

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
CENTRO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DO ESPORTE**

**ANA CAROLINA COSTA CRUZ**

**DIVERSIFICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS DE  
ENSINO DO SURFE: UM ESTUDO MULTICASOS**

**São Paulo  
2015**

ANA CAROLINA COSTA CRUZ

**DIVERSIFICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS DE  
ENSINO DO SURFE: UM ESTUDO MULTICASOS**

**DIVERSIFICATION IN STRATEGIC MANAGEMENT IN SURF THE MICRO  
TEACHING: A STUDY MULTICASES**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração – Gestão do Esporte.

Orientador: Dr. Edmilson Lima

**São Paulo  
2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me enviar anjos em momentos distintos na minha vida. Obrigada Pai por cuidar de mim. Se hoje estou aqui, devo isso a seus mensageiros.

Agradeço a meu companheiro querido e amado, que compreende e apoia minhas eternas mudanças estratégicas.

Meus filhos lindos, Kaik e Kaiane, grandes heróis da minha vida!

À minha família de São Paulo inteirinha. Toda ela está aqui nessa cidade tão querida, que me forma e me transforma.

Agradeço a meu orientador, pela paciência e condução do processo dos meus estudos. Obrigada, professor Edmilson. Espero que este momento seja apenas o começo de mais estudos.

Quero agradecer ao amigo e professor João Malaia, por acreditar mais no meu trabalho do que eu mesma.

Aos professores João Paulo Siqueira, Leandro Mazzei e Ary Rocco, em especial. Muito obrigada por abrirem oportunidades de publicar com vocês!

Enfim, a todos os professores, secretários, funcionários da UNINOVE, que fizeram desse mestrado algo ímpar na minha vida.

“Lembre-se também que as teorias podem ser práticas e não apenas acadêmicas”.  
(YIN, 2010, p.78)

## RESUMO

Podemos observar a existência de diversas estratégias que norteiam o desenvolvimento de um negócio. Uma delas é a diversificação. Esta dissertação apresenta um estudo da diversificação na gestão estratégica de microempresas de ensino do surfe (MEES) do Rio de Janeiro. No caso das MEES, há particularidades que tornam muito importante a diversificação para a sobrevivência e desenvolvimento delas. Por isso, escolhemos estudar o tema nesse tipo de empresa. A pesquisa analisou o processo de diversificação utilizado pelas MEES da Barra da Tijuca e do Recreio dos Bandeirantes, na cidade do Rio de Janeiro, de modo a demonstrar os impactos resultantes da opção de tal estratégia. Considerando a diversificação de produtos (bens e serviços), discutimos as forças e as limitações das estratégias que promoveram a diversificação nas empresas estudadas. A pesquisa realizada foi um estudo multicase, exploratório e qualitativo. No tratamento dos dados, coletados principalmente por entrevistas semi-estruturadas, estes foram analisados com o apoio do *software* de análise de dados qualitativos Atlas-ti. Desenvolvemos análises intra e intercase, explicando assim o processo de diversificação em sete microempresas. Na comparação dos casos estudados, identificamos melhores práticas de diversificação na gestão estratégica. Todas as MEES diversificaram horizontalmente, ou seja, ampliaram seus serviços para mercados complementares - por exemplo: *surf trips* (viagens para a prática de surf) e aulas de *stand up paddle*. Identificamos que a diversificação vertical de algumas ocorreu com a fabricação ou conserto de pranchas de surfe. Também houve diversificação independente (a diversificação com pouca ou nenhuma relação com os serviços já existentes anteriormente): como petições, aluguel de bicicletas, aulas de pilates e ioga, massagem e hospedagem dos clientes. Na maior parte dos casos investigados, os dirigentes diversificaram para atender a uma demanda de clientes. Outra oportunidade para diversificar surgiu das experiências, aprendizagens e conhecimentos internos disponíveis na empresa, o que mostra que a formação dos dirigentes aliada às experiências anteriores está relacionada com a opção pela diversificação em seus negócios. Percebe-se que existe uma preocupação esporádica com a gestão estratégica nas MEES e longos períodos de atenção exclusivamente voltada aos problemas operacionais e administrativos. Por outro lado, os proprietários-dirigentes de MEES demonstram consciência da necessidade de inovar e de gerar uma diferenciação pela criação de novos serviços. Embora nem sempre seja realizado como pretendido, um objetivo comum aos dirigentes das MEES é atingir um dado patamar de vendas (ou realização de serviços), mas com muita qualidade, atentando para a escassez de recursos humanos que tenha formação e capacitação para trabalhar nesse tipo de empresa. Ao tecer a comparação dos dados, percebemos certos padrões de atuação: no final da década de 1990 as primeiras MEES começaram a se constituir como negócios, apresentando-se como novos e promissores investimentos. O setor sofreu uma grande expansão, principalmente de 2004 a 2008, quando foi fundada a Associação das Escolas Cariocas de Surfe (2007). A partir de 2009 todas as MEES, grandes ou pequenas, ofereciam mais de um serviço, além do ensino do surfe; em 2012 o *stand up* apareceu e ampliou ainda mais o setor. E desde 2013, as empresas estão buscando a diversificação vertical para agregarem valores aos seus negócios, tais como consertos ou fabricação de pranchas. Enfim, a diversificação nas MEES trouxe maior faturamento para as empresas, promoveu a fidelização de clientes que se envolvem em um ou mais serviços da empresa, além de ter se tornado um diferenciador dos concorrentes, diminuindo assim a concorrência por preço. Como resultado de uma estratégia de diversificação, as MEES estão sobrevivendo no longo prazo e estabilizaram o financeiro da empresa.

**Palavras-chave:** gestão de esportes, diversificação, gestão estratégica, microempresas, surfe.

## **ABSTRACT**

### **DIVERSIFICATION IN STRATEGIC MANAGEMENT IN SURF THE MICRO TEACHING: A STUDY MULTICASES**

We can observe that there are several strategies that guide the competitive, one of them is diversification. This paper presents a study of diversification in the strategic management of surfing teaching of micro enterprises (MEES) of Rio de Janeiro. In the case of MEES, there are characteristics that make it very important to diversify their survival and development. Therefore, we chose to study the subject in this type of company. The research analyzed the diversification process used by MEES of Barra da Tijuca and of Recreio dos Bandeirantes, in the city of Rio de Janeiro, in order to demonstrate the impacts resulting from the choice of such a strategy. Considering the diversification of products (goods and services), we discuss the strengths and limitations of the strategies that promoted diversification in the companies studied. The research was a multi-case study, exploratory and qualitative. In data processing, mainly collected through semi structured interviews, they were analyzed with the support of the analysis of Atlas-ti qualitative data software. Develop intra and intercasos analysis, thus explaining the diversification process in seven firms. Comparing the cases studied, we identified best practices in strategic diversification of business management. All MEES diversified horizontally, ie expanded their services to additional markets - for example, surf trips (trips to surfing) and stand up paddle lessons. We found that vertical diversification of some occurred with the manufacture or repair of surfboards. There were also independent diversification (diversification with little or no relation to the services already existed before): petitions, bike rentals, pilates and yoga classes, massage and hosting customers. In most cases investigated, the diversified leaders to meet a customer demand. Another opportunity arose to diversify the experiences, learning and internal knowledge available in the company, which shows that the allied training to previous experience is related to the diversification in their business option. It is noticed that there is a sporadic concern for strategic management in MEES and long periods of attention exclusively focused on operational and administrative problems. On the other hand, the MEES owner-managers demonstrate awareness of the need to innovate and generate a differentiation by creating new services. Although not always performed as intended, a common goal to managers of MEES is to achieve a given amount of sales level (or servicing), but with high quality, paying attention to the shortage of human resources who have education and training to work this type of company. Finally, diversification in MEES brought higher revenues for companies, promoted the loyalty of customers who engage in one or more of the company's services, and has become a differentiating from competitors, reducing competition by price. As a result of a diversification strategy, the MEES are surviving in the long term and stabilized the financial company.

**Keywords:** sports management. diversification. strategic management. micro business. surf

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
1.1. PERGUNTA DE PESQUISA	02
1.2. OBJETIVOS	
1.2.1. Objetivo Geral	03
1.2.2. Objetivos Específicos	03
1.3. JUSTIFICATIVA	03
1.4. ESTRUTURA	06
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>07</b>
2.1. DIVERSIFICAÇÃO: DEFINIÇÕES, CONDICIONANTES E OCORRÊNCIA	07
2.2. A DIVERSIFICAÇÃO COMO UMA MUDANÇA ESTRATÉGICA	14
2.3. A DIVERSIFICAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS E SUA GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.4. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO ESPORTE	26
<b>3.MÉTODOS</b>	<b>31</b>
<b>4.ANÁLISE INTRACASO</b>	<b>38</b>
4.1.EMPRESA A	
4.1.1.Descrição	38
4.1.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa A	40
4.2. EMPRESA B	
4.2.2. Descrição	42
4.2.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa B	43
4.3. EMPRESA C	
4.3.2. Descrição	46
4.3.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa C	47
4.4. EMPRESA D	
4.4.2. Descrição	48
4.4.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa D	49
4.5. EMPRESA E	
4.5.2. Descrição	51
4.5.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa E	52
4.6. EMPRESA F	
4.6.2. Descrição	54
4.6.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa F	55
4.7. EMPRESA G	
4.7.2. Descrição	57
4.7.3. A diversificação na gestão estratégica da empresa G	58

<b>5. ANÁLISE INTERCASO</b>	<b>60</b>
5.1. SEGURANÇA PARA A DIVERSIFICAÇÃO NO SETOR	60
5.2. SERVIÇOS E TIPOS DE DIVERSIFICAÇÃO	64
5.3. SINGULARIDADES E IMPACTOS DA DIVERSIFICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA	66
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>68</b>
6.1. PORQUE AS MEES SE DIVERSIFICARAM	68
6.2. FORMAÇÃO E INOVAÇÃO	71
6.3. ESTRATÉGIA E DIVERSIFICAÇÃO	73
6.4. RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DAS PRÁTICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E DE DIVERSIFICAÇÃO NAS MEES	77
<b>7. CONCLUSÕES</b>	<b>80</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista</b>	<b>91</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Matriz produto X mercado	08
Figura 2: Modelo de serviços de diversificação da empresa A	40
Figura 3: Modelo de serviços de diversificação da empresa B	44
Figura 4: Modelo de serviços de diversificação da empresa C	47
Figura 5: Modelo de serviços de diversificação da empresa D	49
Figura 6: Modelo de serviços de diversificação da empresa E	52
Figura 7: Modelo de serviços de diversificação da empresa F	55
Figura 8: Modelo de serviços de diversificação da empresa G	58
Figura 9: Sistematização das dificuldades no setor de MEES	63

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Composição da amostra estudada	34
Quadro 2: Tipos de diversificação nas MEES	64
Quadro 3: Motivos pela opção da estratégia de diversificação	69

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha de estratégias pode proporcionar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Segundo Ferreira e Braga (2004), os processos de gestão pressupõem a existência de diversas estratégias que norteiam o desenvolvimento de um negócio nos cenários contemporâneo. Uma das que apresenta maior efetividade é a diversificação de serviços ou de produtos. A relação entre a diversificação das atividades organizacionais e a lucratividade a ser obtida nos negócios é um dos temas de interesse em Administração. Muitos estudos defendem que a produtividade e a lucratividade podem diminuir com o aumento do número de atividades, devido à diversificação excessiva da empresa. Penrose (1995) defende outro ponto de vista. Para a autora, as organizações bem sucedidas e eficientes mantêm uma atividade diversificada, enquanto as especializadas são mais vulneráveis, pois tem mais dificuldade para se adaptar às mudanças do mercado.

A diversificação não é por si só garantia de bom desempenho (FERREIRA e BRAGA, 2004). Em algumas empresas se torna um processo significativo e em outras não, ou seja, algumas empresas que adotam modelos de atuação voltados para a diversificação podem alcançar resultados favoráveis. Há, entretanto, outras como a OP, um fabricante de *surfwear*, que ao tentar diversificar elevou seu preço a ponto de torná-lo praticamente inviável para venda (REZENDE, 1997). A diversificação depende dos recursos disponíveis da região e do mercado específico; do tipo de produto ou serviço com que trabalha; do seu posicionamento no mercado, da percepção da equipe administrativa acerca das mudanças do ambiente, da situação político, econômica e cultural da região ou país onde a empresa se insere, do momento histórico da própria empresa, entre outros. É importante as empresas avaliarem o conjunto para saber se diversificam ou não, com vista a adequar suas estratégias (SOUZA e BRAGA, 2007), aos fatores acima mencionados.

Ao longo da pesquisa que dá origem ao presente trabalho acadêmico, não foi encontrada literatura específica sobre a diversificação em empresas de esportes, porém existe literatura sobre diversificação com perspectivas teóricas ligadas a Planejamento Estratégico, Finanças, Teoria das Organizações e Marketing. O conceito de diversificação é tratado por diferentes áreas dentro da Administração, como um tema transversal, ou seja, que perpassa diferentes campos. Essa dissertação aborda a diversificação na gestão estratégica, visualizada no contexto de microempresas de ensino do surfe (MEES).

Lima (2010a), pesquisando sobre micro, pequenas e médias empresas (MPME) revela que normalmente estas organizações são voltadas para um público específico ou região, com uma base comercial limitada, mostrando-se assim mais vulneráveis às mudanças do mercado, com um fluxo de caixa reduzido e a formação de pessoal muitas vezes modesta, principalmente na área administrativa. Os pequenos negócios não são departamentalizados, normalmente não possuem padrões formais racionais de tomada de decisões, baseando-se mais frequentemente em experiências dos proprietários dirigentes, que tem nesses negócios sua principal fonte de sustento, de tempo e de recursos. Muitas vezes, a empresa acaba se tornando uma extensão da personalidade desses indivíduos, construindo uma empresa fortemente influenciada por seus valores individuais. Nesse sentido, não apenas o número de funcionários e a tecnologia empregada nesses empreendimentos têm efeitos importantes, mas também o perfil do dirigente.

Esta dissertação se desenvolveu na linha de pesquisa sobre estratégia e governança no esporte. Uma linha de pesquisa pioneira no Brasil, que agora começa a adquirir incremento no campo acadêmico, dentro do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Esportes da Universidade Nove de Julho. Busca-se pesquisar sobre a diversificação nas MEES do Rio de Janeiro na gestão estratégica de empreendimentos esportivos.

## **1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA**

- Por que as microempresas de ensino do surfe (MEES) optaram pela estratégia da diversificação?
- Que consequências resultaram da estratégia de diversificação adotada?
- Como é possível melhorar o processo de diversificação na gestão estratégica das MEES estudadas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de diversificação utilizado pelas MEES, com base na amostragem de sete empresas atuantes na Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes, situada na zona oeste do Rio de Janeiro, de modo a demonstrar os impactos resultantes da opção de tal estratégia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Interpretar a evolução da oferta de produtos (bens e serviços) que cada MEES oferece, assim como a reestruturação ou cancelamento dos produtos já existentes, para identificar como, por que e quando ocorreu a diversificação;
- Investigar os motivos que levaram os dirigentes a optar pela estratégia da diversificação (anteriores) e os impactos da inserção de novos serviços nas MEES do Rio de Janeiro.
- Comparar os casos estudados para identificar melhores práticas de diversificação na gestão estratégica de MEES;
- A partir da comparação proposta no item anterior, gerar recomendações práticas para a gestão estratégica e para a diversificação de MEES.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

No caso das empresas de ensino de surfe no Rio de Janeiro, há particularidades que tornam muito importante a diversificação de serviços para a sobrevivência e desenvolvimento dessas. O grande número de empresas que disputam o mercado, a sazonalidade no comportamento dos consumidores e a sofisticação dos concorrentes faz com que as estratégias para criar vantagem competitiva se tornem imperativas neste setor de atividade. Além da proximidade entre as empresas no local que é o foco da nossa pesquisa, a Barra da Tijuca e o

Recreio dos Bandeirantes. Considerado o *North Shore*<sup>1</sup> carioca, essas praias possuem atualmente 17 MEES, segundo dados da Associação Carioca das Escolas de Surfe (ACAES). Sendo que o total no município é de 21 MEES, ou seja, mais da metade se estabelece na região estudada. Daí a necessidade de se avaliar estratégias de diversificação nestes empreendimentos.

Analisar a diversificação através da dimensão vertical e horizontal normalmente recebe menor atenção na pesquisa de gestão estratégica (HUTZSCHENREUTER; GRONE, 2009; TEECE, 1992). Além disso, tratar a diversificação como uma estratégia em empresas de pequeno porte é inovador, pois a maioria das pesquisas que tratam da temática concentra-se em grandes empresas de primeiro mundo e de grande porte. O contexto das micro e pequenas empresas tem suas singularidades. Ainda mais quando se trata do tema no setor esportivo.

Nesse contexto, as atividades esportivas e de negócios do surfe ganharam considerável dimensão nas últimas décadas. Por exemplo, neste setor aumentou consideravelmente o número de fábricas de roupas, equipamentos e acessórios; lojas e marcas; mídia especializada (revistas e programas de televisão); número de competições e praticantes (FORTES, 2009). O surfe não se resume à prática de um esporte, extrapola o espaço da praia e seus produtos são consumidos por surfistas ou não, por pessoas que moram perto da praia ou não. Trata-se, portanto, de um objeto de estudo relevante do ponto de vista social, cultural e econômico, movimentando uma extensa e importante economia (FORTES, 2009).

A partir da década de 1990, organizações que ensinavam o esporte começaram a ser criadas pelo Brasil (ÁRIAS, 2002), conquistando importância econômica ao longo das últimas décadas, além de ser base para a popularização do esporte. As MEES ganharam importância e relevância ao auxiliarem salvamentos e resgates de afogamentos, ao incrementar a empregabilidade no setor esportivo, mesmo que informal, ao aumentar o consumo em comércios locais, ao trabalhar junto com as federações de surfe na fiscalização para a preservação da restinga à beira mar, e, principalmente, por oferecer esporte de lazer.

A gestão do esporte vem crescendo em complexidade e abrangência, tanto no mercado quanto na preparação acadêmica no ensino superior (BARCELONA; ROSS, 2004). Segundo os autores, a área envolve o: esporte profissional, esporte universitário e esporte de lazer. Esses autores argumentam que o emprego na indústria de esporte de lazer cresce mais rápido que a média nos Estados Unidos. Esse setor do esporte torna-se uma oportunidade de carreira

---

<sup>1</sup> Termo popular na região, que a compara à costa havaiana. O Havaí é considerado a “Meca” do surfe.

viável para os gestores, principalmente no Brasil, onde o setor universitário ainda não constitui um campo profissional definido. Segundo Roche (2002), na Espanha, o esporte de lazer é responsável por 80% do mercado atual, enquanto o esporte profissional 20%.

Nessa pesquisa, o foco se concentra na gestão de esportes de lazer, especificamente sobre os negócios na área de ensino do surfe. A demanda significativa nesse setor reflete uma tendência da sociedade por mais e melhores serviços voltados à participação da população em atividades esportivas de lazer (BARCELONA; ROSS, 2004). Academicamente, ainda é necessário definir parâmetros de gestão do esporte de lazer. Desenvolver quadros de competências, por exemplo, ajudaria a formar a área de conhecimento e conjunto de habilidades necessárias para a atuação no mercado. A administração do esporte de lazer têm diferentes funções de trabalho, nesse sentido, pesquisas nessa área são fundamentais para oferecer diretrizes para os diversos setores.

Diante de diferentes possibilidades de classificações do esporte, o Brasil, segundo a Constituição Federal de 1988, subdividiu-o em três formas: desporto educacional, desporto de participação e desporto de rendimento. O que chamamos de gestão do esporte de lazer equivale ao desporto de participação.

Analisando o processo de sobrevivência e desenvolvimento das MEES, buscamos ampliar o conhecimento em uma área na qual a diversificação pode ser considerada um fator crítico de sucesso, pois garante fontes alternativas de faturamento para as MEES, num setor marcado pela sazonalidade, ou seja, muitos clientes nas férias escolares e diminuição de alunos em períodos frios do ano. As MEES denotam um campo de trabalho promissor, mas ainda carece de profissionalismo e fundamentação científica, principalmente em suas ações e gestão estratégica.

Esse estudo pretende contribuir, primeiramente para melhorar a qualidade do atendimento nas MEES, oferecendo serviços mais seguros e melhores. A segunda intenção é que a pesquisa ofereça subsídios para se somar a outros esforços no sentido de fazer o setor crescer e se formalizar cada vez mais. Assim será possível promover melhores condições tanto para quem trabalha nessas empresas, quanto para quem utiliza esse serviço. E por último, mas não menos importante, sensibilizar o poder público a olhar e incentivar essas microempresas que atraem turistas para a região, movimentam o comércio local, auxiliam os bombeiros em salvamentos, geram empregos, entre outras atividades consideradas úteis para a sociedade carioca e para os demais grupos sociais que visitam a cidade.

Além disso, buscou-se contribuir para a literatura que estuda a diversificação, atestando a importância de discussões mais aprofundadas em comparação a explicações

comumente aceitas baseadas apenas na abordagem de custo de transação. Por exemplo, Bacher (2005) constatou que a diversificação em resorts de esqui franceses levou à fidelização de clientes, além da boa imagem construída, ou seja, recursos intangíveis, difíceis de serem quantificados.

Existem virtudes e dificuldades ao se realizar uma pesquisa que se debruça sobre um tema pouco pesquisado na área da Administração, o esporte, principalmente se tratando de um esporte não olímpico. De uma maneira geral, o esporte é visto como menos importante, menos sério, ocupando lugar inferior em relação a outros objetos de estudos. Espera-se que esta dissertação ofereça uma nova perspectiva no entendimento das relações desenvolvidas na gestão estratégica de pequenas organizações esportivas e de surfe.

#### **1.4 ESTRUTURA**

A dissertação está dividida em sete capítulos. Além da introdução já exposta, é apresentado no capítulo 2 um referencial teórico sobre a diversificação como uma mudança estratégica e sua importância no contexto de microempresas esportivas, além da discussão sobre as características da gestão esportiva. No capítulo 3 discute-se a metodologia adotada durante o desenvolvimento da pesquisa. Nos capítulos 4 e 5, são feitas respectivamente a análise intracaso e a análise intercaso das microempresas pesquisadas. Já os resultados e a discussão destes casos aparecem no capítulo 6. As conclusões incluem recomendações para futuras pesquisas que queiram aprofundar ainda mais este vasto campo do conhecimento. Ao final, são relacionadas as referências consultadas ao longo do presente trabalho acadêmico.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para o cumprimento dos objetivos desta dissertação, se definiu o fenômeno da diversificação, na perspectiva de um tipo de mudança estratégica (PETTIGREW, 1987), mediante alguns apontamentos sobre forças e limitações envolvidas no processo pela escolha de uma mudança pela diversificação. Neste sentido, argumentamos que toda empresa deve adotar uma política de crescimento (PENROSE, 1979), ou seja, efetivar uma busca constante de novos campos lucrativos de atividade nos quais a empresa possa ingressar, reconhecendo as limitações de recursos e/ou capacidades. Ainda neste capítulo, tratamos da diversificação especificamente no contexto de micro, pequenas e médias empresas, apontando a importância da gestão estratégica nos negócios destas organizações.

### **2.1. DIVERSIFICAÇÃO: DEFINIÇÕES, CONDICIONANTES E OCORRÊNCIAS**

O tema diversificação tem sido estudado no campo da Administração, mais especificamente no subcampo da estratégia, desde o ano de 1965. Ao longo destas últimas décadas, diversas definições foram apresentadas em relação a esse termo. Em seu trabalho seminal, Ansoff (1965) define a diversificação como a extensão das atividades de uma empresa para novos produtos e/ou mercados, implicando a produção na exploração de novos produtos (bens ou serviços), como também a inserção destes em novos mercados, existentes ou não. Para Johnson e Scholes (2002), a diversificação pode ser definida como uma estratégia da organização, para entrar em um novo ambiente competitivo ou área(s) de atividade estratégica, a partir de seu mercado, produto ou competências atuais. Autores como Evans et al. (2003), alertam que produtos e mercados podem vir a se tornar inúteis quando os recursos e competências são pouco explorados, ou, quando a organização pretende abordar mais de um produto ou segmento de mercado. Já Vik e McElwee (2011) definem diversificação como um movimento sistêmico estratégico, distante das atividades centrais de negócios, como uma consequência de pressões externas, remetendo a raiz, para crescimento dos negócios.

O fenômeno da diversificação ocorre devido a inúmeros condicionantes. Para Silverman e Castaldi (1992), a diversificação pode ser dirigida por condições externas

(mudanças econômicas, políticas ou ambientais), por aspectos internos da organização (recursos e capacidades), por objetivos administrativos como crescimento e estabilidade, e, pela combinação desses fatores. Como já citado, é importante as empresas avaliarem o conjunto para adequar suas estruturas e recursos ao tipo de estratégia (SOUZA e BRAGA, 2007).

O termo diversificação é geralmente ligado com a matriz de Ansoff (1965), que consiste num modelo para a análise de possíveis direções estratégicas de crescimento da organização através de serviços e produtos potenciais. A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados, que se distinguem por meio de quatro estratégias: penetração de mercado (conquistar clientes da concorrência), desenvolvimento de mercado (foca na mudança de clientes), desenvolvimento de produto (novos produtos) e diversificação pura (novos mercados e novos produtos), conforme a figura abaixo:

**Figura 1: Matriz Produto x Mercado**

<b>Produto</b> <b>Mercado</b>	<b>Atual</b>	<b>Novo</b>
<b>Atual</b>	<b>II</b> Penetração de Mercado	<b>I</b> Desenvolvimento de Produto
<b>Novo</b>	<b>III</b> Desenvolvimento de Mercado	<b>IV</b> Diversificação

Fonte: Ansoff (1979, p. 92).

Ansoff (1965) faz uma distinção entre os produtos novos e os produtos já existentes numa empresa e no mercado. O autor discute sobre o risco da diversificação e a facilidade da empresa que utiliza a estratégia baseada em um produto ou clientes que já conhece bem. A diversificação pura é a estratégia mais arriscada segundo Ansoff (1965), pois gira em torno de novos produtos, ou seja, alto risco de falha para novos mercados.

