



ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO NO MERCADO EMPREENDEDOR DURANTE A PANDEMIA

Flávia Aparecida dos Santos
Me. Hércules José Marzoque
Ma. Luciana Martins Ezequiel Sousa de Lima
Me. Rafael Leite Nogueira

RESUMO

As oportunidades de negócio podem surgir aliadas as novas necessidades por meio das experiências vivenciadas. O presente trabalho busca demonstrar como as estratégias de diversificação podem auxiliar o empreendedor frente às dificuldades enfrentadas durante o período da pandemia. Como objetivo geral pretende-se investigar o impacto causado no empreendedorismo, mediante a implementação de estratégias de mercado. Como objetivos específicos temos a identificar o perfil empreendedor e as estratégias de diversificação adotadas, pelos proprietários-dirigentes de negócios na microrregião de São João del-Rei e ainda os seus efeitos no cotidiano do empreendedor, bem como, construir um quadro comparativo das estratégias utilizadas diante do cenário atual (Pandemia ocasionada pelo vírus Covid 19 em 2020). Os métodos de pesquisa utilizados se apoiam na abordagem qualitativa e quantitativa pela análise de dados primários e secundários e através de um estudo de caso por meio de entrevistas realizadas com proprietários das empresas estudadas. Os resultados apontaram que os empreendedores entrevistados utilizavam algumas estratégias para maximizar os resultados em seus negócios. O presente estudo demonstrou também que os entrevistados obtiveram resultado satisfatório após o uso deste recurso e que irão manter a estratégia de diversificação após a pandemia.

Palavras-chave: Diversificação no mercado 1. Gestão estratégica 2. Covid-19 3.

1. Introdução

A estratégia de diversificação tem sido adotada em razão da pandemia causada pelo Covid 19 também conhecidos como Corona Vírus, onde inúmeros empreendedores foram obrigados a adaptar-se a uma nova forma para comercializar seus produtos e serviços. Em razão do crescente número de contaminados e óbitos em todo o mundo, algumas medidas de proteção como o distanciamento social acabaram por exigir maior perspicácia destes profissionais.

Existem inúmeras definições a cerca do termo empreendedor, dessa maneira, não há pretensão de defini-lo, mas de buscar analisar a figura do mesmo enquanto empresário, que inicia seu negócio utilizando recursos próprios como instalações, dinheiro e tempo, assumindo os respectivos riscos. Dentro desse cenário, há um número considerável de empreendedores por necessidade que por alguma razão foram desligados de alguma instituição e precisam aferir renda para sustentar sua família. Dessa forma, o empreendedor enfrenta também a falta de preparação para atuar neste mercado.

Atualmente temos aceleradores, instituições e cursos que oferecem auxílio, mas ainda não é o suficiente. Em um mercado cada vez mais competitivo a oferta é crescente para os clientes, que por sua vez estão cercados por diversas ofertas para suprir seus desejos, o novo empreendedor deve criar estratégias mais ágeis e completas para garantir o sucesso de seu negócio e driblar todos os fatores externos que possam surgir.

Dentre diversas estratégias a diversificação de mercado tem mostrado resultados significativos, pois permite a empresa explorar novas linhas de negócios, combinando assim produtos e serviços com o objetivo de atrair novos clientes, acrescentando vantagens também para o público fiel. Por meio desta, a organização se torna mais competitiva e consegue reduzir riscos inerentes ao negócio.

Dessa forma, o artigo tem como intuito analisar as estratégias utilizadas por instituições do seguimento varejista na microrregião de São João del-Rei, no estado de Minas Gerais, identificando e correlacionando os resultados obtidos com as estratégias de diversificação. Assim tendo em vista que, um percentual relevante dos empreendedores não gozaram da oportunidade de se prepararem em um curso de nível superior e contam apenas com o conhecimento adquirido em pesquisas na internet e experiência de vida, este documento teve como finalidade responder a seguinte questão: Como as estratégias de diversificação poderão impactar o empreendedorismo na microrregião de São João del Rei?

Diante da questão norteadora este estudo tem como objetivo geral investigar os impactos causados no empreendedorismo mediante a aplicação de estratégias de diversificação. De forma mais específica: a) Identificar o perfil empreendedor e as estratégias adotadas do seu cotidiano; b) Identificar as estratégias de diversificação adotadas pelos proprietários-dirigentes de negócios na microrregião de São João del Rei e c) Construir quadro comparativo das estratégias de diversificação utilizadas diante do cenário atual (Pandemia Corona Vírus, 2020).

Dessa maneira, buscou-se evidenciar as estratégias de diversificação mais utilizadas, suas características e elementos relevantes para a gestão dos empreendedores na sua busca por manter, desenvolver e diferenciar seus negócios.

2 Referencial Teórico

2.1 Diversificação: conceitos e reflexões

Segundo Ansoff (1991), a estratégia pode ser entendida como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Nesse contexto, do ponto de vista econômico, o objetivo estratégico das organizações é obter lucro, remunerar seus acionistas e entregar valor aos seus clientes. Sousa (2011, p. 34) reforça essa premissa em sua fala, “a capacidade de geração de riqueza do empreendimento é determinada pela velocidade de inserção do produto no estrato de mercado alvo, ao patamar de preço e meio de pagamento suficiente para remunerar o investimento em nível almejado”.

Já Penrose (1959), conta que uma das características mais marcantes do ramo industrial e comercial na busca por crescimento é a diversificação de suas atividades, sejam em sua linha de produtos ou integração de novos serviços para os consumidores, com isso, as empresas desfrutam de novas oportunidades. Com as modificações de condições externas ou dentro da própria firma seria possível captar novos clientes ou encantar os atuais.

Pontualmente Mota e Castro (2004) aferem que a diversificação está relacionada ao grau em que produtos e serviços são lançados com base nos recursos e capacidades das empresas. Os motivos pelos quais as empresas diversificam e como isso afeta o gerenciamento de seus recursos são temas abordados por diversos autores. Os mesmos ainda destacam que as decisões estratégicas para diversificação tendem a serem orientados por fatores organizacionais, recursos internos, como: estrutura de marketing, disponibilidade de tecnologia própria, disponibilidade de recursos, proteção por patentes e por fatores ambientais externos, como: oportunidade tecnológica apresentada para que resulte em novo produto.

Dentro do processo de diversificação Penrose (1959), destaca a análise das áreas de especialização, a identificação de oportunidades específicas para diversificação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), a utilização dos esforços de vendas, a avaliação da base tecnológica e as aquisições de firmas. Ademais, este destaca que o ponto principal no processo de diversificação é identificar de que forma ocorrerá à relação entre mercado e base tecnológica, podendo ser dividido em três partes: a) Atuação em um novo mercado, com novos produtos, usando a mesma base tecnológica; b) Expansão no mercado em que atua, com novos

produtos, baseados em uma tecnologia diferente da que possui; c) Entrada em novo mercado, com novos produtos, baseados em área tecnológica diferente.

