

MOTIVOS E RESULTADOS DA DIVERSIFICAÇÃO EM MICROEMPRESAS DE ENSINO DO SURFE DO RIO DE JANEIRO

MOTIVES AND RESULTS OF DIVERSIFICATION IN SURF TEACHING MICROENTERPRISES FROM RIO DE JANEIRO

Ana Carolina Costa Cruz*

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Edmilson Lima

HEC Montréal, Canadá

Submetido em: 08-01-2016

Aprovado em: 30-03-2016

***Ana Carolina Costa Cruz**

Mestre em Educação Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora da Universidade Moacyr Bastos/UNIESP. Gestora do Centro de Aprendizagem e Desenvolvimento do Surfe (CADES). Pesquisadora do Laboratório de História do Esporte e Lazer da UFRJ. (CEP 21941-901- Rio de Janeiro, RJ, Brasil).

E-mail: aninhacostacruz@hotmail.com

Endereço: Av. Pedro Calmon, 550 - Cidade Universitária - 21941-901- Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Edmilson Lima

Ph.D. em Administração pela HEC Montreal, Canadá. Professor da Universidade Nove de Julho.

E-mail: edmilsonolima@gmail.com

RESUMO

Atacando necessidades de pesquisas relativas a microempresas ligadas à gestão do esporte, este artigo descreve os motivos e os resultados da estratégia de diversificação da oferta de bens e serviços na gestão do esporte, a partir da análise de sete casos de microempresas de ensino do surfe da Barra da Tijuca e do Recreio dos Bandeirantes, bairros do Rio de Janeiro. Com base na coleta de dados, feita por análise documental e entrevistas semiestruturadas com proprietários-dirigentes, o método utilizado foi qualitativo e multicaso. Os resultados de pesquisa confirmaram cinco motivos de diversificação já descritos por Penrose (1995): dificuldades financeiras, busca de vantagem competitiva, equiparação aos concorrentes, rentabilização de aprendizagem e de conhecimentos da própria empresa e atendimento à demanda da clientela. Também revelaram três motivos adicionais: exploração de oportunidade identificada, rentabilização de aprendizagem com concorrentes e recomendação da rede de relação. Como resultados da diversificação, as empresas aumentaram seu faturamento, fidelizaram clientes, diferenciaram-se frente aos concorrentes e aumentaram seu potencial de desenvolvimento no longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Esporte; Diversificação; Motivos; Resultados; Microempresas; Surfe.

ABSTRACT

Aiming research needs related to microenterprises and sport management, this article describes motives and results of goods and services diversification in sport management considering the analysis of seven cases of surf teaching microenterprises located in two neighborhoods of Rio de Janeiro city: Barra da Tijuca and Recreio dos Bandeirantes. The research was a qualitative multicase study, based on data from documentary analysis and semistructured interviews with owner-managers. Research results confirmed five motives of diversification already described by Penrose (1995): financial difficulties, search for competitive advantage, search for similarity of conditions comparing to competitors, taking advantage of learning and knowledge already developed in the enterprise, and response to customers' demand. Research results has also revealed three additional motives: opportunity exploitation, taking advantage of something learned with competitors, and recommendations from the relationship network. As results of the diversification, the enterprises increased their income, obtained costumers' fidelity, differentiated themselves in comparison to competitors, and improved their development potential in long term.

KEYWORDS: Sport Management; Diversification; Motives; Results; Microenterprises; Surf.

1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores têm investigado a diversificação e seu efeito sobre o desempenho das empresas (Kim, Hwang, & Burgers, 1993; Wan & Hoskisson, 2003; Wiersema & Bowen, 2008). Principalmente nas duas últimas décadas, o estudo dos resultados da diversificação no desempenho empresarial tem se concentrado na literatura de gestão estratégica, apresentando tanto resultados positivos (Hoskisson & Hitt, 1990; Rumelt, 1982; Wan & Hoskisson, 2003) quanto mistos para o desempenho (Herrmann & Datta, 2005; Palich, Cardinal, & Miller, 2000). Não obstante, os estudos ignoraram uma questão fundamental: o que impulsiona o grau de diversificação de uma empresa (Hoskisson & Hitt, 1990)? Como desdobramento para o preenchimento dessa lacuna, uma série de estudos começou a explorar os motivos da diversificação (Doving & Gooderham, 2008; Shackman, 2007; Wiersema & Bowen, 2008). Mesmo assim, como já relataram Hoskisson e Hitt (1990), ainda há muito o que estudar antes de se chegar a conclusões definitivas a respeito dos motivos e resultados da diversificação.

Adicionalmente, a importância e o papel da diversificação como estratégia de sobrevivência nas empresas de menor porte ainda não foram investigados o suficiente (Salvioni, Esposito, Henke, & Rondinelli, 2010). Portanto, os resultados de novas pesquisas podem ampliar o conhecimento sobre esse tema crítico para o sucesso de muitos pequenos negócios, pois a diversificação pode oferecer fontes complementares de faturamento e maior potencial de desenvolvimento aos negócios.

As atividades esportivas e de negócios do surfe ganharam considerável dimensão no Brasil a partir de 1990 (Árias, 2002). Por exemplo, nesse setor, aumentou significativamente 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). As microempresas de ensino de surfe (MEES) ganharam importância e relevância ao auxiliar salvamentos e resgates em afogamentos, incrementar a empregabilidade no setor esportivo, mesmo que informal, aumentar o consumo em comércios locais ligados ou não ao surfe, auxiliar as federações de surfe na fiscalização para a preservação da restinga a beira mar e, principalmente, por oferecer esporte de lazer. Assim, a gestão do esporte voltada ao surfe não se resume àquilo que está imediatamente ligado à prática do esporte na água. Ela ocorre na praia e em várias outras localidades, sustentando a oferta de produtos (bens e serviços) consumidos pelo grande público, surfistas ou não, além de movimentar um setor de considerável efeito socioeconômico.

Portanto, a gestão do esporte voltada ao surfe é um objeto de estudo relevante do ponto de vista social, cultural e econômico por organizar uma série de atividades importantes para a economia e para a vida de muitas pessoas – algo similar ao que ocorre com o próprio surfe, segundo Fortes (2009). No que se refere às MEES, que é o tipo de organização focado neste artigo, a análise de dados mostrou claramente que sua gestão busca regularmente recurso na diversificação da oferta para superar os desafios da sazonalidade, da retração econômica e da maior agressividade de concorrentes. Tal análise converge com contribuições seminais de Penrose (1995) afirmando que as empresas adotam a diversificação para buscar maior crescimento em comparação a outras empresas do mesmo setor, para reduzir as incertezas associadas à demanda (sazonalidade, por exemplo) e para buscar melhor colocação no mercado. Nesse sentido, a diversificação parece um tema prioritário para a busca, não apenas de contribuições com potencial de melhorar a gestão do esporte nessas empresas, mas também de contribuições acadêmicas quanto ao seu entendimento e efeitos em microempresas e em gestão do esporte, algo raramente estudado, mas de grande relevância.