Vale ressaltar que Ansoff era ligado à escola de planejamento (MINTZBERG et al., 2010). Nesse sentido, a matriz era uma maneira de representar algumas formas que o autor acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização. Estudos mais recentes, dentro de outras escolas, comprovam que o processo de diversificação pode ser incremental, ou mesmo acidental na gestão estratégica (VIK e McELWEE, 2011).

A diversificação de atividades, também chamada de integração ou difusão da produção, muitas vezes é analisada de maneira inadequada. Muitos estudos defendem que a

produtividade e a lucratividade podem diminuir com o aumento do número de atividades de uma empresa. Nesta linha de raciocínio, acredita-se que o crescimento de uma organização resulta em especialização ou desintegração. Como já apresentado na introdução, Penrose (1995, p.180) defende que as firmas bem sucedidas e eficientes são diversificadas, enquanto “as firmas especializadas são vulneráveis”. As empresas especializadas sofrem constantes ameaças, primeiro, pelas mudanças rápidas e adversas no mercado, e, segundo, pela crescente concorrência, que elimina um produto ou serviço em curto espaço de tempo.

As empresas que realizam medidas de diversificação podem ser muito diferentes entre si, podem estar em crescimento, ou estagnadas, ou mesmo com dificuldades. Bacher (2005) afirma que as principais razões para a diversificação são: o aumento do lucro, a redução de custos, a compensação de risco ou a diminuição deste, o crescimento, o desenvolvimento, a valorização das competências novas ou distintas da equipe, a utilização dos recursos excedentes, a criação de vantagens sobre os concorrentes e os interesses de gestão. Esses critérios para a diversificação tentam responder, entre outros aspectos, a um amadurecimento do mercado, à evolução da procura, à sazonalidade, a problemas ambientais, políticos, culturais ou econômicos.

A estratégia de diversificação de atividades acontece quando a empresa atua em mais de um mercado (PENROSE, 1995). Segundo a autora, as empresas adotam a diversificação para buscar um crescimento maior em comparação com outras empresas do mesmo setor, para reduzir as incertezas associadas à demanda (sazonalidade, por exemplo) e para buscar colocação no mercado. Também não se deve deixar de levar em conta os riscos e os perigos da diversificação, tais como: investimentos altos, dispersão de recursos, dificuldade em conhecer o diferente e a perda de identidade (HELFER et al., 1996). A estes riscos deve-se também relacionar a perda de flexibilidade, pois quanto mais diversificada se torna a empresa, mais difícil se torna a implementação de mudanças rápidas (REZENDE, 1997).

Existem várias razões para uma empresa se diversificar. Penrose (1995) aponta algumas justificativas que levam as empresas a adotarem a estratégia da diversificação:

- 1) dificuldades financeiras: neste caso, é necessário investir em outros produtos que aparecem e podem se tornar lucrativos para a organização em um determinado momento. Essa explicação se baseia na lucratividade decrescente, ou seja, é importante diversificar para superar uma escalada de maus resultados. Mas alerta a autora que a diversificação não necessariamente acontece dessa maneira;

- 2) tipos especiais de serviços: possibilidade de inovação para adquirir vantagem competitiva;
- 3) concorrência: a oferta interna de serviços tem forte relação com a concorrência. Manter o mesmo padrão de tecnologia utilizada no setor é importante para garantir o sucesso, por exemplo;
- 4) conhecimentos desenvolvidos no ambiente interno da organização, em função do estímulo à prática da aprendizagem contínua;
- 5) relações entre a empresa e seus clientes: criar uma “área de mercado” para satisfazer um grupo de clientes, influenciando-os por um mesmo programa de vendas. Lembrando que estas “áreas de mercado” variam conforme as firmas e exigem recursos e competências específicas.

As cinco razões mencionadas servem de base para a categorização que faremos dos motivos que levaram as MEES a diversificarem, conforme será desenvolvido adiante.

Uma das mais importantes oportunidades para a diversificação surge a partir do relacionamento da empresa com o cliente (PENROSE, 1979). As empresas buscam influenciar diferentes áreas de mercado, para isso, deve-se conhecer os clientes para conquistá-los. Segundo a mesma autora, outra oportunidade para diversificar surge das mudanças nos serviços e da experiência disponível na empresa, bem como a propósito das modificações externas e das condições de mercado percebidas pelos dirigentes. Lembra, ainda, que qualquer oportunidade de diversificação é simplesmente uma opção, não necessariamente mais lucrativa, pois, caso o fosse, seria o caso de trocar de produto.

No geral, os objetivos da diversificação visam a responder a oportunidades específicas, a resolver problemas particulares de demanda e a adotar uma política de crescimento (PENROSE, 1979). Assim sendo, consiste em efetivar uma busca constante de novos campos lucrativos de atividade nos quais a empresa pode vir a atuar. Dessa maneira, acredita Penrose (1979) que a empresa se protege de alterações previsíveis e imprevisíveis que possam ameaçar o negócio.

Um caminho viável neste sentido é buscar antecipar-se às inovações ou pelo menos criar a possibilidade de que surjam na medida do necessário à sobrevivência do negócio, além da necessidade de investimento continuado em campos existentes na empresa (PENROSE, 1979). Em outras palavras, implica manter uma política de inovação dinamizada pela empresa, ainda que o principal objetivo seja desenvolver meios de reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos existentes. A exploração de recursos e as pesquisas envolvidas aceleram a inovação. Produtos criados a partir de novos conhecimentos e a elaboração de

novos processos de trabalho são fatores que podem alavancar maior lucratividade. Segundo Mira (2013) um tipo de solução inovadora é o desenvolvimento de um novo produto (bens ou serviços), ou seu aperfeiçoamento, de maneira a otimizar os resultados que possa proporcionar.

Diversificação se conecta a inovação, pois cria algo novo, um produto, um serviço ou uma ideia (BERGERY, 2001). De acordo com o autor, existem dois tipos principais de inovação: a inovação incremental – trata-se de uma resposta às demandas dos clientes para a melhoria de produto(s) existente(s) ou serviço(s) e dirige-se a um mercado bem conhecido; a inovação radical – significando a criação de um produto ou serviço totalmente novo e ainda desconhecido, que envolve inclusive o risco de rejeição pelos clientes. Deve-se distinguir entre produto/serviço inovador, de inovação no procedimento, ou em alguma parte da cadeia produtiva da empresa.

Segundo Ferreira e Braga (2004), o processo de diversificação pode seguir dois caminhos em seu direcionamento: diversificação concêntrica/relacionada ou diversificação conglomerada/independente. A diversificação concêntrica é caracterizada pelo desenvolvimento de uma nova área de negócios da empresa relacionada com as já existentes. Na diversificação conglomerada, a nova área de negócio apresenta pouca ou nenhuma relação com os serviços ou produtos já existentes na empresa. As empresas que estabelecem diversificação concêntrica têm maiores possibilidades de ganho decorrente do uso de recursos partilhados (SOUZA e BRAGA, 2007).

Johnson e Scholes (2002, p.297) definem diversificação concêntrica como "estratégia de desenvolvimento além de produtos e mercados atuais, mas dentro do sistema de valores ou indústria em que a empresa opera". Já a diversificação conglomerada vai além do sistema de valores ou indústria. Consequentemente, a última é mais arriscada. Como subcategorias da diversificação concêntrica, as diversificações se distinguem em: verticais, horizontais e diagonais (EVANS et al., 2003).

A verticalização, segundo Rezende (1997), é uma estratégia de crescimento que consiste em aumentar o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio, no sentido de diminuir a terceirização. A diversificação vertical pode agregar o “conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final” (REZENDE, 1997, p.7). Segundo o autor, a estratégia de diversificação vertical depende do tamanho, do ramo, da fase do ciclo econômico e do momento específico do processo de crescimento nos quais a empresa se encontra.

Rezende (1997) aponta fatores propulsores e restritivos da diversificação vertical. Os fatores propulsores são os seguintes: aumento da segurança quanto à qualidade que é entregue ao consumidor, pois a empresa tem o controle de todas as etapas necessárias; a não dependência de terceiros, que podem atrasar ou mesmo não cumprir compromissos; a redução de custos, caso os parceiros cobram caros pelos serviços, ou se esses são ineficientes. Diversificar verticalmente aumenta o trabalho e os custos para a efetiva execução de todas as atividades, mas pode ser considerada uma vantagem competitiva ou mesmo uma necessidade.

Para Rezende (1997), a estratégia de diversificação vertical pode se dar com o propósito de se aproximar dos clientes e de fazer desses serviços diversificados um laboratório para se manter atento às mudanças do comportamento do consumidor, assim, podendo antecipar mudanças. Enfim, o autor defende que a diversificação originou-se da integração vertical (ampliação dos estágios dentro de uma cadeia de produção). Os fatores restritivos apontados por Rezende (1997) são: a perda de flexibilidade, pois a empresa acaba tendo mais amarrações ao mercado atual, negócio ou processo produtivo, o que dificulta mudanças significativas, inclusive o abandono no setor, tendo problemas para se adaptar rapidamente: além disso, há o aumento de custos e um esforço extra para entrar em novos padrões competitivos.

A diversificação vertical ainda se subdivide em para frente e para trás. A diversificação vertical para frente significa que uma empresa tenta trabalhar em mercados que são servidos por seus distribuidores. A diversificação vertical para trás é quando uma empresa opera em mercados que fornecem recursos. Em ambas as estratégias, as empresas se inserem em mercados onde o padrão competitivo costuma ser diferente do vigente (REZENDE, 1997).

Rezende (1997) dá como exemplo a OP, um fabricante de *surfwear*, que ao tentar a diversificação vertical, integrando a criação, a produção e a venda elevou seu preço a ponto de torná-lo praticamente inviável para venda. Segundo o autor, o caso demonstra que quando não existe plena utilização da capacidade instalada, a diversificação provoca um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio como um todo perca a competitividade.

A diversificação horizontal acontece quando uma empresa entra em um ambiente mais competitivo ou em mercados complementares (por exemplo, ao estabelecer uma aliança estratégica). Segundo Porter (1991), as estratégias de diversificação horizontal acontecem em um ambiente conhecido, em que a empresa mantém a atuação, com a compra ou associação de empresas similares. Liu; Shu (2011) dizem que a diversificação horizontal refere-se ao desenvolvimento de novos produtos ou extensão de linhas de produtos atuais para realizar

negócios adicionais dos clientes já existentes. Penrose (1959), adota uma abordagem baseada em recursos e defende que a diversificação horizontal pode ser considerada como um meio de plena utilização dos recursos atuais e atribuíveis ao reconhecimento da indivisibilidade dos recursos existentes.

Evans et al. (2003) introduz o termo "diversificação diagonal" Esta forma de diversificação (comum no setor de serviços) utiliza uma plataforma comum de tecnologia de utilização de informação para atingir um grupo de clientes com um conjunto específico de produtos e/ou serviços. A empresa não pode ignorar o comportamento do consumidor, suas expectativas e necessidades. Nesta dissertação, não observaremos esse tipo de diversificação.

Deve-se ter cuidado para não se diversificar em excesso. É importante focar as atividades nos setores considerados críticos para o desenvolvimento estratégico, podendo reduzir investimentos em novos negócios, reforçar a atividade central e quem sabe desistir de áreas sem potencial, ou ainda abandonar o negócio e concentrar recursos em novas iniciativas.

Normalmente, as organizações precisam optar por uma estratégia: melhoria do produto de base ou o alargamento da oferta existente? No caso das pistas baixas de esqui francesas, Bacher (2005) mostrou que esses resorts têm melhorado o seu produto básico, o esqui. Eles reagem a momentos em que há uma falta de neve através do desenvolvimento de neve artificial, em vez de ampliar ofertas de lazer. Eles esperam superar os problemas financeiros e aumentar seus lucros por meio da melhoria dos produtos de base (a produção de neve artificial). Isto mostra que o produto de diversificação não é autônomo, mas adicional, completando o produto básico. Por exemplo, pessoas que não queiram esquiar não irão ao resort apenas pelos produtos de diversificação do resort, enquanto que as pessoas que vão para o esqui podem, de fato, escolher o resort por causa de seus produtos de diversificação. Percebe-se que os resorts têm como objetivo se adaptar às novas exigências dos clientes, cumprindo desejos de novas experiências, como esqui durante a noite.

O produto novo, escola de esqui, deve-se a uma recomendação do Ministério da Educação e das Artes, refletindo a tendência para a aprendizagem, segundo os resultados apresentados pela dissertação de Bacher (2005). Assim, apesar de uma necessidade contínua para a renovação, não há evolução do produto radical e o produto diversificação é ligado ao produto de base de esquiar. Querer ampliar as instalações de lazer (por exemplo, complexos de lazer) ou melhorar os produtos de base (por exemplo, neve artificial), são duas estratégias diferentes, mas que são implementadas em ambos os resorts analisados. A pesquisa realizada por Bacher (2005) constatou que a influência da diversificação teve um efeito muito pequeno sobre o número total de visitantes nos resorts de esqui franceses, mas foi uma boa maneira de

ganhar a fidelidade dos clientes. Percebe-se que o sucesso dos resorts depende apenas marginalmente de sua diversificação. Enfim, a autora conclui não ser apenas um fator que dita uma estância de sucesso, no entanto, o aumento da concorrência obrigou as estâncias de esqui a diversificarem.

Neste estudo de caso, se verifica a constatação de Ansoff (1965) de uma diversificação de um produto para um novo mercado, quando se amplia as instalações de lazer, sem promover a melhoria do produto de base de esqui. Assim, no exemplo destes *resorts*, a diversificação ocorre mediante produtos que fortalecem ou complementam o produto de base.

Por outro lado, existem autores como Liu; Shu (2011) que questionam o aumento do valor agregado como não sendo de grande ajuda para compensar os custos adicionais resultantes da diversificação. As empresas que planejam diversificar seus produtos ou serviços devem realizar um estudo antecipado das características de cada produto de diversificação em relação aos meios financeiros disponíveis, os resultados pretendidos, o investimento, os custos administrativos e de exploração, bem como os ganhos intangíveis como, por exemplo, uma melhor imagem e a fidelização de clientes.

Enfim, a diversificação pode oferecer ganhos adicionais por um lado, mas por outro lado, por estar associada ao produto de base, não possui existência comercial autônoma, ou seja, em momentos de crise pode ser a primeira a ser retirada (BACHER, 2005). Segundo a autora, como produtos de diversificação não podem ser avaliados fora do seu ambiente é difícil estabelecer uma prova de seus efeitos reais. Não existe uma fórmula mágica para se estabelecerem diversificações de sucesso. A estratégia deve ser adaptada a cada situação em determinado contexto, em um dado momento.

## **2.2. A DIVERSIFICAÇÃO COMO UMA MUDANÇA ESTRATÉGICA**

Estudos sobre mudança estratégica envolvem discussões, mesmo que questionáveis quanto a sua utilidade, sobre determinismo e voluntarismo. As mudanças ocorrem por ações de pessoas da empresa ou sobre influencia do ambiente? No primeiro caso a mudança seria voluntária, no segundo determinada. Essa visão é extremamente simplificada e tem de ser superada (AZEVEDO; MELO; LUCENA, 2003), pressupondo que a escolha estratégica e o ambiente não devem ser considerados como duas visões antagônicas.

Azevedo, Melo e Lucena (2003) fazem um ensaio teórico sobre mudança estratégica, destacando os principais autores e promovendo uma discussão da temática sob diferentes perspectivas teóricas: na ótica do incrementalismo lógico (QUINN, 1978;1980); na ótica da teoria quântica (MILLER e FRIESEN, 1982), na ótica de Pettigrew (PETTIGREW, 1987) e na ótica de Mintzberg (MINTZBERG, 2006). Destacam-se algumas semelhanças e diferenças entre eles, pois para estes autores não existe consenso quanto ao processo de mudança.

Quinn (1978) que iniciou a discussão da mudança estratégia, como um processo incremental, fragmentado, evolucionário e intuitivo. Para o autor, as mudanças não se dão apenas de cima para baixo e de maneira formal. Essa linha teórica é conhecida como incrementalismo lógico. Acredita-se que a estratégia se faça por todos, que de maneira dinâmica acabam por oferecer um padrão coerente que se transforma na estratégia da empresa (ANDRADE, 2001).

Outros autores como Miller e Friesen (1982), por exemplo, defenderam as mudanças como saltos quânticos, ou seja, que se dão apenas de vez em quando, de maneira radical e revolucionária, de forma a mudar os padrões existentes. Pettigrew (1987) diverge dessa ideia de mudança, pois acredita que a empresa possui um processo contínuo de avanços incrementais, que ocorrem de maneira gradual e complexa. Esse aspecto converge com a teoria do incrementalismo lógico, mas avança nos estudos da área.

A mudança estratégica pode ocorrer de diversas formas: através de uma reorganização da empresa, pela diversidade de produtos e serviços (nosso enfoque); por meio da mudança em tecnologia; a partir da remodelagem do processo de gestão, dentre outras (PETTIGREW, 1987). Ela é direcionada para criar um novo tipo de alinhamento entre as práticas básicas da empresa e as (novas) características do ambiente (WIT; MEYER, 2004). Para estes autores, atualmente as empresas não se perguntam mais se devem mudar, mas sim onde, como e em que direção irão mudar. Wit; Meyer (2004) defendem que as empresas devem implementar mudanças constantes para serem coerentes com as instâncias das dinâmicas conjunturais.

A mudança resulta da escolha, do determinismo e da interação de várias forças políticas e econômicas (PEREIRA, 2000). Aliás, essa é uma crítica realizada por vários trabalhos sobre mudança estratégica, a desconsideração da política. Verificando-se que a mudança pode ser estudada por diferentes perspectivas, porém muitos estudos não consideram o contexto político em que as decisões são tomadas, incorrendo num grave erro de interpretação (SROUR, 1994). A mudança estratégica é um processo político que implica a modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais (HUTT; WALKER; FRANKWICK, 1995).

Segundo Pettigrew (1987), a maioria das pesquisas sobre mudança estratégica se caracterizam como a-históricas, a-processuais e a-contextuais. Pettigrew (1987) defende que o processo de mudança estratégica envolve uma interação contínua entre conteúdo (o que muda), processo (como muda) e contexto (ambiente interno e externo). O modelo proposto pelo autor consegue explicar como e por que as organizações mudam suas formas e suas estratégias. Pettigrew (1985) afirma que as possibilidades e as limitações da mudança em qualquer organização são influenciadas por sua história, pelos relacionamentos entre os grupos e pela mobilização para a mudança dentro da estrutura de poder. Para o autor, o real problema da mudança estratégica, está ancorado nos novos conceitos da realidade e as novas questões e ideias que requerem atenção atualmente. Desse modo, a energia para a mudança estratégica é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no senso de disparidade entre a organização do presente e suas expectativas futuras (PETTIGREW, 1985).

E num último movimento das teorias sobre mudança estratégica destacamos o pensamento de Mintzberg (2006), ao acreditar que a mudança não se dá por um único aspecto, podendo surgir por fontes externas, por fontes internas, ou ainda induzida por um líder. O mesmo autor destaca também que o processo de mudança varia conforme o tipo da empresa e o ambiente. Sendo assim, o autor defende que a mudança pode ser tanto um salto quântico quanto um processo contínuo, ou seja, determinista e voluntarista.

Enfim, estudiosos contemporâneos acreditam que uma estratégia pode surgir inesperadamente em resposta a uma situação ou pode ser provocada por um processo formal e planejado. Andrade (2001, p.36) diz que “toda estratégia anda sobre dois pés”, um deliberado e outro emergente, ou seja, não se deve reprimir nem a aprendizagem, nem o controle. Não existe estratégia absolutamente deliberada, assim como não temos estratégia totalmente emergente (MINTZBERG et al., 2010). A estratégia pode surgir antes da ação ou pode ser um processo interativo de aprendizagem.

A gestão estratégica pressupõe mudanças (DRUCKER, 2000). Gerir é promover mudanças contínuas e implementar essa condição na cultura da organização. Segundo o autor, é preciso ser e fazer diferente, não apenas ter diferenciais competitivos. É preciso focar no que faz a diferença nos negócios para ser diferente e não simplesmente ter diferenciais. Conforme pensa Drucker (2000), garantir a produtividade é obrigação de qualquer gestor, portanto reduzir desperdícios é o mínimo que a empresa deve fazer para não perder mercado e competitividade. O autor conclui que a criatividade e a estratégia tornam o negócio diferente.

Para uma empresa sobreviver, basta ter um ou mais diferenciais. Em momentos de crise, sobreviver já é bem interessante. Muitas estratégias adotadas por gestores se limitam a

“embelezar” sua linha de atuação, em vez de empreender mudanças significativas. Dessa maneira, as empresas são levadas aos mesmos resultados. Agora, se a empresa busca crescimento, deve se tornar uma referência, gerar valor para os clientes e tornar a concorrência irrelevante (LIMA, 2013). Para crescer é fundamental políticas claras e visão do futuro. Já a sobrevivência depende de ajustes internos e lutas externas que as levem a se firmar no mercado atual, em que predomina a hipercompetitividade (PEREIRA, 2000).

A mudança estratégica é promovida para gerar resultados acima do esperado (DRUCKER, 1980). O autor lembra que para garantir mudanças seguras e significativas o processo deve ser baseado em pesquisas, experimentações, testes de opinião dos clientes, ouvi-los e pedir sugestões sobre produtos e serviços que recomendariam. O que fazemos deve ser atrativo aos clientes e ao mercado, não para satisfazer vontades pessoais de dirigentes proprietários.

O objetivo da mudança, segundo Soriano (2013), não é apenas estar no topo, mas manter-se nele. Para isso, deve existir um esforço no sentido de se adaptar constantemente às circunstâncias do mercado e às demandas dos clientes, seus desejos e expectativas. Além disso, o mesmo autor alerta para os que os proprietários observem o mercado com antecedência suficiente para se adaptar a possíveis percalços, tais como: tecnológicos, mudanças culturais e/ou sociais, e, regulamentação. A adaptação às mudanças implica estar consciente do que se vende (SORIANO, 2013) e estar engajado no esforço comum para alcançá-la (INGLIS, 2007). Ter consciência da necessidade de inovar pode gerar uma diferenciação na criação de novos serviços. Essa maneira evita a concorrência exclusivamente pelo preço, pois atinge melhores resultados com atrativos de valor agregado.

Nesse sentido, para que a equipe administrativa não tome apenas atitudes reativas quanto às mudanças externas, é fundamental se antecipar às ameaças competitivas (LIMA, 2010a). O mesmo autor afirma ser necessária uma visão clara para se enfrentar as ameaças de inovações de processos, produtos, serviços e técnicas de concorrentes para o crescimento das empresas. Criar novos produtos ou serviços, novas técnicas, novos canais de divulgação, novas maneiras de influenciar a demanda dos consumidores são essenciais para obter uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

O grande número de empresas do mesmo setor, a sofisticação dos concorrentes, o crescimento da competitividade associado à aceleração do ritmo das mudanças ambientais têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implantar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios do mercado. Neste contexto, torna-se importante o estudo da mudança estratégica como fator fundamental para a sobrevivência e o crescimento

das empresas. Tais mudanças têm requerido uma reavaliação das estratégias adotadas pelas empresas e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

Penrose (1979) aponta que toda empresa tem uma capacidade ociosa que é perpetuada nas políticas cotidianas, e ação de diversificar aparece como uma utilização produtiva de recursos e/ou capacidades que a empresa pode utilizar para obter maior lucratividade. Outra maneira apontada pela autora para aumentar a lucratividade é por meio da pesquisa sistemática. O fato de uma empresa não estar crescendo, ou estar crescendo muito pouco, já representa um imperativo para a empresa mudar. O fato de estar crescendo, mas muito devagar, leva a gestão a pensar em uma mudança estratégica. Toda empresa busca a otimização constante, que é uma questão de competitividade (PENROSE, 1995).

É preciso garantir a “máxima expansão possível” (PENROSE, 1995, p.208) da empresa, que é determinada pela disponibilidade de recursos (força de trabalho, produção, ativos existentes e novos recursos). Reconhecer as limitações dos recursos antes de adotar a estratégia de diversificação é fundamental para evitar aventuras mal sucedidas. É o caso de saber o que se tem e o que se pode vir a ter, para não se caminhar em terreno minado. Observar as oportunidades que puder achar para utilizar os recursos como fontes propiciadoras da capacidade de a empresa crescer (PENROSE, 1995). Uma empresa diversificada pode reduzir os custos organizacionais e economizar nos custos de produção, além de proteger os seus ativos específicos. Aplicando essas ideias à decisão de diversificação, a empresa reduz a incerteza e desenvolve novas oportunidades de negócios.

Child; Smith (1987) dizem que as organizações se transformam devido ao ambiente real, à percepção do ambiente pelos tomadores de decisão e à rede colaborativa. Esses autores demonstram a justaposição de fatores racionais, ideológicos, políticos e de mercado como fatores determinantes do processo de mudança. Além disso, Liu; Shu (2011) defendem que a exploração das capacidades permite à empresa aproveitar efetivamente os recursos atuais e realizar a diversificação que, em grande parte, aumenta seu valor potencial com menor risco (LIU; SHU, 2011). Os autores argumentam que as diferenças nas capacidades dinâmicas das empresas podem explicar as diferenças no âmbito da diversificação. Assim, indicam que os processos de implantação e desenvolvimento de ativos humanos estratégicos de uma empresa são capacidades-chave na dinâmica da diversificação.

Para Mendes (2003), os fatores que procedem à maximização da contribuição das pessoas, a aprendizagem organizacional e a administração do conhecimento se destacam como imprescindíveis em nosso tempo. Nesse sentido, ter plena compreensão das pessoas como ativos, identificando e explorando suas diversidades intrínsecas para adicionar valor aos

projetos e resultados organizacionais, é um desafio a ser enfrentado. Em outras palavras, monitorar com competência o potencial humano, pode favorecer a diversificação.

Produção e difusão do conhecimento representam uma chave para o desenvolvimento sustentável de uma organização (DUARTE; SANTOS, 2011). No entendimento das autoras, gerenciar o conhecimento, considerando os interesses da organização e das pessoas, utilizando-se de estratégias, que satisfaçam a ambas as partes, deve ser uma preocupação estratégica para toda a organização que almeja e persegue o sucesso.

