



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

Mestrado em Ciências Empresariais

**“O Fenómeno da Integração - Análise da Produção
Científica do Início do Século XXI.”**

**Andreia de Freitas Pinto Guimarães
Orientação: Prof. Dra. Carla Curado**

Junho 2013

Resumo

Este trabalho é uma produção científica sobre a estratégia de integração no século XXI. As conclusões deste estudo estão agrupadas numa matriz com duas dimensões: integração vertical/integração horizontal e empresas nacionais/empresas multinacionais. Este trabalho permite constatar qual a estratégia mais utilizada e em que tipo de empresas. A principal conclusão a ser retirada deste trabalho é que a estratégia mais adotada pelas organizações retratadas na literatura analisada é a integração vertical.

Palavras – chave: estratégia de integração, empresas nacionais, empresas multinacionais.

Abstract

This essay is a scientific literature about integration strategy in the 21st century. The conclusions of this study are grouped in a matrix with two dimensions: vertical integration / horizontal integration and national companies / multinationals companies. This essay allows us to observe which strategy is most preferred, and in what kind of companies. The main conclusion to be drawn from this essay is that the strategy adopted by most companies revealed in the literature examined is vertical integration.

Key Words: integration strategy, national companies, multinational companies.

Índice

1. Introdução	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1 - Estratégias Corporativas (Estratégias Corporate)	5
2.2 - Integração Vertical	7
2.3 - Integração Horizontal.....	10
2.4 - Empresas Nacionais e Empresas Multinacionais	11
3. Metodologia	12
4. Recolha e tratamento de dados.....	15
5. Discussão	23
6. Conclusões	25
7. Limitações	26
8. Pistas para pesquisa futura	27
Referências	27
Agradecimentos.....	31
Anexo I.....	32

1. Introdução¹

O ambiente de negócios é um ambiente em constante mutação (Cravens, Piercy, Shannon, 1996). Este fato faz com que as empresas procurem novas estratégias e novas alianças a fim de se desenvolverem em qualquer quadro conjuntural (Cravens, Piercy, Shannon, 1996). As estratégias desenvolvidas pela organização são os pilares da sua atividade, são o que acrescenta valor à mesma e que se traduzem na vantagem competitiva, que torna a empresa mais valiosa face aos seus concorrentes (Ireland *et al.*, 2001). Neste estudo as estratégias de crescimento abordadas serão a de integração vertical e integração horizontal.

Muitas organizações optam por estas estratégias de crescimento e de expansão (Li & Ramaswamy, 2006). A aposta nestas estratégias pode ser feita por várias razões, desde querer acrescentar valor à organização (Carperter & Sanders, 2009), aumentar as margens de lucro (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010), aumentar a quota de mercado ou melhorar o posicionamento da organização face aos concorrentes (Hong, Lee, Hwang, 2011). A integração vertical permite uma redução de custos aquando da adoção da estratégia, já o mesmo não se verifica com a adoção da integração horizontal (Li & Ramaswamy, 2006). A integração vertical permite ainda que a organização obtenha um maior controlo administrativo (Grossman & Hart, 1986), bem como, dos seus recursos (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). No entanto, a integração horizontal permite às organizações aumentarem a sua quota de mercado, atingirem economias de escala e, com isto, reduzirem os custos de produção. Permite, também, que obtenham uma redução ao nível de custos relacionados com o comércio internacional (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010).

O presente trabalho tem como objetivo a análise da produção científica do início do século XXI sobre a adoção das estratégias de integração vertical e horizontal, por empresas nacionais e multinacionais. Esta análise será realizada através da construção de uma matriz que contemple estas dimensões – integração vertical/horizontal e empresas nacionais/multinacionais. Através desta matriz ser-nos-á possível perceber qual a estratégia mais utilizada pelas organizações, abrangidas pela literatura estudada, nos primeiros anos do século XXI.

¹ Este documento foi redigido ao abrigo do novo acordo ortográfico.

2. Revisão de Literatura

Conforme a sua natureza e a sua grandeza, as organizações utilizam diferentes estratégias. Estas podem ser de dois tipos: estratégias de estabilidade e estratégias de crescimento (Sousa, 1990). Qualquer uma destas implica uma tomada de decisão ao nível corporativo, que necessita de um desenho estratégico – estratégia corporativa (Lisboa *et al.*, 2004).

2.1. Estratégias Corporativas (Estratégia *Corporate*)

As organizações de uma certa dimensão, devem desenvolver estratégias ao nível corporativo (a estratégia *corporate*). Esta é o que torna o todo do negócio mais valioso do que a soma das partes. É todo o processo de compromissos, decisões ou ações que se traduzem na concretização da vantagem competitiva (Ireland *et al.*, 2001).

Estas estratégias são necessárias porque traçam o caminho da organização, quais os recursos que vão ser necessários, bem como as capacidades precisas e espelham os valores da organização, de forma financeira e não financeira. É no nível *corporate* que é decidido quais os negócios onde a organização deve participar. Acontece frequentemente de as decisões tomadas a este nível estarem relacionadas com o nível dos negócios, quer seja direta ou indiretamente (Lisboa *et al.*, 2004).

Em resumo, uma estratégia corporativa tem duas dimensões principais: a primeira relacionada com a escolha dos negócios/áreas em que a organização deve agir e a segunda relacionada com a forma como a administração faz a gestão de cada um dos seus negócios (Ireland *et al.*, 2001).

Para Sousa (1999) e Sánchez *et al.* (2000) existem dois grandes grupos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações: estratégias de estabilidade e estratégias de crescimento. Quando se opta pela primeira, mantêm-se os negócios, o posicionamento de mercado bem como a evolução obtida até aí, pois nestas estratégias o objetivo principal é o aumento da eficiência e da manutenção de uma situação que se mostrou proveitosa para a empresa (Sousa, 1999). Neste caso, uma organização para

adotar este tipo de estratégia tem de estar satisfeita com o seu passado organizacional, bem como com os resultados obtidos (Sánchez et al., 2000).

Uma estratégia de estabilidade não acarreta riscos elevados para a organização, desde que o ambiente que a envolva, e o seu desenvolvimento, não sejam voláteis. Quando uma administração escolhe este tipo de estratégia pode ter vários motivos, desde minimizar riscos, para evitar complicações que pudessem derivar de um grande crescimento, como a mudança de localização ou o surgimento de ineficiências (Sánchez *et al.*, 2000).

Quando se opta pelas estratégias de crescimento, contrariamente à referida anteriormente, o objetivo é aumentar o crescimento obtido no passado, bem como diversificar o negócio ou aumentar as quotas de mercado da organização (Sousa, 1990). Entre outros motivos, estas estratégias podem ser adotadas em situações de grande crescimento da indústria ou quando a organização quer transformar um novo negócio num negócio de topo (Sousa, 1990). Durante a execução deste tipo de estratégia as organizações crescem a ritmos elevados, estão constantemente a desenvolver novas ideias, produtos e serviços. Geralmente conseguem grandes margens de lucro e eliminam a concorrência, nomeadamente no que diz respeito aos preços (Sánchez *et al.*, 2000).

Em relação a este tipo de estratégias, existem opiniões diversas entre os autores. Podem ser vistas como sendo estratégias integradas, cuja utilização é justificada se a organização tiver ao seu alcance várias atividades com relevo estratégico. Na prática prende-se com a manutenção de um distribuidor ou do armazenamento (Lambin, 2000). Podem ainda ser “simples” estratégias de crescimento, onde é possível destacar a concentração num único produto/serviço – objetivo de aumento de vendas; a diversificação concêntrica – como em novos produtos, processos e serviços (Sánchez *et al.*, 2000).

As estratégias de crescimento interno e externo devem ser também referidas. As primeiras são usadas quando a organização tenta maximizar as suas competências a fim de tirar proveito de uma vantagem em novos mercados (Sousa, 1990). O mesmo autor salienta o melhor exemplo nesta situação que são as organizações que tentam escoar produtos marginais, através da sua própria rede de distribuição. Isto acontece

maioritariamente em grandes empresas (Sousa, 1990). Além deste grande crescimento interno, a organização pode ambicionar mais, com uma maior diversificação, o que acarreta um grande investimento. Chegamos, assim, ao ponto fulcral deste trabalho – as integrações verticais e horizontais (Sousa, 1990).

Para a realização de uma aquisição ou de uma fusão podem existir várias razões, nomeadamente, querer alcançar um maior crescimento, ter a dimensão suficiente para criar uma economia de escala, aumentar margens de lucro, ganhar vantagens face aos seus concorrentes diretos, entre outras coisas (Rodrigues et al., 2000).