O objetivo principal deste artigo é gerar contribuições para a gestão do esporte e para o estudo deste tema pela explicitação dos motivos que levaram dirigentes a diversificar a oferta de suas empresas e mostrar os resultados da diversificação, segundo o estudo multicaso de sete MEES do Rio de Janeiro. O potencial de contribuição do estudo mostra-se atrativo, pois não são comuns os estudos

da diversificação em microempresas e, menos ainda, nas empresas da área de ensino do surfe que têm um papel socioeconômico relevante e são frequentemente carentes de bases, relatos de experiências consistentes e estudos acadêmicos para aperfeiçoarem sua gestão. O objetivo secundário é caracterizar como ocorreu o processo de diversificação nas MEES, dando-se particular atenção à evolução da oferta dos produtos (bens e serviços) que cada MEES oferece, assim como à reestruturação ou ao cancelamento da oferta de produtos.

No caso das empresas de ensino de surfe da cidade do Rio de Janeiro, há particularidades que tornam muito importante a diversificação para sua sobrevivência e seu desenvolvimento. O grande número delas disputando o mercado, a sazonalidade no comportamento dos consumidores segundo as estações do ano e a sofisticação dos concorrentes fazem com que estratégias como a diversificação, utilizadas para criar vantagem competitiva e ampliar o faturamento, tornem-se imperativas. Na região específica de nosso estudo, a Barra da Tijuca e o Recreio dos Bandeirantes, bairros situados no Rio de Janeiro, a grande densidade e proximidade dessas empresas concorrentes parece fazer da diversificação uma opção particularmente importante na gestão do esporte em cada uma delas. Em 2015, essas praias tinham 17 microempresas de ensino do surfe (MEES). Segundo dados da Associação Carioca das Escolas de Surfe (ACAES), o município tem um total de 21 MEES. Vê-se assim, que a quase totalidade das escolas de surfe cariocas está localizada nos dois bairros. Portanto, e também devido ao fato de a diversificação ser uma prática muito comum nas MEES dessa região, elas são organizações atraentes para o estudo do tema na gestão estratégica de microempresas – empresas que tendem a fazer investimentos modestos e atividades de pouco risco, algo que ajuda a evitar os desafios e possíveis problemas na diversificação. Por essa razão é que as MEES dos dois bairros foram escolhidas para a realização do estudo aqui apresentado.

Quanto a sua estrutura, este artigo apresenta um breve referencial teórico sobre diversificação, seguido da seção de métodos de pesquisa, da descrição dos casos, da explicitação dos resultados (subdivididos nos motivos da diversificação e seus resultados), das conclusões e, finalmente, das limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema da diversificação tem sido estudado em Estratégia Empresarial desde 1965 (Ansoff, 1965). Ao longo das últimas décadas, diversas definições foram apresentadas para o termo. Em seu trabalho seminal, Ansoff (1965) definiu-a como a ampliação das atividades de uma empresa, implicando a operação com novos produtos (bens ou serviços) e sua oferta em mercados previamente explorados 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 e/ou competências já explorados. Autores como Evans, Campbell e Stonehouse (2003) alertam que produtos e mercados podem vir a se tornar inúteis quando os recursos e competências da organização que os explora são pouco aproveitados, mas também que isso pode ocorrer quando a organização busca abordar mais de um produto ou segmento de mercado sem dar conta de fazê-lo suficientemente bem. Nesse sentido, se for para diversificar, é importante que as empresas avaliem o conjunto de suas características para adequar sua estrutura e seus recursos ao tipo de estratégia de diversificação visado (Souza & Braga, 2007).

Segundo Vik e McElwee (2011), a diversificação é um movimento estratégico sistêmico, com produtos diferentes daqueles explorados nas atividades centrais de negócio, e atua como uma consequência de pressões externas remetendo à ampliação das atividades precedentes da empresa, ampliação que é necessária para o crescimento dos negócios.

Normalmente, entende-se a diversificação como algo relacionado à matriz de Ansoff (1965), que consiste em um modelo para a análise de possíveis direções estratégicas de crescimento da

organização com produtos potenciais. A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados, que se distinguem por quatro estratégias: penetração de mercado (conquistar clientes da concorrência), desenvolvimento de mercado (focar na mudança de clientes), desenvolvimento de produto (novos produtos) e diversificação pura (novos mercados com novos produtos). O autor faz uma distinção entre os produtos novos e os já existentes em uma empresa e no mercado, discutindo sobre o risco da diversificação e a facilidade para uma empresa utilizar uma estratégia com produtos que já oferece e/ou clientes que já atende. Na matriz, a diversificação pura é a estratégia mais arriscada, pois ocorre com novos produtos e novos mercados, o que envolve alto risco de falha e perda.

Vale ressaltar que Ansoff (1965) é ligado à escola do planejamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010). Assim, a matriz é uma maneira de representar estratégias que poderiam ser prescritas para aprimorar o negócio de determinada empresa. Estudos mais recentes, de outras escolas, comprovam que o processo de diversificação pode ser incremental ou mesmo acidental na gestão estratégica (Vik & Mcelwee, 2011), não necessariamente respeitando a lógica prevista em uma matriz de possíveis prescrições.

Existem várias razões para uma empresa se diversificar. Para Silverman e Castaldi (1992), a iniciativa pode ser provocada por condições externas (mudanças econômicas, políticas ou ambientais), aspectos internos da organização (recursos e capacidades), objetivos administrativos, como crescimento e estabilidade – e pela combinação desses fatores. Bacher (2005) afirma que as principais razões para a diversificação são a busca por aumento do lucro, o interesse pela redução de custos, a busca de compensação por riscos ou da diminuição deles, a atração pelo crescimento e/ou desenvolvimento, o aproveitamento de competências novas ou distintas da equipe, a utilização de recursos excedentes, a criação de vantagens competitivas e o interesse da direção. Essas razões manifestam-se, entre outras circunstâncias, sob o efeito do amadurecimento do mercado, da evolução da procura, da sazonalidade e de problemas ambientais, políticos, culturais e/ou econômicos. Nesse sentido, as empresas que tomam o caminho da diversificação podem estar em condições muito distintas entre si. Por exemplo, podem estar em crescimento, estagnadas ou mesmo com dificuldades. Penrose (1995) também aponta razões para diversificação:

1. Dificuldades financeiras - Neste caso, é necessário investir em outros produtos que podem se tornar lucrativos para a organização. Essa explicação se baseia na ideia de lucratividade decrescente, ou seja, é importante diversificar para superar uma escalada de maus resultados;
2. Atratividade de tipos especiais de serviço - Possibilidade de inovação para adquirir vantagem competitiva;
3. Concorrência - A oferta interna de serviços tem forte relação com a concorrência. Por exemplo, manter o mesmo padrão de tecnologia utilizada no setor é importante para garantir o sucesso;
4. O potencial de conhecimentos desenvolvidos no ambiente interno da organização, em função do estímulo à prática da aprendizagem contínua;
5. Relações propícias entre a empresa e seus clientes - Criar uma “área de mercado” para satisfazer um grupo específico de clientes, influenciando-o com um programa de vendas. Essa “área de mercado” varia conforme as firmas e exige recursos e competências específicos.