Dentre outros motivos para utilizar a estratégia de diversificação Hitt (2008), incluem o desejo de neutralizar o poder de mercado do concorrente, para reduzir o risco gerencial, no sentido de que se um dos negócios de uma empresa fracassar, o alto executivo desse negócio continua trabalhando para a corporação.

Diante dessa abordagem, a diversificação atenderia diretamente aos interesses dos empreendedores por dois motivos: a) a diversificação reduziria o risco da perda do emprego – ou da diminuição da remuneração; b) a diversificação e o tamanho da empresa são altamente correlacionados, e quanto o tamanho cresce, o mesmo acontece com a remuneração (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Portanto, percebe-se que as estratégias adotadas deverão estar atreladas a realidade da empresa a seus recursos. Neste artigo será abordado o uso da estratégia de diversificação no mercado diante a pandemia que assolou no mundo em 2020, com enfoque nos empreendedores da microrregião de São João del Rei.

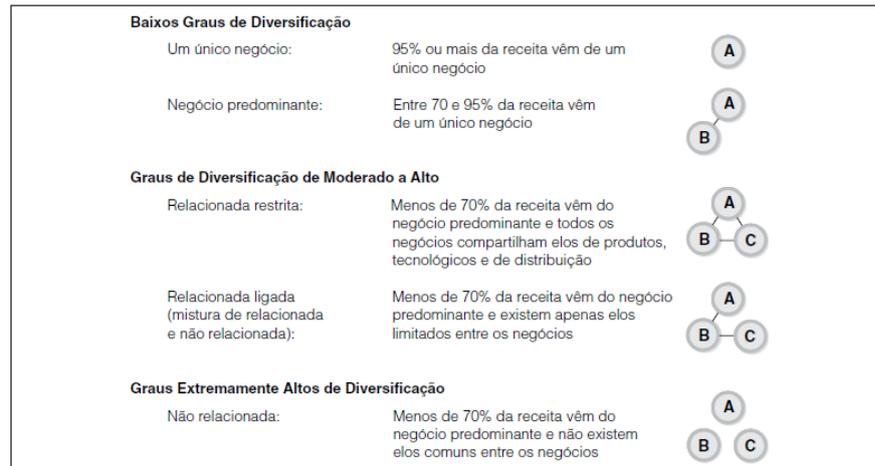
2.2 Graus de diversificação

Dentre as estratégias de diversificação adotadas pelas empresas, existem graus e níveis de diversificação. Os graus de diversificação são explanados por Hitt et al. (2011, p. 155-156):

Uma empresa que busca um baixo grau de diversificação utiliza uma estratégia de diversificação no nível corporativo com um único negócio ou com um negócio predominante. Uma estratégia de diversificação com um único negócio é uma estratégia no nível corporativo na qual a empresa gera 95% ou mais da sua receita de vendas de sua área de negócio principal. [...] Com a estratégia no nível corporativo de negócio predominante, a empresa gera entre 70 e 95% da sua receita total em uma única área de negócios. [...] Moderado e Alto de Diversificação a empresa que gera mais de 30% de sua receita fora de um negócio predominante e cujos negócios estão ligados de alguma maneira entre si utiliza uma estratégia de diversificação relacionada no nível corporativo.

Para o autor Hitt et al. (2011, p. 155- 156) “Quanto mais elos houver entre os negócios, mais "estrito" será o vínculo entre os negócios diversificados. A ausência de vínculo diz respeito à falta de elos diretos entre os negócios”. O assunto foi explanado na Figura 1.

Figura 1 - Graus de diversificação



Fonte: Rumelt (1974).

2.3 Motivos para diversificar

Cada empresa adota estratégias seja para montar, desenvolver, manter ou impulsionar seus negócios de acordo com suas necessidades e objetivos.

Outro ponto de suma importância levantado por Hitt et al. (2011) é que quanto maior a diversificação menor o risco gerencial, no sentido de a empresa que optou por essa estratégia, além disso, poderá aumentar o tamanho de sua empresa e em consequência a este fato que poderá oferecer uma remuneração melhor ao quadro de colaboradores.

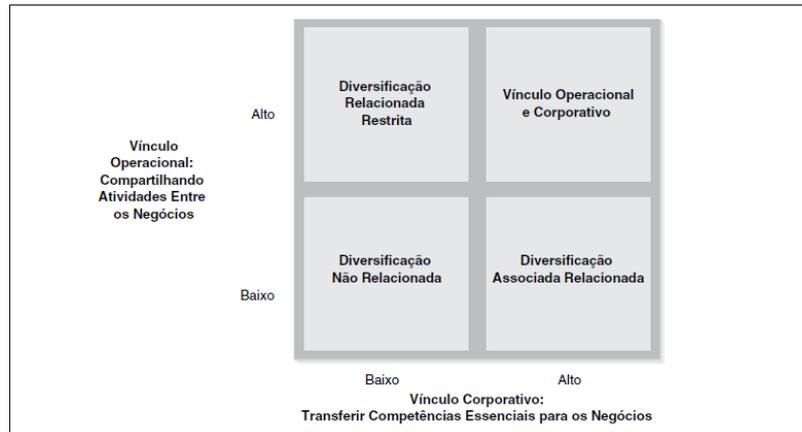
Besanko et al. (2007) enriquecem essa ideia ao destacar que as organizações podem diversificar por duas razões. Primeiro, a diversificação pode aumentar a eficiência da organização e, conseqüentemente, beneficiar os seus proprietários com aumento de valor e segundo, caso os proprietários da organização não estejam envolvidos diretamente na decisão de diversificação do negócio, a diversificação pode refletir as preferências dos gerentes.

2.4 Criação de valor: vínculo operacional e corporativo

Dentro do contexto da diversificação, uma das principais razões para as organizações adotarem esses tipos de estratégias, está na criação de valor. Dessa maneira, além de desenvolver seus recursos e capacidades, as organizações inter-relacionam sua estrutura operacional e sua estrutura corporativa, de modo que segundo, Hitt et al. (apud BONTEMPO, 2011, p. 4) “os vínculos operacional e corporativo são duas maneiras pelas quais as estratégias de diversificação podem criar valor”.

Indubitavelmente, Hitt et al. (apud BONTEMPO, 2011) desprendem o conceito para os vínculos operacional e corporativo na Figura 2:

Figura 2 - Estratégias de Diversificação que Criam Valor: Vínculo Operacional e Corporativo



Fonte: Hitt et al (2011).

A dimensão vertical da figura ilustra as oportunidades de compartilhar atividades operacionais entre os negócios (vínculo operacional) enquanto a dimensão horizontal indica oportunidades de transferir competências essenciais no nível corporativo (vínculo corporativo). A empresa com capacidade de obter sinergia operacional, principalmente a de compartilhar ativos entre seus negócios, se encaixa no quadrante esquerdo superior, que também representa a integração vertical. O quadrante direito inferior representa uma capacidade corporativa de transferir uma ou mais competências essenciais entre os negócios, a qual está localizada basicamente no escritório da matriz. (Hitt et al. apud BONTEMPO, 2011, p. 4).