2.2. Integração Vertical

As empresas que optam pela integração vertical pretendem tornar-se mais independentes, pois esta decisão é tomada com o objetivo de obter uma maior autonomia (Harrigan, 1985). Esta estratégia também pode ser adotada para colmatar necessidades económicas/financeiras que a empresa possa ter, ou porque não quer correr riscos ao investir num novo negócio (Carpenter & Sanders, 2009). Estas razões podem ser vistas como razões defensivas (Carpenter & Sanders, 2009). Existem ainda outras razões como aproveitar uma possível oportunidade de crescimento. Nesta lógica, é possível acrescentar valor à organização se se passar a fornecedor ou a distribuidor (Carpenter & Sanders, 2009) e aumentar as margens de lucro da cadeia de valor (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010).

A integração vertical implica, principalmente, que a organização esteja envolvida com uma indústria, em vez de projetar o seu crescimento noutros países (Shackman, 2007). Além disto, a organização passa a desempenhar atividades que antes não desempenhava. A adoção de novas funções traz uma série de mais-valias, nomeadamente, torna-se menos dependente de terceiros pois toda a “produção” fica centrada em si própria (Lisboa *et al.*, 2004). A integração vertical faz com que as possíveis transações de mercado possam ser substituídas por transações internas (Karlof, 1989). As operações que se concentram na organização passam a funcionar como empresas separadas e, assim, os produtos ou serviços começam a ser feitos/prestados internamente sem ter de ir buscar ao exterior (Karlof, 1989). Este tipo de integração pode ser presumivelmente fácil de encontrar em algumas indústrias, como

por exemplo, organizações que tenham barcos ou minas (McGee & Basset, 1976). No entanto, não é só porque uma empresa se divide em vários níveis até chegar ao consumidor que está verticalmente integrada. Toda a produção de uma organização pode ser vista como uma série de sub – processos ou como pequenas empresas separadas entre si. Deste ponto é possível afirmar que todas as organizações são, em maior ou menor grau, verticalmente integradas (McGee & Basset, 1976).

A decisão de integrar verticalmente é tomada com base, maioritariamente, em critérios financeiros (Karlof, 1989). No entanto, a integração vertical envolve também tomadas de decisões para que as organizações decidam se devem fornecer certos bens ou serviços ao nível interno, em vez de terem de procurar externamente (Harrigan, 1985). As novas funções adquiridas podem tratar-se das funções dos fornecedores ou dos distribuidores, consoante o tipo de integração vertical que seja adotado – a montante ou a jusante (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010).

Uma integração vertical a montante, caracteriza-se por querer controlar as matérias-primas, por exemplo (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). Nesta situação, a organização, assume o papel do fornecedor (Lambin, 2000). Caso este pratique preços elevados ou não tenha o *know-how* necessário para executar a tarefa, a organização, desta forma, encontra as suas matérias-primas internamente e reduz a sua dependência face a terceiros (Lambin, 2000). Portanto, esta estratégia torna possível à organização ter um maior controlo sobre custos, eliminando o fornecedor; sobre materiais, pois intervém mais no processo produtivo e aumenta a sua dimensão (Sánchez, 2000).

Uma estratégia de integração vertical a jusante tem como principal objetivo assegurar a distribuição dos seus próprios produtos (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010), eliminando assim o papel das empresas de distribuição. Ao utilizar esta estratégia, a organização consegue estar mais próxima do cliente, e assim, eliminar os gastos que teria com a outra empresa que seria paga para realizar esta função (Lambin, 2000). Desta forma, a organização aumenta o controlo na fase da distribuição, vendas e nas oscilações das mesmas (Sánchez, 2000).

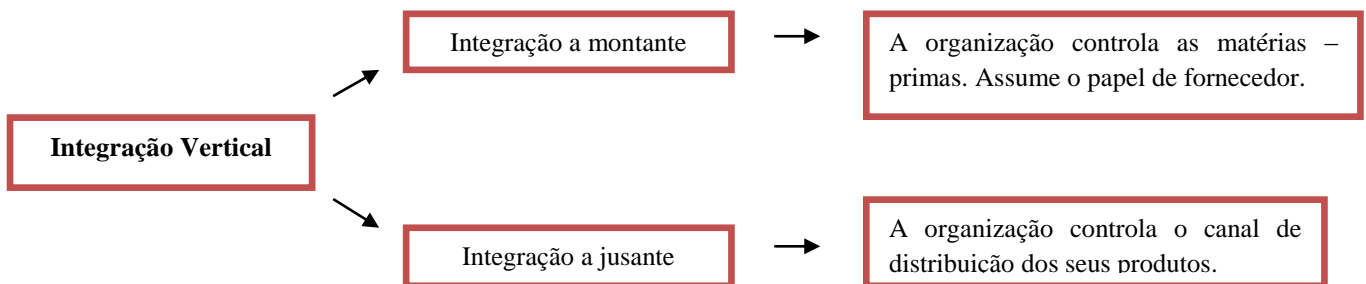
As maiores vantagens deste tipo de integração encontram-se sobretudo quando há o controlo de um recurso principal que proporciona uma vantagem competitiva face aos concorrentes (Karlof, 1989). Nestes casos, há uma melhoria sobre o controlo de

todas as operações, a atividade de fornecedor e distribuidor exercida pela empresa irá gerar um maior lucro, há um maior acesso a recursos que pode constituir uma vantagem competitiva, visto que, a organização pode impedir outros de usufruírem de recursos importantes e podem surgir novas oportunidades de negócio (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010).

Em relação às desvantagens deste tipo de integração, as organizações que adotaram estes modelos tornam-se mais eficientes se obtiverem serviços e alguns produtos intermédios do exterior, em vez do interior (Karlof, 1989). Este tipo de integração pode criar, também, uma ilusão de poder negocial que não corresponde ao real, o que se torna um obstáculo no mercado competitivo (Karlof, 1989).

Surge ainda um novo conceito que considerarei pertinente abordar neste estudo: a integração parcial. Este conceito baseia-se no facto de a organização adquirida não satisfazer a totalidade das necessidades do adquirente. A organização faz a aquisição para que esse fornecedor faça uma supervisão a montante, bem como de outras situações ligadas ao produto/serviço (Rodrigues *et al.*, 2000).

FIGURA 1 – Resumo da integração vertical a montante e a jusante.



Fonte: Elaborado pela autora.

2.3. Integração Horizontal

Quando duas organizações que estão ao mesmo nível, na mesma indústria e no mesmo estado de produção se juntam, pode ser chamada de integração horizontal (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). As empresas optam por esta estratégia por vários motivos, dependendo da indústria em que estão e daquilo que fazem (Schmoltzi & Wallenburg, 2010).

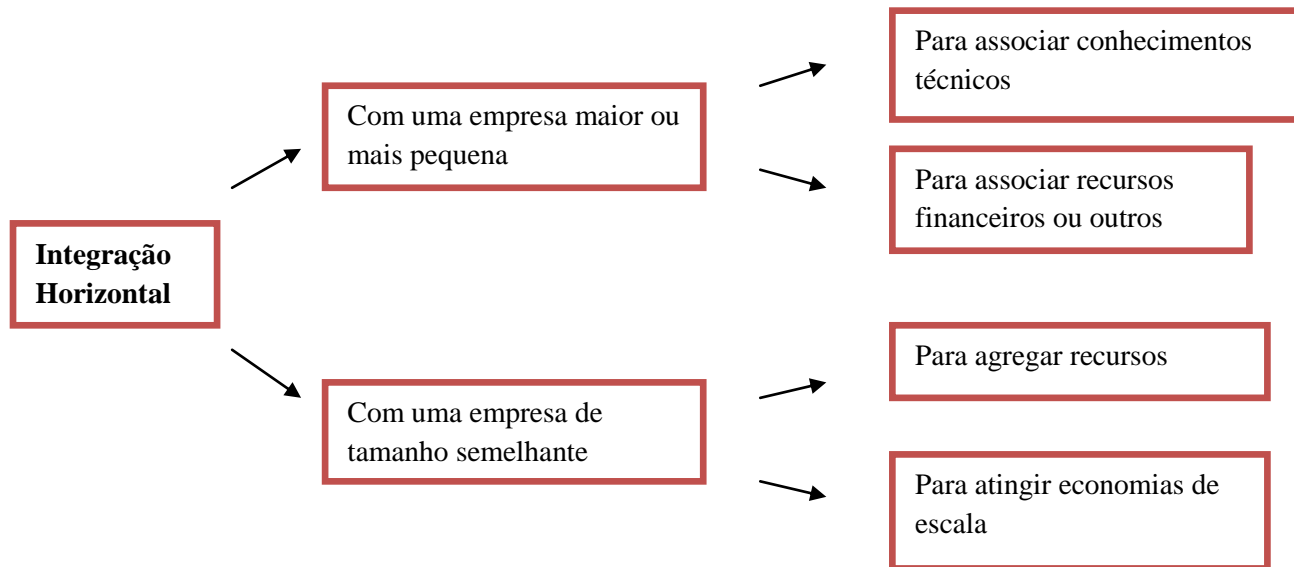
Uma integração horizontal tem como principal objetivo aumentar a quota de mercado e, com isto, conseguir melhorar o seu posicionamento face aos concorrentes (Hong, Lee, Hwang, 2011). A adoção da estratégia de integração horizontal pode também permitir que a organização atinja uma economia de escala (Hong, Lee, Hwang, 2011). Este fato é muito lucrativo para a empresa, principalmente, se esta possuir um número elevado de gastos fixos, pois ao adotar esta estratégia e a conseguir atingir uma economia de escala, os gastos serão mais reduzidos (Rindfleish, 2010). Este tipo de integração tem outras vantagens. Nomeadamente, a integração horizontal conduz a um imediato crescimento da quota de mercado, bem como da carteira de clientes (Sousa, 1990). Esta estratégia pode ocorrer de duas formas, mudando o segmento de mercado ou mudando de indústria (Carpenter & Sanders, 2009). A integração horizontal fomenta a realização de parcerias entre organizações concorrentes (Rodrigues *et al.*, 2000), que se aproximam para obterem benefícios próprios e enquanto a parceria for rentável (Rindfleish, 2010). Esta aproximação entre concorrentes resulta numa redução da competitividade da indústria, dado que, ao tornarem-se parceiros reduzem o número de concorrentes. A integração horizontal tem uma grande aceitação em ambientes organizacionais competitivos (Rindfleisch, 2000).