Dado seu detalhamento e ampla utilização na literatura, essas cinco razões servem de base para a categorização dos motivos (identificados nos dados empíricos) que levaram as MEES estudadas a diversificar, conforme será desenvolvido adiante.

De forma geral, a diversificação aplica-se ao aproveitamento de oportunidades específicas, à solução de problemas particulares de demanda e à geração de crescimento (Penrose, 1979). Desse modo, ela tende a ocorrer mais eficientemente a partir de uma busca constante de novos campos lucrativos de atividade nos quais a empresa pode vir a atuar. Segundo Penrose (1979), assim, a

empresa se protege de mudanças previsíveis e imprevisíveis que possam ameaçar seus negócios. Um caminho atrativo para tanto é buscar antecipar-se às inovações da concorrência ou, pelo menos, criar com a diversificação uma condição de atuação suficiente para assegurar o desenvolvimento do negócio, indo além da manutenção dos investimentos necessários às atividades anteriormente correntes (Penrose, 1979). Esse caminho implica manter um esforço de inovação dinamizado pela empresa, ainda que o principal objetivo seja desenvolver meios para reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos existentes. A diversificação conecta-se à inovação, pois cria algo novo, um produto, um serviço e/ou uma ideia (Bergery, 2001). A exploração de recursos e as pesquisas envolvidas nela aceleram a inovação. Produtos criados a partir de novos conhecimentos e a elaboração de novos processos de trabalho são fatores que podem aumentar a lucratividade e a inovação com produtos (bens ou serviços) e assim levar à otimização dos resultados (Mira, 2013).

A diversificação, também chamada de integração ou difusão da produção, é um tema relativamente controverso. Muitos estudos defendem que a produtividade e a lucratividade podem diminuir com o aumento do número de atividades de uma empresa. Penrose (1995, p.180) defende que as firmas bem-sucedidas e eficientes são diversificadas, enquanto as firmas especializadas são vulneráveis por terem uma variedade restrita de produtos para obterem vendas, o que impõe dificuldades para se ter sucesso. Para a autora, as empresas especializadas sofrem constantes ameaças, primeiro, pelas mudanças rápidas e adversas do mercado; segundo, pela crescente concorrência, que elimina facilmente um produto em curto espaço de tempo.

Segundo Ferreira e Braga (2004), o processo de diversificação pode seguir dois caminhos: diversificação concêntrica e diversificação conglomerada. A primeira é caracterizada pelo desenvolvimento de uma nova frente de negócios da empresa relacionada com as já existentes. Na última, a nova frente de negócio apresenta pouca ou nenhuma relação com o que a empresa já fazia. As empresas que fazem diversificação concêntrica têm maior possibilidade de ganho decorrente do uso de recursos compartilhados nas diferentes frentes (Souza & Braga, 2007). Johnson e Scholes (2002, p. 297; tradução nossa) definem diversificação concêntrica como "estratégia de desenvolvimento além de produtos e mercados atuais, mas dentro do sistema de valores ou setor de atividade em que a empresa opera". Já a diversificação conglomerada, segundo os dois autores, vai além do sistema de valores ou setor de atividade. Consequentemente, a última é mais arriscada.

Como subcategorias da diversificação concêntrica, as diversificações se distinguem em: verticais, horizontais e diagonais (Evans, Campbel, & Stonehouse, 2003). A diversificação vertical, 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. Acrescenta à empresa o "conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final" (Rezende, 1997, p. 7). Segundo este autor, a estratégia de diversificação vertical depende do tamanho, do ramo, da fase do ciclo de vida e do momento específico do processo de crescimento no qual a empresa se encontra. O autor aponta ainda fatores propulsores e restritivos da diversificação vertical. Os fatores propulsores são: aumento da segurança quanto à qualidade que é entregue ao consumidor, pois a empresa tem o controle de maior número das etapas da produção de seus produtos; menor dependência de terceiros, que podem atrasar ou mesmo desrespeitar compromissos; a redução de custos, caso os parceiros cobrem caro 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 uma vantagem competitiva ou mesmo uma necessidade.

Para Rezende (1997), a estratégia de diversificação vertical pode acontecer com o propósito de se aproximar dos clientes e de se fazer da iniciativa um laboratório para se manter a atenção focada nas mudanças de comportamento do consumidor e, assim, se antecipar a mudanças contextuais. As adversidades provocadas pela diversificação vertical, segundo o mesmo autor, são: a diminuição da flexibilidade, pois a empresa acaba tendo mais amarrações com o mercado atual, negócio ou processo

produtivo, o que dificulta mudanças significativas, inclusive o abandono no setor, tendo problemas para se adaptar rapidamente; e o aumento de custos e do esforço necessário para se assumir novos padrões competitivos. O autor também classifica a diversificação vertical em para frente e para trás: com a primeira, a empresa trabalha em mercados que são servidos por seus distribuidores; com a última, opera em mercados de seus fornecedores. Em ambas as estratégias, as empresas se inserem em mercados em que o padrão competitivo é diferente do que utilizavam. Rezende (1997) cita 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 pode provocar aumento insustentável de custo, fazendo com que o negócio como um todo perca 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 e Hsu (2011) dizem que a diversificação horizontal refere-se ao desenvolvimento de novos produtos ou extensão de linhas de produtos atuais para realizar negócios adicionais com os clientes já existentes. Penrose (1979) adota a abordagem com base em recursos e defende que a diversificação horizontal pode ser considerada como um meio de plena utilização dos recursos atuais, particularmente daqueles reconhecidamente indivisíveis e que, por isso, não podem ser reduzidos em quantidade.