As competências essenciais foram definidas por Hamel e Prahalad (1995, p.229), como sendo “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Para estes as competências essenciais devem seguir três critérios:

- Ser reconhecida pelos clientes seja pelo baixo custo ou pelo alto valor agregado;
- ser um fator de diferenciação entre a empresa e seus concorrentes, não sendo um produto ou serviço de fácil imitação;
- ser uma possibilidade de expansão da empresa ou da marca para atendimentos de outros mercados.

Para tanto, é indispensável mencionar que “as competências essenciais no nível corporativo são conjuntos complexos de recursos e capacitações que ligam negócios diferentes basicamente por meio de conhecimentos gerenciais, tecnológicos e experiência”. (KOTABE, 2003; CAPRON, 1998; MEHRA, 1996; CHATTERJEE, 1991 *apud* HITT, 2011, p. 161). Sendo assim, “as empresas que tentam criar valor pelo vínculo corporativo utilizam a estratégia de diversificação relacionada associada”. (DUTTA, 2003 *apud* HITT, 2011, p. 161).

Essas economias podem ser conseguidas através do compartilhamento de atividades ou da transferência de competências essenciais no nível corporativo, conforme ilustrado na figura 2. Para a criação de economias de escopo através do compartilhamento de atividades, recursos tangíveis como fábricas e equipamentos são compartilhados.

2.5 Retornos obtidos com a diversificação relacionada e não relacionada

2.5.1 Diversificação relacionada

A diversificação relacionada pode proporcionar a criação de valor por meio de três fontes: economias de escala, economias de escopo e poder de mercado (SINGH; MONTGOMERY, 1987).

- Economias de escala

Existem se a organização conseguir obter economias em termos de custo unitário à medida que aumenta a produção de um determinado bem ou serviço (BESANKO et al., 2007). A indivisibilidade dos recursos fornece economias de escala quando a capacidade de utilização eleva através de um aumento na produção de um único produto (SINGH; MONTGOMERY, 1987). Besanko et al. (2007) ainda acrescentam que, as economias de escala estão relacionadas com as economias de escopo e os dois termos podem ser usados de forma intercambiada.

- Economias de escopo

Segundo Besanko et al. (2007), as economias de escopo são geralmente definidas em termos do custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços considerados em conjunto em uma organização versus separadamente em duas ou mais organizações. As economias de escopo surgem quando pacotes de recursos podem ser utilizados na produção conjunta de dois ou mais produtos.

- Poder de mercado

A abordagem que retrata sobre as questões do poder de mercado refere-se à possibilidade de as empresas diversificadas desfrutarem de várias formas de comportamento anticompetitivo (GODDARD; MCKILLOP; WILSON, 2008). “O poder de mercado existe quando uma empresa consegue vender seus produtos acima do nível competitivo definido ou reduzindo os custos de suas atividades primárias e de suporte abaixo no nível competitivo, ou ambos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 162).

2.5.2 Diversificação não relacionada

Os ganhos obtidos por meio da diversificação não relacionada podem ser resultado de economias financeiras:

- Economias financeiras

São economias de custos realizadas por meio de melhores alocações dos recursos financeiros a partir de investimentos dentro ou fora da instituição. Haverá criação de valor por meio de dois tipos de economias financeiras: alocações eficientes de capital interno e compra de outras corporações com reestruturação de ativos (HITT et al., 2008).

Assim, as vantagens de informação e controle proporcionam aos gestores a possibilidade de alocação mais eficiente dos recursos nas divisões. Também é possível obter economias financeiras adquirindo e reestruturando os ativos de outras empresas e depois vendendo esses ativos. (HITT et al., 2008).

2.6 Empreendedorismo

Diversos autores trouxeram abordagens para o termo empreendedorismo, um ponto comum nesta discussão é que os resultados em larga escala podem ter uma origem modesta. Outro fator amplamente discutido por estes, seria atrelar os resultados mencionados a uma oportunidade, ou seja, com um olhar visionário os empreendedores conseguem ver além do óbvio.

Durante a idade média “o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção.” (PETERS; HISRICH, 2004, p. 27). Durante essa época o empreendedor não assumia riscos significativos, ele simplesmente utilizava os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do seu país, para gerenciar e administrar os projetos. (DORNELAS, 2005).

Segundo Dornelas (2001), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 quando entidade como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e *Softex* (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Os ambientes políticos e econômico não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (SEBRAE, 2007, p. 15).

De acordo com Hitt et al. (2008), a essência do empreendedorismo é identificar e explorar as oportunidades empreendedoras – ou seja, oportunidades que os outros não veem ou das quais não reconhecem o potencial comercial. Como um processo, o empreendedorismo resulta na destruição criativa de produtos existentes (bens e serviços) ou dos métodos para produzi-los e os substitui por novos produtos e métodos de produção. Pode-se dizer que o empreendedorismo está ligado a satisfação das necessidades com a disposição para enfrentar crises, explorando oportunidades e curiosidades com inovação e criatividade.

A compreensão dos motivos pelos quais as empresas diversificam e como isso afeta o gerenciamento de seus recursos são temas abordados por diversos autores, neste estudo de

caso foram abordadas as estratégias de diversificação adotadas por empreendedores do segmento varejista durante a pandemia que assolou todo o mundo no ano de 2020.

2.7 Estratégias de crescimento

Logo após a Revolução Industrial, por volta de 1900, o conceito de marketing era direto e simples. Segundo Ansoff (1990, p. 30) “a empresa que oferecesse um produto padronizado ao preço mais baixo venceria”. Porém, com o passar dos anos os empresários passaram a encontrar uma maior concorrência, a oferta tinha se tornado mais numerosa. Além disso, os clientes apresentavam um comportamento mais exigente o que obrigaria as empresas a adotar uma gestão estratégica para continuarem crescendo.

Diante deste cenário Kotler (1992, p.63), expôs que o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

A pesquisa realizada apontou:

Igor Ansoff é conhecido como o pai da gestão estratégica, devido as suas relevantes contribuições para a área. O autor contribuiu com o planejamento através da obra clássica Estratégia Corporativa, publicada em 1965. Criou a Matriz Ansoff de planejamento estratégico, baseado na expansão e diversificação empresariais através de uma sequência de decisões (KICH; PEREIRA, 2013, p. 7).

Sua Matriz tem por objetivo apontar a expansão de produtos e mercados visando criar oportunidades de crescimento para as empresas. Sendo dividida em quatro quadrantes:

a) a expansão por penetração de mercado, que provém do desenvolvimento dos produtos existentes sobre os mercados em que a empresa já atua. A ideia principal é ganhar volume de produção e, portanto, otimizar custos. b) a expansão por extensão do mercado ou expansão geográfica, que se caracteriza pela descoberta de novos mercados para os produtos existentes. Em caso de comercialização para o exterior, o produto pode sofrer alguma modificação para a entrega; c) expansão por desenvolvimento de produtos, com o lançamento de novos produtos para os mercados atuais da empresa. Esses produtos podem ser acessórios dos produtos existentes ou ainda complementares; d) diversificação com a produção de novos produtos para novos mercados.