Para a adoção deste tipo de estratégia, muitos podem ser os motivos. Pode ser para neutralizar um ou mais concorrentes, ou para aumentar o tamanho da organização e, assim, atingir economias de escala ou ter acesso a canais de distribuição que de outra forma não eram alcançáveis (Lambin, 2000). Nos anos 80 houve uma vaga de fusões e aquisições que foi operada com base em estratégias deste tipo (Rodrigues *et al.*, 2000).

Dentro da integração horizontal existe um conceito em particular que merece destaque, que são as *joint-ventures*. Estas consistem num acordo estabelecido entre organizações concorrentes (ou não) que optam por colaborar, tanto a nível comercial

como a nível tecnológico, com a finalidade de obter vantagens para os participantes. Por exemplo, uma organização que tenha alta tecnologia e que queira expandir-se geograficamente, assina um acordo com uma empresa local, a fim de “emprestar” tecnologia, e esta comercializa os produtos a nível regional (Sousa,1990).

FIGURA 2 – Resumo da integração horizontal



Fonte: adaptado de Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010.

2.4. Empresas Nacionais e Empresas Multinacionais

Deve ser feita a distinção entre os dois tipos de organizações abordadas neste trabalho, nomeadamente, em relação à sua área de atuação.

Uma empresa nacional atua, maioritariamente, no mercado interno do seu país de origem (Das, 1997). Pode expandir esta área de atuação através das exportações, tendo assim participação nos mercados internacionais. Estas empresas têm uma maior facilidade na obtenção de lucro, pois no mercado interno o nível de concorrência não é tão elevado. Este facto, pode manter a organização com lucro, mas estagnada (Das, 1997). No entanto, estas organizações tendem a posturas defensivas para dominarem o

seu mercado, que tem sido “invadido” pelas multinacionais, que se revelam fortes concorrentes às empresas nacionais (Das, 1997).

As empresas multinacionais são grupos geograficamente dispersos, compostas pela sede e pelas subsidiárias (Ghoshal & Bartlett, 1990). Estas organizações controlam operações em mais do que um país (Jones, 2005), dado que formam uma rede internacional (Ghoshal & Bartlett, 1990). As multinacionais apostam no investimento direto no estrangeiro e possuem ou controlam atividades em vários países (Dunning, 1993). Geralmente são líderes no seu mercado primário ou base – país de origem - e fazem grandes investimentos nos países onde instalam subsidiárias (Jones, 2005). Estas organizações geralmente produzem os seus produtos fora do país de origem e comercializam-nos nos vários países onde atuam (Das, 1997). As multinacionais atuam em diversos países para aproveitar todas as vantagens que possam ter, desde incentivos à produção, aos salários e impostos (Das, 1997). A escolha dos países de destino é uma decisão de grande importância, dado que, podem obter, vários benefícios como reduções de tarifas de comércio e de custos de transporte, além dos já mencionados (Helpman, 1984). Estas organizações conseguem maximizar os seus lucros e minimizar os seus custos através da escolha dos locais onde instalam subsidiárias (Helpman, 1984).

As multinacionais são grandes fontes de transmissão de conhecimentos, dado que detêm atividades em vários locais (Cantwell, 1995). Este facto permite-lhes obter novos conhecimentos e aprofundá-los (Cantwell, 1995). São organizações que aproveitam todas as oportunidades para ter sucesso, sendo os países em desenvolvimento o principal local de destino das subsidiárias destas organizações, devido às elevadas taxas de crescimento. As empresas multinacionais tem uma estrutura bastante maior e mais complexa do que uma empresa nacional. (Das, 1997).

3. Metodologia

Este estudo científico focou-se, primeiramente, numa pesquisa de artigos empíricos, sobre a utilização de estratégias de integração vertical e horizontal, em empresas nacionais e multinacionais, durante os primeiros anos do século XXI. Esta recolha de dados foi efetuada através da biblioteca digital do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e através das bases de dados – PROQUEST e B-ON. Estas

bases de dados mostraram ser de fácil utilização, não trazendo entraves à realização deste trabalho.

A procura de artigos, na PROQUEST, foi feita através de 13 palavras-chave. Para ajudar na pesquisa foram utilizados alguns dos filtros disponíveis na PROQUEST, nomeadamente *scholarly journal, dissertations and theses, show only full text* e na opção *data range* foram selecionadas as opções entre 2000 e 2012, para restringir a data de publicação aos anos pretendidos. Com palavra-chave “*integration strategy case study*”, foram retirados 14 artigos científicos; “*vertical and horizontal integration case study*” foram retirados 13 artigos científicos; com “*corporate strategy case study*” foram retirados 5 artigos científicos; com “*vertical and horizontal integration corporate strategy empirical study*” foram retirados 12 artigos científicos; com “*national and multinational companies vertical and horizontal integration empirical study*” foram retirados 8 artigos científicos, com “*vertical integration companies empirical study*” foram retirados 20 artigos científicos, com “*horizontal integration companies empirical study*” foram retirados 10 artigos científicos; com “*vertical integration empirical study*” foram retirados 18 artigos científicos; com “*horizontal integration empirical study*” foram retirados 7 artigos científicos; com “*integration case study*” foram retirados 4 artigos científicos; com “*corporate integration empirical study*” foram retirados 5 artigos científicos; com “*vertical integration empirical case study*” foram retirados 3 artigos científicos; com “*horizontal integration empirical case study*” foi retirado 13 artigos científicos. Após recolha, foi feita a análise e classificação desses artigos e foi verificado que 44 desses artigos eram repetidos e que 37 estavam fora do tema pretendido, pelo que, 81 artigos foram retirados do estudo.

Na B-ON, a pesquisa foi feita através da pesquisa avançada, por *título* ou *assunto* e 13 palavras – chave. Ainda foi selecionada a opção *nos últimos 10 anos* e a opção *artigos*. Com a palavra-chave “*integration strategy case study*” foram retirados 7 artigos científicos, com “*vertical and horizontal case study*” foi retirado 1 artigo científico, com “*corporate strategy case study*” foram retirados 9 artigos científicos, com “*vertical and horizontal integration corporate strategy empirical study*” foram retirados 8 artigos científicos, com “*national and multinational companies vertical and horizontal integration empirical study*” foram retirados 5 artigos científicos, com “*horizontal integration companies empirical study*” foram retirados 7 artigos

científicos, com “*vertical integration companies empirical study*” foram retirados 8 artigos científicos, com “*vertical integration empirical study*” foram retirados 14 artigos científicos, com “*horizontal integration empirical study*” foram retirados 9 artigos científicos, com “*integration case study*” foram retirados 6 artigos científicos, com “*corporate integration empirical study*” foram retirados 5 artigos científicos , com “*vertical integration empirical case study*” foram retirados 12 artigos científicos, com “*horizontal integration empirical case study*” foram retirados 8 artigos científicos. Após recolha, foi feita a análise dos artigos e foi verificado que 51 desses artigos eram repetidos e que 35 estavam fora do tema pretendido, pelo que, 86 artigos foram retirados do estudo.

Na fase seguinte foi efetuada uma lista dos artigos utilizados na construção da matriz (Anexo I), que permitiu uma melhor organização dos dados para a elaboração da mesma, bem como, para tirar conclusões acerca deste estudo. Posto isto, os artigos foram distribuídos pelas dimensões da matriz: integração vertical/integração horizontal e empresas nacionais/empresas multinacionais. Os artigos excluídos deste estudo não eram aplicáveis na construção da matriz.