Deve-se ter cuidado para não se diversificar em excesso. É importante focar as atividades nos setores considerados críticos para o desenvolvimento estratégico da empresa, podendo-se reduzir investimentos em novos negócios, reforçar a atividade central e eventualmente desistir de atividades sem potencial ou ainda abandonar algum negócio e concentrar recursos em novas iniciativas. Por outro lado, existem autores como Liu e Hsu (2011) que questionam se o aumento do valor agregado chega a compensar os custos adicionais resultantes da diversificação. As empresas que planejam se diversificar devem realizar um estudo antecipado das características de cada produto de diversificação ponderando os recursos financeiros disponíveis, os resultados pretendidos, o investimento, os custos administrativos, bem como os ganhos intangíveis, dentre os quais, por exemplo, eventuais melhorias de imagem e fidelização de clientes (Liu & Shu, 2011).

Enfim, um produto que é fruto da diversificação pode oferecer ganhos adicionais por um lado, mas, por outro, não possuir existência comercial independente de um produto anterior de base (por exemplo, um totem eletrônico de atendimento bancário, fruto de uma diversificação, mas que usa um computador que já era produto de venda corrente da empresa), ou seja, em momentos de crise e necessidade de enxugamento da variedade de produtos, o produto dependente pode ser algo prioritário a eliminar (Bacher, 2005). Segundo essa autora, como produtos de diversificação não podem ser avaliados fora do seu ambiente, é difícil estabelecer uma prova de seus efeitos reais. No mais, ela afirma também que, por não existir uma fórmula mágica para se estabelecerem diversificações de sucesso, as diversificações precisam ser adaptadas a cada situação em determinado contexto, em um dado momento.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

Foi utilizado o método de estudo multicase. Segundo Lima (2010b), esse método tem um melhor poder explicativo, quando comparado a apenas um caso, porque não foca apenas um caso específico, mas diferentes casos em suas semelhanças e diferenças, gerando resultados mais amplamente aplicáveis. O estudo multicase busca regularidades e variações entre diferentes casos, desenvolvendo explicações do fenômeno estudado aplicáveis a mais um caso (Lima, 2010b).

Exatamente, no estudo aqui apresentado, buscou-se explorar essas características do estudo multicase quanto à diversificação em MEES.

Yin (2010), referência sobre estudo de caso, argumenta que os estudos multicase têm muitas características dos estudos de caso único, mas aplicadas ao estudo de mais de um caso. Como se quer investigar o como e o porquê de mais de uma MEES se diversificarem, esse método se tornou a melhor opção de pesquisa, dado que é propício ao estudo do como e do porquê de processos (Yin, 2010). Por isso, mostra-se uma forma recomendável para se entender a origem, o desenvolvimento e a realização da diversificação nas MEES, observando-se detalhadamente o processo que as levou a diversificarem. O estudo multicase possibilita uma compreensão profunda dos fenômenos organizacionais por permitir uma investigação de características relevantes de modo detalhado e contextualizado (Eisenhardt, 1989; Lima, 2010b; Vergara, 2000; Yin, 2010). Assim, o método 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 (Eisenhardt, 1989; Lima, 2010b).

A perspectiva metodológica utilizada foi indutivo-dedutivista, ou seja, combinando aspectos propostos por Eisenhardt (1989) com elementos propostos por Yin (2010). A primeira autora propõe a geração de conhecimentos descritivos e explicativos sobre o fenômeno estudado de modo indutivo a partir do estudo qualitativo multicase. As contribuições do segundo autor têm fortes traços do dedutivismo. A fim de compreender processos dinâmicos, o enfoque adotado exigiu um método apoiado na abordagem qualitativa. O estudo é do tipo descritivo (Martins & Theófilo, 2009), pois tem como objetivo principal descrever e explicar o fenômeno escolhido, evidenciando como ocorre, porque ocorre e os resultados do processo de diversificação nas empresas da amostra.

Para a seleção da amostra, cada empresa teve que respeitar os seguintes critérios: ter ao menos um proprietário-dirigente fundador que informasse sobre fatos ocorridos desde a fundação e cinco anos de existência, para que fosse mais provável a existência de um histórico mostrando situações de diversificação.

A Tabela 1 dá uma descrição geral da amostra utilizada e caracteriza as empresas estudadas destacando sua data de fundação, sua localização, seu número de empregados e o número de participantes de sua equipe de direção. Foram estudadas sete MEES. A montagem da amostra se encerrou com esse número por ter atingido a saturação teórica (Eisenhardt, 1989). Paralelamente às análises de dados, verificou-se que mais casos não gerariam mais contribuições para se atingir os objetivos de pesquisa.

Tabela 1

Composição 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

Fonte: Pesquisa de campo desenvolvida em 2013 e 2014.

Foram utilizadas a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada na coleta dos dados. As entrevistas foram conduzidas com quase toda a equipe de direção das sete MEES. Faltou um dirigente das empresas A, F e G, e, na empresa E, foi entrevistada a gerente. As entrevistas tiveram, em média,

duração de uma hora e dez minutos e o roteiro de entrevista foi subdividido em quatro seções: o histórico da MEES, a estratégia para diversificar, os tipos de diversificação e os resultados de tal estratégia. Com o depoimento de mais de um dirigente e o uso de fontes variadas como entrevistas e documentos, foi possível não fixar a análise em apenas uma fonte e mais facilmente empregar o procedimento de validação deles, que é a triangulação (Triviños, 1987).

A análise documental foi feita em documentos internos das empresas, tais como planilhas de contabilidade (quando disponíveis), fichas de inscrição de alunos, tabelas de frequências de alunos e professores, ou seja, elementos do arquivo da empresa. Além disso, foram investigados materiais de divulgação da empresa. Os dados dessa fonte foram essenciais, pois possibilitaram uma contextualização mais detalhada de cada caso e a confirmação de dados de entrevista, 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).

Todos os dados foram tratados e analisados com o apoio do *software* computacional Atlas-ti (Bandeira-de-Mello, 2006) e com as tabelas e os modelos que se mostraram mais úteis para organizar os dados e tratá-los na busca de resultados de pesquisa (Miles & Huberman, 1994).

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A MEES A, desde seu início em 1998, oferece tanto o ensino básico para iniciantes quanto o treinamento para praticantes mais avançados no surfe. Em 2002, começou a organizar viagens nacionais e internacionais para os alunos e outros interessados, denominadas *surf trips* (viagens para a prática de surf). Assim, vende pacotes de viagem, incluindo o apoio de instrutores de surfe e registro de imagens em fotos e filmes, para locais de referência na prática do surfe. A venda de materiais como *strops*, *decks* e pranchas iniciou-se em 2005 atendendo pessoas na praia que, de clientes ocasionais, se tornaram clientes fidelizados, à medida que participaram das *surftrips*, gradualmente mais frequentes e internacionais. A empresa teve patrocínio de uma loja de *surfwear* por oito anos. A loja cresceu, se expandiu, mas entrou em declínio e se fechou. Com isso, um dirigente da MEES, participando de uma pós-graduação em Marketing Esportivo, iniciou em 2007 com o sócio um projeto social de ensino de surfe e, para tanto, acolheram mais um sócio. Na empresa, houve diversificação a partir da aprendizagem interna dos dirigentes. Em 2013, ela passou a ter sua própria oficina de conserto de pranchas, diversificando-se verticalmente. Era um serviço terceirizado, mas a direção o avaliou como necessário e lucrativo sendo oferecido internamente, pois conseguiria ter o controle de qualidade da manutenção de equipamentos, não pagar preços altos por pequenos reparos e oferecer mais um serviço aos clientes.