Figura 3 - Matriz de Ansoff



Fonte: Disponível em <<http://www.thinkingbusiness.com.br/pt-BR/matriz-de-produto-mercado-de-ansoff>>. Acesso em 20 junho 2020.

ANSOFF (1977), DETRIE & RAMANANTSOA (1987), e CHANDLER (1962) concordam entre si, que a diversificação é uma das direções que o crescimento da empresa pode tomar. Esta visão é compartilhada por STRATEGOR (1988), que coloca que a diversificação "corresponde aos movimentos estratégicos que se concretizam por uma mudança de domínio de atividade, isto é, pela consideração de um novo conjunto de fatores-chave de sucesso".

Dessa forma, pode-se interpor que, para estes autores, a diversificação corresponde à entrada da empresa em novos domínios estratégicos. Pois, as firmas que optam pela estratégia de diversificação estariam se aventurando em um novo terreno, comercializando novos produtos em novos mercados (ANSOFF, 1977).

2.8 Planejamento estratégico aliado à análise SWOT

No planejamento estratégico e de suma avaliar os cenários que compõem a vida de uma organização. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats), que em sua tradução para a língua portuguesa significa: força, fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e para o planejamento de empresas. Andion e Fava (2002, p. 27) consideram o Planejamento Estratégico de forma que:

Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O planejamento deve guiar a organização por caminho onde a mesma consiga se aproximar ao máximo de seus objetivos. Dessa forma, a ferramenta escolhida para este estudo foi à análise SWOT atrelada à estratégia de diversificação.

Para Oliveira (2007, p. 39) “o executivo deve identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e o potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, [...] incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo”.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa variável controlável que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa variável controlável que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica.

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (FISCHIMANN, 2009, p.27).

Ao final da aplicação da ferramenta objetiva-se compor melhorias capazes de proporcionar às organizações vantagens competitivas.

2.9 Corona vírus: conceitos

De acordo com o Ministério da Saúde em nota divulgada em seu site oficial:

A COVID-19¹ é uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a maioria dos pacientes com COVID-19 (cerca de 80%) podem ser assintomáticos e cerca de 20% dos casos podem requerer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória e desses casos aproximadamente 5% podem necessitar de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória (suporte ventilatório). (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31 de dezembro 19 após casos registrados na China.

De acordo com o site mencionado acima a transmissão ocorre:

De uma pessoa doente para outra ou por contato próximo por meio de:

- Toque do aperto de mão;
- Gotículas de saliva;
- Espirro;
- Tosse;
- Catarro;
- Objetos ou superfícies contaminadas, como celulares, mesas, maçanetas, brinquedos, teclados de computador etc.

Sendo assim, foi recomendada pelo órgão uma série de medidas para evitar as contaminações.

- Lave com frequência as mãos até a altura dos punhos, com água e sabão, ou então higienize com álcool em gel 70%.
 - Ao tossir ou espirrar, cubra nariz e boca com lenço ou com o braço, e não com as mãos.
 - Evite tocar olhos, nariz e boca com as mãos não lavadas.
 - Mantenha uma distância mínima de cerca de 2 metros de qualquer pessoa tossindo ou espirrando.
 - Evite abraços, beijos e apertos de mãos. Adote um comportamento amigável sem contato físico, mas sempre com um sorriso no rosto.
 - Evite circulação desnecessária nas ruas, estádios, teatros, shoppings, shows, cinemas e igrejas. Se puder, fique em casa.
- Conforme divulgado no endereço eletrônico: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#como-se-proteger> e acesso em 07/09/2020.

¹ **Nota:** Por se tratar de assunto recente no momento de elaboração do artigo, foi utilizado material de pesquisa sobre o Covid-19, extraído no site do Ministério da Saúde.

Similarmente, com esta última medida foi adotada também o fechamento de serviços que não foram denominados como não “essenciais”. Como restaurantes, shopping e igrejas entre outros.

De acordo com o veículo de comunicação o “Correio Brasiliense” em uma postagem na data de 21 de março 2020:

O Governo de São Paulo decretará quarentena a partir da próxima terça-feira (24/3) em todo o estado. A medida determina o fechamento de todo o comércio e serviços não essenciais de 24 de março a 7 de abril. Em São Paulo, de acordo com o último boletim, há 15 óbitos pelo novo coronavírus. (CADIM, 2020).

Haja vista, na microrregião de São João del Rei por meio do decreto nº 8.601 em 19 março 2020 essas atividades também foram fechadas:

O prefeito de São João del Rei, Nivaldo de Andrade, assinou na tarde desta quinta-feira, 19, o Decreto Nº 8.601 que trata das medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento da epidemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19). De acordo com a deliberação, ficam suspensas por tempo indeterminado as atividades que impliquem aglomeração de pessoas. (GAZETA DE SÃO JOÃO DEL REI, 2020).

2.10 Impacto econômico

“A recuperação econômica pós-crise é objeto de estudo permanente da ciência econômica e essa discussão tende a ganhar ainda mais relevância. [...] Crises econômicas podem causar perdas permanentes de produto e alterar a dinâmica de crescimento após os choques”. Esse enfoque foi descrito em uma nota informativa sobre os impactos econômicos da Covid-19 pela Secretaria de Política Econômica em 13 de maio 2020. (S. P. E.; NOTA INFORMATIVA, 2020)

Com o fechamento de diversos estabelecimentos, paralização das atividades em diversos segmentos e a medida de isolamento social imposta pelo poder público, a crise começou irrevogavelmente a assolar os brasileiros e a impactar a economia:

Embora a escala de letalidade do coronavírus seja relativamente baixa, a escala de difusão é elevada, repercutindo em uma rápida difusão dentro da China e mesmo no exterior. As repercussões de curto prazo já acontecem por meio de uma crescente autarquização das relações internacionais dos países em relação à China, com contenção dos fluxos humanos e corte de voos comerciais. Por sua vez, os impactos de médio e longo prazo potencializam um aumento da desaceleração econômica na China e repercussão negativa no crescimento mundial. (SENHORAS, 2020, p. 33).

É um consenso que os efeitos econômicos provocados pela COVID-19 serão perversos. Alguns economistas estão comparando esses efeitos com os da gripe espanhola do início do século XX e a descrição deste período foi extremamente bem elaborada por Barata (2000, p. 337):

Mas, nenhuma epidemia marcou tanto a vida da capital quanto a epidemia de gripe conhecida como gripe espanhola, que provocou inúmeras mortes em 1918 acometendo inclusive o presidente eleito Rodrigues Alves. A epidemia teve início em São Paulo no final de outubro e em meados de dezembro já havia perdido força.

Nesse curto espaço de tempo, entre 6 e 8 semanas, foram notificados 116.777 casos (22,32% da população da capital) e registrados 5.331 óbitos. [...] Em decorrência da epidemia foram suspensas as atividades escolares, fecharam-se os bares e os cinemas, interromperam-se as atividades industriais e comerciais.

Enfim, a presente pesquisa procurou contextualizar a situação em que as empresas estavam durante a pandemia, quais estratégias de diversificação foram adotadas e quais resultados foram obtidos com essas medidas, buscou-se identificar como a gestão utilizou essa intempérie para transformar as ameaças em oportunidades.