FIGURA 3 – Resumo da metodologia



Fonte: elaborado pela autora.

4. Recolha e Tratamento de Dados

A pesquisa de artigos sobre a integração vertical e horizontal na PROQUEST e na B-ON permitiu que fossem retirados 59 artigos científicos (Anexo I). Na análise e classificação dos artigos foram escolhidos os que representavam estudos empíricos ou estudos de caso para a elaboração da matriz. Os artigos 60, 61, 62 e 63 (Anexo 1) não foram escolhidos para a elaboração da matriz, dado que abordam os temas de integração vertical e horizontal, mas os autores não são específicos quanto ao tipo de organização (nacional ou multinacional) estudado pelo artigo. Estes artigos foram classificados apenas numa dimensão, visto não ser possível a sua classificação.

A Tabela 1 representa a listagem dos artigos científicos em estudo, classificados por ordem crescente de data de publicação, por autor, revista científica onde o estudo foi publicado e país de estudo.

TABELA 1 – Listagem dos artigos científicos

Nº	Data	Autores	Revista Científica	País do Estudo
8 ²	2000	Klein, G.	Handbook of New Institutional Economics, 435–464	EUA
37	2000	Edwards, K.; Jackson, J.D.; Thompson, H.	The Energy Journal, 21.2, 145-151.	EUA
41	2000	Fan, P.H.; Joseph, P.	SSRN Working Paper Series.	China
42	2000	Oladuttir, A; Hobdari, B.; Papanastassiou, M.; Sinani, E.	Department of International Economics and Management.	Dinamarca
7	2001	Tasneem, C.	The American Economic Review, 91, 3, 428- 453.	EUA
13	2001	Wang, B; Wan, T.; Clement, J.; Begun, J.	Health Care Management Science, 4, 181- 191.	EUA

² Numeração de acordo com o Anexo 1.

22	2001	Francalanci, C.; Willcocks, L.; Kern, T.	European Management Journal, 19, 2, 145 – 156.	Itália
14	2002	Moss, C., Schmitz, A.	Wiley Periodicals. Agribusiness, 18, 1, 49-60.	EUA
36	2002	Bhuyan, S.	Review of Industrial Organization. 20, 61-79.	EUA
38	2002	Yoo, C.S.	Yale Journal on Regulation. 19.1, 171 – 300.	EUA
19	2003	Dawson, R.	Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University. UMI number: 3095194.	EUA
24	2003	Mauri, A.J; Sambharya, R.B.	Management International Review, 2003/2; 27-45.	EUA
40	2003	Whiston, M.	Journal of Law Economics & Organization, 19, 1.	EUA
4	2005	Lam, W.	European Journal of Information Systems, 14, 175-187.	Singapura
1	2005	Bhuyan, S.	Wiley InterScience. Agribusiness, 21, 3, 429- 445.	EUA
12	2005	Hadjikhani, A; Thilenius, P.	The Journal of Business & Industrial Marketing, 20,2/3, 136-147.	Suécia
18	2005	El - Haddad, A.M.	Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. UMI number: 3175126.	Egipto
56	2005	Strojwas, M.	Harvard University, ProQuest, UMI Dissertation Publishing, 31994462.	EUA
21	2006	Rothaermel, F.T.; Hitt, M.A.; Lloyd, A.J.	Strategic Management Journal 22, 1033 – 1056.	EUA
44	2006	Wahrenburg, M.; Hackethal, A.; Friedrich, L.; Gellrich, T.	The International Journal of Human Resource Management, 17:10, 1726-1771	Alemanha, Áustria e Suíça
6	2007	Choudrie, J; Weerrakody, V	International Journal of Electronics Government Research, 3, 22-39.	Reino Unido

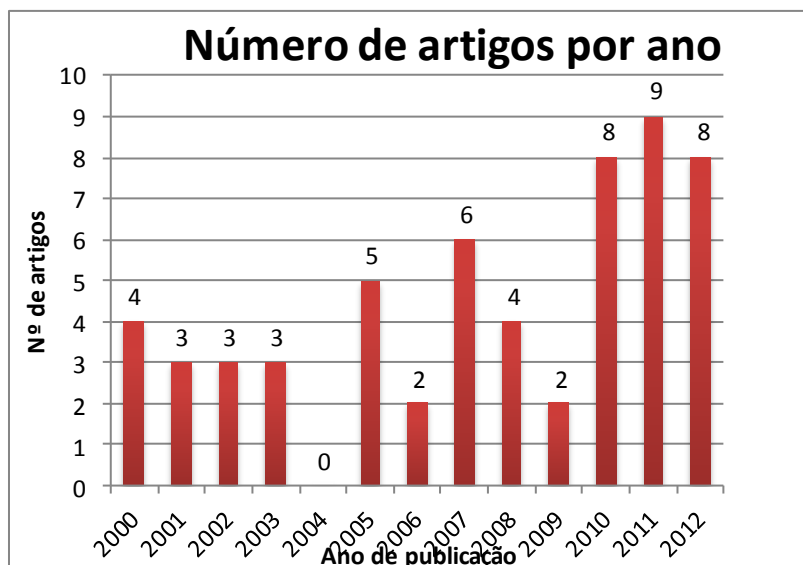
2	2007	Shackman, J.	Management International Review, 47, 2004/4; 479-504.	EUA
9	2007	Mason, R.; Lalwani, C.; Boughton, R.	Supply Chain Management: An International Journal, 12/3, 187-199.	Reino Unido
11	2007	Szymanski, S.; Ross, S.	Contemporary Economic Policy, 25,4, 616- 626.	EUA
27	2007	Chen, D; Waterman, D.	Review of Industrial Organization 30, 227- 251.	EUA
46	2007	Yanni Yan , John Child & Chan Yan Chong	The International Journal of Human Resource Management, 18:5, 788-807	China
3	2008	Donk, P.; Akkerman, R.; Vaart, T.	British Food Journal, 110,2, 218-235.	Reino Unido
10	2008	Liu, Y.; Tao, Z.	SSRN Working Paper Series.	EUA
23	2008	Ropenus, S.; Jensen, S. G.	Energy Policy, 37, 1104 – 1105.	Dinamarca
52	2008	Wang, C.; Zhau, Z.	Journal of Chinese Economics and Foreign Trade, 1:1, 8 – 20.	China
20	2009	Cheng, K.	Dissertation submitted to the faculty of the school of business. San Francisco, California.	EUA
57	2009	Lee, K.; He, X.	Asia Business & Management, 8:3, 277 – 299.	China
15	2010	Todorova, T.	Journal of Advance Research in Management, 1, 2, 127-138	Bulgária
25	2010	Bucheli, M.; Mahoney, J.T.; Vaaler, P.M.	Journal Management Studies 47, 5, 859 – 883.	EUA
26	2010	Forbes, J. S.; Lederman, M.	American Economic Review 99, 5, 1831 – 1849.	EUA
29	2010	Simshauser, P.	Energy Policy 38, 7427 – 7441.	Austrália
34	2010	Wang, J.; Luo, W.; Wu, S.	Wireless communications networking and mobile computing. ISSN: 978 – 1 – 4233 – 37009 – 2.	Reino Unido

39	2010	Diez – Vial, I; Alvarez – Suescon, E.	Review of Industrial Organization, 36, 373 – 389.	Espanha
47	2010	Lusch, R.; Brown, JR.; O’Brien, M.	Journal of the Academy of Marketing Science, 39, 175-197.	EUA
53	2010	Li, H.L.; Tange, M.J.	Department of International Business. Technovations, 30, 7:8, 401 – 410.	Taiwan
58	2010	La, M.; Park, J.	Seoul Journal of Economics, 23. 4 (Winter 2010): 533-567.	Coreia do Sul
5	2011	Schmoltzi, C; Wallenberg, C.	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41, 552-576.	Alemanha
17	2011	Tzong – Ru, L.; Yi – Hsu; Cheng – Jen, L.; Kongkiti, P.; Nirote, S.	Managing Global Transitions, 9, 4, 393 – 414.	Taiwan
29	2011	Malik, T.	Technology Analysis & Strategic Management, 23, 8, 851 – 864.	Reino Unido
32	2011	Waterman, D.; Choi, S.	Telecommunications Policy, 35, 970 – 983.	EUA
33	2011	Barthélemy, J.	Organizational Dynamics, 40, 43–48	EUA
35	2011	Owen, B. M.	Review of Industrial Organization 38, 363-386.	EUA
43	2011	Sang-Woo, L.; Changwan, K.	Journal of Broadcasting & Electronic Media, 55:1, 54-71	Coreia do Sul
48	2011	Hong , A.; Lee, D.; Hwang, J.	Journal of Media Economics, 24:4, 221-236.	Coreia do Sul
49	2011	Li, H.L.; Tang, M.J.	Technology Analysis & Strategic Management, 23:3, 279-296	EUA
59	2011	Teixeira, J.	CEEApIA WP No. 27/2011	Portugal
16	2012	Zhang, D.	Journal of Management and Strategy, 4, 1.	EUA
28	2012	Brickley, J.A.; Linck, J.S.; Smith, C.W.	Journal of Financial Economics 105, 113 – 130.	EUA