Muitas instituições atualmente vivem um processo contínuo de transformação (DUARTE; SANTOS, 2011, e WEYMER; TORTATU, 2011). Em face dessa realidade, a tarefa das organizações, inclusive esportivas, é compreender como aprender. Deve-se aprender a entender, guiar, influenciar e gerenciar mudanças; adquirir a capacidade de aprendizagem contínua (individual e coletiva). Os seres humanos necessitam tornar-se capazes não apenas de transformar as instituições em resposta à mudança em situações e requisitos: deve-se inventar e desenvolver instituições que configurem sistemas de aprendizagem, ou seja, sistemas capazes de realizar continuamente sua própria transformação (BARBOSA et al., 2012).

### **2.3 A DIVERSIFICAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS E SUA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Alguns pesquisadores têm investigado a diversificação e seu impacto sobre o desempenho das empresas (KIM et al, 1993, WAN; HOSKISSON, 2003, WIERSEMA; BOWEN, 2008). Principalmente nas duas últimas décadas, o efeito da diversificação no desempenho empresarial tem sido estudado na literatura sobre gestão estratégica, tanto apresentando resultados positivos por esse tipo de escolha estratégica (HOSKISSON; HITT, 1990; RUMELT, 1982; WAN; HOSKISSON, 2003), como reconhecendo resultados mistos na relação diversificação e desempenho (HERRMANN E DATTA, 2005; PALICH et al, 2000). Apesar do incremento dos estudos sobre a diversificação no desempenho de empresas, estudos anteriores ignoram uma questão fundamental: o que impulsiona o grau de diversificação de uma empresa (HOSKISSON; HITT, 1990). Como desdobramento para a detecção dessa lacuna, uma série de estudos começou a explorar os antecedentes da diversificação (DOVING; GOODERHAM, 2008, SHACKMAN, 2007, WIERSEMA;

BOWEN, 2008). No entanto, como relatam Hoskisson; Hitt (1990), ainda há muito trabalho antes de se chegar a conclusões definitivas a respeito dos antecedentes ou as implicações da diversificação.

No entender de Barbosa; Teixeira (2003, p.32), “as pequenas e médias empresas centram sua atuação na criação de novos produtos e serviços”. Esse fenômeno se dá pelo tamanho e proposta da empresa. Segundo as autoras, normalmente a visão desses pequenos negócios é o imediatismo. Por um lado, conseguem dar respostas rápidas e oferecer algo novo por se adaptarem rapidamente, mas por lado, o imediatismo muitas vezes impede o gestor de antecipações futuras.

O crescimento de uma empresa constitui um dos itens fundamentais na definição de uma estratégia (PENROSE, 1995). Como lembra a autora, o crescimento pode modificar a estrutura da empresa, além de supor contratação e/ou aquisição de novos fatores produtivos, o que amplia significativamente a capacidade produtiva da empresa.

Uma estratégia de crescimento é a diversificação. Quando aplicado à empresa, este termo significa aumento de quantidade ou dimensão, assim como mudanças nas características internas (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003). De acordo com as autoras, considerando o ambiente competitivo, as empresas costumam crescer a uma taxa considerada razoável e desenvolver-se continuamente. Assim, pesquisando os pequenos e médios empresários sergipanos, as autoras constatam que estes são conscientes de que para permanecerem no mercado, precisam implementar novas estratégias de crescimento.

Porter (2009, p. 43), considera que “(...) a essência da estratégia está nas atividades – a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais”. Para Wall; Wall (1996), estratégia não envolve somente planejamento, mas também ação. Algumas vezes, a ação pode vir antes do planejamento. Por isso, esses autores preferem chamá-la de desenvolvimento estratégico, em vez de planejamento estratégico, que normalmente enfatiza o processo formal pelos quais as estratégias são elaboradas. Já Whittington (2004) acredita que estratégia é algo que as pessoas “fazem” e não algo que a organização “tem”. Na visão deste autor, a estratégia não pode ser dividida em formulação e implantação, pois as duas etapas estão obrigatoriamente inter-relacionadas.

As grandes e rápidas mudanças atuais, em diferentes aspectos, estão levando “as pequenas empresas prestadoras de serviços a buscarem novas possibilidades de crescimento, desenvolvimento ou manutenção de sua posição no mercado” (PONTES, 2012, p.26). A mesma autora afirma que as pequenas empresas prestadoras de serviço fazem parte de um

mercado cada vez mais competitivo, nesse sentido, devem perceber a relevância da estratégia nas suas gestões. Conhecer os obstáculos, saber avaliar condições, tratar riscos, perceber oportunidades para implementar estratégias competitivas são ações relevantes para lidar com a competitividade.

Para Julien (2010), nos pequenos empreendimentos a mudança é necessária e se torna favorecida. Tratar a diversificação como uma mudança estratégica em empresas de pequeno porte é inovador, pois a maioria das pesquisas que tratam sobre a temática, tiveram como objeto de estudo grandes empresas de primeiro mundo. O contexto em pequenas empresas possui suas especificidades. Azevedo, Melo e Lucena (2003) apontam que na realidade de pequenos negócios a figura do líder (normalmente o fundador) pode ser decisiva no fenômeno da mudança estratégica.

As empresas não são formadas pelo simples agrupamento de pessoas. Uma empresa é um tipo de organização social, que é definida por Shour (1994) como entidades com vida e dinâmicas próprias, que vão além dos interesses individuais de seus membros. Segundo Julien (2010), organização é um lugar vivo, mais ou menos dinâmico, constituído por recursos humanos ímpares, produtor de identidade, campo de socialização e lugar de relações econômicas.

As microempresas são organizações com menos de quinze funcionários (SEBRAE, 2011). Normalmente são administradas por seus proprietários, que tem nesses pequenos negócios sua principal fonte de sustento, de tempo e de recursos. Em momentos de crise, por exemplo, horas extras são dedicadas e investimentos pessoais sacrificados em prol da superação das dificuldades (LIMA, 2008).

No caso das competências decisórias ficarem a cargo do proprietário, a gestão se torna altamente centralizada. Entretanto, por mais que a organização seja centralizada, essa característica pode ser favorável pela rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado (FILION, 1999). Por outro lado, os proprietários-dirigentes podem ou não ser empreendedores. Não o sendo, a empresa deve ter alguém na equipe que demonstre o potencial de detectar oportunidades. Não necessariamente o empreendedor deve estar no topo da hierarquia organizacional.

Segundo Lima (2001, p.20) deve-se superar a concepção simplista de que as MPME são “organizações de uma só cabeça”. O autor defende que nesses locais existem influências múltiplas entre os três níveis sistêmicos dos agentes envolvidos (proprietário dirigente, diretoria e funcionários). Em seus estudos, ele comprova que pessoas atuantes em MPME contribuem diretamente com as atividades estratégicas, tais como: monitoramento do mercado

e das tendências, desenvolvimento de novos produtos e elaboração da visão, tendo assim, uma participação ativa para seu sucesso.

Filion; Lima (2009) descrevem uma mudança da representação dos empresários a respeito do funcionamento de negócios, uma alteração paradigmática que enfatiza a diferenciação e a busca de nicho de mercado. Gestores e proprietários de MPMEs devem conhecer as características do seu setor de atividade para identificar os nichos, ou seja, “espaços de mercado pouco explorados a ocupar, imaginar e estruturar o modo com que poderão efetivamente explorá-lo com iniciativas que geram contribuições inovadoras” (FILION; LIMA, 2009, p.98). Ter uma visão estratégica e reconhecer a singularidade do nicho de mercado são fundamentais para a criação de novas oportunidades de negócios.

Se por um lado, os salários são mais baixos e o risco de acidentes maiores nesses pequenos negócios, por outro, pode-se destacar o ambiente amigável entre os trabalhadores e os líderes, proporcionado pela facilidade de comunicação, pela proximidade com o cliente e pela agilidade na solução de problemas (LIMA, 2008, e FILION; LIMA, 2009).

As MPME predominantemente atuam localmente no mercado, possuem um tamanho relativamente pequeno e majoritariamente dependem de fonte interna de capital para seu desenvolvimento (LIMA, 2008). Algumas considerações devem ser feitas para se definir um pequeno empreendimento, não apenas o número de empregados e o montante financeiro de vendas. Uma empresa pode ser pequena em número de funcionários, mas grande em relação à receita e vice-versa.

Comparativamente às grandes empresas, as MPME possuem um número limitado de atividades, pois normalmente são voltadas para um público específico ou região delimitada. Com uma base comercial mais limitada, esses pequenos empreendimentos se tornam mais vulneráveis as mudanças do mercado (LIMA, 2008). Com um fluxo de caixa reduzido e a formação de pessoal muitas vezes modesta, principalmente na área administrativa (LIMA, 2001), a estratégia organizacional muitas vezes é insuficiente.

Por não terem padrões formais racionais de tomada de decisões, os pequenos negócios se tornam mais intuitivos, reflexivos, baseado em experiências dos proprietários dirigentes (LIMA, 2001). A falta de consciência na separação entre concepção e ação dos proprietários dirigentes pode provocar uma visão estratégica pouco elaborada e transparente, gerando dúvidas até mesmo em níveis operacionais, negando a característica reflexão na ação, típica das pequenas empresas.

Quando as MPMEs conciliam visão genérica com visão estratégica, podem ter respostas mais rápidas a situações imediatas (LIMA, 2008). Estudos anteriores comprovam

que empresas que gastaram muito tempo com planejamento não necessariamente tiveram êxito no mercado. O mesmo autor constata que a reflexão durante a ação mostra-se um processo que contribui para a formação estratégica, que é compatível com o dia a dia da dinâmica das MPME e que dá consistência a visão estratégica do pequeno proprietário dirigente tornando-a praticável.

O processo estratégico em empresas de pequeno porte não implica necessariamente alto custo (TERENCE, 2002). Para a autora, a gestão estratégica não precisa ser cara, nem exige grandes investimentos em tecnologia complexa ou muito formal. A falta de recursos financeiros muitas vezes gera ajustamentos em sistemas e falta de investimento em tecnologia de ponta, mas tudo depende do estilo de aprendizagem promovido pela empresa. Deve-se ter clareza das condições e dos contextos em que estas empresas estão inseridas, e investir pesadamente em uma educação continuada, pois aprender é processo contínuo e ininterrupto, e, a reflexão na ação é fator preponderante para inovar.

Lima (2010a) ressalta que as técnicas e procedimentos administrativos nas MPMEs normalmente são pouco desenvolvidos ou inexistentes para avaliar com regularidade a posição estratégica da empresa e controlá-la. As informações relevantes para o processo estratégico nem sempre estão disponíveis ou são confiáveis, e pior, os agentes em geral não sabem que informações são estrategicamente importantes.

As informações necessárias para o processo estratégico de uma MPME muitas vezes dependem de sua situação. Se estiver em dificuldades financeiras, necessita de informações do sistema financeiro; se o mercado estiver favorável, precisa de informações assertivas sobre os clientes, suas necessidades e expectativas. Este enfoque denota uma necessidade situacional e até mesmo reativa dos dirigentes de empresas de porte pequeno (MORAES et al., 2004). Conforme verifica o autor, como o pequeno empresário não possui conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis à sua empresa e da maneira de obtê-las, acaba sabendo pouco sobre as atividades de seus concorrentes. Com isso, a utilização que faz das informações é inferior ao nível de importância que atribui a elas (MORAES et al., 2004).

As MPMEs possuem um papel fundamental no quadro político, cultural e econômico no Brasil e no mundo (LIMA, 2008). Quando indivíduos, famílias ou amigos se unem para concretizar uma ideia e essa iniciativa se torna real, rentável e possível, considerando-se certas demandas financeiras e sendo condizentes com o número de pessoas envolvidas, a empresa é criada e com ela surgem mais empregos formais ou informais. Nesses ambientes, grande parcela da população pode viver dignamente sobrevivendo de seus pequenos negócios. Quando soma-se a esses negócios a competência empreendedora, eficazes planejamentos são

efetivados e tornam-se boas fontes de vida intelectual e financeira. Lembrando que as MPME são responsáveis por quase 90% dos empregos no país (SEBRAE, 2011).

Além disso, estudos acadêmicos comprovam que o aumento da participação dessas empresas na economia gerou novos postos de trabalho e aumento da massa salarial distribuída, em determinados momentos históricos (FILION, 1999). A diminuição da desigualdade social é uma conquista coletiva que deve ser priorizada também pelo segmento empresarial.

Por outro lado, ainda segundo estatísticas do Sebrae (2011), revelam que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros cinco anos de existência, fica em torno de 70%. Com esta inconstância operacional, as MPMEs tornam-se um campo pouco estudado, muito devido a essa dinâmica constante de abertura e fechamento precoce de empresas. Entretanto, é um campo que, se tiver estudos mais aprofundados, pode auxiliar significativamente no entendimento do comportamento do pequeno empresário e no desenvolvimento dessas empresas, revelando detalhes do processo de emergência estratégica e suas intencionalidades já existentes (LIMA, 2013).

A gestão estratégica das pequenas organizações é um processo que se constrói em grande parte pela aprendizagem e pelas relações entre os membros da organização e com pessoas externas a ela (LIMA, 2008). A perspectiva tradicional da estratégia (escola do posicionamento e design, por exemplo) dá conta das dimensões racionais e lógicas da gestão estratégica (LIMA, 2010a). Embora, essas abordagens não deem conta da globalidade dos aspectos da gestão estratégica, principalmente nas MPMEs onde a gestão envolve outros aspectos não racionais, levando em conta a simplicidade e a informalidade dos processos de gestão e recursos estratégicos nessas organizações (LIMA, 2013).

Segundo Mintzberg et al (2006), para ser eficaz, a gestão estratégica é um processo que precisa envolver o planejamento estratégico, a implementação das estratégias, seu acompanhamento e a revisão contínua, a fim de promover a correção de rumos, caso necessária. Portanto, a gestão estratégica é um processo complexo e abrangente, pois requer o envolvimento de todos os líderes e colaboradores no dia a dia da organização.

Os autores apresentam a classificação de dez escolas do pensamento estratégico, que se caracterizam por diferentes abordagens da literatura sobre o tema, indicando a complexidade e a abrangência da literatura em gestão estratégica. São elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola de Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola Configurativa. As primeiras escolas reforçam o modelo de estratégia formal,

estruturada e prescritiva. Em seguida, surgem outras escolas, apresentando gradualmente novos elementos à gestão estratégica, tais como: capacidade empreendedora e visionária; fatores de cognição; forças políticas e de poder; a influência cultural e ambiental; e, o fator de aprendizado. Essas novas características permitiram que o tema estratégia pudesse ser visualizado de uma forma mais descritiva, emergente e participativa. Esta dissertação parte do pressuposto de que essas últimas escolas de estratégia podem apontar processos mais adequados de gestão estratégica para compreender as microempresas que normalmente não possuem uma estrutura complexa ou rígida.

Barbosa; Teixeira (2003), analisando o comportamento estratégico adotado por pequenas e médias empresas (PMEs) de Sergipe criticam a proposta de planejamento estratégico de Ansoff (1990). As autoras acreditam que as relações nas PMEs são mais pessoais, não havendo necessidade de formalizar planos e esquemas como nas grandes corporações. Ainda segundo as autoras, a maioria das estratégias em PMEs é reativa, adaptando seus objetivos e estruturas ao que acontece no mercado. Entretanto, estudos mais recentes que indicam que os processos de formulação estratégica nesses negócios são mais complexos que os propostos pelos modelos reativo-intuitivos, normalmente atribuídos aos pequenos empreendimentos.

Por sua vez, Pontes (2012, p. 27) considera o seguinte: “A gestão estratégica possibilita a projeção de situações futuras que auxiliarão as empresas na definição de seus objetivos estratégicos, no levantamento de alternativas condizentes e na decisão estratégica eficaz”. Daí se constata a relevância da prática da gestão estratégica nas organizações. Citando autores da estratégia como prática, a autora salienta que uma estratégia só será válida se for utilizada na realidade, com envolvimento de todos e com ações estratégicas dos gestores.

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008), o empreendedorismo estratégico é outro conceito necessário à gestão estratégica. Nessa perspectiva, o propósito é de encontrar continuamente novas oportunidades e desenvolver inovações para tirar vantagens destas. Para esses autores, as pequenas empresas prestadoras de serviços precisam utilizar ações estratégicas e táticas em seu cotidiano, para dar respostas competitivas. Os autores concluem que os gestores estratégicos são responsáveis por gerenciar o conjunto de estratégias e utilizá-las de forma eficaz.

Segundo Mintzberg (2006), para muitas pequenas empresas prestadoras de serviços a avaliação estratégica é simplesmente uma avaliação de desempenho. Isso não ajuda a entender os pontos críticos a longo prazo e sustentar respostas eficazes. Ainda segundo os autores, cada

estratégia é única, seja para grandes, médias ou pequenas empresas; seja para indústrias, comércio ou prestadoras de serviços.

A gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços é uma ferramenta que pode transformar os negócios (PONTES, 2012). Enfim, ressaltamos a necessidade da utilização da gestão estratégica para o sucesso das organizações, mais especificamente nas MPMEs.

## **2.4. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO ESPORTE**

Rocha; Bastos (2011) lembram de conceitos que devem ser definidos para pensarmos na gestão do esporte, tais como: indústria do esporte e organização. Nessa linha de pensamento, Porter (1991) afirma que as indústrias não são homogêneas, compreendendo vários segmentos. O modelo de segmento industrial se compõe de quatro variedades de segmentos, podendo ser combinados ou definindo segmentos específicos, tais como: segmentação de compras, segmentação de produtos, segmentação de comunicação e segmentação geográfica. Algumas vezes o segmento se torna tão diferente que pode ser reclassificado como uma nova indústria, por meio de inter-relações ou separações/*spin off*. Percebe-se que novos consumidores geram novas necessidades e, conseqüentemente, requerem mudanças e redefinição de produtos e/ou serviços. O segmento industrial é a combinação da variedade de produtos de um grupo de consumidores. Em uma estratégia competitiva a primeira coisa é a segmentação, para depois identificar as oportunidades, para assim, produzir produtos específicos.

A indústria esportiva é definida por Pitts (2001), como o oferecimento de produtos para compradores de *fitness*, esporte, recreação e lazer. Estes produtos incluem serviços, pessoas, lugares e ideias. O delineamento da segmentação industrial esportiva inclui: identificação dos consumidores de vários esportes, delineamento da indústria esportiva de acordo com a carência no segmento, definição e delineamento da indústria de acordo com o tipo de esporte. Os autores estabelecem a prática, a produção e a promoção esportiva como as três categorias da indústria esportiva, identificando a variedade de categoria de produtos e tipos de compradores. Enfim, os autores conseguem oferecer um conceito de indústria esportiva, utilizando algumas variáveis da categorização de segmentos industriais de Porter

(1991), interpretando-a em um ambiente específico, o esporte. Segundo Pitts; Stotler (2002), empresas esportivas fazem parte do setor de práticas esportivas.

Outro conceito extremamente importante para se definir a gestão do esporte é organização. Slack; Parent (2006) definem organização esportiva como uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte. Sendo que “para gerenciar uma organização esportiva com eficiência e eficácia é essencial ao gestor do esporte entender os vários elementos de sua estrutura e a inter-relação entre eles” (SLACK; PARENT, 2006; p. 81).

Organizações esportivas são iguais a qualquer grande empresa, ao se levar em conta sua estrutura e organização, com medidas de controle, podendo ter departamentos sofisticados de comunicação, com escritórios e delegações por todo o mundo (SORIANO, 2013). Para isso, profissionais qualificados, motivados e coordenados são essenciais para efetivação de seus negócios. De acordo com o autor, o esporte fortalece identidades e possui forte representatividade. Cultivar valores como esses, que criam vínculos emocionais, é a busca de qualquer empresa.

Chelladurai (2009, 1994) considera que se podem categorizar as organizações da seguinte maneira: com fins lucrativos e sem fins lucrativos; em fornecedoras de serviços profissionais e/ou de consumo; e, pública, privada ou de terceiro setor. Conforme o mesmo autor, existem organizações esportivas e organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos (por vezes tratadas como organizações não esportivas). As microempresas de ensino do surfe são organizações esportivas que dentro da indústria do esporte se situam na prática esportiva de iniciativa privada, por ser oferecida ao consumidor como produto de lazer.

Segundo dados da Associação de Fabricantes da Indústria de Surf (SIMA), no Brasil existem aproximadamente 3 milhões de praticantes de surfe. Mesmo questionando o que se considera praticante da modalidade para a pesquisa, o número de pessoas que consomem o surfe não param de crescer. Ainda segundo dados da associação, em 2013 o mercado nacional de *surfwear* movimentou 7 milhões de reais.

As atividades esportivas e de negócios estão ganhando cada vez mais relevância e profissionalismo (MATTAR; MATTAR, 2013). Existem entidades como o Instituto Brasileiro do Surf (IBRASURF) que colaboram para o desenvolvimento do esporte no país, desenvolvendo: o Circuito de Surfe Universitário, o Congresso Brasileiro de Surf, com convidados internacionais debatendo as principais tendências e dados do mercado, Cursos na USP em Administração e Marketing em gestão de negócios em surfe como forma de

promover informações e conteúdos para as pessoas que trabalham ou pretendem trabalhar no mercado, Cursos de Instrutores de Surfe e *Stand up*, capacitando e certificando instrutores de todo país para atuarem com mais segurança e diversão nas aulas de surfe. Lembrando que em 2014 o Brasil consagrou o primeiro campeão mundial da modalidade, Gabriel Medina, acredita-se que a procura para aprender o surfe cresça cada vez mais.

A gestão do esporte tornou-se uma área de investigação científica com formação específica a partir de 1960, no contexto norte americano. Segundo Chelladurai (2009), nessa década aparecem os primeiros programas acadêmicos abordando o referido tema, devido à demanda do esporte profissional e universitário americano. O autor argumenta que essa década foi marcada pela conscientização do poder econômico envolvendo o produto esportivo, além do desenvolvimento da mídia, principalmente televisiva, que fez do esporte um verdadeiro espetáculo.

A gestão do esporte é um campo com formação multidisciplinar e transdisciplinar. A demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio (CHELLADURAI, 2009). Historicamente a gestão do esporte é composta por subdisciplinas de diferentes abordagens (INGLIS, 2007). A *Commision on Sport Management Accreditation* (COSMA), comissão norte americana, sistematiza a área da gestão esportiva em sete conteúdos: gestão e liderança no esporte, marketing esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão, finanças no esporte, comunicação no esporte e aspectos sócios culturais do esporte.

Analisando o contexto norte americano, desde 1966 em Ohio existe mestrado em gestão do esporte. Em 1985, a *North American Society for Sport Management* (NASSM) foi a primeira associação a criar um espaço de conversa entre pesquisadores e oferece diretrizes curriculares para os programas acadêmicos. Inglis (2007) ressalta a importância da NASSM, que através do diálogo, desenvolve programas de pesquisa, divulga estudos, projeta currículos e padrões para a área e estimula alunos a associar seus esforços nas pesquisas em andamento. A autora acredita que a conversa/diálogo é um veículo para ajudar a participação, esclarecer significados e dar direção futura para a área da gestão do esporte. Defende maior atenção para o conteúdo e ao potencial de conversas/diálogo, construindo sistemas de pensar, para resultar em um maior engajamento, agregar valor a disciplina e assim contribuir para o futuro da área.

Em 1993 a *National Association of Sport and Physical Education* (NASPE) inicia a avaliação de critérios de reconhecimento de novos cursos. Em 1980, os primeiros periódicos específicos da área começam a se consolidar e estruturar a indústria do esporte norte

americana, alcançando publicação internacional. Corroborando com Slack; Parent (2006), deve-se conhecer a indústria do esporte e seus limites para definir a gestão do esporte.

No Brasil, em 1942, Maria Lenk publica o livro *Organização de Educação Física e Desportos* (Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, RJ), primeira obra de Administração Esportiva do país, como até hoje é entendida a disciplina. O conceito de “organização”, inserido por esta pioneira em 1941, passou a ser incluído na década de 1960 na disciplina de Administração Esportiva. Vinculado ao Sistema Desportivo Nacional, considerando as condições de funcionamento das teorias de “sistema”, manteve em sua estrutura básica até os dias atuais: Confederações, Federações, Ligas e clubes. (DA COSTA, 2006). No período de 1981 a 1995, surge na Universidade Gama Filho (UGF) uma linha de pesquisa sobre Administração Esportiva. A partir de 2003 grupos de pesquisa cadastram-se, congressos de gestão esportiva foram realizados na Universidade de São Paulo (USP) em 2005, 2008 e 2009, com estudos mais descritivos segundo a constatação de Mazzei; Bastos (2012) e, em 2009, a *Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva* (ALGEDE) se constitui.

Mesmo com muito avanço, a formação/construção do campo da gestão do esporte no Brasil parece estar em momento diferente do norte-americano. Os norte-americanos possuem um campo consolidado e estão avaliando se continuam publicando em revistas específicas ou não. No Brasil, ainda estamos lutando para termos periódicos específicos, melhorar o diálogo para constituir de maneira madura a gestão do esporte e nos fixarmos em uma estrutura.

Rocha; Bastos (2011) desenvolveram um artigo com o objetivo de sistematizar a área de atuação e investigação acadêmica na gestão do esporte, oferecendo um grande panorama internacional e nacional sobre pesquisas, fóruns de debate e publicação na área. Segundo os autores, para a área crescer é necessário, além de programas acadêmicos, a constituição de associações profissionais e revistas científicas especializadas.

Para a construção da disciplina gestão do esporte, assim como em uma sinfonia, é necessário trabalhar junto (MAHONY, 2008), pois uma definição como essa exige a presença de pessoas inteligentes, uma vez que criar um corpo distinto de conhecimento é fundamental para o futuro da área segundo o autor. O ensino superior deve examinar de maneira crítica as relações entre a governança no esporte entrelaçados aos valores culturais e sistemas políticos.

Os gestores devem ter uma visão ampla, que envolve diferentes experiências, num contexto extremamente complexo. Para definir o campo de intervenção de um gestor esportivo percebem-se perspectivas diferentes. Segundo Pitts (2001) os gestores esportivos devem estar preparados para atuar em todas as organizações que envolvem o esporte (clubes, academias, escolas de esporte, fábricas de materiais esportivos, mídia, assessoria de atletas

etc.). Chelladurai (2009) considera que a gestão esportiva é a coordenação das atividades de produção e *marketing* de serviços esportivos para participantes e espectadores. Neste sentido, separa as organizações esportivas das outras que usam o produto de organizações esportivas para promoverem seus produtos. Este autor defende que o gestor deve atuar em organizações esportivas, mas não necessariamente em organizações que usam o esporte.