3 Metodologia

A pesquisa foi elaborada com o objetivo de identificar os impactos causados por meio de estratégias de diversificação de mercado, no empreendedorismo na microrregião de São João del Rei diante do cenário causado pela pandemia do Covid- 19, bem como esta ferramenta pode contribuir para os resultados das empresas.

Minayo (1993, p. 23), descreve pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Silva e Menezes (2005, p. 20) complementam “é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”.

De caráter exploratório esta pesquisa tentou elucidar como as estratégias escolhidas foram importantes para que os empreendedores obtivessem melhores resultados. Gil (1991, p. 41) explana que “estas pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se [...] obter aprimoramento de ideias. [...] Seu planejamento é, portanto, bastante flexível.” Ademais, para um melhor embasamento também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que também foi descrita por Gil (1991), como sendo constituída por material já publicado e quanto à natureza foi utilizada a pesquisa qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos que não podem ser quantificados. Embora essa abordagem proporcione uma compreensão mais detalhada das perguntas da pesquisa, ela dificulta a análise dos resultados.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [...] A pesquisa qualitativa é criticada por seu

empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001 apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 32).

Esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade.

A coleta de dados foi realizada no formato primário e secundário através de análise e compilação de documentos e entrevistas semiestruturadas, considerando o fato que a pandemia advinda do vírus do Covid- 19 tenha causado impacto mundial. Na primeira, a pesquisa se debruçou não somente em documentos gerados pelas empresas, mas em dados já capitados por diversos canais conhecidos como: jornais e relatórios. Para Trevinos (1987) esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Para Gil (1991), embora “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico. [...] apresenta uma série de vantagens. [...] há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. [...] Outra vantagem, [...] esta no custo”.

Na segunda parte da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas pessoais em profundidade com os proprietários destas empresas e por meio desta puderam expor suas opiniões e experiências diante do ocorrido.

As entrevistas semi- estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas [...]. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal [...] obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. (BONI e QUARESMA, 2005, p. 8).

Após o estudo para identificação das estratégias adotadas e seus efeitos para os resultados nos empreendimentos, foi realizada uma análise com todos os dados colhidos e por meio do estudo de caso, verificar a evolução destas atitudes. O estudo de caso pode ser mais bem definido como uma atividade intensa e que tentará esgotar todas as suas possibilidades de um ou mais pontos, permitindo o alcance de forma detalhada do conhecimento (Gil, 1991).

4 Resultados e discussões

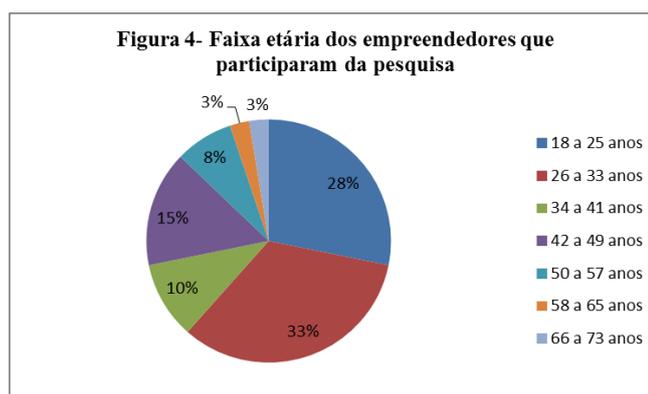
Tendo em vista que, o público alvo desta pesquisa é constituído por empreendedores da microrregião de São João del-Rei que atuam no segmento varejista e que decorrente da pandemia foram obrigados a se reinventar para manterem seus negócios ativos. Os critérios de avaliação considerou para a pesquisa profissionais que concluíram ou não o ensino superior e por meio dessa temática, será desenvolvido um quadro comparativo considerando a postura de ambos.

Para realizar a pesquisa foi desenvolvido um questionário no *Google Forms* contendo 19 (dezenove) perguntas. Este questionário foi enviado por meio do aplicativo Whatsapp para as associações comerciais das cidades de Resende Costa (ASSETURC- Associação Empresarial e Turística de Resende Costa) e de São João del Rei (ACI del- Rei Associação Comercial e Industrial de São João del- Rei) e foi respondido por 39 (trinta e nove) pessoas. Além disso, foi realizado também uma entrevista contendo 7 (sete) perguntas com alternativas de múltipla escolha e abertas com 5 (cinco) proprietários que também responderam o questionário e foram sorteados pela ferramenta “Sorteador” do site sorteador.com.br.

4.1 Traçando o perfil empreendedor

Segundo os autores (ROBERT; MICHAEL; DEAN, 2014, p. 6) “o empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões”. Por meio, desse contexto o presente artigo vislumbrou identificar o perfil do empreendedor e por meio dele observar as estratégias adotadas por este durante a pandemia.

Combinando fatores como idade, grau de instrução e estratégias utilizadas antes e durante a pandemia em seu negócio. De acordo com a figura 4, foi possível perceber a faixa etária dos respondentes, que em sua maioria varia entre 18 e 33 anos, correspondendo a 61%, que se concentram na atividade empreendedora. Também foi possível observar que um percentual considerável é composto por jovens que buscaram no empreendedorismo uma nova vertente para driblar as adversidades e/ ou aferir renda extra.

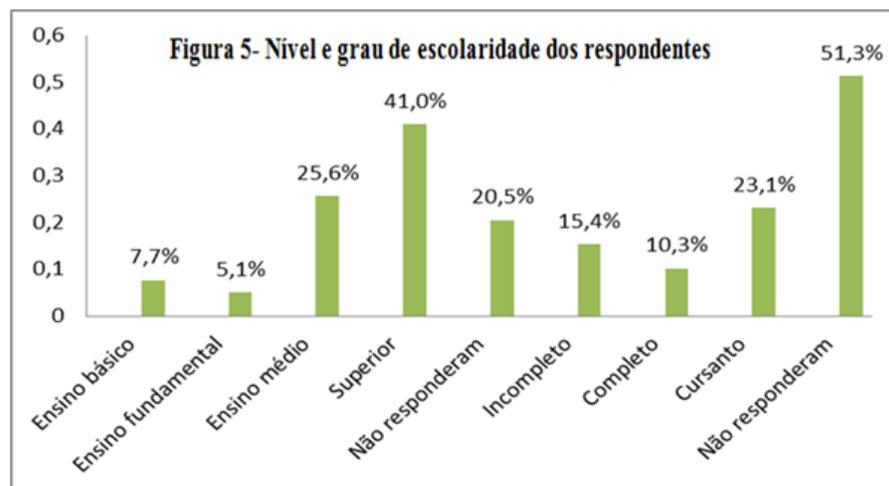


Fonte: dados da pesquisa

O que é reforçado no ideal exposto por Soares e Machado (2005) que explanam sobre o assunto ao afirmar que o jovem no mercado de trabalho constitui um desafio, sendo o empreendedorismo uma nova dimensão para absorver a mão de obra jovem. Assim, a atividade empreendedora, na criação de um negócio, estabelece-se como alternativa de

empregabilidade para o jovem brasileiro e também constituindo mais do que opção de ocupação e desenvolvimento profissional, mas também alternativa para inserção social e oportunidade de estímulo ao desenvolvimento socioeconômico da sociedade.