31	2012	Iossa, E.; Stroffolini, F.	Review of Industrial Organization, 40, 249 – 271.	Itália
45	2012	Fernandes, A; Tang, H.	Journal of Development Economics, 99: 2, 396 – 414.	China
50	2012	Huang, M.; Xu, M.; Shi, J.	International Journal of Networking and Virtual Organizations, 10, 3:4, 346 – 360.	China
51	2012	Kim, K.J.; Song, I.	Seoul Journal of Business, 18:1, 125 – 152.	Coreia do Sul
54	2012	Perri, A.; Anderson, U.; Nell, P.; Santagelo, N.	Journal of World Business 2012.	Itália
55	2012	Cooke, F.L.	The International Journal of Human Resource Management, 23:9, 1832-1852	China

A listagem de artigos representada na Tabela 1 permite verificar que o ano em que foram publicados mais artigos foi o de 2011, com 9 artigos publicados sobre a temática estudada. Os anos de 2010 e 2012 ocupam a segunda posição, dado que, nestes anos se verificam 8 artigos publicados em cada um. Observa-se também que no ano de 2004 não foi publicado nenhum artigo e nos anos de 2006 e 2009 foram publicados 2 artigos em cada ano (Figura 4). Constata-se que do ano 2000 ao ano de 2006 foram publicados menos artigos do que do ano 2006 ao ano de 2012.

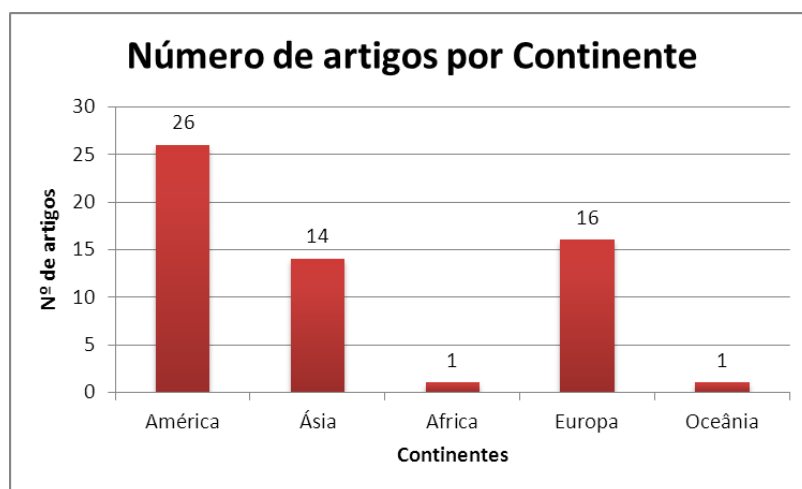
FIGURA 4 – Número de artigos publicado em cada ano



Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 5 pode-se observar que 26 artigos dizem respeito a empresas no Continente americano e que os EUA são o país mais estudado nos artigos analisados. Verifica-se que 16 artigos foram elaborados na Europa e 14 artigos foram elaborados na Ásia. O Continente africano e a Oceânia são os continentes com menor número de artigos, tendo sido elaborado 1 artigo sobre esta temática em cada um dos continentes.

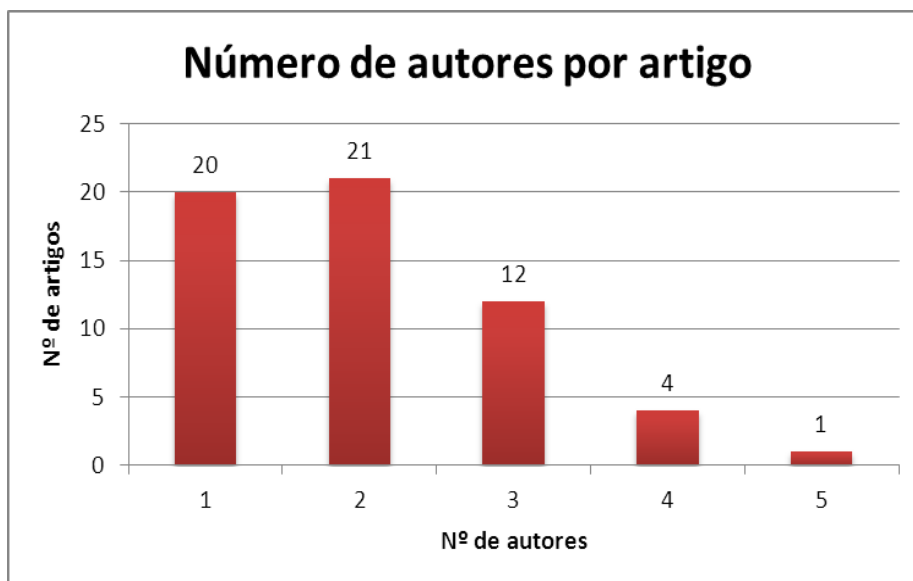
FIGURA 5 – Número de artigos por continente



Fonte: Elaborado pela autora

Dos artigos analisados constata-se que a maioria dos estudos foi realizado por 2 autores (21 artigos), mas 20 artigos foram realizados apenas por um autor. Verifica-se então que os artigos realizados por 1 ou 2 autores são em maior número e que os artigos com 3, 4 ou 5 autores representam uma minoria neste estudo (Figura 6).

FIGURA 6 – Número de autores por artigo.



Fonte: Elaborado pela autora

Depois desta listagem de artigos e respetiva classificação dos vários artigos foi elaborada a matriz de análise da estratégia de integração, para que fosse possível verificar qual das estratégias de integração é a mais utilizada pelos dois tipos de organização retratadas na literatura analisada neste estudo.

FIGURA 7 – Matriz de análise da estratégia de integração.

	Empresa Nacional	Empresa Multinacional
Integração Vertical	1, 4, 7,10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 52.	2, 8, 29, 21, 25, 33, 46, 50, 53, 56, 57, 58, 59.
Integração Horizontal	5, 6, 12, 22, 34, 47.	3, 9, 15, 24, 42, 48, 54, 55.
Não especificados	60, 61, 62, 63.	

Fonte: elaborado pela autora.

A construção desta matriz permitiu concluir que a estratégia de integração mais adotada, pelas organizações retratadas nos estudos analisados, é a integração vertical. É possível visualizar que 46 artigos (76.6%)³ revelam esta realidade (figura 7). Observa-se ainda que a integração horizontal também é adotada pelas empresas, através de 14 artigos (23,3%). A análise revela igualmente que os artigos que tratam de empresas nacionais escolhem, maioritariamente, a integração vertical (33 artigos), embora haja algumas empresas que, segundo os estudos, optam pela integração horizontal (7 artigos). Em relação às empresas multinacionais, verifica-se uma realidade não tão díspar, dado que, as empresas retratadas na literatura analisada, optam mais pela integração vertical (13 artigos), contudo, a integração horizontal também se verifica (8 artigos).

Segundo os artigos, a estratégia de integração escolhida pelos dois tipos de empresas, tanto nacionais como multinacionais, que fazem parte do universo analisado pela literatura deste trabalho, é a integração vertical. A integração horizontal é menos utilizada, principalmente, por acarretar mais custos e mais riscos para as empresas. Assim nos mostra a matriz de análise dado que a adoção da integração vertical

³ Percentagem calculada com base nos artigos no Anexo I.

representa 76,6% dos artigos, resultado da pesquisa efetuada nos primeiros anos do século XXI.

5. Discussão

O tema da integração despertou interesse dos mais diversos autores no século XX, sendo este interesse crescente durante o século XXI. A matriz elaborada revela que durante os primeiros anos do século XXI são mais os estudos que dizem respeito à integração vertical e é visível que tanto as empresas nacionais como multinacionais, abrangidas por este estudo, têm preferência pela integração vertical (Li & Ramaswamy, 2006). Na revisão de literatura foi possível verificar que a integração vertical pode ser mais vantajosa face à integração horizontal a nível financeiro. A primeira permite que a organização obtenha uma redução de custos ao realizar este tipo de integração o que não aconteceria com a integração horizontal, que seria uma operação mais dispendiosa (Li & Ramaswamy, 2006). Devido a este fato, a integração vertical é vista como uma das estratégias de crescimento/expansão mais adequadas para uma empresa de menores dimensões iniciar o seu processo de crescimento (Li & Ramaswamy, 2006).