Mazzei; Bastos (2012) revelam em seus estudos sobre a gestão dos clubes de futebol, que os clubes sobreviventes que completam 100 anos têm como marca a diversidade nas atividades oferecidas aos seus associados. Segundo os autores, os clubes formam a base da cadeia esportiva nacional. São responsáveis por fomentar tanto práticas esportivas como também revelarem grandes atletas. Sua capacidade de sustentabilidade pode ser vital para a sobrevivência do esporte nacional. Os autores levantam duas grandes críticas: as diretorias, normalmente não contemplam profissionais de Educação Física e Esporte; a diretoria executiva (presidente, vice-presidente e diretores) é assumida por sócios, em cargos não profissional, não integrais. Portanto, na gestão do esporte o profissional se mistura com *hobby*. Mazzei; Bastos (2012) sugerem inserir esporte de aventura no portfólio de serviços e produtos dos clubes, além de dar continuidade a diversificação em todas as áreas, com qualidade e agregando valores. Enfim, os autores concluem que para os clubes se manterem ativos devem: pensar na tradição e no futuro; dar valor à marca; ouvir opiniões de seus consumidores/associados; oferecer produtos e serviços diversificados, ter qualidade e agregar valor. Além de providenciarem estacionamento, segurança, horários compatíveis, programação, tecnologia e preservação do meio ambiente. Atualização e outras preocupações contemporâneas.

Mesmo não se tratando de pequenas empresas, o estudo de Mazzei; Bastos (2012) demonstra que para o alcance de resultados financeiros, administrativos e esportivos deve-se ter uma gestão das atividades-fim por gestores do esporte, de preferência especializados em gestão de clubes. Existe a necessidade de mais gestores esportivos para a demanda do mercado. O papel do gestor de clubes é se relacionar bem admitindo as ações políticas e operacionais. Quando falamos em estratégia e governança do esporte, devemos lembrar que o aspecto político é muito forte. Assim como também nas empresas, para compreender as decisões de escopo, os investigadores têm de entender não apenas os atributos referentes à transação, mas também as capacidades essenciais da empresa e o contexto de governança (MADHOK, 2002).

### 3. MÉTODOS

O enfoque deste estudo compreende os processos que compõem a diversificação nas MEES, segundo uma sequência temporal e certa integração com a realidade atual, baseando-se em diferentes fontes, tais como os documentos das empresas pesquisadas e as entrevistas realizadas com os informantes. O estudo de caso é mais vantajoso para atender a problematização levantada pela pesquisa, pois pretende-se discutir eventos contemporâneos, diferentemente da pesquisa histórica, que também investiga objetos nos quais o fenômeno e o contexto não são controlados, nem evidentes, mas não possuem a obrigação de tratar o fenômeno com a atualidade. Conforme afirma Yin (2010, p.39): “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Foi utilizado o método de estudo múltiplo casos, ou multicaseos. Yin (2010), referência sobre estudo de caso, argumenta que os estudos multicaseos têm características dos estudos de caso, mas aplicadas ao estudo de mais de um caso. Como se quer investigar o como e o porque de mais de uma MEES diversificar seus produtos e/ou serviços, esse método se tornou a melhor opção de pesquisa. É uma boa forma de entender a origem, o desenvolvimento e a implementação da diversificação nas MEES, de acordo com o processo<sup>2</sup> que levou essas empresas esportivas a diversificarem. Dessa maneira, acreditamos que o estudo de casos possibilita uma compreensão mais profunda dos fenômenos organizacionais, à medida em que permite uma investigação de características significativas. O estudo de casos mostra-se adequado ao tema proposto, dado o seu caráter de profundidade e detalhamento (YIN, 2010; VERGARA, 2000). Além disso, ao assegurar a contextualização no estudo do fenômeno, o estudo multicaseos minimiza a dificuldade de generalização característica dos estudos de caso único (YIN, 2010). Assim, o método de estudo multicaseos é muito útil para se desenvolver modelos explicativos do fenômeno estudado a partir da análise e da descrição empiricamente sustentadas dos dados de cada caso e do conjunto dos casos de forma contextualizada.

Segundo Lima (2010), esse método tem um melhor poder explicativo, quando comparado a apenas um caso, porque aproxima, aponta semelhanças e diferenças, compara.

---

<sup>2</sup> Van de Ven (1992) defende processo como uma sucessão de eventos que descrevem como as coisas mudam com o passar do tempo. Ainda segundo o autor, a observação explícita e direta do processo em ação permite descrever e considerar como uma organização desenvolve e muda com o passar do tempo, envolvendo indivíduos, ações, eventos que se desdobram com o passar do tempo em determinado contexto.

Para o autor, o estudo multicase busca regularidades e variações entre diferentes casos, de maneira a desenvolver explicações do fenômeno estudado, sem se restringir a apenas uma empresa. Buscamos particularidades e regularidades da gestão estratégica de MEES e as implicações dessas particularidades para a diversificação nesses empreendimentos.

É um estudo exploratório, pois o tema ainda é muito pouco explorado, principalmente no contexto de MPME. Segundo Sellitz; Wrightsman; Cook (1987), os estudos exploratórios são realizados quando o tema ainda é pouco explorado, ou quando não é possível fundamentar hipóteses para a abordagem dedutivista e quantitativa, ou quando não existem estudos prévios, ou quando é impossível a revisão de pesquisas precedentes já avançadas, ou ainda quando não existem conhecimentos pré estabelecidos sobre o tema abordado, ou quando é necessário fazer levantamentos junto às pessoas com experiência prática sobre o problema estudado para seu esclarecimento e delimitação. Além disso, o estudo é do tipo descritivo (MARTINS; THEÓFILO, 2009), pois tem como objetivo principal descrever e explicar o fenômeno escolhido, evidenciando o processo de diversificação na gestão estratégica nas empresas da amostra de pesquisa.

A perspectiva metodológica utilizada foi indutivo-dedutivista, ou seja, combinando aspectos propostos por Eisenhardt (1989) com elementos propostos por Yin (2001). A primeira autora propõe a geração de conhecimentos descritivos e explicativos sobre o fenômeno estudado de modo indutivo a partir do estudo qualitativo multi-caso. E o segundo autor possui fortes traços do dedutivismo ao apresentar com muita propriedade o método. A fim de compreender processos dinâmicos, o enfoque adotado exigiu uma metodologia com abordagem qualitativa. Estudo de caso pede avaliação qualitativa (BOOTH, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; TRIVINOS, 1987; MARTINS; THEÓFILO, 2009). O pesquisador busca apreender, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso real. O objetivo é construir teorias, não testá-las. Quando bem feito, os estudos de caso chamam atenção pelo ineditismo, com explicações originais. Neste trabalho, se analisa o processo de diversificação, na perspectiva da evolução da oferta de bens e serviços realizados pela MEES e o impacto dessa opção estratégica em sua gestão.

Como definimos o fenômeno da diversificação foi definido como um tipo de mudança estratégica (PETTIGREW, 1987), na visão do autor, não é significativo entender a mudança como um processo racional e linear. “Explicações de como a mudança ocorre têm de lidar com a continuidade da mesma, com ações e estruturas, com fatores endógenos e exógenos, com o papel da mudança e com eventos de surpresa” (PETTIGREW, 1987, p. 658). Nesse sentido, é importante conseguirmos dados longitudinais para identificar a dinâmica processual

da mudança, a relação entre estabilidade e mudança, estrutura e processo (PETTIGREW, 1985).

Assim, o estudo de caso facilita a explicação dos vínculos e escolhas da vida real, descreve uma intervenção e o contexto na qual ocorreu, pode servir para ilustrar determinados tópicos e principalmente explora situações que não possuem um único e claro resultado (YIN, 2010). Lembrando que os resultados desse método de estudo não podem ser generalizados, pois se trata de uma realidade específica, em determinado contexto. Por outro lado, segue uma lógica, favorecendo a replicação desta. O estudo de caso, assim como em outros tipos de métodos de pesquisa, possui mecanismos de validação. Segundo Yin (2010), o estudo de caso deve manter uma “cadeia de evidências”, investigar e testar “explicações rivais” para garantir a rigorosidade científica. Na área administrativa, “tem sido realizado sobre decisões, programas, processos de implantação e mudança organizacional” (YIN, 2010, p. 51).

Utilizamos a pesquisa documental<sup>3</sup> e a entrevista como técnicas de pesquisa para coleta de informações, dados ou evidências. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com proprietários e sócios de MEES; depois de cada entrevista, avaliávamos os resultados obtidos e buscávamos aperfeiçoar o roteiro.

Foram utilizadas duas fontes de dados: (a) entrevistas com profissionais; (b) análise documental longitudinal. Com estes dados foi possível não fixar a análise em apenas uma fonte, aproximando-se de uma triangulação (TRIVINOS, 1987), para identificar as questões envolvidas no processo da gestão estratégica das MEES.

A análise documental foi feita com base em documentos internos da empresa. Estes dados foram essenciais, pois possibilitaram uma contextualização mais rica do caso e aumentaram a confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas, já que documentos “são produtos ‘em tempo’ e componentes significativos do cotidiano; complementam, completam e competem com a narrativa e a memória” (POLLAK, 1989, p.9).

O estudo realizado investigou as MEES situadas nas praias da Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes, na cidade do Rio de Janeiro, pois é um local com muitas empresas do mesmo setor. Como já citado na introdução, são 17 MEES nesta região. A amostra contemplou as microempresas de esporte com o objetivo de gerar recomendações para a gestão estratégica e a diversificação nesses empreendimentos.

---

<sup>3</sup> A estratégia de pesquisa documental se utiliza fontes primárias, tais como: diários, arquivos, gravações, fotografias, filmes, mapas, atas de reunião, documentos da empresa, etc.

Para a seleção da amostra, cada empresa teve que respeitar os seguintes critérios: possuir ao menos um fundador de perfil empreendedor que nos informasse sobre fatos ocorridos desde a fundação e ter ao menos cinco anos de existência. Foram considerados empreendedores aqueles proprietários com as seguintes características: interesse pelo crescimento de seu negócio, criatividade, interesse pela inovação e exploração de oportunidades e recursos. O quadro abaixo dá uma visão panorâmica da amostra estudada:

MEES	Fundação	Localização	Equipe direção	Empregados
A	1998	Barra da Tijuca	3	8
B	1995	Recreio dos Bandeirantes	2	5
C	2003	Barra da Tijuca	1	2
D	2004	Barra da Tijuca	1	0
E	2006	Recreio dos Bandeirantes	2	7
F	1997	Barra da Tijuca	3	6
G	2007	Recreio dos Bandeirantes	2	5

Quadro 1: Composição da amostra estudada.

Fonte: Pesquisa de campo desenvolvida em 2013 e 2014.

O quadro 1 caracteriza as empresas selecionadas que fizeram parte da amostra de pesquisa, destacando sua data de fundação, localização, número de empregados e o número de empregadores que fazem parte da equipe de direção. Este quadro facilita a visualização das características gerais das MEES investigadas. Foram investigadas sete MEES. Encerramos nesses casos por ter atingido a saturação teórica (EISENHARDT, 1989), pois, paralelamente às análises de dados, verificamos que novos casos não conseguiriam gerar mais recomendações para se responder a pergunta de pesquisa.

Uma das desvantagens apontadas por Yin (2010) quanto à escolha pelos casos múltiplos é o alto custo e o tempo extenso dedicado à investigação, muitas vezes tendo que envolver mais pesquisadores. No presente trabalho, esses problemas são minimizados, pois as empresas se concentram numa mesma região. Assim, não é necessário envolver e treinar outros pesquisadores para conduzir as entrevistas. Além disso, a pesquisadora pode orientar a

conversa, sabendo bem o objetivo da pesquisa, se tornando mais competente, pois coletou um acervo suficiente de informações sobre o tema em questão.

A dissertação adota uma abordagem metodológica crítico-dialética, à medida que compreende a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação. Rompe com o modo de pensar dominante e desvenda os conflitos. Corroborando com Faria (2003) é fundamental desvendar não apenas o que se dá na aparência, mas, igualmente, o que não se deixa ver nas entrelinhas das relações de poder nas organizações (FARIA, 2003). Os procedimentos adotados foram: coleta de dados mediante entrevistas e documentos; transcrição literal das entrevistas, consolidação dos dados e subsequente interpretação. Os dados são tratados e analisados com o apoio do software computacional Atlas TI e representação gráfica das entrevistas.

Nesse sentido, as entrevistas têm com roteiro semiestruturado e são apoiadas em perguntas sobre o tema a explorar, compreendendo quatro partes principais. Na primeira parte são feitas perguntas sobre o histórico da MEES, abrangendo desde o passado do entrevistado até chegar à sua iniciativa em investir em uma empresa de ensino do surfe, a história da empresa, como iniciou e como superou os obstáculos e crises. A segunda parte identifica os tipos de diversificação, quais serviços oferece, quais foram cancelados e o porquê dessas mudanças ao longo do tempo. A terceira parte abrange as estratégias utilizadas pelos gestores e como trabalham para garantir o desenvolvimento do negócio. Já no quarto momento da entrevista, nos preocupamos em perceber os impactos da diversificação para o futuro da MEES. Usamos o máximo de perguntas abertas, ou seja, que não podem ser respondidas apenas por monossílabos (APÊNDICE 1). Esse tipo de pergunta incentiva os entrevistados a desenvolverem suas respostas em profundidade.

A entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados ou evidências para entender e compreender a visão dos entrevistados sobre determinadas questões. Pode ser: uma entrevista estruturada (roteiro definido e aplicado a todos), uma entrevista não estruturada (conversação livre) ou uma entrevista semiestruturada (uso de roteiro mas com liberdade para novas questões). As entrevistas são denominadas em profundidade quando obtêm informações detalhadas sobre tema específico, levantando motivações, crenças, percepções e atitudes em relação ao objeto. Devem estar ancoradas em um referencial e o uso do gravador deve ser autorizado pelo entrevistado (MARTINS; THEÓFILO, 2009). Flick (2004) observa existirem quatro critérios para se conduzir uma entrevista: o não direcionamento, a especificidade, o espectro, e, a profundidade e contexto pessoal revelado pelo pesquisado. É importante o pesquisador estimular comentários

autorreveladores. Como estratégias para elevar a profundidade da entrevista Flick (2004) propõem: focar em sentimentos, reafirmar sentimentos expressos e pedir referências comparativas, além de defrontar o entrevistado com histórias que envolvam dilemas. Resumindo, é fundamental dar ao entrevistado o maior escopo possível para apresentar as suas opiniões.

O Atlas-TI é um tipo de *softwar* de apoio à análise qualitativa<sup>4</sup>. De acordo com a classificação do departamento de Ciências Sociais da Universidade de Loughborough, o Atlas-TI é um programa com a finalidade de buscar, organizar, categorizar e registrar interpretações. Miles; Huberman (1994) propõem uma tipologia para os diferentes programas de apoio à pesquisa qualitativa: localizadores de textos, de gerenciadores de bases textuais, os que codificam e representam o texto, de geradores de teorias a partir de códigos e geradores de redes conceituais. O Atlas-TI permite flexibilidade para adaptar as escolhas metodológicas com a estratégia de pesquisa, podendo se encaixar em mais de um tipo de finalidade de programa (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). O autor alerta que este tipo de programa não analisa qualitativamente o significado do texto, pois esta é uma competência exclusivamente humana. Nesse sentido, preferimos utilizar programa de apoio à análise qualitativa, e não, programa de análise qualitativa. Suas principais funções são armazenar e gerenciar os dados, fazer codificações e associações, buscar e recuperar informações e seu contexto, auxiliar o desenvolvimento da teoria gerada e auxiliar a redação final. O domínio da utilização de um ou mais tipos de softwares pode se tornar um diferencial do pesquisador.

Ao extrair dados dos seus contextos o pesquisador deve tomar alguns cuidados, pois agrupar em torno de um conceito para gerar um código, pode afastar o olhar da essência dos dados e da realidade dos sujeitos investigados. O processo de codificação associa segmentos de dados a um determinado código, ou categoria, criado pelo pesquisador. Por outro lado, o bom uso do programa ajuda a dar mais consistência, velocidade, flexibilidade (testar novos caminhos) e eficiência na representação dos resultados (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). O pesquisador deve saber dosar a interpretação e as atividades mecânicas que qualquer tipo de pesquisa se submete. No processo de interpretação e de compreensão dos dados existem tarefas que se transferidas para os *softwares*, podem otimizar o tempo e possibilitar novas interpretações. Neste caso, favorecem a percepção para alguns elementos, que de outra

---

<sup>4</sup> Existem programas de apoio a pesquisa qualitativa que tem outras finalidades, tais como: calcular estatísticas de texto e concordâncias (CarPac, Concordande, MonoConc/ParaConc, T-LAB, VBPro); fazer análise quantitativa de conteúdos (Coan, Diction, General Inquirer, Prospéro, SphinxSurvey/Lexica, TextQuest) e programas híbridos (AQUAD CodeMiner, TextPack).

maneira não seriam detectados, mas sem sobrevalorizar a codificação, pois esta é apenas mais uma etapa do processo.

A representação gráfica vem para dar consistência aos códigos, citações, notas de análise e documentos primários podem ser conectados entre si, mediante sua visualização nos esquemas gráficos. Esse procedimento permite ao pesquisador a customização das relações em função de suas interpretações (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Efetivar esquemas gráficos da teoria da mudança estratégica de MEES com o uso do Atlas-ti é inovador. Abrange o ambiente interno (estrutura e percepção dos dirigentes) e o ambiente externo (percepção dos riscos do mercado e outros tipos de riscos). O esquema gráfico com suas notas de rodapé conferem tangibilidade ao processo, enquanto as notas devem registrar o processo histórico de análise, interpretações e resultados das comparações. A intenção é realizar uma descrição clara e detalhista para que outros pesquisadores possam percorrer o mesmo caminho.

## **4. ANÁLISE INTRACASO**

A presente análise intracaso se fundamenta no estudo dos dados coletados junto às sete empresas da amostra de pesquisa. Primeiramente, se realiza uma descrição do histórico de cada empresa, buscando-se apropriar do seu ciclo de desenvolvimento, com atenção especial sobre sua atuação no mercado, os resultados obtidos e a superação de possíveis obstáculos e crises enfrentadas. Os dados coletados também informam sobre a metodologia utilizada pelos dirigentes das MEES no sentido de planejar a atuação da empresa, como compartilham a visão empresarial e como se diferenciam dos concorrentes. Posteriormente, apresentamos uma análise sobre a diversificação na gestão estratégica.

Para estruturar e facilitar o estudo da situação de cada empresa foi utilizada a análise de períodos temporais que, segundo Lima (2010b), tem por características básicas a descrição e a compreensão dos processos que compõem o fenômeno estudado segundo sua sequência temporal e sua integração no contexto das empresas estudadas. O autor propõe a divisão do tempo em diferentes momentos de passado, presente e futuro, selecionando os eventos críticos de cada período temporal que influenciam e ajudam a explicar o fenômeno estudado. Este procedimento auxilia na simplificação da apresentação dos dados e facilita sua análise por dar visibilidade aos eventos que se mostram mais importantes para explicar o fenômeno estudado. Nesta análise intracaso, os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa foram tratados: a inserção e o desenvolvimento de novos serviços, como, quando e porque dessa opção estratégica. Dessa maneira, descreve-se como foi o processo de diversificação de cada MEES. A fim de manter o sigilo a respeito da identidade das empresas, utilizamos letras para identificarmos as MEES estudadas.

### **4.1. EMPRESA A**

#### **4.1.1. Descrição**

A empresa A foi fundada em 1998 na cidade do Rio de Janeiro, por dois recém-formados em Educação Física pela UFRJ. A ideia do negócio foi inicialmente desenvolvida

logo após a conclusão do trabalho final de curso, realizado pela dupla. Enquanto faziam um levantamento da pedagogia utilizada pelos negócios de surfe até então existentes, perceberam a oportunidade e o potencial de um novo negócio no setor. Com tal ferramenta, os dois empreendedores superaram com certa facilidade a organização pedagógica da MEES, criando fundamentos específicos para diferentes níveis de aprendizagem. A empresa foi financiada com recursos dos próprios sócios que tinham algumas pranchas e receberam doações de pessoas que souberam do empreendimento. Seus primeiros clientes foram seus colegas de faculdade. Dois deles ficaram e se tornaram professores.

Durante a entrevista, o dirigente da empresa A entrevistado revela que o seu diferencial é a alta capacitação profissional do seu pessoal. Todos os professores são formados em Educação Física. Este é um grande diferencial competitivo, pois foi a primeira que demonstrou esta competência técnica.

A empresa atualmente é composta por três sócios, todos eles formados em Educação Física. Os sócios compartilham ideias, projetos, materiais e divulgação. Os dirigentes se reúnem formalmente de 15 em 15 dias, mas se comunicam e/ou se encontram diariamente. O dirigente afirma estar preparado para superar os obstáculos através de seus conhecimentos, experiências e proximidade com os clientes, colocando em valor a participação de múltiplos atores, de acordo com o seguinte depoimento:

[Superamos os obstáculos] com as pessoas, fazendo gestão de pessoas, através de muitas reuniões, muito diálogo, muita conversa. Identificar o problema e, com a equipe, juntamos a galera para discutir e todo mundo propor solução, para todo mundo se sentir valorizado e sentir que fez parte da solução. Na parte financeira, é sempre buscar otimizar as ferramentas de controle e gerenciamento, e estar fazendo o acompanhamento o tempo todo. No mais, é estar preocupado com a satisfação do cliente, preocupado que o aluno venha ali e atinja o objetivo que ele [próprio] traçou para ele (Empresa A).

Percebe-se a valorização da construção conjunta e a efetivação de práticas democráticas no cotidiano da empresa. Esse é o princípio básico para uma gestão participativa, onde os colaboradores opinam e têm suas propostas respeitadas e/ou adotadas pelo dirigente. Existem ganhos imensuráveis nesse tipo de gestão. Mas lembrando que, essa participação muitas vezes deve ser estimulada, facilitada e desenvolvida principalmente pelos dirigentes. Sabe-se que esse modelo não é ainda o que predomina nas empresas. Segundo Luck (2001, p.18): “É necessário ter em mente que uma cultura não é mudada apenas por desejo, faz-se necessário o alargamento da consciência e da competência técnica para tanto”. Em outras palavras, não adianta ter um projeto perfeito sobre gestão participativa se não se

apoia e não se dá espaço para que essa participação efetivamente aconteça. Participação requer ação conjunta e educação continuada, ou seja, conhecimento. Mais que isso, requer mudança de valores e transformação de comportamentos, tanto dos dirigentes quanto dos colaboradores.

#### 4.1.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa A

Nesta dissertação, entende-se a diversificação como uma mudança estratégica da organização, para entrar em um novo ambiente competitivo, existente ou não, a partir de seu mercado, produto ou competências atuais. Dessa maneira, construiu-se modelos representativos, com as etapas que cada empresa vivenciou, desde a sua fundação até os dias atuais, através da diversificação de serviços que efetivou. No caso da empresa A, foram quatro momentos de mudanças para a inserção e desenvolvimento de novos serviços. Acompanhe abaixo o modelo que descreve a diversificação na gestão estratégica da empresa:



**Figura 2:** Modelo de serviços de diversificação da empresa A.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O modelo, assim como os outros que se sucederão, foi criado a partir dos dados empíricos e análise documental, considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a diversificação de serviços na gestão estratégica da história da empresa estudada. Criou-se esse modelo para facilitar o entendimento da pesquisadora e do leitor.

A empresa A desde o início promove tanto a aprendizagem como o treinamento para o surfe. Em 2002, iniciaram viagens nacionais e internacionais, denominadas *surf trips*, ou seja, a empresa vende pacotes de viagem, com orientação e registro de imagens, para lugares que são referência na prática do surfe. No caso das *surf trips*, o dirigente entrevistado declara que é um serviço muito importante para fortalecer o grupo de alunos, deixá-los sempre motivados e querendo mais. É uma atividade que reúne o útil ao agradável, pois se torna também uma

fonte de renda significativa para a empresa. O entrevistado revela que trabalhou como guia de turismo em excursões nacionais por mais de dez anos, além de colaborar por alguns anos na administração dessa agência que se localizava na Tijuca.

A venda de materiais como *streps*, *decks* e pranchas iniciou-se em 2005, atendendo assim pessoas na praia que, de clientes ocasionais, se transformaram também em clientes fidelizados, à medida que esse serviço os atraiu para as *surf trips*, que assim passaram a se tornar mais frequentes e mais internacionais.

Tiveram patrocínio de uma loja de *surfwear* por oito anos. A loja cresceu, se expandiu, mas entrou em declínio e fechou. Foi quando o entrevistado, em 2007, participando de uma pós-graduação em Marketing Esportivo começou a vislumbrar a possibilidade de atingir o terceiro setor. Conforme se constata, houve uma diversificação pela aprendizagem interna, no caso de um dos sócios:

Conforme eu falei, a questão do crescimento pessoal e profissional. A gente foi sempre vislumbrando que melhorias poderiam ser feitas, através dessa experiência prática e através de cursos de aperfeiçoamento. Eu fiz uma pós graduação em Gestão, Administração e Marketing Esportivo em 2007, isso veio me ajudar bastante nessa área de gestão e você pensar na mudança que o mercado vem tendo e como você pode melhorar. Você usar os conceitos que você aprende nos cursos, nos livros, nas discussões e como aplicar métodos, assim, que deram certo em outras escolas esportivas e você aplicar na sua escola de um modo geral. Aí você vai abrindo a cabeça e podendo vislumbrar outras formas de oferecer serviços relacionados ao surfe. Você não precisa que o aluno saia do seu meio para ir buscar algo referente a surfe em outro local. Ali a gente já oferece tudo que a gente pode imaginar que o aluno possa precisar em relação a surfe.

O dirigente entrevistado buscou se desenvolver para abrir na empresa caminhos para a inovação e a mudança no negócio. Mas, para efetivar essa expansão foi preciso mais um sócio. E o sócio já existente se atualizou em cursos específicos sobre terceiro setor. Alugaram um terreno que se tornou a sede do projeto social.

Em 2013, a empresa passou a ter sua própria oficina de conserto de pranchas, ou seja, diversificando verticalmente. Era um serviço terceirizado, mas que a empresa o avaliou como sendo necessário e lucrativo, pois consegue ter o controle de qualidade da manutenção de seus equipamentos, não pagar preços altos por pequenos acabamentos e oferecer mais um serviço para os seus mais variados clientes.