Para analisar o perfil dos empreendedores foi levantado também o nível e o grau de escolaridade destes que pode ser observado na figura 5. E com base na pesquisa tornou-se evidente que a educação tem se tornado mais acessível nos últimos anos. Contudo, o resultado a pesquisa aponta também que uma das formas de acender profissionalmente para os jovens é a abertura de um negócio, já que muitas vezes os mesmos não possuem experiência ou estão cursando a graduação nessa fase e não tem disponibilidade para se dedicar integralmente a um trabalho fixo devido ao número de horas que tem que se dedicar aos estudos.

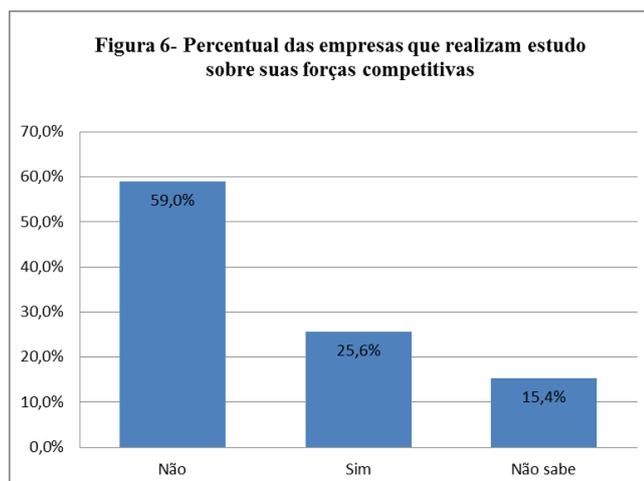


Fonte: dados da pesquisa

Com base na pesquisa foi possível observar também que o grau de instrução impacta na tomada de decisões. Para Dornelas (2005, p. 8) “ Na educação superior [...] o professor ensina empreendedorismo de forma abrangente e não apenas com foco na criação de empresas”.

4.2 Identificando as estratégias

Para Poter, (1980, 1996) Os principais focos de análise para tornar a empresa competitiva são produtos, depois consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”



Fonte: dados da pesquisa

Dessa forma, percebe-se na figura 6, um número considerável que infelizmente se posicionou de forma negativa diante a questão sobre realizar algum estudo sobre as forças competitivas das empresas, ou seja, que não realizava nenhuma pesquisa para identificar suas forças competitivas, como o cliente gosta de ser tratado e como a concorrência trata os clientes. O que traria para seus negócios maior visibilidade e autoconhecimento, assim com estes conceitos a empresa se tornaria mais competitiva no mercado e mais lucrativa para as partes interessadas.

Outro ponto levantado na pesquisa foi à busca por compreender fatores que impactavam as estratégias adotadas pelo empreendedor no seu cotidiano. Para esta inquietação fosse respondida foi realizada a seguinte pergunta “A estrutura atual de sua empresa influência em seu processo estratégico?”.

Com isso, foi encontrado o peso que a estrutura física do negócio tinha no processo decisório, por meio da pesquisa foi possível observar que o empreendedor precisa ponderar nas estratégias em razão a sua estrutura.

Para fortalecer o entendimento é possível perceber a relação entre a estratégia e a estrutura, defendida por McCraw (1998). Que aponta como principal ideia que a estrutura segue a estratégia, sendo necessário entender que a estrutura é um meio pelo qual a empresa conseguirá atingir os seus objetivos e metas.

Contudo, é possível inferir que em sua grande maioria os empreendedores nem sempre tem a possibilidade de desenvolver a estratégia antes da estrutura e isto pode ser ilustrado na figura 7 e pode ser justificado no fato de muitos negócios terem começado de forma improvisada através do empreendedorismo por necessidade com dificuldades financeiras. Por meio dessa premissa é possível perceber que a maioria dos respondentes encontra dificuldades em traçar as estratégias devido a estrutura física.

Esse preceito foi salientado também por Scur e Queiroz (2017, p. 207) que afirmam: “a forma como as empresas diversificam suas atividades determinam quais serão as novas áreas básicas e, conseqüentemente, as conduz a uma estratégia de diversificação, em virtude de seus recursos internos e mercado no qual está inserida”.



Fonte: dados da pesquisa

4.3 Estratégia de diversificação durante a pandemia

Para autor Hitt et. al. (2011, p. 159) as empresas utilizam a “estratégia de diversificação para aumentar o valor da empresa melhorando seu desempenho geral”. Essa premissa foi reforçada por Soto (2003), que define a estratégia de diversificação como a entrada de novos produtos ou mercados, que podem estar atrelados a algum produto ou forma de negócio atual na firma cujo alvo é reduzir o risco e ampliar o retorno.

Inicialmente foi possível perceber na figura 8 que a maioria dos empresários utilizava alguma estratégia em seus negócios para obter o retorno desejado. Outro dado importante levantado durante a pesquisa foi que, embora as empresas contassem com alguma estratégia, o percentual que utilizava alguma estratégia de diversificação praticamente se igualava aos que não utilizavam ou que talvez utilizassem.

A pesquisa salientou que a maioria dos empresários recorreu a esse tipo de estratégia para driblar as dificuldades que a pandemia causada pelo Covid- 19 acarretaram. O estudo expôs um retorno satisfatório durante a pesquisa para os que utilizaram a estratégia de diversificação e demonstrou ainda que após o contato com esta ferramenta muitos proprietários darão continuação a esta em seus negócios no pós-pandemia.

Quando levantada a questão do porque um dos empresários decidiu diversificar a resposta foi:

“Eu decidi diversificar, pois, no início da pandemia foi muito difícil para vender os produtos. E além de o momento não ser propício para a venda eu encontrava dificuldades para conseguir a matéria prima. Dessa forma, foi necessário realizar algumas modificações no produto e na forma de contatar o cliente. Além disso, estava em um mercado que todos tinham mais do mesmo, se você procurasse o meu produto nos demais artesanatos você encontraria. Aí decidi mudar o meu produto, fiz um modelo diferente, misturei outras cores e percebi que a demanda estava voltando”. (Entrevistado 1)

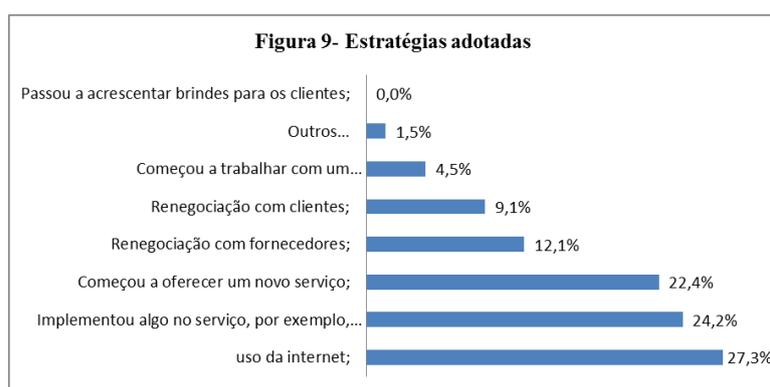
Questões levantadas	SIM	NÃO	TALVEZ
Utilizava alguma estratégia de vendas?	74,4%	17,9%	7,7%
Utilizava alguma estratégia de diversificação antes da pandemia?	51,3%	43,6%	5,1%
Utilizava alguma estratégia de diversificação durante a pandemia?	79,5%	17,9%	2,6%
Observou retorno satisfatório após a implementação da estratégia de diversificação?	66,7%	10,3%	23,1%
Após a pandemia irá continuar implementando estratégias de diversificação?	80,6%	19,4%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Albuquerque (2014, p. 34) “diversificação é a estratégia que leva a organização a novos mercados, aumentando assim a diversidade”.