Através dos vários estudos classificados e incluídos neste trabalho, verifica-se que a integração vertical é a mais adotada pelos mesmos. No entanto, ao analisar a matriz, é notória a diferença entre as empresas nacionais e multinacionais que optam pela integração vertical. Esta, segundo a literatura, é mais utilizada em mercados mais pequenos e onde haja menos competição (Harrigan, 1985). Este fato, explica a diferença entre os dois tipos de empresas, abrangidos por este estudo, dado que as empresas nacionais operam em mercados mais pequenos e as multinacionais operam a nível global. Deste modo, a integração vertical permite à organização obter uma maior eficiência administrativa e exercer um maior controlo das suas atividades ao nível interno (Grossman & Hart, 1986). Permite também ter um acesso privilegiado a inúmeros recursos que faz com que possuam uma grande vantagem face aos seus concorrentes, podendo dificultar ou impedir o acesso de outros a recursos essenciais e indispensáveis (Naik, Chakraborty, Kulkarni, 2010). Muitas empresas têm adotado esta estratégia nos últimos anos (Zhang, 2013).

A literatura mostra-nos ainda que quanto mais verticalmente integrada está uma empresa mais vantagens pode ter (Naik, Chakraborty, Kulkarni, 2010), nomeadamente,

ao nível de troca de conhecimentos. Este tipo de integração fomenta uma interdependência que propicia uma maior comunicação interna, transmissão de conhecimentos, aprendizagem e implementação de novos processos ou novos produtos (Hsiu-Ling & Ming-Je, 2011). Devido a esta característica (interdependência), a literatura revelou a diferença existente no relacionamento entre as empresas participantes nestas estratégias, quer na integração vertical quer na horizontal. Esta diferença no relacionamento reside essencialmente no grau de confiança, dado que existe uma grande disparidade nos níveis de confiança organizacional entre os participantes em estratégias verticais e horizontais (Rindfleisch, 2000). Nas primeiras, segundo a literatura, os participantes confiam mais uns nos outros do que nas segundas. Este fato é, em parte, explicado pelo medo do oportunismo do parceiro de negócio existente nas integrações horizontais (Rindfleisch, 2000). Esta relação de confiança tem um efeito positivo na produtividade e na cooperação dentro da organização, em ambientes de baixa competitividade (Rindfleisch, 2000), onde é mais usual encontrar organizações integradas verticalmente (Harrigan, 1985).

Outro motivo para a adoção da integração vertical pelas organizações, segundo a literatura, é a existência de barreiras à saída do país (Harrigan, 1985). Se estas barreiras se revelarem difíceis de transpor, há uma tendência visível para as empresas integrarem verticalmente, se estas barreiras forem menos significativas há um número menor de empresas a optarem por esta estratégia (Harrigan, 1985). Devido a todos estes motivos, a integração vertical tem sido uma das estratégias mais adotadas pelas organizações, de menor ou maior dimensão (Zhang, 2013). As organizações em vez optarem pelo *outsourcing*, que foi a estratégia mais utilizada nos últimos 20 anos, optam pela integração vertical, principalmente, pela possibilidade de redução de custos e de maior controlo sobre a sua cadeia de valor (Zhang, 2013).

Analisando a matriz verifica-se que a integração horizontal também foi abordada em alguns dos estudos, embora em menos casos do que a integração vertical. A integração horizontal tem também grandes benefícios para as organizações. Através deste tipo de estratégia a empresa pode atingir uma economia de escala, pode obter uma redução ao nível de custos de comércio internacional e pode aumentar a quota de mercado (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). No entanto, os elevados custos que a adoção desta estratégia pode acarretar fez com que a integração vertical fosse mais

utilizada (Li & Ramaswamy, 2006). Aliado a este fato pode existir uma lacuna na literatura em relação à integração horizontal, pois esta continua a ser adotada por algumas organizações mas a literatura não tem estudado estes casos (Nygaard & Dahlstrom, 2002). Estes fatos quando conjugados com os benefícios da integração vertical, a redução de custos e o aumento na utilização da mesma explicam a distribuição da matriz.

Através da classificação e análise dos artigos, verificou-se que a maioria foi elaborada no Continente americano e europeu (figura 5), sendo o país mais estudado os Estados Unidos. Dos 26 artigos que estudam os EUA, 19 estudam empresas nacionais e apenas 7 empresas multinacionais. No Continente europeu, dos 16 estudos analisados, 10 estudam empresas nacionais e 6 estudam empresas multinacionais. Este resultado, no Continente americano, pode ser explicado pelo fato dos EUA serem um país de grande dimensão, permitindo às empresas expandirem os seus mercados, sem terem necessidade de procurar esses novos mercados noutros países (Raju & Khanapuri, 2010). Nos estudos europeus esta realidade verifica-se em menor grau, pelo que, os estudos de empresas nacionais e empresas multinacionais são quase equivalentes. Este fato encontra justificação no número reduzido de barreiras à saída do país (Harrigan, 1985). Com a análise dos artigos verificou-se que, durante os primeiros anos do século XXI, o número de artigos publicados sobre a temática estudada tem vindo a aumentar (Figura 4) revelando um crescente interesse sobre as estratégias de integração.

6. Conclusões

Este trabalho apresenta uma visão sobre o fenómeno da integração nos primeiros anos do século XXI. As conclusões retiradas foram conseguidas através da análise de vários estudos, que permitiram a recolha e agrupamento de dados, e a construção da matriz de análise da integração nas dimensões integração vertical/integração horizontal e empresas nacionais/empresas multinacionais. A análise dos vários estudos empíricos recolhidos, que foram publicados nos últimos anos, pode revelar-se importante para as organizações escolherem qual a melhor estratégia de crescimento a adotar, tendo em conta as suas características. O presente trabalho contribuiu também para sintetizar a

produção científica sobre a integração, quer vertical quer horizontal, tornando-se assim uma mais-valia para a matéria em estudo.

A matriz de análise permitiu retirar conclusões sobre a adoção da estratégia de integração por parte das organizações. As conclusões deste estudo são baseadas numa amostra ilustrativa, não representativa, da realidade vivenciada pelas organizações, dado que, são compostas por artigos empíricos publicados em revistas científicas. A primeira conclusão retirada deste estudo é que as organizações, nacionais e multinacionais, retratadas na literatura analisada, optam mais pela integração vertical (Li & Ramaswamy, 2006), pois esta permite uma redução de custos aquando da adoção desta estratégia que não é permitida pela adoção da integração horizontal (Li & Ramaswamy, 2006). A integração vertical permite também à organização ter um maior controlo administrativo e das suas atividades internas (Grossman & Hart, 1986) e controlar o acesso a recursos importantes e/ou indispensáveis à sua atividade (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). Este tipo de integração fomenta a comunicação e a transmissão interna de conhecimentos, facilitando assim a aprendizagem de novos processos e implementação de novos produtos (Hsiu-Ling & Ming-Je, 2011). Com a interdependência criada com esta estratégia o grau de confiança entre parceiros de negócios aumenta (Rindfleisch, 2000). Outra conclusão, constatada através da matriz, é que a integração horizontal continua a ser adotada pelas organizações, retratadas nos estudos analisados, embora menos do que a integração vertical. A integração horizontal traz também vantagens às organizações desde atingir economias de escala, à redução de custos de comércio internacional, aumentar a quota de mercado e assim neutralizar concorrentes (Naik, Chakravorty, Kulkarni, 2010). No entanto, devido aos custos elevados e risco (Li & Ramaswamy, 2006) a sua adoção tem diminuído. A explicar também os resultados da matriz de análise está a possibilidade de lacuna na literatura sobre este tipo de estratégia, dado que esta continua a ser adotada pelas organizações (Nygaard & Dahlstrom, 2002).

7. Limitações

Uma das limitações deste estudo foi a procura, exclusivamente, através de palavras-chave que permitissem a recolha de artigos que estivessem diretamente

relacionados com o tema deste estudo. Estes artigos foram analisados, classificados e integrados nas dimensões da matriz. No entanto, podem existir outras palavras-chave que pudessem conduzir à recolha de outros artigos, passíveis de serem classificados e integrados na matriz. Outra limitação foi o fato dos artigos recolhidos tratarem de organizações de setores de atividade diferentes, podendo existir diferenças entre estes setores que alterassem os resultados. Da mesma forma, os artigos retratam realidades de países distintos, logo têm um universo de estudo não uniforme.

8. Pistas para pesquisa futura

O presente estudo possibilita a análise das estratégias de integração vertical e integração horizontal e a sua adoção por parte das organizações. Para uma investigação futura seria interessante efetuar uma nova matriz, que analisasse a integração vertical e a integração horizontal, mas no contexto português. Outra derivação deste estudo poderia ser centrá-lo num único país ou num Continente e, posteriormente, fazer uma análise comparativa dos dados e verificar qual é a tendência que se constata. Poderia também ser interessante a realização de um estudo semelhante que contemplasse os últimos anos do século XX para que os resultados fossem comparados ou até fazer uma pesquisa por setor de atividade. Além destas sugestões proponho a abordagem do tema da integração parcial ou mista, dado que, apenas um estudo desta pesquisa refere este conceito.