Dentre seus serviços, a MEES possui soluções para os mais diversos tipos de negócios e atividades em surfe. Conforme reforça o dirigente, o slogan da empresa, que inclusive está em destaque no seu site é o seguinte: “Soluções em surfe”. Em todos os momentos da empresa, desde a sua criação até a consolidação, se estendendo durante o processo de

diversificação de seus serviços, os empreendedores utilizaram-se muito de suas experiências anteriores e de suas competências. Em momento algum a falta de recursos, os erros estratégicos ou as divergências entre os sócios fizeram com que desanimassem.

Os dados coletados na entrevista demonstram que a diversificação de serviços foi determinante na gestão da empresa. A empresa já nasceu diversificada e foi ampliando seus serviços ao longo do tempo, garantindo assim clientes até hoje, conforme mencionado neste depoimento:

Se, no início, a gente tinha uma visão só de escola de surfe e centro de treinamento, hoje em dia isso evoluiu para uma visão mais geral em relação à cultura surfe. Então, hoje em dia, além de escola de surfe, tem o centro de treinamento, tem grupo de estudos, tem congresso, tem projeto social, tem venda de acessórios, venda de pranchas. Então, tem de tudo que tem a ver com o surfe. A escola foi evoluindo nesse sentido (Empresa A).

A empresa A cresceu em quantidade de serviços, ampliou seus mercados e aumentou significativamente sua clientela. Tornou-se uma referência tanto na Barra da Tijuca quanto no Recreio dos Bandeirantes, onde se estabelece a sede. Além disso, formou e incentivou outras pessoas a empreenderem no setor.

## **4.2. EMPRESA B**

### **4.2.1. Descrição**

O fundador da empresa B foi atleta profissional de surfe, e, como estudante de Administração, iniciou suas atividades há 19 anos, ministrando aulas de surfe para os filhos do chefe do escritório onde trabalhava. Logo depois de formado, desmotivou-se em continuar a trabalhar em escritório, também porque percebeu que seus poucos alunos já garantiam o mesmo valor do trabalho de um mês no escritório. Neste ínterim, decidiu abrir seu próprio negócio, para fazer o que gosta. Portanto, a empresa B é a mais antiga das escolas de surfe da presente amostra.

Entrevistamos o fundador da escola e posteriormente sua esposa, sócia da empresa. O dirigente diz que sua empresa é familiar e muito bem localizada no Recreio dos Bandeirantes.

A praia é ideal para a iniciação da prática do surfe, com duas opções, ou seja, quase sempre os clientes usufruem de boas condições. O dirigente destaca o profissionalismo como diferencial:

A gente não, a gente tem um profissionalismo, chega aqui às vezes o [vento] sudoeste rasgando, a gente vem pra praia, tem um aluno, quer cair: “Vamos cair, você paga pra isso, eu estou aqui pra te dar aula”. A gente entra na água com um aluno. Então eu acho que isso faz um pouco do diferencial com muita gente que eu conheço, que: “Ah não, tá chovendo, nem vou à praia”. Aí, às vezes o aluno vai. Nem que seja, tipo a gente chega aqui tem dois ou três alunos: “Vamos cair? Ah, tá maior frio, não vou não”. Mas só do cara te ver aqui, ver que você veio aqui, deu a cara, muda um pouco a história do contexto do que o cara pensa sobre você, da sua escola. Pô o cara realmente é um profissional. Eu não quis cair porque eu não quis, mas o cara estava lá (Empresa B).

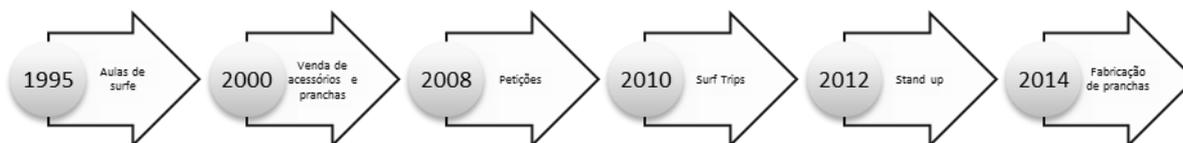
Profissionalismo é entendido pelo dirigente como pontualidade, frequência e assiduidade. Acreditar sempre, mesmo com o tempo ruim. Hoje a MEES conta com dois patrocinadores, a WQSurf e a Reef. A esposa do dirigente é sócia, situa sua empresa como uma das melhores:

(...) pelo trabalho que a gente faz, pela quantidade de aluno que a gente tem, pelo feedback que a gente tem dos pais em relação à alegria dos filhos de estar surfando com a gente. Pela galera que sai da escolinha e volta na escolinha com o irmão mais novo que cresceu, volta com o primo, ou volta pra conversar, cria um círculo de amizade. Então, quando você faz um bom trabalho, porque se fosse um péssimo trabalho ninguém voltaria nem pra te dar um oi. Mas quando você faz um bom trabalho, a pessoa te indica novamente, traz um parente, um amigo, acho que isso faz com que eu sinta que estamos entre as melhores (Sócia empresa B).

A empresa B oferece uma estrutura de qualidade, tornando o cliente satisfeito. Este por sua vez passa a informação para outros. Situada no Recreio dos Bandeirantes, não teve concorrência por muitos anos, pois o foco era a Barra da Tijuca, devido à existência de uma grande população com bom poder aquisitivo e pelo número elevado de grandes condomínios. Segundo o dirigente entrevistado, “o Recreio [dos Bandeirantes] é uma parte esquecida do Rio de Janeiro. Apesar de ser um lugar lindo, um lugar maravilhoso, é um lugar que não dá voto. [...] a maioria que mora ali não é do Rio [de Janeiro] capital, são de Nova Iguaçu, Caxias, Nordeste, então não vota” (Empresa B).

#### 4.2.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa B

A empresa B passou por cinco momentos de mudanças estratégicas ao diversificar em sua gestão. Unificando as entrevistas do dirigente e de sua sócia, construiu-se o modelo abaixo que representa o processo de diversificação na gestão estratégica da MEES:



**Figura 3:** Modelo de serviços de diversificação da empresa B

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Considerou-se para o modelo 2, assim como os outros, a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a diversificação de serviços na gestão estratégica na história da empresa B, conforme já mencionado, a mais antiga das empresas estudadas.

O dirigente da empresa B iniciou oferecendo apenas aulas de surfe em 1995. Em 2000, passou a vender pranchas e acessórios, pois ao levar seus alunos para comprarem material, percebeu que seus clientes gastavam valores significativos. Então, passou a incorporar também a comercialização. Segundo o dirigente:

Quando eu descobri que eu levava um aluno pra comprar uma prancha, o aluno gastava x reais, prancha, acessórios e não sei o quê, então me dei conta de que eu tinha um serviço na minha mão. E por que você vai destinar a outra pessoa? Por que você mesmo não faz o serviço? Esta é outra forma de você captar [clientes e recursos] (Empresa B).

Em 2008 se formou em Direito e como uma diversificação não concêntrica, passou a fazer petições para alunos. Por pedido dos próprios alunos, em 2010 começou a realizar viagens de surfe, além de ser mais uma fonte financeira: “comecinho de janeiro que a escolinha está voltando, nesse espacinho a gente procura fazer esse tipo de viagem que é quando a gente faz uma verba inicial do ano” (Dirigente B). A empresa realiza apenas uma viagem por ano, justamente no período de recesso de festas de final de ano.

Em 2012 o *stand up* estava sendo muito procurado. Percebendo a demanda, o dirigente comprou algumas pranchas e incorporou o serviço. E desde 2013, começou a estudar um programa para fabricação de pranchas de surfe. Testou, aprendeu e agora já conta com mais um serviço na sua MEES:

Resolvi estudar o shapper e dar um segmento diferente, porque a única coisa que eu tive que investir mesmo foi estudar o programa. Pegar o programa e estudar [...] Tem um grande mercado que é de fazer prancha, porque o aluno vem, faz um mês de aula, e imediatamente pum, quero fazer uma prancha. Então foi uma forma que eu achei de captar mais verba pra dentro da escolinha e ao mesmo tempo que eu faço as pranchas, eu vendo os acessórios, porque o cara tem que botar um deck, um strep, uma quilha, então acaba que eu consigo, amarro o aluno, até quando eu consigo, tem uma hora que ele vai andar pelas próprias pernas, mas enquanto ele está dentro da escola, a gente consegue amarrar ele pra que ele usufrua de tudo que a escola possui (Empresa B).

A opção pela diversificação foi para viver do surfe:

Apesar de eu ter três faculdades, aí junta a Educação Física, eu vou estar sempre procurando, buscando coisa pra agregar na minha escola para eu poder continuar vivendo do surfe. Eu já tentei outras coisas. Não que eu tivesse nascido surfista e só conhecesse esse lado. “Ah, isso aqui pra mim tá bom. Que mais eu quero?” Mas porque eu vivi os dois lados, eu trabalhei em escritório, a sua vida passa, você não vê a sua vida passando, quando fui ver eu já estava quatro anos lá. Meus patrões ficando milionários e eu com aquele mesmo salário apertado no final do mês. No Direito, eu vi muitas situações, eu tacho o Direito como cego e é cego mesmo, na situação real da palavra, não vê se é pobre, se é rico, não vê nada, o direito vê o que ele quer, o juiz julga o que ele quer. Então me decepcionei. E vivi o lado surfe. Então o que mais me encanta é o lado surfe. Então o que eu puder fazer pra agregar a minha escola eu vou fazer. Eu quero viver do surfe até quando eu aguentar (Empresa B).

Trabalhar com o esporte se tornou a opção. Trabalhar para os outros ou ter que conviver com a justiça/injustiça diariamente não é algo almejado por esse dirigente, que possui ótima competência técnica para atuar com o ensino do surfe e ao mesmo tempo a formação para administrar seu próprio negócio. Não foi falta de opção, foi escolha. O dirigente tentou outras possibilidades, mas apenas se encontra no surfe. Portanto, tudo que realizou agregou diretamente a sua MEES.

Na empresa B, os instrutores são pagos semanalmente, não tendo vínculo empregatício, e, não é exigido nenhum tipo de formação. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) identificaram as seis áreas principais de políticas regulatórias para o esporte, e uma delas é a regulação da atividade de Educação Física. A MEES deveria estar atenta a essas funções propostas tanto pelo autor, quanto pelo CREF. O dirigente e sua esposa parecem não se preocuparem muito com progressão pedagógica. Criam sua vantagem competitiva pelo nome do dirigente da escola, que é um ex-atleta, e, pela excelente localização para a prática.

## 4.3. EMPRESA C

### 4.3.1. Descrição

O dirigente da empresa C fundou a MEES em 2003, quando ainda estudante de Educação Física. Em 2007, após fazer estudos e adquirir conhecimentos de novas práticas corporais, mudou o nome da escola, vinculando o surfe à ioga. Este dirigente, conectado com o momento de recepção de mega eventos no Rio de Janeiro, tratou de conciliar seu sonho à oportunidade e passou quatro meses na Austrália. Fechou a escola no inverno de 2013 e agora promove sua reestruturação, atraindo novos alunos e resgatando os antigos. Na entrevista com o fundador e dirigente, foi captado o seguinte depoimento:

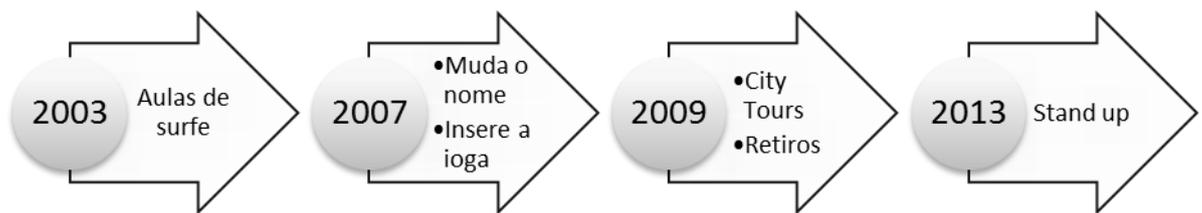
Eu fui me capacitar, como eu sabia que estava chegando a Copa do Mundo aí e Olimpíadas, eu tive que me capacitar melhor. Porque uma empresa estrangeira do hotel tal suíça, estrangeira, liga para mim: “Eu estou com um grupo aqui, para você atender, o pessoal quer fazer uma aula de ioga e uma aula de surfe” (Empresa C).

O dirigente foi estratégico. Analisou o momento histórico ao mesmo tempo em que acontecia um aumento na procura de sua empresa por estrangeiros. Investiu, se capacitou e mantém a empresa sozinho. Na empresa C, o proprietário atua individualmente, mas está em busca de parceiros, pois percebe que, para crescer, precisa de um grupo para compartilhar e construir ações. O que favorece o dirigente da empresa C é possuir dois decks na praia, onde fica todo o material necessário para ministrar as aulas. Nesse caso a logística é menos dispendiosa e menos cansativa.

O seu diferencial mais relevante é o vínculo entre a ioga e o surfe. Além disso, o dirigente também ministra aulas de ioga no Marina Barra Club e na CIAtlética, ou seja, duas grandes vitrines para divulgar seu negócio. Desde o início da empresa, o dirigente supera a restrição de recursos e outras dificuldades, em grande parte, lançando mão de sua rede de relacionamento. A obtenção de novos clientes e de informações valiosas para desenvolver novos serviços foi possível devido à aproximação com clientes de alto poder aquisitivo, que fazem parte da sua rede de contatos. Por ter essa rede, o empreendedor acabou tendo facilidade para gerar confiança e atrair novos clientes. A rede foi essencial para a empresa C mudar e conseguir competitividade.

#### 4.3.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa C

A empresa C passou por três momentos de mudanças e, mesmo sozinho, incluiu diferentes serviços, focando principalmente em estrangeiros e clientes que se identificam com a espiritualidade na prática do surfe. Segue abaixo o modelo construído, através das entrevistas e documentos que a empresa disponibilizou, que sintetiza a diversificação na gestão estratégica da empresa:



**Figura 4:** Modelo de serviços de diversificação da empresa C.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com a entrevista, o modelo acima foi construído, buscando principalmente o registro de fatos que descrevessem o processo de diversificação da empresa, desde quando foi fundada até os dias atuais, na gestão estratégica da empresa C.

A empresa C foi fundada em 2003, com a proposta de oferecer apenas aulas de surfe. Em 2007, o entrevistado conta que mudou o nome da empresa, inserindo a ioga. Em 2009, inseriu também retiros, típicos de praticantes de ioga, mas que conciliavam a viagem para meditar com a prática do surfe. No ano de 2013, também inseriu no ensino de sua escola o *stand up*, uma modalidade de surfe com a utilização de remo.

Percebe-se que de 2003 a 2007, cinco anos, a empresa sobreviveu oferecendo apenas aulas de surfe. Foi quando o empreendedor, já formado, resolveu investir mais em seu negócio e conciliar atividades que já exercia como professor em outros locais. Então, o empreendedor C passou a diversificar seus serviços para se diferenciar das outras empresas: “É agregar coisas, valores que eu possa atingir todo mundo. Para que as pessoas estejam sempre me procurando” (Empresa C). O dirigente diz que foi importante diversificar também os serviços para captar recursos: “Para trazer coisa nova para minha empresa”. O aumento dos serviços, voltados para estrangeiros, gerou bons resultados e a consequente ampliação de

mercado. O dirigente percebeu a necessidade de reinventar o negócio para a empresa se tornar mais competitiva no mercado, primeiramente vinculando a ioga, depois se capacitando para atender um mercado internacional e por último, com o retiro e o *stand up*, conseguiu agregar acompanhantes dos seus clientes. Vale a pena transcrever seu comentário:

O *stand up* é uma prática com a qual você pode atender outro público. Ele está tão popular porque qualquer um pode praticá-lo. Quando eu organizo os retiros (...) normalmente vão esposa e marido surfista. O marido pega onda e a esposa não. Aí tem a ioga para ela e, de repente, o marido começa a fazer a ioga também. (...) Então atrair os dois públicos... eu acho bem interessante... (Empresa C).

#### **4.4. EMPRESA D**

##### 4.4.1. Descrição

Estudante de Educação Física, estagiando em uma escola de surfe e vendedor de uma loja muito bem localizada na Barra da Tijuca, o dirigente da empresa D logo optou por abrir o próprio negócio em 2004. Conseguiu patrocinadores, com o apoio da loja onde trabalhava. Aliás a MEES leva o nome da loja de *surfweeer*, procedimento que costuma ser um tanto comum no setor. Depois de dois anos, mudou toda sua logística, pois tinha dificuldades em carregar e guardar material, além disso, o patrocinador cobrava muito resultado. Deixou o patrocínio e preferiu simplificar o negócio com menos formalização e organizando grupos reduzidos de alunos: no início era ele e mais três professores; hoje é apenas ele que atende os alunos. Por opção preferiu simplificar, pois dessa forma geraria menos cobrança e menos complexidade durante a atuação, conforme explica adiante:

Porque quando tem um patrocínio te exige muita coisa. Estar ali, com a marca, mostrar porque ele está investindo em você. Por outro lado ele vai te cobrar alunos, bandeira todo dia na praia. Por isso que eu desisti. Tinha que ter uma logística muito forte, bandeira, barraca, e sozinho não dá pra dar conta de tudo. Como é que eu vou carregar barraca, prancha e isso também complicava um pouco. Acho que é o que complica mais numa escola de surfe. E você também não tem como colocar as pranchas na areia, todo dia tem que transportar, nem que for de bike. Da casa pra praia, da praia pra casa de novo. Ou pra uma guardaria. Então, é tudo mais complicado. Então eu resolvi fazer aula particular, marco com o aluno em um ponto fixo, ele leva a sua prancha, dou minha aula, cada um tem sua prancha e lycra. (Empresa D).

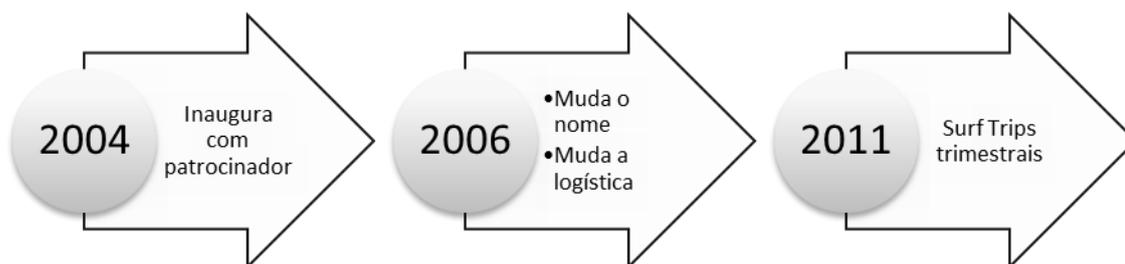
O desgaste físico de carregar diversas pranchas muitas vezes, os custos com carro e local adequado, de preferencia próximo à praia, para guardar todo o material, eleva consideravelmente os custos da logística do negócio. Assim, o dirigente da empresa D não estava obtendo resultados condizentes, mesmo com patrocinador, e resolveu mudar. Mas, sempre inserindo em seu negócio o nome da loja que até hoje é sua parceira na divulgação e no marketing das aulas de surfe. O dirigente da empresa D investiu na individualização do atendimento. Teve um sócio, mas foi por pouco tempo.

A empresa se diferencia por não ter ponto fixo e por oferecer um trabalho personalizado, conforme o depoimento abaixo:

O esquema diferenciado da aula meio particular, não seria uma aula em grupo. É de estar sempre nos melhores lugares, surfando ondas diferentes, no lugar com menos gente. Já que eu não tenho um ponto fixo, eu marco com os alunos nos lugares que tenham melhores condições pra prática, esse é o diferencial.

#### 4.4.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa D

A empresa D passou por dois importantes momentos de mudança estratégica. O modelo abaixo sintetiza essas mudanças e descreve a diversificação na gestão estratégica da MEES:



**Figura 5:** Modelo de serviços de diversificação da empresa D

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A entrevista e os documentos disponibilizados pelo dirigente da empresa D favoreceram a construção do modelo acima. Buscou-se identificar os principais fatores que descrevessem o processo de diversificação da empresa D.

A MEES oferece apenas aulas de surfe, e, surf trips desde 2011. Venda de acessórios é feita na loja onde trabalha até hoje. Pela entrevista, o dirigente está agora pesquisando sobre o shapper de pranchas de surfe, pois pretende investir nesse novo serviço, mesmo precisando abandonar algum dos serviços que oferece atualmente.

O dirigente D conta que teve de cancelar um serviço, pois iniciou o treinamento funcional, mas não lhe deu continuidade: “A gente tentou uma época o funcional, mas também caiu naquela de também ter que carregar muita coisa. Tem que levar bola, buzu, fita, elástico, e acabou que foi só um treinamento específico em um certo período” (Empresa D). A informação é complementada com o seguinte comentário:

Foi também na época [em] que eu estava com o X, que eu fiz a primeira viagem com ele, com a empresa A. Ele levou os atletas e foi ai que eu fui tendo esse *know how*, de conhecimento, de conhecer o Peru, como era o esquema que ele fazia, de aluguel de carro, de toda a logística de hospedagem, da filmagem (Empresa D).

Percebe-se claramente que foi um conhecimento adquirido, mediante alguém que já tinha experiência anterior no desenvolvimento deste tipo de negócio. Indagado sobre o aspecto financeiro, o gestor completa: “Também. Se torna mais interessante também. Por ser um curto espaço de tempo, cinco ou dez dias no máximo, você conseguir ganhar o valor de quase dois meses dando aula ali, duas vezes na semana”. Mas afirma que não estava passando dificuldades financeiras, foi “um up grade mesmo” (Empresa D).

Ao individualizar o atendimento, a empresa D ganhou vantagem por não ter mais que se fixar em apenas um local, assim motivando e satisfazendo seus clientes, conseguiu elevar o preço, tornando os resultados mais recompensadores. Além de ficar livre da pesada logística já citada, pois cada aluno tem a sua prancha pela qual é responsável. Além disso, a individualização, no caso da empresa D, criou fôlego para o dirigente inserir outro serviço, no caso, a *surf trip*. Realiza no mínimo três por ano, tanto nacionais como internacionais.

## 4.5. EMPRESA E

### 4.5.1. Descrição

A empresa E nasceu da iniciativa de um gaúcho e uma neozelandesa, que ministravam aulas de surfe para estrangeiros hospedados na zona Sul. O casal começou a hospedar turistas em sua própria casa e alguns deles queriam ficar nas praias mais afastadas do Rio de Janeiro, desde que fossem ideais para a prática do surfe. Assim, em 2006, fundaram um *surf camp* que tornou-se um *hostel*. O negócio cresceu e se tornou uma empresa com sete funcionários, todos devidamente registrados.

A empresa E busca se diferenciar pelo atendimento e serviços agregados. Nasceu com contornos de organização familiar, por meio de um casal que transformou a própria casa em *hostel*, tornando-a um micronegócio. Partiu oferecendo aulas de surfe para estrangeiros e os hospedar e ao sentir necessidade de profissionalizar o negócio, contratou dois gerentes para administrá-lo. O casal fundador está abrindo um *hostel* na Nova Zelândia, aproveitando a experiência obtida na iniciativa do Rio de Janeiro. Entrevistamos a gerente geral:

Com os funcionários a gente tem reunião toda semana. Toda quarta ou quinta feira, depende da nossa programação, se a casa tá cheia ou não, mas uma vez na semana é fato que a gente tem reunião. Pra eu dar bronca, pra eu elogiar, eu gosto muito de elogiar. É que quando a gente elogia a gente melhora muito mais do que quando a gente só critica. Então semanalmente, também gosto de receber informações deles, porque eles estão a frente com os meus hóspedes. Então, e aí, o que os hóspedes estão achando? O que eles estão gostando, o que a gente tem que melhorar, eles ajudam muito nisso (...). Então eu costumo fazer tudo isso como se fosse uma equipe, tá. Eu estou aqui gerente, mas todo mundo manda em tudo. Aliás, a gente não manda, a gente decide na verdade juntos. Isso é muito importante. Faz com que as pessoas queiram estar aqui, venham pra cá, queiram trabalhar e tomem conta como se fosse seu também (Empresa E).

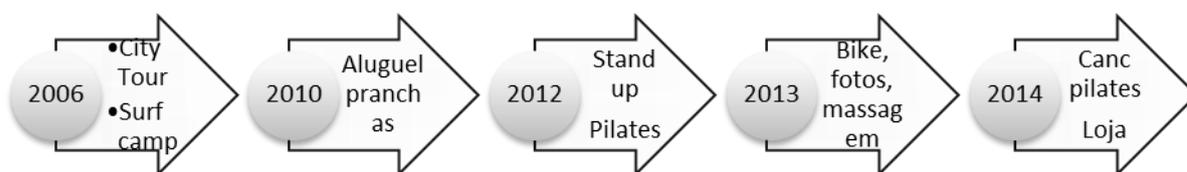
A gerente se preocupa com a participação dos colaboradores, ouvi-los e trocar experiências. Para a efetivação de uma estratégia é preciso ter coerência e buscar o compromisso das pessoas envolvidas. Aprender a dividir e a delegar poderes são as primeiras tarefas que um dirigente deve fazer. Envolver todos no processo, criar e sustentar um ambiente positivo. Uma pessoa não dá conta das inúmeras tarefas que envolve um *hostel*, portanto a gerente busca o conhecimento específico e as experiências dos seus companheiros de trabalho. A autoridade é compartilhada e as responsabilidades assumidas em conjunto.

Desse modo, quando algo deu errado foi porque todos falharam, e, em caso contrário, foi porque todos se dedicaram. Além disso, o envolvimento aumenta a produtividade, reduz a resistência a mudanças e aumenta a motivação (LUCK, 2001). Quando as pessoas que tem poder o compartilham, as necessidades psicológicas são preenchidas, os funcionários passam a participar mais como integrantes de uma equipe e tendem a se tornarem colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Procuram se diferenciam pelo atendimento primoroso e por incluir transporte: “Os carros, o atendimento, o profissionalismo, tanto de café da manhã, como de cumprir horário, metas, regras, de políticas, os tours, os serviços em geral. Mas o que eu acho o principal é o atendimento” (Empresa E). A gestão é cada vez mais profissional.