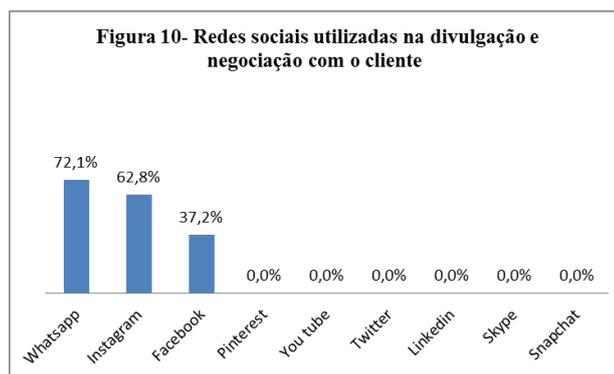
Para compreender mais profundamente o processo de implantação da estratégia de diversificação e adaptação foi proposto aos empresários que destacassem as principais atividades realizadas durante a pandemia. Foi destacado por estes, que a utilização da internet nesse momento de isolamento social como ponto crucial para atingir o público e por meio desse recurso se aproximar e negociar com os clientes. Além disso, na figura 9 ficou evidente que as empresas lançaram mão dos serviços de entrega domiciliar e adicionaram outras formas de pagamento.

A visão de Albuquerque é reforçada com os dizeres de Kluyver e Pearce II (2007) que explanaram o assunto e justificaram diversificação em novos setores, tecnologias, bases de fornecedores, segmentos de consumidores, regiões geográficas ou fontes de financiamento, como forma para entrar em mercados de produtos diferentes daqueles em que atua no presente.



Fonte: dados da pesquisa

Os empresários apontaram também as redes mais utilizadas durante o período. Foi possível observar que certo apressa para o aplicativo *Whatsapp* e *Instagram* na figura 10. E com isso justificar o uso mais acentuado justificando serem redes de fácil acesso, com caráter sigiloso para a negociação, sem custo para o cliente e de ágil comunicação.



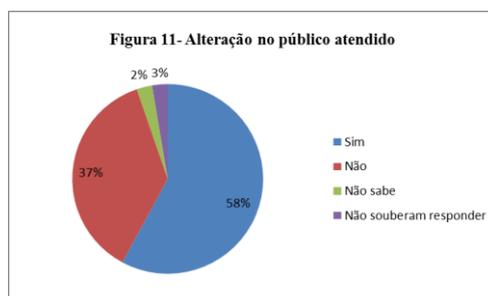
Fonte: dados da pesquisa

Mídias sociais permitem com que empresas participem e interajam com consumidores de maneira direta, com um custo relativamente baixo e com níveis elevados de eficiência em comparação com ferramentas de comunicação mais tradicionais (KAPLAN e HAENLEIN, 2010). Além de serem mais baratas e mais eficientes às ações de marketing em mídias sociais aumentam o valor da marca de uma empresa (KIM e KO, 2012); e, conseqüentemente, ajudam a marca a expandir a sua atuação, deixando de ser uma atuação física e regional para uma atuação virtual e global (BRUHN, SCHOENMUELLER e SCHAFFER, 2012).

Com relação aos resultados obtidos até o presente momento um dos entrevistados levantou o seguinte posicionamento.

“Minha expectativa com a diversificação era que o negócio vendesse mais ou pelo menos a mesma coisa. Estava preocupado com as famílias dos meus funcionários e com a minha, tinha receio que fosse necessário demitir ou até mesmo fechar as portas. E com a estratégia tive a grata satisfação perceber o retorno nas vendas, meus clientes até falam que eu não devo voltar as atividades da mesma forma quando a pandemia acabar.” (Entrevistado 2)

Conseqüentemente, as empresas que fizeram uso desta ferramenta perceberam não somente o aumento nas vendas, como também a alteração do público. Essa afirmativa pode se confirmada com a figura 11.



Fonte: dados da pesquisa

Este resultado pode ser mais bem embasado com as palavras de Ansoff (1990, p. 30) que diz “a empresa que oferecesse um produto padronizado ao preço mais baixo não venceria”. Pois, com o passar do tempo à concorrência teria alcançado e seus clientes estariam mais exigentes o que obrigaria a empresa sempre a se reinventar para se manter no mercado.

5 Considerações finais

Este estudo buscou trazer algumas reflexões sobre as estratégias de diversificação adotadas por empreendedores na microrregião de São João Del Rei durante a pandemia do Covid- 19, para a sobrevivência de seus negócios.

Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa por meio de um estudo de múltiplos casos de empreendimentos e os dados foram coletados por meio de questionário, entrevista semiestruturada e pesquisa bibliográfica. Assim, foi possível verificar que o processo escolhido para estudo, conduziu os entrevistados para o alcance ou aproximação dos resultados desejados. Resposta essa, que vai ao encontro da teoria escolhida para oferecer suporte à argumentação.

Com um cenário coberto por inseguranças, muitos empreendedores sentiram a necessidade de realizar algumas mudanças para manter a longevidade de seus negócios. Correlacionando o conteúdo ministrado no curso de graduação em administração e o fenômeno atual, é possível apontar que a pesquisa mostrou- se um instrumento fundamental para a construção de conhecimento, auxiliando no crescimento profissional e desenvolvimento de senso crítico. Além do mais, o presente estudo poderá salientar quais aspectos mais influenciaram na tomada de decisões e como o conhecimento pode auxiliar nesta fase, contribuindo assim, para os estudos em estratégia empresarial. Sob o ponto de vista para retorno a sociedade, é possível destacar que este estudo poderá impulsionar maiores investimentos em programas de desenvolvimento para empreendedores, bem como políticas de incentivo ao empreendedorismo, que visem estratégias de crescimento regional.

Com o propósito de comprovar objetivo geral, foram definidos alguns objetivos específicos. Sendo o primeiro responsável por identificar o perfil e as estratégias utilizadas no cotidiano dos empreendedores. Por meio da entrevista e do questionário, chegou-se ao resultado que o maior número de respondentes da pesquisa é composto por um grupo jovem e que em parte não tem formação superior. E em razão ao exposto, não realiza, por exemplo, pesquisas para descobrir as forças de seu negócio. Dessa forma, percebo que o conhecimento teórico poderia agregar valor à experiência destes empreendedores elevando o negócio a outro patamar.