Referências

- Bartlett, C; Goshal, S. (1997) “ *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*”. Harper Business Book.
- Cantwell, J. (1995) “*The globalization of technology: what remains of the product cycle model? Cambridge Journal of Economics*”, 19, 1, 155 – 174.
- Caputo, M.; Mininnu, V. (1996) “*Internal, Vertical and Horizontal Logistics Integration in Italian Grocery Distribution.*” *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 26, 9, 64 – 90.
- Carpenter, M.; Sanders, G. (2007) “*Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts*”. Prentice Hall Higher Education.

- Casson, M. (1986) “ *Multinationals and the World Trade – Vertical Integration and the Division of Labour in the World Industries*”. Routledge Revivals.
- Chan, T. (1995) “*The Use of Channel Integration as a Strategic Option: A Study of Hong Kong Clothing Manufactures*”. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, 7, 3, 36 – 58.
- Cheng, K. (2009) “*Vertical Integration in airline ticket distribution: a transaction cost analysis. Dissertation submitted to the faculty of the school of business.*” San Francisco, California.
- Colley, J.; Doyle, J.; Hardie, R. (2002) “*Corporate Strategy*”. McGraw-Hill Ryerson, Limited.
- Cravens, D.; Piercy, N.; Shipp, S. (1996) “*New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm.*” *British Journal of Management*, 7, 3, 203–218.
- Das, R. (1997) “ *Defending Against MNC Offensives: strategy of the large domestic firm in a newly liberalizing economy.*” *Management Decision*. 35, 8, 605-618.
- Dunning, J. (1993) “*The Globalization Of Business: The Challenge of de 1990’s.*” Routledge.
- Ghoshal, S.; Bartlett, C. (1990) “*The Multinational Corporation as an Interorganizational Network.*” *The Academy of Management Review* , 15,. 4, 603-625
- Grossman, S.; & Hart, O. (1986) “*The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration.*” *The Journal of Political Economy*, 94: 691–719.
- Harrigan, K. (1985) “*Vertical integration and corporate strategy.*” *Academy of Management Journal*, 28,2 397 – 425.
- Helpman, E. (1984) “*A simple theory of international trade with multinational corporations.*” *Journal of Political Economy* 92(3): 451-471.

- Hong , A.; Lee, D.; Hwang, J. (2011) “*Metafrontier Production. Function Analysis of Horizontal and Vertical Integration in Korea's Cable TV Industry.*” Journal of Media Economics, 24:4, 221-236.
- Ireland, R., Hoskisson, R., Hitt, M. (2011) “ *The Management of Strategy – concept and cases*”, 9th edition. South Western.
- Jones, G. (2005) “*Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty First Century*”. OUP Oxford.
- Karlof, B. (1989) “*Planeamento Estratégico do Negócio*”, Publicações Europa América.
- Katz, R. (1970) “*Cases and concepts in corporate strategy*”. Prentice – Hall.
- Lambin, J. (2000) “*Marketing Estratégico*”, Mcgraw – Hill.
- Li, M.; Ramaswamy, K. (2006) “*Business group and market failures: a focus on vertical and horizontal strategies.*” Asia Pacific Journal Management, 23, 439 – 452.
- Lisboa, J., Coelho, F., Almeida, F. (2004) “*Introdução à Gestão de Organizações*”, Barcelos: Companhia Editora do Minho.
- Markussen, J. (1984) “*Multinationals, multi-plant economies, and the gains from trade.*” Journal of International Economics, 16, 3, 4, 205 – 226.
- McGee, J.; Bassett, L. (1976) “*Vertical Integration Revisited*”, Journal of Law and Economics ,19, No. 1 17-38.
- Naik, S.; Chakravorty, S.; Kulkarni, N. (2010) “*A Review of Vertical and Horizontal Integration in a Manufacturing Environment.*” IIE Annual Conference. Proceedings. Institute of Industrial Engineers, Inc. (IIE).
- Nygaard, A.; Dahlstrom, R. (2002) “*Role stress and efectiveness in horizontal aliances.*” Journal of Marketing, 66, 2, 61 - 82.
- Porter, M. (1983) “*Cases in Competitive Strategy.*” The Free Press.
- Porter, M. (1985) “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance.*” The Free Press.

- Porter M. (1986) *“Competition in Global Industries”*. Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M. (2004) *“Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”*. The Free Press.
- Raju, G.; Khanapuri, H. (2010) *“Diversified in the East? A closer look at portfolio diversification benefits in Asia.”* The Journal of Wealth Management, 13, 3, 25 - 37.
- Rindfleish, A. (2000) *“Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances.”* University of Arizona. Marketing Letters, 11, 1, 81-85.
- Rodrigues, M., Dionisio, P., Esperança, J., Rodrigues, J. (2000) *“Strategor – Política Global da Empresa”*, Dom Quixote.
- Sánchez, Y., Cantarero, G. (2000) *“MBA Para Todos – finanças, marketing, estratégia, criação de empresas e internet.”*, Dom Quixote.
- Schmolzi, C; Wallenberg, C. (2011) *“Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance.”* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41, 552-576.
- Soares, M.I. (1995) *“Horizontal Merger and Vertical Integration.”* Faculdade de Economia do Porto. Universidade do Porto.
- Sousa, A. (1990) *“Introdução à Gestão”*, Editorial Verbo. Lisboa.
- York, A.; Dunham, L.; Ahn, M. (2012) *“Advances in Mergers & Acquisitions”*. Emerald Group Publishing Limited.
- Zhang, D. (2013) *“The revival of vertical integration: strategic choice and performance influences.”* Journal of Management and Strategy, 4, 1.

Agradecimentos

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

Gostaria de agradecer à minha mãe, por ser a melhor do Mundo e por me ter ensinado a nunca desistir, quer na minha vida pessoal, como na vida profissional e académica.

À minha orientadora, Prof. Dra. Carla Curado, que me apoiou desde o início e me ajudou a concretizar este trabalho. Agradeço toda a ajuda e disponibilidade e todas as valiosas sugestões durante a realização do Trabalho Final de Mestrado.

Ao Artur, por nos momentos difíceis acreditar mais em mim do que eu, pelo apoio incondicional e pelos conselhos que me deu durante a realização do trabalho.

À Inês, à Carolina, à Vânia, à Joana, ao Miguel, ao Rui, ao João e ao Filipe, por todos os dias de incentivo, por nunca me deixarem baixar os braços e por do longe fazerem perto sempre que foi preciso.

À Molly, a melhor companheira de noites dedicadas a este trabalho.

Anexo I

1. Bhuyan, S. (2005) An empirical evaluation of factors determining vertical integration in U.S. food manufacturing industries. Wiley InterScience. *Agribusiness*, 21, 3, 429-445.
2. Shackman, J. (2007) Corporate diversification, vertical integration, and internal capital markets: a cross country study. *Management International Review*, vol. 47, 2004/4; 479-504.
3. Donk, P.; Akkerman, R.; Vaart, T. (2008) Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, 110,2, 218-235.
4. Lam, W. (2005) Investigating success factors in enterprise application integration: a case-driven analysis. *European Journal of Information Systems*, 14, 175-187.
5. Schmoltzi, C; Wallenberg, C. 2011. Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, 552-576.
6. Choudrie, J; Weerrakody,V. (2007) Horizontal process integration in E-government: the perspective of a UK Local Authority. *International Journal of Electronics Government Research*, 3, 22-39.
7. Tasneem, C. (2001) Vertical integration, market foreclosure, and consumer welfare in the cable television industry. *The American Economic Review*, 91, 3, 428-453.
8. Klein, G. (2000) To make – or - buy decisions: lessons from empirical studies. *Handbook of New Institutional Economics*, 435–464
9. Mason, R.; Lalwani, C.; Boughton, R. (2007) Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimization. *Supply Chain Management: An International Journal*,12/3, 187-199.
10. Liu, Y.; Tao, Z. (2008) Vertical integration and firm performance. SSRN Working Paper Series.
11. Szymanski, S.; Ross, S. (2007) Governance and vertical integration in team sports. *Contemporary Economic Policy*. 25,4, 616-626.