#### 4.5.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa E

Passando por quatro diferentes momentos, inclusive com cancelamentos de serviços, o modelo abaixo representa a diversificação de serviços, principalmente nos últimos anos com a contratação de gestores efetuada.



**Figura 6:** Modelo de serviços de diversificação da empresa E

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O modelo foi criado a partir dos dados empíricos e análise documental, considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a diversificação de serviços na gestão estratégica da história da empresa estudada.

Conciliando o surfe e a hospedagem, a empresa E se destaca entre aquelas que foram investigadas, por oferecer mais serviços a seus clientes. Investiu em diversificação não concêntrica, oferecendo massagem, pilates, aluguel de bicicletas, e, diversificou horizontalmente com o *stand up*, fotos, *city tours* e loja. Eis a descrição do seu *portfolio* feito pela gerente entrevistada:

Além da acomodação, da hospedagem, a gente presta serviço da aula de surfe, tanto junta como avulsa, tenho aula de surfe avulsa para locais, aula nível 1 e aula nível 2, que é para o pessoal mais avançado, que já sabe surfar e o nível 1 é aquele que nunca ficou em pé na prancha. Tenho o mensalista, aluno local, não é estrangeiro, não é de fora, pode vim fazer aula com a gente. A gente tem pacotes turísticos locais: cachoeira de Vargem Grande, subida na Pedra do Pontal, Subida na Reserva da Prainha, Grumari a piscininha natural ali no caminho da Prainha. Então são pacotes turísticos, mais voltados para os nossos hospedes que não conhecem o Rio de Janeiro. Temos o serviço de massagem também, porque muita gente não está acostumado com o surfe, vai surfar, fica com o corpo acabado. Então a gente sentiu essa necessidade. Os próprios hóspedes perguntavam pra gente. E a gente tem o serviço bem diferenciado que é um fotógrafo disponível, sessão de fotos de duas horas, aí tem os valores e tudo mais. Isso nenhum hostel, nenhum outro lugar tem. É muito importante, pra você registrar, pra você guardar as férias, os momentos inesquecíveis que você teve aqui. Isso é bem interessante. Incluindo os carros. Dentro desses serviços todos, nós temos os carros pra prestarem esses serviços, que também não existe em outro hostel ou surf camp. Isso não existe, nenhum outro tem carro. Isso dá um diferencial bacana. Aula de *sup*, nós também damos. Não só de surfe. Nós também temos aluguel de prancha, de roupa de borracha, temos aluguel de *bike* para os hóspedes. Mas o aluguel de prancha é para qualquer um. Se quiser vir alugar a gente está disponível também. O *sup* também tem o aluguel (Empresa E).

Primeiramente, a gerente geral diz que diversificou devido à concorrência: “Então a gente tá sempre saindo na frente. Pra não deixar que a concorrência passe na nossa frente” (Empresa E). Reforça que é um ponto crucial analisar a concorrência constantemente e ressalta sua formação em Administração. Depois acrescenta que passou a diversificar para atender aos clientes que preenchem pesquisas de satisfação de clientes que estão disponíveis em diversas partes da empresa, desde a recepção até o refeitório.

Olha, além da concorrência que eu acho que é um ponto crucial, eu acho que mais a opinião dos nossos próprios hóspedes. A gente tem pesquisas de satisfação, que a gente frequentemente tem feito com eles(...). E os hóspedes, isso que deu a maior força, deles irem falando faz isso, faz aquilo. Foi fazendo a gente se adaptar bastante (Empresa E).

A diversificação pode acontecer por acaso. Conta a gerente que o proprietário tinha uma prancha de *stand up* particular e inesperadamente um hóspede perguntou se alugava o equipamento. De pronto o gestor fechou o valor e alugou.

Também conta dos serviços que foram planejados de maneira participativa e as fontes de inspiração para a inserção de novos serviços: “Então eu acho que é um conjunto. Dos funcionários, do que a gente acha que pode dar certo. Inovação de fora, estrangeira. Isso é muito importante. A gente pega muito as ideias dos clientes, a gente se baseia muito em *hostels* de fora, não daqui do Brasil” (Empresa E).

Uma maneira apontada por Penrose (1979) para aumentar a lucratividade é a utilização da pesquisa sistemática. Lembrando que, o fato de estar crescendo, mas muito devagar, leva a gestão a pensar em uma mudança estratégica. Toda empresa deve buscar a otimização constante, que é uma questão de competitividade (PENROSE, 1995). Nessa perspectiva, a gestora investiu em novos serviços.

E alguns serviços tiveram que ser cancelados por diferentes motivos:

Eu [ainda] não estava aqui, mas o dono me contou que uma vez ele tentou abriu uma empresa, chamada Ativa, que era uma agencia de viagens dentro daqui. Fazer os pacotes, viajar, só que é uma outra empresa, requer um outro planejamento, outros funcionários. É algo um tanto árduo. Então acabou não dando certo, porque não teve uma atenção, atenção suficiente pra isso, não teve pessoas pra isso realmente. E teve também pilates. Pilates e treinamento funcional. Onde é nossa recepção e loja agora, que é ali, era uma sala de pilates.

Percebeu-se que os clientes e os clientes potenciais foram essenciais para a empresa optar por diversificar seus serviços. Isto reforça uma característica normalmente indicada com sendo comum entre as MPME: a grande proximidade entre gestores e clientes. Além de dar as melhores referências e indicarem o serviço para novos clientes potenciais.

## **4.6. EMPRESA F**

### 4.6.1. Descrição

A empresa F é uma das primeiras voltadas para o ensino de surfe na Barra da Tijuca, tendo sido fundada em 1997, com o competente registrado e organização. Um dos fundadores e o único que permanece até hoje à frente da empresa, é formado em Administração e deixou a segurança de uma gerencia para ter mais qualidade de vida, mesmo que para isso ganhasse menos. Será chamado de dirigente 1. A empresa acaba de receber um sócio, que foi também entrevistado. Este dirigente 2, que agrega experiência e vivências anteriores em outra MEES, inseriu um novo serviço: o treinamento funcional.

A empresa F se diferencia pela localização privilegiada em relação ao público que atende (moradores dos muitos prédios adjacentes e detentores de alto poder aquisitivo).

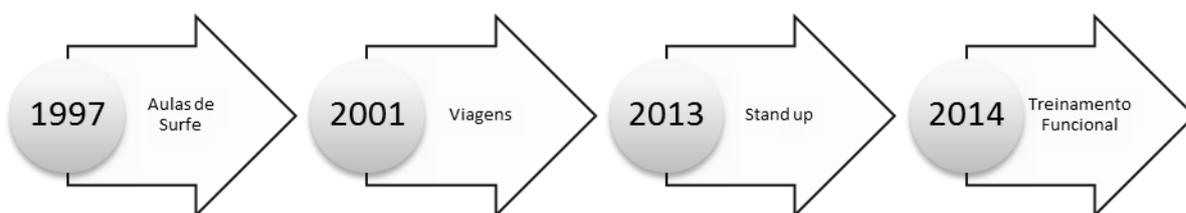
Também se diferencia pela equipe formada para a efetivação do negócio. Eis o que pensa o dirigente 1:

Eu acho que o diferencial de uma empresa pra outra pode ser o atendimento e a equipe que faz a escola, porque eu não faço ela sozinho, não depende só de mim. Eu organizo a escola junto com os outros que estão junto comigo, então não depende só de mim a escola. Se dependesse só de mim eu não daria conta disso tudo. Eu acho que a equipe em si que cativa os alunos, que consegue prestar um serviço descente, com uma qualidade, para que eles continuem a frequentar, que tornem nossos amigos e continuem frequentando o clube (Empresa F).

A empresa tem um coordenador que trabalha há anos na MEES. Os três fazem reuniões periódicas. É a única empresa da amostra que se aproxima de uma complementariedade de competências da equipe administradora. Assim, aumentando a sinergia entre as áreas da Administração e da Educação Física, neste caso.

#### 4.6.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa F

A empresa F, da amostra estudada, foi a que menos diversificou seus serviços. Passou por três momentos de mudanças estratégicas ao inserir novos serviços em sua gestão, sendo que consideramos o *stand up*, mas este está sendo reavaliado atualmente pelos dirigentes. Tendo entrevistado os dois dirigentes atuais da MEES, construiu-se o modelo abaixo que descreve o processo de diversificação na gestão estratégica da empresa F:



**Figura 7:** Modelo de serviços de diversificação da empresa F

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Considerou-se para o modelo 7 a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a diversificação de serviços na gestão estratégica na história da empresa F.

A empresa F é a MEES mais antiga da Barra da Tijuca, da amostra investigada. Passou a diversificar nos últimos anos, com a perda do patrocinador que teve por dezessete anos. Em seu depoimento, o dirigente 1 manifesta as razões pelas quais a empresa passou a diversificar:

Porque não tem como se manter, ganha muito pouco, por isso [passou a] diversificar. Não é [para] ficar milionário não, porque não fica, mas é mesmo ter uma gama de produtos pra poder atender o pessoal daqui mesmo. É a demanda, é o que [se] pede, é a concorrência. E na verdade é o dinheiro, porque a gente vive em função dele, infelizmente. Então, conforme vai tendo mais clientela pedindo, a gente vai acrescentando na escola (Empresa F).

O dirigente 1 também comenta que só pensa em serviços para diversificar que sejam voltados para o esporte, no caso o surfe. “Eu não vejo outro tipo de serviço para oferecer a um surfista”. Além disso, o dirigente 2 entrevistado lembra que é importante diversificar pois: “se não ele [o aluno] vai [se] saturar e não vai mais querer fazer a aula” (Empresa F).

Um fato importante a destacar é a diferença de experiência dos empreendedores. O primeiro gestor entrevistado tem uma experiência de trabalho, que o segundo gestor ainda não demonstra, embora este último tenha um perfil empreendedor que o primeiro dirigente não apresenta, pois se trata de um administrador.

A empresa F é uma das mais antigas das MEES investigadas, mas a que menos diversificou seus serviços. Um dos dirigentes realiza viagens com os alunos desde 2001 e apenas em 2013, com a febre do *stand up* comprou, mas o utiliza como alternativa para as aulas de surfe, quando o mar está sem ondas. Estão avaliando se vão oferecê-lo como um serviço específico. Iniciaram o treinamento funcional em 2014, com a entrada do novo sócio.

Nessa empresa houve um cancelamento do surfe treino. Segundo o dirigente: “O surfe treino depende do nível do aluno. Aí a gente não tá com aluno de nível, e o surfe treino acaba” (dirigente 2).

A empresa teve patrocínio por dezessete anos de uma *surfwear*. Hoje, está funcionando apenas com recursos próprios. Esse fato, juntamente com a entrada do novo sócio fez com que pensassem em diversificar.

## 4.7. EMPRESA G

### 4.7.1. Descrição

A empresa G foi fundada em 2007 por dois profissionais de Educação Física, ambos com experiência em outra MEES. Um deles, o que foi entrevistado, tinha uma escola de surfe na zona sul, especificamente no Leblon, mas não queria ficar mais lá, pois nesse local as ondas não são boas para iniciantes. Buscando melhores condições para dar aula, conheceu o novo sócio surfando no Recreio dos Bandeirantes, praia em que escolheram para abrir o negócio. Com momentos de vida semelhantes, inclusive os dois têm filhos da mesma idade, há muita identificação entre eles, mas não complementariedade. Desde então, o número de alunos não para de crescer. No início apenas os dois ministravam aulas e hoje são seis professores.

O outro sócio já foi técnico de vários atletas profissionais da modalidade. Aliás, o diferencial da empresa é investir em tecnologia educacional para o aprimoramento do surfe. “Bem, o nosso slogan é só um: melhore o seu surfe” (Empresa G). O entrevistado completa a ideia do negócio:

E eu peguei muito essa galera que saía das escolinhas, que não estava mais ali pra ser atendido por aquelas pessoas (...). Ele [aluno] queria uma coisa a mais. Então aí que eu estudei um pouco mais a parte de construção dos movimentos no surfe. Você pegar uma manobra e ensinar pra pessoa aquele tipo de manobra através de imagens, através de correções no solo. Através de movimento, de repetição. E mais imagem e mais correção até ele conseguir ir aperfeiçoando o movimento (Empresa G).

A empresa G inseriu uma inovação tecnológica em suas aulas e outros serviços, o que esta trazendo vantagem competitiva para a empresa. “A gente propõem movimentos diferentes, o cara acaba executando e aí acontece a mágica do trabalho” (Empresa G). E cita o que vem ocorrendo no mercado:

Aí muita gente perguntava: “Pô, conhece alguém que pode ajudar meu filho nas manobras?” E o mercado hoje em dia é fraco de técnico de surfe que trabalhe manobras. Então, eu fui um cara que acabei chegando num mercado de portas abertas pra mim. E eu consegui pegar pessoas, como eu falei anteriormente, naquele círculo de amigos que surfavam mais ou menos, com o treinamento, começaram a superar todos os outros, com manobras diferentes, manobras novas, jogando mais água pra cima, isso me fez entrar em outro nicho de pessoas, pessoas mais bem sucedidas. Aí o trabalho mudou, cresceu (Empresa G).

#### 4.7.2. A diversificação na gestão estratégica da empresa G

A empresa G iniciou com as experiências anteriores de dois dirigentes. Construiu-se um modelo que representa as diferentes etapas que a empresa vivenciou, desde a sua fundação até os dias atuais, através dos serviços que implantou. No caso da empresa G, foram dois momentos de mudanças para a inserção e desenvolvimento de novos serviços. Acompanhe abaixo o modelo representativo da diversificação na gestão estratégica da MEES:



**Figura 8:** Modelo de serviços de diversificação da empresa G

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim como os outros, o modelo 8 destacou a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a diversificação de serviços na gestão estratégica na história da empresa G.

O dirigente, a propósito de sua experiência anterior, já tinha identificado um problema: “Quando eu comecei com a escolinha tinha um nicho só, que era o iniciante. Então era engraçado porque o aluno aprendia a ficar em pé, botar no corte. Aí, o que ele fazia? Saia da escolinha” (Empresa G). Nesse sentido, quando pensou no novo negócio, com um sócio, em um novo local, o entrevistado conta que já iniciaram com aulas e *surf trips*, que ele chama de clínicas, ou seja, a empresa já nasceu diversificada. E quanto mais viagem melhor:

Quanto mais viagem, mais filme que a gente coloca na internet, mais pessoas que são amigos das pessoas que surfam, observam, veem o desenvolvimento da pessoa e vem buscar a gente. Eu acho engraçado que tem amigos meus das antigas, hoje em dia, chegando lá querendo fazer um treino comigo. E antigamente o cara surfava muito mais do que eu. Eu acho bacana isso. Esse trabalho reconhecido no meio do surfe. Não é fácil não (Empresa G).

A *surf trip* é muito mais rentável que a aula de surfe. Mas não dá pra deixar de oferecer as aulas, porque a *surf trip* é alimentada pelas aulas.

A *surf trip* eu vou morrer velhinho fazendo, porque é muito bom surfar em outro lugar do mundo. Você viaja, conhecer novas pessoas. É muito

rentável e você proporciona as pessoas uma felicidade imensa. É muito bacana você ouvir no final do dia: Hoje peguei a melhor onda da minha vida. E você escuta isso todo dia. E é bacana você dividir isso com as pessoas. Você está trazendo um bem pra pessoa. Trazendo um momento de felicidade, fazendo daquele momento melhor do que qualquer coisa. O cara tá em êxtase (Empresa G).

Em 2012, decidiram inserir o *stand up*, mas segundo o dirigente da empresa G: “O *stand up* é o menos rentável e o mais custoso. *Stand up* é bom no verão” (Empresa G). A visão, a perspectiva é melhorar sempre a pedagogia, mas na parte administrativa existem muitas falhas. Não possuem minimamente uma conta bancária conjunta e um banco de dados organizado. Quando quando perguntamos sobre planejamento, ele descreve apenas os planos de aula e a didática que adotam. Segundo o próprio dirigente:

Bem a parte administrativa é bastante difícil. Pra você administrar isso tudo. Mesmo porque a formação de Educação Física não te dá nada em relação a essa parte administrativa. Você vai ter que bater cabeça, aprender, botar tudo no papel, tirar aqueles diazinhos do mês pra você fazer contas e realizar todo esse processo (Empresa G).

Por outro lado, o dirigente diz que está tentando inovar na relação com os colaboradores:

Nós enxergamos os profissionais de Educação Física que estão com a gente como microempreendedores que trabalham junto [...]. Então esse esquema da porcentagem, professor racha, o estagiário também, para ele aprender e ficar lá. Damos todo o conhecimento para o estagiário, toda essa parte cultural e estrutural. Eu acho que assim, a gente consegue fazer com que, tipo assim, ninguém trabalha para ninguém. Cada um trabalha por você dentro da própria empresa, fazendo com que a empresa cresça (Empresa G).

## 5. ANÁLISE INTERCASO

Neste capítulo, comparam-se as sete empresas investigadas no intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças nos aspectos relacionados à diversificação na gestão estratégica. Fizemos uma apresentação baseada nas entrevistas que foram transcritas e inseridas em um *software* de análise de dados qualitativos (Atlas.ti) e a partir da análise de documentos. Todo o conjunto de dados obtido foi submetido à codificação temática para identificar temas e construtos-chave (MILES e HUBERMAN, 1994). Antes da codificação temática, códigos preliminares já tinham sido elaborados com o auxílio da literatura; porém a possibilidade de codificação aberta para o surgimento de novos temas foi mantida. A partir desta análise, foi elaborada uma rede de relação entre os códigos criados para a descrição da empresa e aqueles vinculados à gestão estratégica da empresa. De acordo com a análise conjunta dos códigos previamente criados, os códigos que emergiram da análise dos dados e a rede criada entre os códigos, identificaram-se os seguintes temas a serem explorados na análise intercaso: segurança para a diversificação no setor; serviços e tipos de diversificação, e, singularidades e impactos da diversificação na gestão estratégica. Com base nos dados organizados nestes temas, construiu-se a análise crítica dos processos de diversificação na gestão estratégica das empresas.

### 5.1. SEGURANÇA PARA A DIVERSIFICAÇÃO NO SETOR

Como apresentado no referencial teórico, as empresas devem avaliar tanto as oportunidades, quanto os riscos ao optar pela estratégia de diversificação. Nas entrevistas, muito se falou sobre as dificuldades do setor e sobre as barreiras que encontraram para diversificar. A gerente entrevistada da empresa E, ressalta algumas dificuldades que teve para inserir novos serviços:

Primeiro, os funcionários acreditarem que vai dar certo. “Ah isso é diferente, será que vai dar certo?” Acaba tendo um pouquinho de barreira, mas depois a gente força, eles vão, eles fazem e aí eles veem que dão certo. Em relação ao tour local a gente teve dificuldade em relação a preço. “Ah, tá caro, até ali, se vai cobrar esse preço?” Poxa, mas eu tenho o gasto do guia, eu tenho o gasto da gasolina... são situações que dependendo do cliente ele paga tranquilo, tem uns que não pagam. Mas isso é muito relativo, a cada pessoa, não é muito uma dificuldade, mas eu enxergo como uma barreirinha. Acho

que foi isso. No geral, o pessoal recebeu superbem todos os serviços que a gente acabou adaptando e incluindo ultimamente (Empresa E).

Resistir ao diferente normalmente é a primeira reação dos colaboradores. Sair da zona de conforto e modificar o cotidiano, a cultura da empresa, pode causar incômodos. Mas quando bem orientados, com um período de formação e com transparência, todos saem ganhando. Na fala da gerente também identificamos os preços altos para determinados serviços, mas como ela mesma fala, é opcional. Alguns clientes aderem a mais serviços, outros menos, o importante é ter total consciência dos custos de cada serviço específico e os diferentes perfis de clientes.

Administrar um negócio, mesmo sendo ele micro, demanda tempo e investimento. E quando se diversifica os afazeres aumentam significativamente. O dirigente da empresa G comenta uma dificuldade ao optar pela diversificação: “Eu acho que a gente fica sobrecarregado, como sempre. A questão de o dia ter 72 horas eu sou a favor” (Empresa G).

Além disso, existe uma dificuldade macro apontada pelos entrevistados das empresas A, B e F, é a questão da desorganização política no setor. Segundo os dirigentes dessas empresas, existe uma falta de interesse em querer regularizar o esporte de praia. Para esclarecer, as MEES devem ter registro no corpo de Bombeiros, autorização da Federação de Surfe do Estado do Rio de Janeiro (FESERJ), licença da Secretaria de Esporte e Lazer do Município (SMEL) e os professores devem ter registro profissional em Educação Física (CREF). A morosidade e a falta de interesse políticos prejudicam as MEES e consequentemente o potencial para diversificarem.

O dirigente da empresa B aponta uma solução simples que já poderia ter sido adotada, como incluir as escolas registradas em um programa de política de turismo, por exemplo. Mas não existe incentivo. Segundo o gestor da empresa F: “Nossa dificuldade no cotidiano é mais em termos de prefeitura e governo, porque eles não apoiam o surfe como deveriam apoiar. Como em outros estados, como São Paulo, como o Sul que o apoio é totalmente voltado para o esporte” (Empresa F).

Outra dificuldade apontada pelo gestor da empresa B é a quantidade de pessoas no mar que compram uma prancha e vão surfar sem nenhuma orientação. Sem terem conhecimentos básicos de posicionamento no mar, entre outros aspectos, esses indivíduos acabam provocando acidentes entre pranchas e/ou com banhistas. Os dirigentes das empresas D e G relatam sobre a dificuldade de ministrar aulas em certos lugares, pela grande quantidade de

pessoas na água. Nesse sentido, a empresa D mudou o foco de seu negócio, passou a atender menos cliente e ganhou flexibilidade para poder atendê-los sempre nos melhores lugares.

Mais um problema percebido no setor, comentado por quase todos os entrevistados, são os altos custos operacionais para a realização das atividades de uma MEES. Como disse o entrevistado da empresa C, as pranchas são caras e muitas vezes sofrem danos, que também geram custos de reparo, além da dificuldade de se conseguir um bom serviço de conserto.

A estrutura de que falei... Bancar dez *stand ups*, por exemplo, tendo um patrocinador, alguém que queira ligar a marca ao meu produto, talvez eu consiga ter uma infraestrutura para vender para um público maior. Porque manutenção de prancha não é fácil. Eu conserto, quebram minhas pranchas... Aluno não tem cuidado. Com a infra, diminuindo esses custos, daria uma liga absurda para o orçamento da empresa (Empresa C).

O dirigente da empresa A também revela altos custos com a infraestrutura e conta sobre momentos em que houve danos em vários materiais ao mesmo tempo, como barraca, carro e prancha, causando problemas significativos de caixa. “Limitação financeira sempre é um grande dificultador em relação a você poder estar adquirindo novos materiais e estar idealizando alguns projetos” (Empresa A). Em outras palavras, em momentos de crise financeira, os serviços de diversificação podem ser prejudicados ou até mesmo cancelados.

A logística apontada pelos dirigentes das empresas C, D, E e G é complexa. As pranchas não podem ficar na praia. Portanto, cada empresa tem que levar todo o material até a praia e depois voltar, limpar e guardar. Além disso, perto do mar, a corrosão é alta, assim todo equipamento, por melhor que seja utilizado, tem um tempo de uso limitado.

O patrocínio é apontado como uma possível solução para a melhoria da infraestrutura e para a diminuição de custos, o que provocaria menos dificuldade para se obter lucros. As MEES D e F contaram com patrocinadores desde a sua formação. Cada empresa, através de marcas de seus patrocinadores, conseguiu adquirir pranchas e acessórios necessários para a efetivação das aulas de surfe. Embora, constatamos que essas empresas foram as que menos se preocuparam em diversificar seus serviços. A empresa F passou a inserir novos serviços só depois que perdeu o patrocínio. E a empresa D abriu mão do patrocínio para ganhar autonomia e conseguir assim efetivar novas ideias. Além disso, o dirigente da empresa G comenta: “Tem uma grande dificuldade da marca ficar muito tempo investindo numa escola de surfe, é difícil, porque [na] época de frio, a visibilidade pra marca não é legal. Então, as marcas poderiam realmente investir mais nessa área” (Empresa G).

Também foram apontadas, por quase todos os entrevistados, as dificuldades como a sazonalidade do setor, a inconstância das condições apropriadas para a realização de aulas de

surfe e a corrosão ambiental que desgasta os carros e as barracas. Com tantas dificuldades, as MEES tiveram que buscar alternativas para sobreviverem e se desenvolverem.

Quase todos os dirigentes apontaram a falta de mão de obra especializada, ou seja, carência de pessoas qualificadas e responsáveis para atuarem como professores nas aulas de surfe. Faltam professores de educação física com experiência no esporte: “Se eu lotar a minha escola eu terei como atender essa demanda?” (Empresa C). No caso da empresa E, o professor ainda precisa ter o domínio da língua inglesa, para poder comunicar-se com os clientes vindos do exterior.