O dirigente da empresa B iniciou seu negócio 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. Em 2008, formou-se em Direito e, como uma diversificação não concêntrica, passou a fazer petições jurídicas para alunos. A pedido deles, em 2010, começou a realizar viagens de surfe. As viagens tornaram-se mais uma fonte financeira, como ele diz: “pouco antes do começo de janeiro, quando a escolinha está voltando [a funcionar], a gente procura fazer esse tipo de viagem para fazer uma verba inicial do ano” (Dirigente B). A empresa realiza apenas uma viagem por ano. Em 2012, o *stand up paddle* (uma modalidade de surfe com a utilização de remo) estava sendo uma atividade muito procurada. Percebendo a demanda, o dirigente comprou algumas pranchas do esporte e iniciou o ensino deste. Em 2013, começou a estudar um programa para fabricação de pranchas de surfe. Testou, aprendeu e passou a fazer mais essa atividade.

A empresa C foi fundada em 2003 com a proposta de oferecer apenas aulas de surfe. Em 2007, diversificou-se com aulas de ioga. Em 2009, diversificou-se também com 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 paddle*. Adicionalmente, o aumento da variedade de serviços voltados para estrangeiros gerou bons resultados e a consequente ampliação da parcela de mercado. O dirigente percebeu a necessidade de reinventar o negócio para a empresa se tornar mais competitiva, primeiramente aperfeiçoando os serviços ligados à ioga, depois se capacitando para atender clientes estrangeiros e, por último, com o retiro e o *stand up paddle*, conseguiu atender também acompanhantes de seus clientes.

A empresa D começou em 2004 apenas com aulas de surfe e venda de acessórios. Diversificou-se com *surf trips* em 2011, após seu fundador ter estagiado na empresa A e lá ter aprendido como realizar esse serviço. O proprietário-dirigente está pesquisando sobre a possibilidade de produzir pranchas de surfe, pois pretende investir nesse novo serviço, mesmo precisando, para tanto, abandonar algum dos serviços que oferece atualmente. Já fez o cancelamento recente do serviço de treinamento funcional, como ele informa: “A gente tentou uma época o funcional, mas também caiu naquela de também ter que carregar muita coisa [muito material de um lado para outro].” Após ter operado por cerca de dois anos com três professores que havia contratado, simplificou tudo para trabalhar sozinho e com grupos menores de alunos. Personalizando o atendimento, a empresa D incentivou e satisfaz mais seus clientes em seu interesse pelo surfe, conseguiu elevar o preço, melhorar seus resultados e se livrar de uma logística pesada e cansativa.

Conciliando o surfe e a hospedagem, a empresa E se destaca entre aquelas que foram investigadas por sua diversificação não concêntrica, oferecendo massagem, Pilates e aluguel de bicicletas. Também diversificou-se horizontalmente com o *stand up paddle*, foto, *city tours* e loja. Uma diretora fala sobre os serviços que foram planejados de maneira participativa com os empregados e as fontes de inspiração para a inserção dos serviços: “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 das ideias dos clientes, a gente se baseia muito em *hostels* de fora, não daqui do Brasil” (Empresa E). Essa fala coincide com o que apontou Penrose (1979) ao dizer que uma das formas de se aumentar a lucratividade é a utilização da pesquisa sistemática.

A empresa F foi a que menos diversificou seus serviços, tendo iniciado suas atividades com aula de surfe e, depois, passou a oferecer viagens em 2001, aulas de *stand up paddle* em 2013 e treinamento funcional em 2014. Ela se diferencia pela localização privilegiada em relação ao público que atende, moradores dos muitos prédios adjacentes e detentores de alto poder aquisitivo. Essa MEES é a segunda mais antiga da amostra, fundada em 1997. Com as aulas de surfe, ela também ofereceu treinos de surfe por um período, mas abandonou o serviço por falta de um número suficiente de clientes avançados no surf para rentabilizar essa atividade. Diversificou-se mais a partir de 2013, pois perdeu um patrocínio de 17 anos que teve de uma *surfwear*. Em 2014, seu esforço de aumento do faturamento com a diversificação com treinos funcionais foi possível com a entrada de um novo sócio.

A empresa G teve início com as experiências anteriores de dois dirigentes. Um deles, 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 [na prancha], botar no corte. Aí, o que ele fazia? Saía da escolinha” (Empresa G). Nesse sentido, quando pensou no novo negócio, com um sócio, em um novo local, ele conta que já iniciaram com aulas e *surf trips*, que denomina clínicas, ou seja, a empresa já nasceu diversificada. Em 2012, decidiram inserir o *stand up paddle*, mas já tendo uma ressalva: “O *stand up* é o menos rentável e o mais custoso. *Stand up* é bom no verão” (Empresa G).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 MOTIVOS DE DIVERSIFICAÇÃO NAS MEES

Analisando-se a diversificação nas MEES da amostra, percebe-se que os dirigentes a associam claramente ao desenvolvimento dos negócios, incluindo o aumento da clientela e do faturamento. Eis algumas afirmações a esse respeito feitas pelos próprios dirigentes:

Ganhava muito pouco, não tinha como manter o negócio, por isso diversificamos. Não é [para] ficar milionário não, porque não fica. É pra ter uma gama de produtos pra poder atender o pessoal daqui mesmo. (...) Então, conforme vai tendo mais clientela pedindo [algo], a gente vai acrescentando na escola. (Empresa F)

Eu levava um aluno pra comprar uma prancha e ele gastava X reais com prancha, acessórios e não sei o quê. Então, me dei conta de que eu tinha [uma oportunidade]. Por que ia destinar [o cliente] a outra pessoa? Por que não atender também nisso? Esta é outra forma de você captar [clientes e recursos]. (Empresa B)

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 mais o negócio, 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)

Houve situações em que a diversificação foi possível até mesmo a partir da aprendizagem com a ajuda de algum concorrente, como ilustra esta passagem de entrevista:

Eu fiz minha primeira viagem com a empresa A. Ele levou os atletas e foi aí que eu fui tendo esse *know how*, sobre o Peru, como era o esquema que ele fazia, de aluguel de carro, de toda a logística de hospedagem, da filmagem... (Empresa D)

Como apresentado no referencial teórico, as empresas que realizam a diversificação podem ser muito diferentes entre si. Aquelas que optam pela diversificação podem estar em crescimento, como as empresas A, B, E e G, ou estagnadas, como as empresas C e D, ou mesmo com dificuldades, como a empresa F.

