas por examinar empiricamente a relação entre a distância do inventor e a intensidade de P&D no nível da empresa. Os autores acham isso a distância do inventor tem um vínculo positivo com a intensidade de P&D. Além disso, argumentam que o sucesso de uma colaboração reside nos papéis distintos dos indivíduos, organizações ou países envolvidos. Para testar isso teoria, estendemos o estudo para explorar os efeitos moderadores do número de indivíduos, organizações e países participaram de uma invenção colaborada. Usando um conjunto de dados

		combinados de dados financeiros e de patentes de P&D de 531 empresas altamente inovadoras e intensivas em P&D, e várias técnicas de estimativa, como modelo Probit, margens e método generalizado de momentos (GMM), os achados mostram que a intensidade da distância relacionamento pode ser influenciado pelo número de inventores individuais, número de organizações ou países envolvidos envolvido nas colaborações
--	--	---

Fonte: dados da pesquisa

## ANEXOS

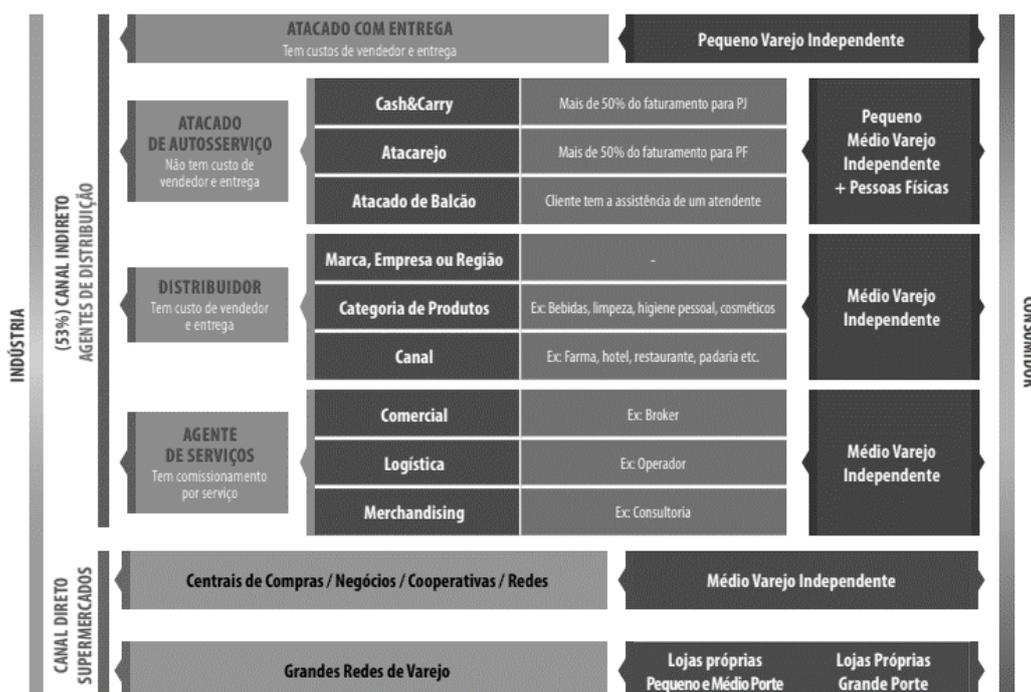
### Anexo A - Modelos de Negócios do Segmento Atacadista e Distribuidor

A ABAD (2020, p. 44) apresenta os modelos de negócios do segmento atacadista e distribuidor. São esses entes:

1. **Atacadista generalista com entrega:** Compra e vende produtos de fornecedores da Indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Faz a venda ao varejo por meio de visitas de representantes comerciais autônomos (RCA) ou vendedores e entrega no estabelecimento do cliente varejista. Atende principalmente o pequeno varejo independente. Tem custos com vendedor e entrega.
2. **Atacadista de autosserviço:** Compra e vende produtos de fornecedores da indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Nesta modalidade, o cliente vai até a loja, paga na saída e transporta as compras em veículo próprio. Não tem custos com vendedor e entrega. Fazem parte deste modelo:
  - *cash & carry*: Mais de 50% das vendas feitas a pessoa jurídica
  - atacarejo: Mais de 50% das vendas feitas a pessoa física
  - balcão: No caso do balcão, o cliente tem a assistência de um atendente.
3. **Distribuidor (especializado ou exclusivo):** Compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade, fazendo a venda ao varejo por meio de visitas de (RCA) ou vendedores e entregando no estabelecimento do cliente varejista. Tem custos com vendedor e entrega. A exclusividade pode ser por:
  - marca, empresa ou região
  - categoria de produto: bebidas, limpeza, higiene pessoal, cosméticos
  - canal: farmácia, hotel, restaurante, padaria etc.
4. **Agente de serviços:** É remunerado por comissão sobre volume de serviço prestado, em diversas áreas:

- área comercial (broker/RCA): Faz a operação comercial e financeira, desempenhando as funções de vendas e cobrança.
- operador logístico (Centro de Distribuição ou Frota): Realiza funções de distribuição física dos produtos e, também, de movimentação e armazenagem de cargas para a indústria, que assim não precisa manter depósito na região em que atua seu operador logístico.
- *merchandising* (promotores): Realiza atividades no ponto de venda (PDV) que visam promover marcas e produtos com o objetivo de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Figura 153 - Cadeia de abastecimento nacional ampla



Fonte: ABAD (2020, p. 44)