Essas dificuldades do setor, identificadas nas entrevistas, levam muitas vezes os dirigentes das MEES a avaliarem a implantação e o desenvolvimento de alguns serviços. Sintetizamos abaixo esses aspectos:

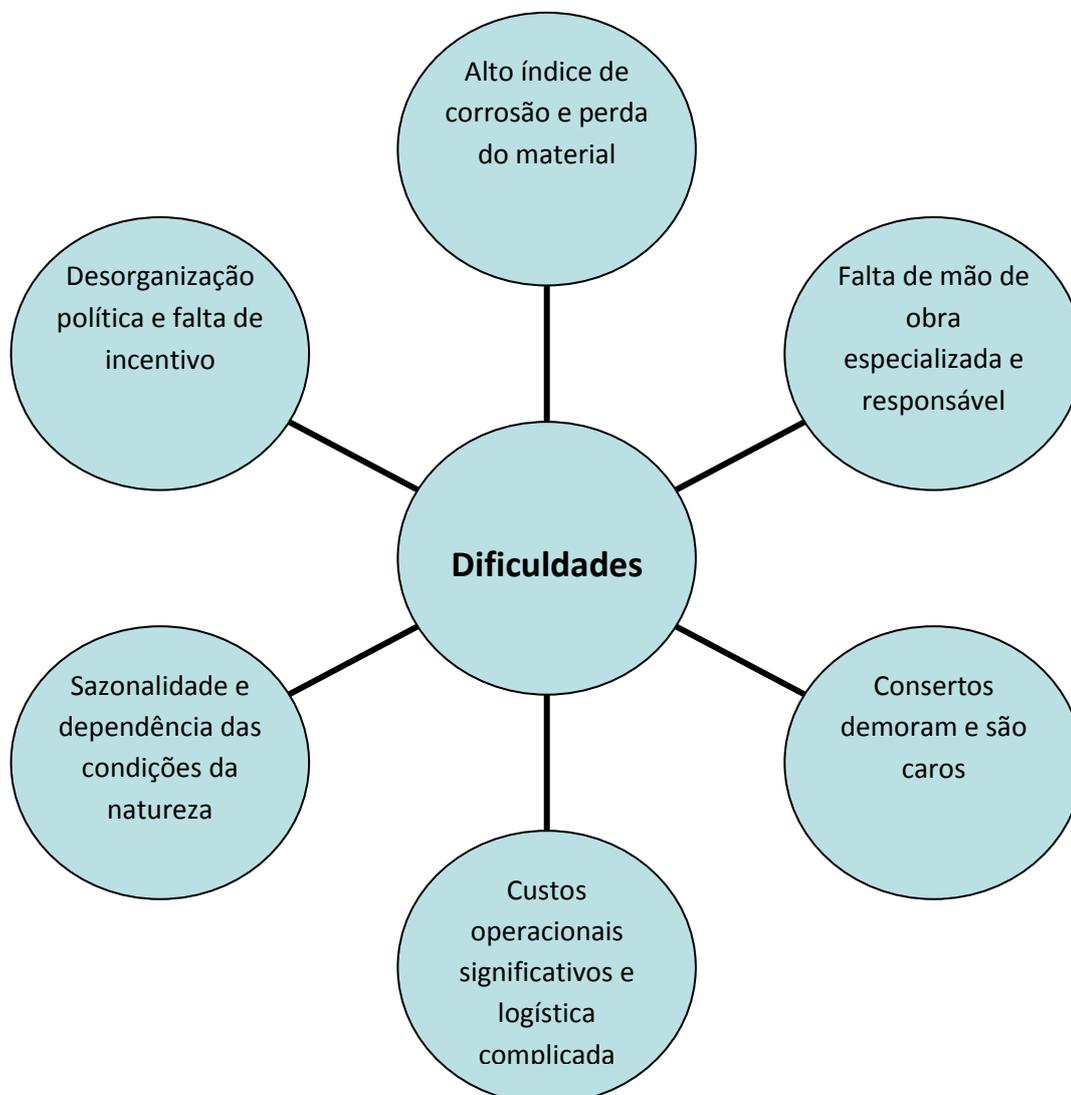


Figura 9: Sistematização das dificuldades no setor de MEES.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

## 5.2. SERVIÇOS E TIPOS DE DIVERSIFICAÇÃO

O quadro a seguir consolida as atividades das empresas pesquisadas, bem como o processo de diversificação adotado por cada uma delas:

Empresas	Diversificação Vertical	Diversificação Horizontal	Diversificação Independente	Cancelamento
A	Venda de acessórios, Venda prancha e Conserto de pranchas	<i>Surf Trip</i> e Projeto Social		
B	Shaper prancha e Venda acessório	<i>Surf Trip</i> e <i>Stand up</i>	Petições	
C		<i>Stand up</i> , <i>Surf Trips</i> /retiros e <i>City tours</i>	Ioga	
D	(parceria loja)	<i>Surf trip</i>		Ginástica funcional
E	Aluguel de prancha e aluguel de roupa surfe.	<i>City tours</i> , Fotografia e <i>Stand up</i>	Hospedagem, Massagem, Transporte Loja e aluguel de <i>bike</i>	Pilates, Ginástica Funcional e Agência de turismo
F		Ginástica funcional, <i>surf trip</i> , <i>stand up</i> e treinamento		Treinamento
G		Ginástica funcional, <i>Stand up</i> , Eventos, <i>Surf trip</i> /clínica e treinamento		

Quadro 2: Tipos de diversificação estratégia nas MEES.  
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que as escolas adotaram mais a diversificação concêntrica, ou seja, novos serviços foram criados, mas relacionados aos já existentes, no caso, o surfe. Como já citado por Souza e Braga (2007), as empresas que estabelecem diversificação concêntrica têm maiores possibilidades de ganho decorrente do uso de recursos compartilhados. Os dirigentes querem atuar em diferentes esferas do surfe, fazendo com que seus clientes encontrem tudo relacionado ao esporte com eles.

A diversificação concêntrica é subdivida em vertical (amplia os serviços em direção ao mercado de distribuidores ou fornecedores de recursos) e em horizontal (amplia seus serviços em direção aos mercados complementares). Todas as empresas investigadas diversificaram horizontalmente, inserindo *stand up* e/ou *surf trip* em suas atividades. Ainda como diversificação horizontal, apontamos as empresas F e G que inseriram treinamento funcional. As empresas C e E investiram em *city tours*, passeios com estrangeiros, com ou sem surfe. E a empresa A, única a possuir uma sede, há oito anos promove um projeto social de surfe e skate, ampliando sua atuação no mercado do terceiro setor. Como as MEES buscam expandir o alcance de clientes, oferecendo vários serviços, o maior nível de diversificação horizontal contribuiu muito para o desenvolvimento das empresas investigadas.

Como diversificação vertical, destacamos a empresa A que no ano passado deixou de terceirizar os consertos de pranchas e hoje possui a sua própria oficina. E a empresa B, também diversificou verticalmente ao estudar e passar a fabricar pranchas de surfe. Além desses destaques, as empresas A e B também realizam a venda de pranchas e acessórios há muitos anos, tornando-se referências em suas localidades. A empresa E tem um bom serviço de aluguel de pranchas e roupas de borracha, um tipo de serviço que classificamos neste estudo como uma diversificação vertical. O dirigente da empresa D, por possuir vínculo formal com uma *surfwear*, além do apoio na divulgação, sustenta-se com a venda de materiais, mas não podemos classificar como uma diversificação da MEES.

Como diversificação independente houve o caso da empresa E, com hospedagem, massagem, e transporte, destacando-se como uma gestão de sucesso. O dirigente da empresa B aproveitou a formação em Direito e faz petições, mas segundo ele, não se sente estimulado a evoluir nessa atividade. A empresa C, ao agregar a ioga, caminhou para uma diversificação independente, que se tornou seu diferencial em relação às outras MEES.

As empresas A, E e G já nasceram diversificadas. A empresa A desde o início oferece aulas de surfe e treinamento, a empresa E com a hospedagem e as aulas de surfe, e, a empresa G com as aulas de surfe e *surf trips*.

O dirigente da empresa A declara ter diversificado para aproveitar a aprendizagem interna da equipe, assim como a empresa F que passou a oferecer um novo serviço com a entrada de um novo sócio. Este novo sócio inseriu o funcional, aproveitando o que aprendeu com o dirigente da empresa G. E o dirigente da empresa D também relata ter inserido a *surf trip* em seu negócio, pois estagiou na empresa A e teve uma vivência prática do trabalho.

### **5.3. SINGULARIDADES E IMPACTOS DA DIVERSIFICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gerente da empresa E mensurou exatamente a melhoria financeira que tiveram com a diversificação de serviços. Segundo a gerente: “Vinte por cento de aumento de clientes. Então, 20% a mais de arrecadação exatamente, e também, na verdade, uma estabilização do financeiro” (Empresa E). Em um setor marcado pela sazonalidade, equilibrar as finanças é fundamental. Nesse sentido, a diversificação garantiu fontes alternativas de renda e elevou o lucro.

Segundo o proprietário-dirigente da empresa D: “Você tá querendo sempre mais, buscar o aprimoramento do aluno e financeiro também, porque uma *surf trip* sempre agrega” (Empresa D). Além da melhora financeira, a diversificação nas MEES é considerada uma opção estratégica que ajuda na fidelização de clientes. Segundo o gestor da empresa B:

Então foi uma forma que eu achei de captar mais verba pra dentro da escolinha e ao mesmo tempo que eu faço as pranchas, eu vendo os acessórios, porque o cara tem que botar um deck, um strep, uma quilha, então acaba que eu consigo amarrar o aluno. Até quando eu consigo, [pois] tem uma hora que ele vai andar pelas próprias pernas, mas enquanto ele está dentro da escola, a gente consegue amarrar ele pra que ele usufrua de tudo que a escola possui, que ele compre com a gente (Empresa B).

Também faz parte da fidelização dos clientes, a captação de novos. O dirigente da empresa G, ao falar dos filmes que são produzidos com as imagens dos alunos que participaram de *surf trips* relata: “Quanto mais viagem, mais filme que a gente coloca na internet, mais pessoas que são amigos das pessoas que surfam observam, veem o desenvolvimento da pessoa e vai buscar a gente” (Empresa G).

Além disso, a diversificação fez com que a empresa se tornasse uma referência: “Ali a gente já oferece tudo que a gente pode imaginar que o aluno possa precisar em relação a surfe” (Empresa A).

Ao diversificar, a gerente da empresa E afirma que os clientes saem satisfeitos. A empresa tem uma pesquisa de satisfação sobre o balcão da recepção e mesinhas de centros em outros locais do *hostel*. Satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes, estão tendo mais indicação para novos clientes, também verificada pelas recepcionistas que perguntam sempre como conheceram a empresa.

Os dirigentes das empresas B e D falam sobre reconhecimento dos alunos ao diversificar. O dirigente da empresa D relata esse reconhecimento e percebe que se tornou um diferencial: “que você não tá só ali dando aula empurrando o aluno” (Empresa D). E também fortalecimento do nome da empresa no mercado (Empresa E). Já o dirigente da empresa F, diz que não tem como mensurá-lo, pois seu maior retorno é a sua qualidade de vida e a de seus alunos.

O dirigente da empresa G tece o seguinte comentário: “Quando eu comecei com a escolinha tinha um nicho só, que era o iniciante. Então era engraçado porque o aluno aprendia a ficar em pé, botar no corte e o que ele fazia? Saia da escolinha. Já sabia ficar em pé e ficar no corte. Agora acabou” (Empresa G).

A diversificação nas MEES trouxe maior faturamento para as empresas, promoveu a fidelização de clientes que se envolvem em um ou mais serviços da empresa, além de ter se tornado um diferenciador dos concorrentes, diminuindo assim a concorrência por preço. Como resultado de uma estratégia de diversificação, as MEES estão sobrevivendo no longo prazo e estabilizaram o financeiro da empresa. Enfim, as principais razões para a diversificação nas MEES foram: o aumento do lucro, os interesses de gestão, o desenvolvimento da empresa, a ampliação de mercados, a utilização das competências dos dirigentes e a criação de vantagens sobre os concorrentes.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 6.1. PORQUE AS MEES SE DIVERSIFICARAM

Analisando-se a diversificação nas MEES da Barra da Tijuca e do Recreio dos Bandeirantes, percebe-se que os dirigentes a associam claramente ao desenvolvimento dos negócios. Eis algumas afirmações dos próprios dirigentes:

Tem gente que não quer surfar, mas quer conhecer a praia, dar uma volta. Eu acho que não podemos limitar o público nem nos limitar só ao surfe. Se a gente consegue abrir, o cara pode levar o surfe para a família e participar, ser um surfista de alma. Esse *lifestyle* faz sucesso. Eu quero trabalhar mais nisso, popularizar mais o surfe (Empresa C).

Eu vejo a evolução [dos nossos negócios] exatamente nessa ampliação dos serviços e nesse fortalecimento da representação, levando o surfe ao poder público e fortalecendo o projeto social, tentando abranger mais gente (Empresa A).

Como apresentado no referencial teórico, as empresas que realizam medidas de diversificação podem ser muito diferentes entre si. As empresas que optam pela diversificação podem estar em crescimento, como são os casos das empresas A, B, E e G; ou estagnadas, como nas empresas C e D; ou mesmo com dificuldades, no caso da empresa F.

Dos casos estudados, três empresas já nasceram diversificadas: A, E e G. Penrose (1995), quando apresenta a diversificação de produtos, principalmente, discute que é difícil uma empresa nascer diversificada. No caso dos serviços no setor esportivo, percebemos que a diversificação pode ser pensada desde a concepção do negócio, agregando assim valor e tornando a empresa diferenciada dos concorrentes.

Ao identificar serviços, estratégias utilizadas pelos dirigentes e como trabalham para garantir o desenvolvimento do negócio, desenvolvemos uma tabela, apresentada abaixo, com as atividades que cada empresa oferece. Baseando-nos no trabalho de Penrose (1995) sobre os motivos para a diversificação, estabelecemos a seguinte numeração:

- 1) empresa que se diversificou devido a dificuldades financeiras;
- 2) empresa que se diversificou para obter vantagem competitiva;
- 3) empresa que se diversificou porque a concorrência o fez;
- 4) empresa em que a diversificação foi um consequência da aprendizagem e dos conhecimentos internos à empresa;
- 5) empresa que o fez movida pela atração da demanda de um dado grupo de clientes.

Empresas	Serviços	Razão da diversificação
A	Aulas de surfe, treinamento e acompanhamento de atletas, <i>surf trips</i> , vendas de materiais, projeto social.	4 e 5
B	Aulas de surfe, venda de acessórios e pranchas, viagens, petições, <i>stand up</i> e fabricação de prancha.	2, 4 e 5
C	Aulas de surfe, ioga, retiros, <i>stand up</i> e <i>city tours</i> .	2 e 5
D	Aulas de surfe e <i>surf trips</i>	3 e 4
E	Aulas de surfe, hospedagem, transporte, aluguel de pranchas e bicicletas, <i>city tours</i> , entretenimento e <i>stand up</i> .	2 e 5
F	Aulas de surfe, surfe treino, viagens, treinamento funcional	1, 3, 4 e 5
G	Aulas de surfe, surf trip, treinamento funcional, <i>stand up</i> .	4 e 5

Quadro 3: Motivos pela opção da estratégia de diversificação.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na maior parte dos casos investigados, os empreendedores diversificaram para atender a uma demanda de clientes, ou seja, a diversificação surgiu como resultado da relação da empresa com os clientes. Segundo Julien (2010), uma vantagem competitiva das microempresas está na capacidade em responder de forma rápida e dinâmica às necessidades do mercado, no contato estreito do proprietário dirigente da empresa com seus clientes e no conhecimento aprofundado desses clientes, mesmo sem utilizar meios formais para tanto. Essas vantagens auxiliam as MEES a estarem aptas para explorar necessidades de clientelas específicas, explorando nichos de mercado.

Por outro lado, existem algumas desvantagens das microempresas como a escassez de profissionais especializados, de infraestrutura e de recursos financeiros, além de limitações quanto ao acompanhamento da legislação e limitações para o atendimento de possíveis aumentos de demanda foram constatados nesse estudo.

Outra oportunidade para diversificar surgiu das experiências, aprendizagens e conhecimentos internos disponíveis na empresa. O dirigente entrevistado da empresa A fez uma pós graduação, o novo sócio da empresa F levou o treinamento funcional que aprendeu em experiência anterior, assim como o dirigente da empresa D que inseriu as *surf trips* por ter estagiado em uma MEES. Alguns serviços, como a fabricação de prancha, na empresa B também só dependeram de aprendizagem.

Como apresentado no referencial, estudos mais recentes comprovam que o processo de diversificação pode ser incremental, ou mesmo ocasional na gestão estratégica (VIK; McELWEE, 2011). Constatamos que alguns serviços das empresas investigadas foram incluídos ocasionalmente (o *stand up* na empresa E). Nesse caso, poderíamos sugerir o número 6 na teoria de Penrose (1995) para os motivos que levam as empresas a diversificarem: o acaso.

Algumas empresas tiveram serviços cancelados, como no caso da empresa E que cancelou o pilates e a empresa D encerrando o treinamento funcional. Mas cancelar um serviço não significa que a empresa não está se desenvolvendo. Deve-se saber cancelar um serviço, quando for necessário. Ou também, oferecê-lo em certas estações do ano, como o *stand up* apenas no verão, como sugere o dirigente da empresa G.

Penrose (1995) lembra que explorar um novo produto ou serviço é simplesmente uma opção, pois, caso o fosse, trocaria de produto. Entretanto, nesse estudo, constatamos que as *surf trips* se tornaram mais rentáveis que as aulas de surfe, embora os dirigentes afirmem que as *surf trips* só acontecem se existirem as aulas. Nesse sentido, podem ser mais rentável, mas o serviço depende do produto de base.

O estudo demonstra que as MEES, abordadas na pesquisa de campo vêm desenvolvendo uma estratégia de diversificação em seus negócios, em especial com a diversificação horizontal, utilizando capacidades e estratégias que já detinham no seu mercado de origem, no sentido de ampliá-lo. Ao optarem pela diversificação, os dirigentes reconhecem as dificuldades do setor de origem, mas percebem as oportunidades para desenvolverem novos serviços. Pode-se depreender da pesquisa é que alguns serviços de diversificação passaram a ser mais rentáveis que o serviço principal, mas existe uma dependência entre eles.

## 6.2. FORMAÇÃO E INOVAÇÃO

Foram nove entrevistados, sete empresas analisadas. Três dirigentes (A, C e G), são formados em Educação Física. O gestor da empresa D está se formando nessa mesma área. Os gestores das empresas B, E e F são formados em Administração. Sendo que o dirigente da empresa B também fez Direito, além de Administração. E o novo sócio da empresa F está quase se formando em Administração. O grau de instrução é um fator a ser considerado. Lima (2010) afirma que, geralmente, a formação de pessoal na área administrativa de MPME é modesta, o que não se vê nas MEES. Na pesquisa de Machado et al. (2003), 63,28% das mulheres entrevistadas eram graduadas ou pós-graduadas. Nessa dissertação, 90% dos gestores das MEES são graduados ou pós-graduados, e os que não são estão em vias de se formarem.

Por outro lado, os resultados obtidos são coerentes com as características das micro e pequenas empresas apontadas por Lima (2010): que elas normalmente são voltadas para um público específico ou região, com uma base comercial limitada e com um fluxo de caixa reduzido. Mesmo com restrições, os dirigentes demonstram ser pessoas que pensam estrategicamente para o desenvolvimento da empresa. Falam em amor ao esporte, fuga do mercado tradicional da área e visualização de campos não explorados. O dirigente da empresa A afirma: “A gente vislumbrou esse nicho de poder criar uma escola de surfe e poder viver do esporte que a gente amava. E ama até hoje” (Empresa A). Os dirigentes conhecem bem o setor e identificam nichos, ou seja, espaços pouco explorados, e agem no sentido de atender demandas específicas, diversificando os serviços oferecidos. Mello et al. (2006) destacam em seus estudos que os empreendedores são aqueles que conseguem detectar nichos de mercados não atendidos, além de buscarem conhecimentos. Portanto, podemos dizer que a maioria dos dirigentes das MEES são empreendedores, pois passaram a diversificar seus serviços para atender nichos específicos e não explorados.

Vicenzi; Bulgacov (2013) apresentam como sendo o conhecimento prévio do gestor o principal fator para a escolha de produtos, serviços e mercados, seguida da atividade exercida pelo mesmo em oportunidade anterior, e logo depois vem a formação acadêmica. Para os autores, mercados, produtos ou serviços são escolhidos na maioria dos casos em função da experiência e do conhecimento prévio no ramo aliados à oportunidade de mercado. Esses resultados corroboram com os encontrados na pesquisa. Os dirigentes entrevistados durante a pesquisa de campo declaram que surfavam, ministravam aulas da modalidade, e muitos

manifestaram ter experiência anterior em uma MEES antes de ter a própria. Quanto à formação acadêmica já comentamos acima. Enfim, a experiência anterior e a formação acadêmica, aliados ao aproveitamento de oportunidades desencadearam a diversificação nas MEES.

Na gestão do esporte podemos falar em gestão administrativa e gestão pedagógica. Uma deveria influenciar a outra. Lembrando que 90% dos entrevistados são formados em Administração ou em Educação Física. A forma como respondem quando perguntamos sobre planejamento torna a diferença nítida. Lima (2008) discute a importância de uma equipe complementar, ou seja, sócios com formações distintas para que as diferentes competências que envolvem um negócio sejam supridas e não se precise recorrer a consultores ou terceiros, por exemplo. Infelizmente, a complementariedade não acontece nas empresas investigadas. Ou elas são dirigidas por administradores ou por educadores físicos. Não existe diálogo entre as áreas.

Na sua maioria, as MEES estudadas possuem um balanço contábil simples (quando possuem), as ações de marketing são ocasionais, o registro dos clientes não é organizado e é pouco explorado, mesmo nas empresas dirigidas por administradores. E nas empresas em que o aspecto pedagógico é bem explorado, a gestão administrativa praticamente não existe, como o dirigente da empresa C relata: “Quando preciso anoto em um caderninho” (Empresa C). As MEES mostram-se um campo de trabalho promissor, mas ainda carecem de profissionalismo e fundamentação científica, principalmente em suas ações e gestão estratégica.

Uma maneira de crescer e se tornar uma empresa de sucesso; não apenas de sobrevivência, é inovando. Inovar não precisa ser algo completamente novo, aliás a maioria das inovações é de melhoria de processos (MIRA, 2013). Nesse sentido, as MEES estão inovando com a ampliação na gama de serviços.

Enfim, o objetivo das MEES ao diversificar foi aumentar a qualidade dos seus serviços, para que eles continuem sendo objeto de desejo do consumidor. E todas têm obtido sucesso ao garantirem impactos positivos após diversificar. Mudar, através da diversificação, é ser desafiante no campo da gestão. Criar e implantar um novo serviço, em muitos setores, pode ser uma necessidade, ou uma lógica de sobrevivência, que exige domínio e visão, que quando bem sucedida, influencia o campo.

### 6.3. ESTRATÉGIA E DIVERSIFICAÇÃO

Uma empresa precisa ter enfoque de como deseja estar no futuro. A partir daí, deve-se manter a vigilância estratégica, ou seja, deve-se observar, acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas da organização.

Corroborando os estudos de Lima (2008), nas MEES o processo estratégico é apoiado na forma de pensar e nas atividades dos dirigentes, que geralmente tem pouco auxílio de outras pessoas. Além disso, na maioria dos casos investigados, a gestão é pouco elaborada quanto ao uso de técnicas administrativas e métodos de avaliação sistemática, fazendo com que a intuição, a visão e as expectativas dos dirigentes sejam centrais.

Filion (1999) defende que a visão é um aspecto central na gestão estratégica de pequenos negócios e esta se forma em grande parte segundo as influências das redes de relações que os dirigentes estão inseridos. Os dirigentes das empresas C e D são bons exemplos para demonstrar essa influencia da rede para o futuro nos negócios.

A maior parte dos dirigentes das MEES estudadas sabe definir os objetivos a serem alcançados, mas não sabem descrever a forma como atingi-los, ou seja, vai realizando as ações à medida que se organizam conforme as coisas acontecem. No caso das MEES a estratégia cabe exclusivamente ao proprietário e nenhuma delas conta com consultores. Algumas possuem recursos inimitáveis, por exemplo, na empresa B o proprietário é um ex-atleta e local da praia que instalou seu negócio. Portanto, utiliza seu prestígio para atrair alunos. No caso da empresa A, foi detectado um recurso raro, por ser a única que possui uma sede própria para a realização das atividades. Mas vale lembrar que não adianta ter um campeão, ou pranchas modernas, ou boa localização, ou uma sede, se os dirigentes das MEES não souberem usar isso tudo para obter mais alunos ou cobrar os preços adequados por seus serviços. As organizações devem estar preparadas para alcançar resultados à altura dos serviços que prestam.

Constatamos que as decisões ficam a cargo dos proprietários, ou seja, a gestão é altamente centralizada. A centralidade pode ser positiva ou negativa, pois essa característica torna-se favorável quando proporciona rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado (FILION, 1999). Ao mesmo tempo, corroboramos com o estudo de Lima (2001) ao comprovar que pessoas empregadas em micro, pequenas e médias empresas (MPME) contribuem diretamente com as atividades estratégicas, tais como: monitoramento do mercado

e das tendências, desenvolvimento de novos produtos e elaboração da visão. Como relata a gerente da empresa E: “[...] também gosto de receber informações deles, porque eles estão a frente com os meus hóspedes”.

Lima (2008) também acredita que a gestão estratégica das pequenas organizações é um processo que se constrói em grande parte pela aprendizagem, pelas relações entre os membros da organização e com pessoas externas a ela. Nesse estudo vemos nitidamente os dois primeiros aspectos, aprendizagem e relações entre os membros. Mas não percebemos pessoas externas envolvidas na gestão estratégica da amostra. Os dirigentes reclamam, mas não agem coletivamente de maneira sistemática, apenas quando interessa ou quando tem problemas.

Como salientado anteriormente, Pontes (2012) defende que uma estratégia só se torna válida se for utilizada na realidade com o envolvimento de todos. Percebe-se a participação e sincronia na maioria das empresas estudadas, principalmente as empresas A, E e G que estão adotando políticas de incentivo e participação em seus negócios. Mas todos os dirigentes reconhecem a importância da equipe para conseguirem diversificar.

Constatamos mudanças estratégicas nas empresas. Tanto, mudanças incrementais ou evolucionárias (relativamente pequenas) como mudanças descontínuas (afastamento significativo em pelo menos uma das três dimensões: mercado, tecnologia ou região). Lembrando que ocorre uma mudança quando uma empresa altera os mercados que atende, e/ou as tecnologias que utiliza, e/ou as regiões que opera. Consequentemente, as mudanças podem exigir alterações de cultura, estrutura de poder, sistemas, estrutura organizacional, recompensas ou incentivos (ANSOFF, 1990). É ilustrativo o depoimento da gerente da empresa E:

E eu acabei implementando uma participação no lucro da empresa. “Eu pago. Se a empresa for bem, vocês vão ganhar algo em cima”. Então isso ajudou bastante, eles se motivaram muito, em atender, em economizar dinheiro, de apagarem as luzes, de fazer divulgação. “Vai lá aluga a *bike* é só vinte reais” (Empresa E).

Diante do ambiente de alta competitividade que exige mudanças nas empresas, vale citar Ansoff: “A mudança estratégica é tão rápida que as empresas devem estar observando continuamente o ambiente em busca de discontinuidades estratégicas” (ANSOFF, 1990, p.109). A diversificação é uma tipo de mudança estratégica.