Dos casos estudados, três empresas já nasceram diversificadas: A, E e G. Penrose (1995) salientou que é difícil uma empresa nascer diversificada, já que isso exige certa variedade de recursos e competências. Com a amostra, percebeu-se que a diversificação pode ser pensada desde a concepção do negócio, agregando valor e tornando a empresa diferenciada dos concorrentes desde o início.

Identificando-se a variedade de serviços, as estratégias utilizadas pelos dirigentes e como eles trabalham para garantir o desenvolvimento do negócio, foi desenvolvido o Quadro 2, que descreve as atividades que cada empresa oferece. Com base no trabalho de Penrose (1995) sobre os motivos para a diversificação, estabeleceu-se essa lista de itens a serem utilizados na Tabela 2.

1. Dificuldades financeiras;
2. Busca de vantagem competitiva;

3. Equiparação aos concorrentes (evitando-se perda de clientes para eles e aumentando-se as chances de desenvolvimento dos negócios);
4. Rentabilização da aprendizagem e de conhecimentos internos à empresa;
5. Atendimento de pedidos da clientela por coisas diferentes.

Adicionalmente, foram identificados três outros motivos de diversificação nos dados:

6. Exploração de uma oportunidade identificada;
7. Rentabilização de algo aprendido com concorrentes;
8. Recomendação da rede de relação (empregados, conhecidos, clientes etc.).

Tabela 2

Motivos pela opção da estratégia de diversificação

EMPRESAS	BENS E SERVIÇOS VENDIDOS	MOTIVOS DA DIVERSIFICAÇÃO
A	Aulas de surfe, treinamento e acompanhamento de atletas, <i>surf trips</i> , vendas de materiais, projeto social.	4, 5 e 6
B	Aulas de surfe, venda de acessórios e pranchas, viagens, petições, <i>stand up paddle</i> e fabricação de prancha.	2, 4, 5 e 6
C	Aulas de surfe, ioga, retiros, <i>stand up paddle</i> e <i>city tours</i> .	2, 5 e 6
D	Aulas de surfe e <i>surf trips</i> .	3, 4, 6 e 7
E	Aulas de surfe, hospedagem, transporte, aluguel de pranchas e bicicletas, <i>city tours</i> , entretenimento e <i>stand up paddle</i> .	2, 5 e 8
F	Aulas de surfe, treino de surfe, viagens, treinamento funcional.	1, 3, 4 e 5
G	Aulas de surfe, <i>surf trip</i> , treinamento funcional, <i>stand up paddle</i> .	4, 5 e 6

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na maior parte dos casos investigados, os dirigentes diversificaram para atender a uma demanda de clientes, ou seja, a diversificação surgiu como resultado da relação da empresa com os clientes/clientes potenciais.

Segundo Julien (2010), algumas vantagens competitivas das microempresas referem-se à capacidade de responderem, de forma rápida e dinâmica, às necessidades do mercado, ao contato estreito do proprietário-dirigente com seus clientes e ao conhecimento aprofundado que têm sobre esses clientes, mesmo sem utilizar meios formais para obter tal conhecimento. Essas vantagens auxiliam as MEES a estarem aptas para explorar necessidades de uma clientela específica, aproveitando nichos de mercado.

Por outro lado, existem algumas desvantagens das microempresas. Dentre elas, este estudo identificou: a escassez de profissionais especializados, de infraestrutura e de recursos financeiros, além de limitações quanto ao acompanhamento e respeito da legislação e limitações para o atendimento de possíveis aumentos de demanda.

A Tabela 3 resume a variedade de atividades das empresas pesquisadas, bem como o processo de diversificação adotado por cada uma delas.

Tabela 3

Tipos de diversificação estratégica nas MEES

EMPRESAS	DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL	DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL	DIVERSIFICAÇÃO INDEPENDENTE	CANCELAMENTO
A	Venda de acessórios, de pranchas e conserto de pranchas	<i>Surf trip</i> e projeto social		
B	<i>Shaper</i> prancha e venda de acessórios	<i>Surf trip</i> e <i>stand up paddle</i>	Petições jurídicas	
C		<i>Stand up paddle</i> , <i>surf trips</i> /retiros e <i>city tours</i>	Ioga	
D	Parceria com loja	<i>Surf trip</i>		Ginástica funcional
E	Aluguel de prancha e aluguel de roupa de surfe	<i>City tours</i> , fotografia e <i>stand up paddle</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 paddle</i> e treinamento		Treinamento
G		Ginástica funcional, <i>stand up paddle</i> , eventos, <i>surf trip</i> /clínica e treinamento		

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em algumas das MEES, a diversificação teve como disparador experiências e atividades geradoras de aprendizagem e conhecimento. O dirigente entrevistado na empresa A fez uma pós-graduação que o auxiliou, o novo sócio da empresa F ofereceu como novo serviço da MEES o treinamento funcional que aprendeu em experiência anterior e o dirigente da empresa D inseriu *surf trips* por ter estagiado na empresa A e nela ter aprendido como realizar o serviço. Algumas atividades, como a fabricação de prancha na empresa B, também emergiram como consequência natural da aprendizagem dos dirigentes.

Esses resultados referentes à aprendizagem revelam um papel mais central e relevante desse processo do que se vê normalmente retratado na literatura. Tem-se assim uma das contribuições diferenciadoras deste estudo, a qual aponta a importância da promoção contínua da aprendizagem nas MEES para que obtenham os melhores resultados da diversificação (dimensão prática da contribuição) e a necessidade de se estudar mais a fundo a aprendizagem como viabilizadora, facilitadora e/ou aperfeiçoadora da diversificação, inclusive em situações de competição, como se viu na aprendizagem do dirigente da empresa A (dimensão teórico-acadêmica da contribuição).

Como apresentado no referencial teórico, estudos mais recentes comprovam que o processo de diversificação pode ser incremental e ocasional na gestão estratégica (Vik e Mcelwee, 2011). Constatou-se que alguns serviços das empresas investigadas foram oferecidos ocasionalmente (o *stand up peddle* na empresa E, por exemplo). Algumas empresas tiveram serviços cancelados, como no caso da empresa E, quanto ao Pilates, e da empresa D, quanto ao treinamento funcional. É importante notar que cancelar um serviço não significa que a empresa não está se desenvolvendo. O cancelamento pode ser necessário justamente para facilitar o desenvolvimento dela. Oferecer temporariamente um serviço pode também ser algo benéfico aos negócios, como ocorreu na empresa G, que oferece o *stand up peddle* apenas no verão.