Com o segundo objetivo, a pesquisa buscou identificar as principais estratégias de diversificação adotadas durante a pandemia. Como o retorno para esta indagação, foi encontrado a utilização crescente das redes sociais com um destaque para a rede *Whatsapp*. Além disso, as empresas passaram a oferecer algum serviço acoplado ao que já era comercializado, além de oferecer novos serviços/ produtos a seus clientes, como resposta às novas necessidades que surgiram com este novo cenário.

Por conseguinte, o último objetivo propôs-se a demonstrar por meio de um quadro comparativo, as estratégias utilizadas durante a covid-19. Evidenciando assim, as principais estratégias mais utilizadas. Apesar de ter destacado, a utilização de novos serviços apontou também, que algumas empresas não utilizavam esse tipo de estratégia e que irão adotá-la no momento pós-pandemia.

Cabe salientar, que durante a pesquisa, foram encontradas algumas limitações. Dentre estas, é possível inferir que a entrevista poderia ter alcançado um número maior de respondentes, caso não houvesse o isolamento social. Correlacionado a este ponto, o questionário foi encaminhado por meio de aplicativos de comunicação com o público alvo e muitas pessoas se mostraram resistentes a responder o mesmo.

Durante a realização deste estudo, entretanto, foi possível perceber que uma parcela considerável das empresas que participaram da pesquisa, é formada por integrantes da própria família. Este fator acaba por reduzir o percentual de profissionais no quadro de funcionários. Sendo assim, para corroborar com o conteúdo deste artigo e inclusive para a sociedade, sugere-se a realização de estudos futuros sobre a importância da tecnologia da informação nas tomadas de decisões, pois, é notável que um percentual considerável dos empreendedores entrevistados, utiliza pouco este recurso, que poderia contribuir para as tomadas de decisões e acompanhamento dos resultados das empresas.

Referências

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Gestão empresarial** / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.

ANSOFF, I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ALBUQUERQUE, Renata Pinheiro Gondim. **Estratégia de diversificação: Estudo de Caso Asa Branca**. Monografia (Trabalho apresentado ao Curso de Administração para a

Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração). 77 p. Fortaleza. UFC, 2014.

BARATA, R. B. Cem anos de endemias e epidemias. **Ciênc. saúde coletiva**. vol. 5, n.2, p.333-345, 2000.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5º. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política**. Santa Catarina: UFSC, v. 2, nº 1 (3), p. 68-80, jan./ jul. 2005.

BRUHN, M.; Schoenmueller, V.; Schafer, D. **Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?** *Management Research Review*. v. 35, nº 9, p. 770-790. 2012.

CAPRON, L.; DUSSAUGE, P.; MITCHELL, W. *Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and the United States, 1988-1992*. **Strategic Management Journal**, 19: p. 631-661. 1998.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. *The link between resources and type of diversification: theory and evidence*. **Strategic Management Journal**, 12: p. 33-48. 1991.

CHANDLER, A.D. **Stratégies et structures de l'entreprise**. Paris: *Editions d'Organisation*, 1962.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 4º. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M.J.; BERGEN, M. *Pricing process as a capability: a resource-based perspective*. **Strategic Management Journal**, 24: p.615- 630. 2003.

FISCHIMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática** / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODDARD, J.; MCKILLOP, D.; WILSON, J. O. S. *The Diversification and Financial Performance of US Credit Unions*. **Journal of Banking & Finance**, v. 32, n. 9, p. 1836–1849, set. 2008.

GRZEBIELUCKAS, C. de et al. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. III Encontro de Estudos em estratégia**. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES655.pdf>>. Acesso em 07 jun. 2020.

HALL, J. ; Ernest H. Corporate diversification and performance: na investigation of causality. **Australian Journal of Management**. Australian, v. 20, nº 1, p.1-18, jun. 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, E. R. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização,** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2011.

KAPLAN, A.; Haenlein, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Journal Business Horizons**, v. 53, nº 1, p. 59-68, 2010.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Análise Epistemológica das Obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg. **VI Encontro de estudos em estratégia.** Bento Gonçalves, RS, maio. 2013.

Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es254.pdf>> acesso em 21/06/2020.

KIM, A.; Ko, E. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. **Journal of Business Research**, v. 65, nº 10 p. 1480-1486, 2012.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J. A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTABE, M.; MARTIN, X.; DOMOTO. *Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U. S. and Japanese automotive industries.* **Strategic Management Journal**, 24: p. 293-316. 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2º. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MCCRAW, T. K. (Org). **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa.** Tradução: Luiz Alberto Monjardim. São Paulo: FGV, 1998.

MEHRA, A. *Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry.* **Strategic Management Journal**, 17: p. 307-322. 1996.

Ministério da Saúde, sobre a doença. Disponível em < <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>> acessado em 21 jun. 2020.

MOTA, J.; Castro, L. Uma Perspectiva de Capacidades na Evolução de Limites Firms: Um Exemplo Comparativo de Caso da Indústria Portuguesa de Moldes. **Journal of Management Studies**, v. 41, nº 2, p. 219-361, mar. 2014.

Disponível em < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00433.x> >. Acesso em 07 jun. 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PENROSE, E. D. **The theory of the growth of the firm.** New York: Oxford University Press, 1959.

PETERS, M. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo.** 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. PORTER, M. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RODRÍGUEZ, M. J. P. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n. 8, p. 195-213, 1998.

RUMELT, R.P. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: *Harvard Business School Press*, 1974.

SENHORAS, E. M. Coronavírus e o papel das pandemias na história humana. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 1, n. 1, 2020.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007.

SECRETARIA DE POLÍTICA ECONOMICA/ Nota informativa. Impactos Econômicos da COVID-19. São Paulo, 2020. Disponível em < <http://www.fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/conjuntura-economica/estudos-economicos/2019/nota-impactos-economicos-da-covid-19.pdf> > acessado em 21 jun. 2020.

SCUR, G.; QUEIROZ, R. P. **O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital**. *Gestão e Produção*. São Carlos, v. 24, n. 2, p. 206-220, abr. / jun. 2017.

SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 377-386, jul./aug. 1987.

SILVA, E. L. S; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, Fernando Ferreira de Araújo. ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO E DOS MODELOS DE NEGÓCIOS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS DE REAL ESTATE NO PERÍODO DE 2005 A 2010. Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2011.

SOARES, M. A. F.; MACHADO, H.P.V. **Jovens empreendedores**: perfil, dificuldades na gestão e perspectivas dos empreendimentos. In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Anais, Curitiba, 2005.

SOTO, Maria Gracia García. *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial*: evidência en las cajas de ahorros españolas. Tese (Programa de Doctorado) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.

STRATEGOR, A. **Stratégie, structure, décision, identité**. Paris: InterEditions, 1988.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, S. et al. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1º. ed. Cascais: Principia, 2002.