E além do ambiente, Child; Smith (1987) defendem que as organizações se transformam devido à percepção dos dirigentes e à rede colaborativa. A empresa C está inserida em grandes redes de *fitness*, e, as empresas B e D em redes de *surfshopping*. Pieters

et al (2012) desenvolveram um recente estudo sobre as características das redes de organizações esportivas em seu desempenho comercial. Os níveis de redes podem ser determinados pela quantidade, pela qualidade das relações estabelecidas, assim como pela proximidade geográfica que a organização está de suas relações. Os autores testam os três níveis e comprovam que a imersão na rede é benéfica, ou seja, as organizações experimentam aumentos significativos em seu desempenho comercial.

Vantagens das empresas que participam de uma rede: concentração de foco, melhoria na produtividade, redução dos custos, acesso a novos mercados, a novas tecnologias, a novos fornecedores, nova mão-de-obra, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências, acesso a informações, acesso a instituições e programas governamentais, proteção contra as ameaças do ambiente, formação de reputação, adaptabilidade as mudanças de mercado, superação de barreiras legais, ganhos de escala, compartilhamento de riscos, manutenção da estabilidade no mercado, diminuição das incertezas, diminuição da rivalidade e aprendizagem organizacional (NEVES et al, 2011).

A maioria das empresas investigadas teve mudanças significativas ao diversificarem seus serviços, decorrentes principalmente para atender a grupos específicos, ao aumento da concorrência e da exploração das capacidades internas para inserirem um novo produto. E esta maioria se mostrou preparada para enfrentar as mudanças e as realizou. Corroborando os estudos de Liu; Shu (2011), os resultados demonstram que as empresas utilizam as capacidades internas, assim, aproveitando efetivamente os recursos atuais e realizando a diversificação com menor risco. Lembrando que os processos de mudança exigem flexibilidade, inovação e resposta rápida.

O que afeta o escopo da empresa é essencial no campo da gestão estratégica (RUMELT, 1982), enquanto um processo complexo que consiste na análise, formulação e implementação, mas não pode ser vista apenas como um plano e sua subsequente implementação. A gestão estratégica é um processo de repensar e ajustar continuamente os planos e atividades da organização. Existe uma grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico (TERENCE, 2002). O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Ainda segundo a autora, a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação, ou seja, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações

estratégicas em todas as áreas. Na prática, acontece frequentemente o fato de a estratégia original ser alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer em função de inesperados obstáculos, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. Exemplo, o serviço de concertos de prancha da empresa A.

Os dirigentes das empresas E e G informam não terem tido baixa nos últimos tempos. Parece que as empresas conseguiram adequar as estratégias de seus negócios visando a alcançar um diferencial competitivo. Segundo Pereira (2000), para crescer é fundamental haver políticas claras e visão do futuro. Já a sobrevivência depende de ajustes internos e lutas externas (PEREIRA, 2000). A pesquisa constatou que ajustes internos são realizados constantemente nas MEES, mas as lutas externas não acontecem. As empresas apontam como dificuldade a falta de políticas municipais para o setor, mas não participam ativamente de reuniões e ações para a mudança dessa situação.

A maioria dos dirigentes entrevistados não utiliza informações estratégicas, exceto a empresa E. Gerem de maneira incremental, mas com um propósito bem definido e conseguindo atingir nichos. Os dirigentes têm a visão do que eles querem, mas tentam avançar de forma gradual. Conseguem fazer isto, criando um negócio flexível e em vez de tentarem prever o futuro, procuram novas tendências. Quando encontram novas tendências, eles procuram fazer pequenas experiências e são conscientes de que não é possível inovar tomando decisões sozinhos, devem ser tomadas em todos os níveis da empresa. Num mercado tão complexo e em constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias. Independentemente do nível e da área de especialidade, os dirigentes deveriam conhecer e perceber os conceitos básicos da gestão estratégica. Aliás, não só os dirigentes, como também os demais colaboradores devem ser envolvidos no processo.

Segundo Salvioni et al. (2010), a importância e o papel da diversificação nas pequenas empresas como estratégia de sobrevivência ainda não foi investigado o suficiente. Percebe-se nos dirigentes das MEES uma atenção temporária à estratégia e longos períodos de preocupação com problemas operacionais e administrativos. Há uma tendência em buscar soluções para mudanças focando apenas em aspectos operacionais e administrativos. As estratégias são relevantes para o desenvolvimento do negócio. A questão não é saber se deve dedicar atenção à estratégia, mas como e em que grau ela precisa ocorrer, mais especificamente, como os dirigentes de MEES fazem uso das estratégias ou o quanto as negligencia. Discute-se um conceito de negócio que, de um lado, ofereça orientações específicas às empresas, e que por outro lado, visualize espaços para o crescimento. Ressalta-

se que nenhuma MEES segue a lógica mercadológica de quanto mais clientes melhor. Vale lembrar que o serviço de base – surfe - envolve risco de morte. Ou seja, a estratégia das MEES é atingir um dado patamar de quantidade, mas com muita qualidade, atentando para a escassez de profissionais com formação e capacitação suficientes para trabalhar com a modalidade.

#### 6.4. RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DAS PRÁTICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E DE DIVERSIFICAÇÃO NAS MEES

O estudo desenvolvido até aqui aponta que, especificamente nas MEES, a diversificação gerou atração de novos clientes e fidelização dos alunos, ampliou o mercado atingido, estabilizou o caixa, transformou a empresa em ponto de encontro, uma referência na praia. Mas vale lembrar que para uma empresa atuar mediante os princípios da gestão estratégica precisa apurar todos seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva. Lima et al. (2013) consideram que a gestão estratégia em boa parte pode determinar a condição de sobrevivência e o desempenho das empresas, devendo promover: compatibilidade (empresa e meio), vantagem competitiva, formação de estratégias e desenvolvimento da visão.

Como melhores práticas apresentadas pelos entrevistados podemos destacar:

- Empresa A: fichas cadastrais sempre atualizadas e em mãos (na praia). E formação continuada dentro da empresa e fora.
- Empresa B: ações de marketing constante. Diversifica verticalmente, horizontalmente e de maneira independente. Como sugestão de incentivo governamental, o gestor da empresa B aponta a inclusão das MEES em materiais de divulgação das secretarias de turismo, esporte e lazer, da cidade do Rio de Janeiro.
- Empresa C: bons canais de divulgação e com envolvimento semanal. Agregar o surfe a outra prática cultural corporal.
- Empresa D: atendimento personalizado e parceria com *surfwear*.
- Empresa E: pesquisa de satisfação de clientes constante e agrega o surfe ao turismo.
- Empresa F: boa localização, grande clientela com alto poder aquisitivo e organização
- Empresa G: criação de novas metodologias de ensino com inovação tecnológica.

Ao destacar as melhores práticas de cada empresa, esperamos tornar os serviços das MEES mais produtivos. Quanto mais o setor trocar informações, conhecer os concorrentes, mais crescerá e se formalizará, promovendo assim melhores condições tanto para quem trabalha nessas empresas, quanto para quem utiliza esse serviço. Uma boa contribuição, a exemplo da empresa A, é a formalização pelo terceiro setor. Segundo Szapiro; Andrade (2001), das MPMEs que inovam, apenas 39,6% delas utilizam recursos públicos. Os autores detectam que o baixo acesso às linhas de incentivo e financiamento dos governos se deve a dificuldades de informação e a custos de processos, ou seja, os editais são complexos, exigindo uma dedicação exclusiva para se dedicar a essas burocracias. Normalmente isso não é possível nas microempresas. Embora, seja um caminho interessante, pois abre as portas para as MEES inovarem utilizando recursos públicos.

O aumento do número de MEES e as exigências cada vez maiores dos clientes, favoreceram a diversificação neste setor. Mas administrar um micro negócio no setor esportivo é uma função complexa, que exige rever as bases científicas tradicionais da área. O novo papel da Administração para promover desempenhos superiores, passa pela atuação de indivíduos autônomos (AGOSTINHO, 2003). O ambiente organizacional contemporâneo deve orientar a tomada de decisão nas organizações e a manter a coerência em situações de contínua mudança. Ainda segundo a autora, o aprendizado é determinante para promover uma auto organização, ou seja, construir empresas com indivíduos ativos e participativos. Isso pode ser a alavanca para o sucesso dos negócios. Lembrando que a formação educacional nem sempre garante mais participação, para isso é necessário uma gestão apropriada (AGOSTINHO, 2003).

A partir desse levantamento, formulamos sugestões aplicáveis a gestão desse ambiente de concorrência e sobrevivência das MEES, através das teorias de gestão estratégica e diversificação. Recomenda-se:

- promover mais reuniões entre os dirigentes e colaboradores;
- ter critérios claros para promoções dos colaboradores;
- efetivar critérios transparentes de seleções;
- possuir um sistema eficiente de comunicação;
- utilizar avaliações sistemáticas, tanto sobre os clientes quanto sobre os colaboradores;
- dialogar e atuar mais com a ACAES;
- constituir ações aos colaboradores no intuito de oferecer salários atrativos e reter profissionais especializados;
- promover um processo de aprendizagem contínuo;.

- compartilhar a visão com a clientela também.

Desenvolver a visão compartilhada, dar ênfase na qualidade da gestão e da comunicação na rede de relações (fora e dentro da organização) podem garantir desenvolvimento e crescimento acima do esperado (LIMA et al., 2013). O nível de qualidade e realismo da visão compartilhada influenciará na receptividade, na aceitação e no engajamento dos colaboradores. Outro fator que influencia na atuação das empresas é a percepção dos colaboradores em relação aos dirigentes como pessoas competentes, enquanto líderes e empreendedores. O potencial de compartilhamento e de engajamento é maior quando existe esse reconhecimento. A história e a imagem de profissional competente geram confiança e reconhecimento entre as pessoas, que se aproximam e se afastam por diversas contingências, mas quando necessário, são ativadas pela experiência e comprometimento já apresentados anteriormente. Hoje as empresas precisam transformar produtos em soluções, e, para isso, é necessário investir na valorização e desenvolvimento do pessoal, principal patrimônio da empresa: o capital intelectual.

## 7. CONCLUSÕES

A presente pesquisa oferece contribuições relevantes de dados para uma visão mais esclarecedora sobre como, quando e porque as MEES conduziram as diversificações vertical, horizontal e não concêntrica. Diversificações podem criar valor em uma empresa, utilizando plenamente qualquer recurso específico da empresa (TEECE, 1992). Assim, este trabalho acadêmico, cumpre o objetivo proposto, a partir do entendimento que apresenta sobre o processo de diversificação das MEES, quando constata que cada uma possui especificidades que influenciam na escolha estratégica.

Os dirigentes comentam que desenvolver novos serviços significa demonstrar criatividade, atualização e inovação. Os clientes gostam, esperam por isso. Coerentemente com as indicações de Lima (2008) e Fillion (1999), é fundamental para o proprietário-dirigente antecipar ações futuras e tornar-se agente de mudança. Fica claro pelas entrevistas que os proprietários-dirigentes de MEES possuem consciência da necessidade de inovar e de gerar uma diferenciação pela criação de novos serviços. Dessa maneira se evita a concorrência exclusiva pelo preço e se obtêm maiores vendas com atrativos de valor agregado, além de criar uma diferenciação perante os concorrentes. Em outras palavras, cada empresa tem condições de possuir uma fonte de vantagem competitiva diferente.

Ao optar pela estratégia de diversificação, os dirigentes devem prever um equilíbrio entre sinergia e flexibilidade estratégica (ANSOFF, 1990). As metas das empresas não são absolutas, estão intimamente ligadas a oportunidades, e, o perfil do administrador tem forte ligação pela escolha da diversificação ou não. Uma empresa diversificada tem diferentes áreas, cada uma oferece oportunidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade, e/ou exige esforços diferenciados. Fica evidente que o caminho a percorrer por essas empresas é o de focar na compreensão clara das exigências de cada negócio em que se ingressa, além de utilizar melhor as competências e recursos internos já existentes. O sucesso da diversificação também depende de um adequado controle financeiro, da obtenção de patrocínios e da competência gerencial dos proprietários dirigentes.

Segundo apresentado, discutir diversificação requer compreender também o contexto. Não podemos analisar a diversificação separada do momento histórico em que a empresa está inserida e das políticas envolvidas no setor. Nesse sentido, realizamos uma análise de cada empresa, buscando entender detalhadamente a história de cada uma delas e como o dirigente percebe o mercado ao longo do tempo de atuação da empresa. Ao tecer a comparação dos

dados, percebemos certos padrões de atuação. No final da década de 1990 as primeiras MEES começaram a se constituir como negócios, apresentando-se como novos e promissores investimentos. O setor sofreu uma grande expansão, principalmente de 2004 a 2008, quando foi fundada a Associação das Escolas Cariocas de Surfe (2007). A partir de 2009 todas as MEES, grandes ou pequenas, ofereciam mais de um serviço, além do ensino do surfe; em 2012 o *stand up* apareceu e ampliou ainda mais o setor. E desde 2013, as empresas estão buscando a diversificação vertical para agregarem valores aos seus negócios, tais como consertos ou fabricação de pranchas.

Uma das dificuldades apontadas por Ansoff (1990) durante a implantação de uma estratégia em uma empresa, é que esta “introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura histórica da empresa, e que ameaçam o processo político” (p.99), pois a introdução de uma estratégia desperta conflitos entre as operações existentes e as inovadoras. Ainda segundo o autor, a essência da formulação e implementação de estratégias consiste primeiramente em escolher as direções certas para o crescimento futuro e reunir as energias de pessoas na nova direção escolhida. Mas lembrando que a estratégia também tem um processo interativo nos diversos níveis da organização, que de maneira criativa, tomam decisões importantes para a sobrevivência do negócio.

Se uma empresa quer diversificar, precisa analisar os riscos e as oportunidades. Mas é mais viável aprender quando se age. Assim, é comum que uma organização inclinada a diversificar acabe por entrar em diferentes mercados para descobrir o melhor diante dos resultados apresentados. Cada empresa tem uma estratégia de diversificação que deve ser adequada a sua realidade. Deve sempre buscar os melhores processos, com o mínimo de desperdício e o máximo de aproveitamento, sem perdas de tempo ou não utilização de recursos disponíveis (PENROSE, 1995).

A opção pela estratégia da diversificação para as MEES parece ter sido um caminho natural e de certa forma obrigatório, quer pelas dificuldades enfrentadas pelo setor, quer pelo perfil dos proprietários dirigentes. A diversificação é um assunto polêmico na área da estratégia de negócios. O presente trabalho acadêmico vem comprovar que no setor esportivo de MEES a diversificação foi essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento desses empreendimentos. Torna-se fundamental cada empresa avaliar seus recursos internos e externos, os tipos de serviços que oferecem, sua posição entre os concorrentes, além da *expertise* do dirigente para adotar determinada estratégia, seja ela para diversificar ou não. Neste estudo, os dirigentes demonstraram antecipar mudanças estratégicas face a ameaças e risco de declínio do mercado ou da empresa, promovendo inovações em seus negócios.

Verifica-se a possibilidade de abrir outras investigações, a ser fruto de estudos inclusive em outras regiões. Uma limitação da dissertação foi ouvir apenas os dirigentes, não os clientes. A concepção, o desenvolvimento, a realização e a evolução da gestão estratégica resultam de um processo contínuo de comunicação e aprendizagem, a ser melhor observado nas empresas investigadas, em pesquisas futuras.

O campo da gestão estratégica tem muito a ganhar com o reconhecimento da prática diária de pequenos negócios. As relações interpessoais deveriam ganhar seu real valor como uma questão legitimamente estratégica, que nas MEES, mesmo sem utilizar meios formais, os dirigentes conhecem profundamente seus clientes e assim, garantem não apenas a sobrevivência da empresa como também seu desenvolvimento. O processo de aprendizagem (individual e coletiva) entre as pessoas de uma mesma organização, parcerias de trabalho, transferência de conhecimentos e aperfeiçoamentos tecnológicos muitas vezes são obtidos por relações interpessoais e devem ser estimuladas. Enfim, conhecimento e relações interpessoais são valiosos em diferentes momentos, e favorecem a implementação de inovações e o lançamento de novos serviços, com mais consistência e menos risco.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, M. C. E. Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE eletrônica**, v. 2, n.1, p. 1–18, 2003.

ANDRADE, A. R. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n.1, p. 33-38, jan./mar. 2001.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.

ÁRIAS, M. Surf gênese. **Alma Surf**, São Paulo, n. 12, p.15-27, 2002.

AZEVEDO, C.G.D.; MELO, J.F.B.; LUCENA, E.A. Mudança estratégica sob a ótica de diferentes abordagens da área de administração estratégica. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais ENEGEP, Ouro Preto: ABEPRO, p 1-8, 2003.

BACHER, T. **Questioning the diversification of tourist products**: two examples of achievement in the mid-French mountains. MA European Turism Management. Bournemouth University. Université de Savoie, 2005.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2006.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003.

BARBOSA, J.G.P.; MARQUES FILHO, N.L.; FREITAS, J.A.S.B.; SOUZA NETO, S.P. Estratégia como processo de aprendizagem: um estudo empírico de seus fatores determinantes em uma empresa de TI. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 5-32, set./dez. 2012.

BARCELONA, B.; ROSS, C. M. An analysis of the perceived competencies of recreational sports administrators. **Journal of Park and Recreation Administration**, v. 22, n. 4, p. 25-42, 2004.

BARROS, J. A. F.; MAZZEI, L. C. Gestão de clubes esportivos. In: Bastos, F. C.; Mazzei, L. C. **Gestão do esporte no Brasil**: desafios e perspectivas, São Paulo: Ícone, p. 91-118, 2012.

BERGERY, L. Innover ou disparaître. L'innovation, une nécessité marketing. **Cahier Espaces**, 186, p. 22-28, 2001.

BOOTH, W.C.; COLOMB, G.G.; WILLIAMS, J.M. **A arte da pesquisa**. Tradução: Henrique A. Rego Monteiro. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

\_\_\_\_\_. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, v.1, p. 7-21, 1994.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.

DACOSTA, L. Administração/gestão esportiva. In: \_\_\_\_\_. **Atlas do Esporte no Brasil**, Rio de Janeiro: CONFEF, p. 92-93, 2006.

DOVING, E.; GOODERHAM, P.N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 841-857, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L.C. O conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 1-10, jan./jun. 2011.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, oct., 1989.

EVANS, N.; CAMPBELL, D.; STONEHOUSE, G. **Strategic management for travel and tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, p. 67-121, 2003.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FILION, L. J.; LIMA, E. As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 2, p. 89 – 107, abr./jun, 2009.

FLICK, U. Entrevistas semiestruturadas. In: FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 89-108, 2004.

FORTES, R. **O surfe nas ondas da mídia**: um estudo de *Fluir* nos anos 1980. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

HERRMANN, P.H.; DATTA, D.K. Relationship between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. **British Journal of Management**, v. 16, p. 69-78, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical performance. **Journal of Management**, v. 16, p. 461-509, 1990.

HUTT, M. D., WALKER, B. A., FRANKWICK, L. G. Hurdle the crossfunctional barriers to strategic change. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 22-30, 1995.

HUTZSCHENREUTER, T.; GRÖNE, F. Changing vertical integration strategies under pressure from foreign competition: the case of US and German multinationals. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 2, p. 269-307, 2009.

INGLIS, Sue. Creative tensions and conversations in the academy. **Journal of Sport Management**, v. 21, p. 1-14, 2007.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. **Exploring corporate strategy**. 6. ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002.

JULIEN, P. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

KIM, W.C.; HWANG, P.; BURGERS, W.P. Multinationals' diversification and the risk-return trade off. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 275-286, 1993.

LUCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIMA, E. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**: a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar? Brasília: Sebrae Nacional, 2001.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 126-140, jul./dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE - Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, p. 169-187, 2010a.

\_\_\_\_\_. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010b.

\_\_\_\_\_. Visión compartida, equipo de dirección y conversación estratégica en las Pymes. In: FILION, Louis Jacques, CISNEROS, Luis Felipe, MEJÍA-MORELOS, J. H. **Administración de Pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas**. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall, p. 125-137, 2011.

LIMA, E.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVICIUS, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n.2, p.12-41, abr/jun, 2013.

LIU, H.; HSU, C. Antecedents and consequences of corporate diversification: a dynamics capabilities perspective. **Management Decision**, v. 49, n. 9, p. 1510-1534, 2011.

MACHADO, H. V. *et al.* O processo de criação de empresas por mulheres. RAE – Eletrônica, [on-line], v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 535-550, 2002.

MAHONY, Daniel F. No one can whistle a symphony: working together for sport management's future. **Journal of Sport Management**, v. 22, p. 1-10, 2008.

MARTINS, G. A., THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, M.F., MATTAR, F.N. Gestão de negócios esportivos. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

MELLO, S. C. B. *et al.* Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez. 2006.

MENDES, I. A. C. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 3, p. 269, maio/jun. 2003.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. Cross-case displays: exploring and describing. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, p. 172-206, 1994.

\_\_\_\_\_. Cross-case displays: ordering and explaining. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, p. 207-238, 1994.

\_\_\_\_\_. Early steps in analysis. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, p. 50-89, 1994.

\_\_\_\_\_. Focusing and bounding the collection of data. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, p. 16-39, 1994.

\_\_\_\_\_. Within-case displays: explaining and predicting. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, p. 143-171, 1994.

\_\_\_\_\_. Within-case displays: exploring and describing. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, p. 90-142, 1994.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Structural change and performance: quantum versus piecemeal: incremental approaches. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 867-892, dec. 1982.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRA, D.M. **Contribuição para uma metodologia de sistematização da gestão da inovação em empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2013.

MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; FILHO, E.E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.1, n.1, p. 28-44, 2004.

NEVES, M.; DIEHL, C.; HANSEN, P.; BECKER, G. Análise do processo de coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 3, p.243-260, jul/set, 2011.

PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B.; MILLER, C.C. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 155-174, 2000.

PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.

\_\_\_\_\_. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução: Tamás Szmrecsányi - Campinas: EdUNICAMP, 1995.

PEREIRA, M.F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 83-96, jul./set. 2000.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

\_\_\_\_\_. Examining change in the long-term context of culture and politics. In: PENNING, J. M. *et al.* **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 269-318.

PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping strategic change: making change in large organization**. London: Sage, 1992.

PIETERS, M.; KNOBEN, J.; POUWELS, M. A social network perspective on sport management: the effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v.26, p. 433-444, 2012.

PITTS, B.G. Sport management at the millennium: a defining moment. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.15, p.1-9, 2001.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentals of sport marketing**. 2. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

PONTES, A.S.M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 26-32, jul./dez. 2012.

PORTER, M. E. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRIETO, I.M.; REVILLA, E. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006.

QUINN, J. B. Managing Strategic Change. **Sloan Management Review**, v. 15, jul., p. 3-20, 1980.

\_\_\_\_\_. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez, 2011.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas**. Porto Alegre: Grupo A Educação S/A, 2002.

RUMELT, R. P. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 359-369, 1982.

SALVIONI, C.; ESPOSITO, L.; HENKE, R.; RONDINELLI, V. Diversification strategies in small farms in Italy. **Economia & Diritto Agroalimentare**, ago, 2010.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010/2011. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (org.). Brasília, DIEESE, 2011.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, v. 3, 1987.

SHACKMAN, J.D. Corporate diversification, vertical integration, and internal capital markets: a cross-country study. **Management International Review**, v. 47, n. 4, p. 479-504, 2007.

SILVERMAN, M.; CASTALDI, R. M. Antecedents and propensity for diversification: a focus on small banks. **Journal of Small Business Management**, v. 30, n. 2, p. 42- 52, apr. 1992.

SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations**: the application of organizational theory. 2. ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SORIANO, F. O terreno de jogo: em que negócio você está? In: **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Princípio, 2013.

SOUZA, U.R.; BRAGA, M.J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan.-abr, 2007.

SROUR, R.H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago.1994.

SZAPIRO, M; ANDRADE, M. Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. **Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Nota Técnica 1.8, out., 2001.

TEECE, D.J. Competition, cooperation, and innovation. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.15, n. 35, p. 208- 221, abr., 2013.

VIK, J.; MCELWEE, G. Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 3, p. 390-410, 2011.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WAN, W.P.; HOSKISSON, R.E. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 27-45, 2003.

WEYMER, A.S.Q.; TORTATU, U. Aprendizado organizacional na área de suprimentos: um estudo na área de saúde no Sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo/Paraná, v. 10, n. 2, p. 20-30, jul./dez. 2011.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WIERSEMA, M.F.; BOWEN, H.P. Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 115-132, 2008.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context - an international perspective**. 3. ed. London: Thomson, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista

### *Histórico da MEES*

- 1) Por favor, fale um pouco de você. Data e local de nascimento. Conte um pouco de você, seus estudos, seus sonhos?
- 2) Como nasceu a escola de surfe?
- 3) A escola é registrada ou trabalha na informalidade? Em que ano foi fundada?
- 4) Qual foi o investimento inicial? Quais eram as condições internas e externas na época?

### *Estratégia para diversificar*

- 5) Você tem e segue um planejamento? Se sim, qual?
- 6) Como você se inspira, cria oportunidades?
- 7) Como você compartilha essas ideias? Quem são e como colaboram para efetivar novos projetos?
- 8) Quais são suas habilidades e competências? E habilidades e competências da empresa?

### *Tipos de diversificação*

- 9) Quais foram seus primeiros serviços? (datas-cronologia)
- 10) Isso mudou ao longo do tempo? Por quê? (falar de cada serviço separadamente)
- 11) Teve algum serviço cancelado? Por quê e como foi a decisão de fazê-lo?
- 12) Qual é o principal serviço oferecido pela sua empresa?
- 13) Quais são os serviços que oferece? Por que esses e não outros?
- 14) O que a empresa oferece em períodos de baixa procura?
- 15) No futuro, pretende oferecer um novo serviço? Se sim, porque e como?
- 16) Quais dificuldades encontram no cotidiano? Como resolve os problemas?
- 17) Por que resolveu diversificar?
- 18) Qual seu objetivo ao diversificar?
- 19) Encontraram dificuldades ao diversificar?
- 20) O que precisou fazer para inserir seus novos serviços?
- 21) Como foi a recepção dessa mudança pelos clientes?

### *Impactos da diversificação*

- 22) Qual retorno está tendo ao diversificar?
- 23) Você saberia mensurar o investimento e retorno que está tendo com os novos serviços?
- 24) Sua empresa tem algo diferente dos concorrentes? Como sua empresa busca se diferenciar?
- 25) Como você situa sua MEES em relação às outras?