Penrose (1995) lembra que oferecer um novo produto a partir da diversificação não é simplesmente uma opção, mas muito frequentemente uma complementação necessária às demais ofertas da empresa. Uma ilustração clara disso são as *surf trips*. Elas se tornaram mais rentáveis que as aulas de surfe nas empresas da amostra, mas os dirigentes afirmam que só acontecem porque há as aulas de

surfe. Sem estas, não acontecem aquelas, pois é necessário viabilizar grupos de viagem contando principalmente com os alunos das aulas. Assim, as *surf trips* são mais rentáveis, mas dependem do produto de base, que são as aulas.

A maioria das MEES estudadas diversificaram-se principalmente a partir da exploração de capacidades e estratégias cujas bases já tinham desenvolvido em suas atividades de origem. Ao adotarem a diversificação, os dirigentes estavam reconhecendo necessidades de melhoria dessas atividades precedentes enquanto visavam ganhos adicionais para seu negócio. Mas não se pode esquecer que alguns frutos da diversificação dependem da continuidade das atividades precedentes, como se viu na continuidade das aulas de surfe, menos rentáveis, para gerar grupos de interessados nas *surf trips*, mais rentáveis.

O fato destaca a complementaridade e a interdependência de atividades prévias em relação àquelas iniciadas pela diversificação. Particularmente quanto à interdependência, a literatura carece de mais conhecimento, em especial quando se fala de microempresas e organizações ligadas ao esporte. Essa sinalização constitui-se numa contribuição teórico-acadêmica indicando uma necessidade de pesquisa a ser coberta por estudos futuros. Ela também traz uma dimensão prática, que é a de destacar a importância de os dirigentes estarem atentos aos eventuais entrelaçamentos e implicações das atividades de seu negócio quando pensarem na diversificação de modo a evitarem, por exemplo, o cancelamento de atividades menos rentáveis, mas necessárias, e a falta de atividades de suporte para as novas atividades iniciadas com a diversificação.

5.2 RESULTADOS DA DIVERSIFICAÇÃO NAS MEES

A gerente da empresa E estimou a melhoria financeira obtida com a diversificação de serviços. Para ela, houve “20% de aumento de clientes e 20% a mais de arrecadação, levando à estabilização financeira da empresa” (Empresa E). Em um setor marcado pela sazonalidade, equilibrar as finanças é um grande desafio. Para enfrentá-lo, a diversificação mostrou-se como geradora de fontes adicionais de receita e lucro.

Além da melhoria financeira, a diversificação nas MEES é considerada, pelos dirigentes, uma escolha estratégica que ajuda na fidelização de clientes, como detalha o gestor da empresa B:

Então, foi uma forma que eu achei de captar mais verba para a escolinha e, ao mesmo tempo em que eu faço as pranchas, vendo os acessórios, porque o cara tem que botar um *deck*, um *strep*, uma quilha. Acaba que eu consigo “amarrar” o aluno – bem, até certo momento, pois tem uma hora em que ele vai andar com as próprias pernas. Mas, enquanto ele está na escola, a gente consegue que ele usufrua de tudo que a escola proporciona e que ele compre com a gente. (Empresa B)

A diversificação contribui também para a captação de novos clientes. O dirigente da empresa G, ao falar dos filmes produzidos com os alunos nas *surf trips*, relata: “Quanto mais viagem, mais filme a gente coloca na internet, mais pessoas que são amigas dos surfistas observam, veem o desenvolvimento da pessoa e vêm buscar a gente” (Empresa G). Além disso, a diversificação fez as MEES tornarem-se ponto de solução para variadas necessidades de clientes e clientes potenciais no que se refere ao surfe, como descreve um dirigente da empresa A: “ali a gente já oferece tudo que se pode imaginar que o aluno possa precisar em relação a surfe”.

Depois da diversificação, a gerente da empresa E afirma que os clientes ficaram mais satisfeitos. A empresa realiza uma pesquisa de satisfação usando formulários disponibilizados na recepção e em mesinhas de centro de outros locais de seu *hostel*. Com suas necessidades e expectativas satisfeitas, estes passaram a fazer marketing boca a boca, o que aumentou a clientela, como constatam regularmente as recepcionistas ao perguntarem aos novos clientes como chegaram à empresa.

A diversificação também gerou reconhecimento para as MEES no mercado e apreço por parte dos clientes. Os dirigentes relataram que a diversificação proporcionou um diferencial, como diz o dirigente da empresa D: “você não está ali só dando aula, empurrando o aluno”. O dirigente da empresa F diz que o maior resultado gerado pela diversificação é a melhoria da qualidade de vida dele e de seus alunos.

6 CONCLUSÕES

A diversificação gerou maior faturamento para as MEES estudadas e promoveu a fidelização de clientes, além de ter propiciado diferenciação frente aos concorrentes, diminuindo assim a concorrência por preço. Como resultado de uma estratégia de diversificação, as MEES fortaleceram sua condição financeira, diminuíram o risco de serem fechadas e estão se desenvolvendo no longo prazo.

Todas as MEES diversificaram horizontalmente, ou seja, ampliaram seus serviços com atividades correlatas àquelas que já realizavam – por exemplo: *surf trips* e aulas de *stand up paddle* em paralelo às primeiras atividades das MEES, as aulas de surfe. Identificou-se 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 em advocacia, no caso de um diretor de MEES que também é advogado, aluguel de bicicletas, aulas de Pilates e ioga, massagem e hospedagem dos clientes. Em grande parte dos casos investigados, os dirigentes diversificaram atendendo uma pressão de demanda de seus próprios clientes. Outros motivos para diversificar surgiram das experiências e aprendizagens e também de conhecimentos das próprias MEES, o que mostra que a formação dos dirigentes, aliada às experiências anteriores, está relacionada com a opção pela diversificação. Percebe-se que os dirigentes das MEES demonstram consciência da necessidade de inovar e de gerar diferenciação de sua empresa pela oferta de novos serviços ou bens. 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 se tecer a comparação dos dados, percebem-se certos padrões de atuação: na década de 1990, as primeiras MEES começaram a se constituir como negócios, apresentando-se como novos e promissores investimentos. O setor teve 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 da amostra, maiores ou menores, ofereciam mais de um serviço, além do ensino do surfe; em 2012, o *stand up paddle* apareceu e ampliou ainda mais o espectro de atividades do setor. E, desde 2013, as empresas estão buscando a diversificação vertical para agregarem valor aos seus negócios, tais como consertos e fabricação de pranchas.