12. Hadjikhani, A; Thilenius, P. (2005) The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20,2/3, 136-147.
13. Wang, B; Wan, T.; Clement, J.; Begun, J. (2001) Managed care, vertical integration strategies and hospital performance. *Health Care Management Science*, 4, 181-191.
14. Moss, C., Schmitz, A. (2002) Vertical integration and trade policy: the case of sugar. *Wiley Periodicals. Agribusiness*, 18, 1, 49-60.
15. Todorova, T. (2010) Vertical integration in high-transaction cost sectors: the case of the Bulgarian pharmaceutical industry. *Journal of Advance Research in Management*, 1, 2, 127-138.
16. Zhang, D. (2013) The revival of vertical integration: strategic choice and performance influences. *Journal of Management and Strategy*, 4, 1.
17. Tzong – Ru, L.; Yi – Hsu; Cheng – Jen, L.; Kongkiti, P.; Nirote, S. (2011) Vertical integration in the Taiwan aquaculture industry. *Managing Global Transitions*, 9, 4, 393 – 414.
18. El – Haddad, A. M. (2005) Vertical integration and institutional constraints on firm behavior: the case of the garment industry in Egypt. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. UMI number: 3175126.
19. Dawson, R. (2003) Vertical integration in commercial fisheries. Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University. UMI number: 3095194.
20. Cheng, K. (2009) Vertical Integration in airline ticket distribution: a transaction cost analysis. Dissertation submitted to the faculty of the school of business. San Francisco, California.
21. Rothaermel, F.T.; Hitt, M.A.; Lloyd, A.J. (2006) Balancing vertical interation and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success and firm performance. *Strategic Management Journal* 22, 1033 – 1056.

22. Francalanci, C.; Willcocks, L.; Kern, T. (2001) Internet and the horizontal integration of IT businesses. *European Management Journal*, 19, 2, 145 – 156.
23. Ropenus, S.; Jensen, S. G. (2008) Support Schemes and vertical integration – who skims the cream? *Energy Policy*, 37, 1104 – 1105.
24. Mauri, A.J; Sambharya, R.B. (2003) The performance implications of a global integration strategy in global industries: an empirical investigation using inter-area product flows. *Management International Review*, 2003/2; 27-45.
25. Bucheli, M.; Mahoney, J.T.; Vaaler, P.M. (2010) Chandleis living history: the visible hand of vertical integration in nineteenth century, America viewed under a twenty – first century transaction costs economics lens. *Journal Management Studies* 47, 5, 859 – 883.
26. Forbes, J. S.; Lederman, M. (2009) Adaptation and vertical integration in the airline industry. *American Economic Review* 99, 5, 1831 – 1849.
27. Chen, D; Waterman, D. (2007) Vertical ownership program network carriage, nd tier positioning in cable television: an empirical study. *Review of Industrial Organization* 30, 227-251.
28. Brickley, J.A.; Linck, J.S.; Smith, C.W. (2012) Vertical integration to avoid contracting with potential competitors: evidence from banker’s bank. *Journal of Financial Economics* 105, 113 – 130.
29. Simshauser, P. (2010) Vertical integration credit rand retail price settings in energy – only markets: navigating the resource adequacy problem. *Energy Policy* 38, 7427 – 7441.
30. Malik, T. 2011. Vertical alliance and vertical integration for the inflow of technology and new product development in the pharmaceutical industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23, 8, 851 – 864.
31. Iossa, E.; Stroffolini, F. (2012) Vertical integration and costly demand information in regulated network industries. *Rev. In. Organ*, 40, 249 – 271.

32. Waterman, D.; Choi, S. (2011) Non – discrimination rules for ISPs and vertical integration: lessons from cable television. *Telecommunications Policy*, 35, 970 – 983.
33. Barthélemy, J. (2011) The Disney – Pixar relationship dynamics: lessons for outsourcing vs. vertical integration. *Organizational Dynamics*, 40, 43 – 48.
34. Wang, J.; Luo, W.; Wu, S. (2010) Horizontal integration in telecommunications industry. *Wireless communications networking and mobile computing*. ISSN: 978 – 1 – 4233 – 37009 – 2.
35. Owen, B. M. (2011) Antitrust and vertical integration in “New Economy” industries with application to broad band access. *Review of Industrial Organization*, 38, 363-386.
36. Bhuyan, S. (2002) Impact of Vertical Mergers on Industry Profitability: an empirical evaluation. *Review of Industrial Organization*. 20, 61-79.
37. Edwards, K.; Jackson, J.D.; Thompson, H. (2000) “A note on vertical integration and stock ratings of oil companies in the U.S.” *The Energy Journal*, 21.2, 145-151.
38. Yoo, C.S. (2002) Vertical integration and media regulation in the new economy. *Yale Journal on Regulation*. 19.1, 171 – 300.
39. Diez – Vial, I; Alvarez – Suescon, E. (2010) Geographical Agglomeration as an alternative to vertical integration. *Rev In Organ*, 36, 373 – 389.
40. Whiston, M. (2003) On the transaction cost determinants of vertical integration. *Journal of Law Economics & Organization*, 19, 1.
41. Fan, J. (2000). Price uncertainty and vertical integration: an empirical examination of petrochemical firms. SSRN Working Paper Series.
42. Oladuttir, A; Hobdari, B.; Papanastassiou, M.; Sinani, E. (2000). Global expansion strategies for Icelandia, Irish and Israeli Multinationals. Department of International Economics and Management.
43. Sang-Woo, L.;Changwan, K. (2011): Vertical Integration and Market Foreclosure in the Korean Cable Television Industry: An Empirical Study. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 55:1, 54-71

44. Wahrenburg, M.; Hackethal, A.; Friedrich, L.; Gellrich, T. (2006): Strategic decisions regarding the vertical integration of human resource organizations: evidence for an integrated HR model for the financial services and non-financial services industry in Germany, Austria and Switzerland. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, 1726-1771
45. Fernandes, A; Tang, H. (2012) Determinants of Vertical Integration in Export processing: theory and evidence from China. *Journal of Development Economics*, 99: 2, 396 – 414.
46. Yanni Yan , John Child & Chan Yan Chong (2007) Vertical integration of corporate management in international firms: implementation of HRM and the asset specificities of firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:5, 788-807
47. Lusch, R.; Brown, JR.; O'Brien, M. (2010): Protecting relational assests: a pre and post field study of horizontal business combination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 175-197.
48. Hong , A.; Lee, D.; Hwang, J. (2011): Metafrontier Production. Function Analysis of Horizontal and Vertical Integration in Korea's Cable TV Industry. *Journal of Media Economics*, 24:4, 221-236.
49. Li, H.l.; Tang, M.J. (2011): Vertical integration, escalating commitment and technological performance: evidence from firms in the US computer industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23:3, 279-296
50. Huang, M.; Xu, M.; Shi, J. (2012) Internationalization, vertical integration and performance: a case study of BOE. *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, 10, 3:4, 346 – 360.
51. Kim, K.; Song, I. (2012) The impact of horizontal merger between manufactures on channel pricing behaviours. *Seoul Journal of Business*, 18:1, 125 – 152.
52. Wang, C.; Zhau, Z. (2008) Horizontal and vertical spillover effects of foreign direct investment in Chinese manufacturing. *Journal of Chinese Economics and Foreign Trade*, 1:1, 8 – 20.

53. Li, H.L.; Tange, M.J. (2010) Vertical integration and innovative performance: the effects of external knowledge sourcing modes. Department of International Business. *Technovations*, 30, 7:8, 401 – 410.
54. Perri, A.; Anderson, U.; Nell, P.; Santagelo, N. (2012) Balancing the trade-off between learning prospects and spillover risks: MNC subsidiaries' vertical linkage patterns in developed countries. *Journal of World Business* 2012.
55. Cooke, F.L. (2012): The globalization of Chinese telecom corporations: strategy, challenges and HR implications for the MNCs and host countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:9, 1832-1852
56. Strojwas, M. (2005) An empirical study of vertical integration in the semiconductor industry. Harvard University, ProQuest, UMI Dissertation Publishing, 31994462.
57. Lee, K.; He, X. (2009) The capability of the Samsung Group in project execution and vertical integration: created in Korea, replicated in China. *Asia Business & Management*, 8:3, 277 – 299.
58. La, M.; Park, J. (2010) Vertical Integration for Quality Signaling. *Seoul Journal of Economics*, 23. 4 (Winter 2010): 533-567.
59. Teixeira, J. (2011) Outsourcing and Vertical Integration: a Survey of Empirical Literature. CEEApIA WP No. 27/2011.
60. Huang, J.C.; Newell, S.;Pan, S.L. (2001)The process of global knowledge integration: a case study of a multinational investment bank's Y2k program. *European Journal of Information Systems*, 10, 161 – 174.
61. Aghion, P.; Griffith, R.; Howitt, P. (2006) Vertical integration and competition. *The Roots of Innovation. AEA Papers and Proceedings*, 96, 2, 97 – 103.
62. Kim, S.; Wang, J. (2009) Three competing paradigms: vertical and horizontal integration of safety culture research. *International Review of Public Administration*, 12, 2, 63 – 83.

63. Vu, D.; Shi, Y.; Hanby, T. (2009) Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions. *Journal of Technology Management in China*, 4, 1, 26 – 52.