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. Ficou claro, pelas entrevistas, que os proprietários-dirigentes de MEES possuem consciência da necessidade de inovar e de gerar diferenciação pela criação de novos serviços. Dessa maneira, evita-se a concorrência exclusiva por preço e se obtêm maiores vendas com atrativos de valor agregado, além de se criar diferenciação frente aos concorrentes. Assim, cada empresa tem condições de possuir uma fonte de vantagem competitiva diferente.

Ao optarem 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 com a escolha ou

não da diversificação. Uma empresa diversificada tem diferentes frentes de atuação, cada uma oferecendo possibilidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade e/ou exigindo esforços diferenciados. Estudos precedentes, agora reforçados pelos resultados da pesquisa aqui apresentada, indicam que um caminho a percorrer por essas empresas, para tirarem proveito da diversificação, é focarem na compreensão clara das exigências de cada negócio em que atuam, além de utilizarem o melhor possível as competências e recursos internos.

A opção pela estratégia da diversificação para as MEES parece ter sido um caminho natural e, de certa forma obrigatório, quer pelas dificuldades enfrentadas pelas empresas, quer pelo perfil dos proprietários-dirigentes. A diversificação é um assunto controverso na área da estratégia de negócios. Contudo, o presente trabalho vem confirmar que, nas MEES estudadas, a diversificação foi essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento desses empreendimentos. Isso sugere que é importante as empresas avaliarem seus recursos internos e externos, os tipos de bens e serviços que oferecem, sua posição entre os concorrentes, além da expertise de seu ou seus dirigentes para definirem-se quanto à diversificação.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Neste artigo, o foco se concentrou na gestão de esportes de lazer especificamente relativa a escolas de 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). Apesar da relevância das atividades, nota-se ainda grande carência de pesquisa sobre elas. Assim, a realização de pesquisas sobre o tema, incluindo o surfe, ajudaria na geração de mais conhecimentos sobre gestão do esporte e a dar sustentação mais firme à atuação de empresas e pessoas ligadas ao surfe.

Os principais motivos para a diversificação nas MEES estudadas foram os cinco já citados por Penrose (1995): dificuldades financeiras, busca de vantagem competitiva, equiparação aos concorrentes, rentabilização de aprendizagem e conhecimentos da própria empresa e atendimento de pedidos da clientela. Estes se somam a três outros identificados neste estudo, que são: exploração de uma oportunidade identificada, rentabilização de algo aprendido com concorrentes e recomendação da rede de relação. A adicional confirmação empírica aqui trazida para os cinco motivos já tratados por Penrose (1995) é uma contribuição modesta. Uma contribuição mais expressiva vem dos três identificados na análise de dados do presente estudo. Todos os oito motivos podem ser alvo do interesse e de reflexões dos administradores para levarem as empresas a melhores práticas de gestão, mas principalmente esses últimos três podem ser úteis a pesquisadores de diversas regiões na realização de novos estudos que venham a ampliar as fronteiras do conhecimento.

Constatou-se a possibilidade de se abrirem outras investigações, fruto de estudos futuros, inclusive em outras regiões. É certo que a pesquisa aqui apresentada tem limitações, como a falta de dados coletados diretamente com clientes e outras pessoas de fora da direção das MEES, como os empregados. Contudo, assegura-se que, neste estudo, foram acessados os principais informantes, que são os dirigentes, buscou-se com a análise documental a complementação e a confirmação útil dos dados obtidos com eles.

Espera-se que esta pesquisa ofereça subsídios úteis ao aperfeiçoamento de outras pesquisas e da prática em gestão do esporte, particularmente em pequenas organizações, normalmente carentes de recursos e de conhecimento.

REFERÊNCIAS

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas.
- Árias, M. (2002). Surf gênese. *Alma Surf*, São Paulo, 12,15-27.
- Bacher, T. (2005). Questioning the diversification of tourist products: two examples of achievement in the mid-French mountains. *MA European Turism Management*. Bournemouth University. Université de Savoie.
- Bandeira-de-Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 429-460). São Paulo: Saraiva.
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An analysis of the perceived competencies of recreational sports administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(4), 25-42.
- Bergery, L. (2001). Innover ou disparaître. L'innovation, une nécessité marketing. *Cahier Espaces*, 186, 22-28.
- Doving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29, 841-857.
- Eisenhardt, K. M. (1989, Oct.). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 522-550.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic management for travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2004). Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 33-55.
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6-20.
- Fortes, R. (2009). 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.
- Herrmann, P. H., & Datta, D. K. (2005). Relationship between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical performance. *Journal of Management*, 16, 461-509.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). New York: Financial Times Prentice Hall.

- Julien, P. (2010). *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade off. *Strategic Management Journal*, 14, 275-286.
- Lima, E. (2008). A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e Planejamento*, 9(2), 126-140.
- Lima, E. (2010a). Estratégia de pequenas e médias empresas: Uma revisão. *REGGE - Revista de Gestão*, 17, 169-187.
- Lima, E. (2010b). Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Pretexto*, 11(1), 73-93.
- Liu, H., & Hsu, C. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamics capabilities perspective. *Management Decision*, 49(9), 1510-1534.
- Martins, G. A., & Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2th ed.). São Paulo: Atlas.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Cross-case displays: Exploring and describing. In M. B. Miles & A. M. Huberman, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2th ed., pp. 172-206). Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia: Um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mira, D. M. (2013). *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.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21, 155-174.
- Penrose, E. (1979, out./dez.). A economia da diversificação. *Revista de Administração de Empresas*, 19(4), 7-30.
- Penrose, E. (1995). *A teoria do crescimento da firma*. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp.
- Pollak, M. (1989). Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, 2(3), 3-15.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rezende, W. (1997, out./dez.). Terceirização: A integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, 37(4), 6-15.

- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Salvioni, C., Esposito, L., Henke, R., & Rondinelli, V. (2010, Aug.). Diversification strategies in small farms in Italy. *Economia & Diritto Agroalimentare*.
- Shackman, J. D. (2007). Corporate diversification, vertical integration, and internal capital markets: A cross-country study. *Management International Review*, 47(4), 479-504.
- Silverman, M., & Castaldi, R. M. (1992, Apr.). Antecedents and propensity for diversification: A focus on small banks. *Journal of Small Business Management*, 30(2), 42- 52.
- Souza, U. R., & Braga, M. J. (2007, jan./abr.). Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: Um estudo de caso da COMIGO. *Gestão & Produção*, 14(1), 169-179.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vik, J., & Mcelwee, G. (2011). Diversification and the entrepreneurial motivations of farmers in Norway. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 390-410.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29, 115-132.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.