

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNA GHIZONI VIEIRA

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BOUTIQUARIUM AQUARISMO E PET SHOP

FLORIANÓPOLIS

2009

BRUNA GHIZONI VIEIRA

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BOUTIQUARIUM AQUARISMO E PET SHOP

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luis Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

BRUNA GHIZONI VIEIRA

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BOUTIQUARIUM AQUARISMO E PET SHOP

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota \_\_\_\_\_ à acadêmica Bruna Ghizoni Vieira, em em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Banca Examinadora**

---

Prof. Luis Moretto Neto, Dr.  
Orientador

---

Prof. Altamiro Damian Préve  
Membro

---

Prof<sup>a</sup>. Ana Lucia Fernandez  
Membro

Dedico o presente trabalho à Mariah Ghizoni Vieira, minha irmã, que mesmo não estando mais presente fisicamente, continua sendo um exemplo de valentia, discrição, dedicação aos estudos e amor à humanidade.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, fiéis conselheiros, que com empenho e sabedoria me educam de acordo com valores eternos e proporcionam momentos muito gratos ao meu espírito.

Aos amigos conquistados no curso de Administração da UFSC, Alexandre Hartmann, Débora Cardozo Obber de Stimpel, João Pedro Pastorello Detoni, Leandro Silveira Kalbusch, Leonardo Spyrides Boabaid Zupan, Luciane Finger, Marcelo Bastos Petrelli, Mariana Silveira Pereira, Nelci Maria Salles e Vanessa Ferreira Buratto, que foram determinantes para que essa etapa fosse cumprida de forma mais suave e construtiva.

À UFSC, pela sólida contribuição na construção dos meus conhecimentos acadêmicos. Ao meu Orientador, Prof. Dr. Luis Moretto Neto, que com paciência e disposição transmitiu-me elementos essenciais para a culminação deste trabalho. Aos professores Carlos Wolowski Mussi, Eduardo Aquino Hübler e Marcelo Menezes Reis, pelo exemplo de qualidade de ensino.

À Université Toulouse I, pelos conhecimentos adquiridos e pela oportunidade de morar e estudar Administração na França. À AIESEC Toulouse, que me possibilitou desenvolver-me profissionalmente para ter um impacto positivo na sociedade.

Às amigas do Dom Jaime, que durante as múltiplas experiências da vida, sempre estão presentes nos momentos mais especiais. Aos amigos da Fundação Logosófica, pelo afeto, exemplo de conduta e vontade de ser melhor. Ao Aramis, que mesmo recente em minha vida, já conquistou um espaço de confiança e amor sem igual.

“O conhecimento amplia a vida. Conhecer é  
viver uma realidade que a ignorância  
impede desfrutar”.

Carlos Bernardo González Pecotche

## RESUMO

VIEIRA, Bruna Ghizoni. **Análise da estratégia de expansão:** um estudo de caso na Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop. 2009. 100f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho apresenta a análise da estratégia de expansão da Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, elaborada a partir da implementação da nova filial da empresa no Floripa Shopping. O referencial teórico a respeito do tema foi construído por meio de obras de variados autores da área, mas baseia-se, sobretudo, nos estudos de Michael Porter e Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. Este estudo buscou, primeiramente, identificar a estratégia global da empresa, para, em seguida, analisar sua estratégia de expansão, mediante a utilização da ferramenta conhecida como análise SWOT. Quanto aos procedimentos metodológicos, o presente trabalho constitui-se de um estudo de caso e também bibliográfico, descritivo e exploratório, cujo caráter é qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental, entrevistas e observação, sendo que os dados foram interpretados a partir da análise de conteúdo. Os resultados alcançados na pesquisa evidenciaram a ausência de estratégia declarada e institucionalizada, sendo esta caracterizada como sendo emergente e implícita. No entanto, identificou-se uma estratégia de diferenciação, pois mesmo sem um planejamento estratégico estruturado, a organização foi capaz de expandir em tamanho e *portfólio* e criar implicitamente uma estratégia de destaque em relação aos concorrentes.

Palavras-Chave: Estratégia, Análise SWOT, Diferenciação.

## ABSTRACT

VIEIRA, Bruna Ghizoni. **Analysis of the expansion strategy**: a case in the Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop (Boutiquarium Aquarium and Pet Shop). 2009. 100p. Monograph (Graduation Degree in Administration) – Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This work presents an analysis of the expansion strategy of Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, elaborated from the implementation of the new branch of the company at Floripa Shopping. The theoretical referential concerning the subject was structured based on the theories of various authors of the area, but was mainly developed through studies of Michael Porter and Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. First and foremost, this study aimed identifying the global strategy of the company, in order to analyze its strategy of expansion, through the use of the tool known as SWOT analysis. As far as the methodological procedures are concerned, the present work is a case and bibliographic study, descriptive and exploratory, with quality features. The data collection was based on documents researching, interviews, and comments. The data was interpreted taking into account the content analysis. The reached results in the research evidenced the lack of visible strategy, and this is characterized as being emergent and implicit. Nevertheless, a differentiation strategy was identified, because even without a structured strategic planning, the organization was capable to expand in size and portfolio, and to create implicitly a prominent strategy regarding the competitors.

Key-words: Strategy, SWOT Analysis, Differentiation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Atividades das escolas prescritivas .....	25
Figura 02: Atividades das escolas descritivas.....	27
Figura 03: Matriz de Ansoff.....	37
Figura 04: Estratégias genéricas de Porter .....	40
Figura 05: A roda da estratégia competitiva .....	46
Figura 06: As cinco forças competitivas de Porter .....	50
Figura 07: Boutiquarium Capoeiras em 2009 .....	71
Figura 08: Boutiquarium Angeloni Beira-mar em 2009 .....	71
Figura 09: Boutiquarium Floripa Shopping em 2009 – interior .....	72
Figura 10: Quadro de funcionários ideal ao fim de 2009 .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Definições do conceito de estratégia .....	33
Quadro 02: Pontos fortes e fracos da Boutiquarium Floripa Shopping .....	83
Quadro 03: Principais fornecedores da Boutiquarium .....	88
Quadro 04: Ameaças e oportunidades da Boutiquarium Floripa Shopping .....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: População acima de 5 anos residente nos bairros .....	85
Tabela 02: Número de lojas de animais nos bairros .....	86
Tabela 03: Número de <i>pet shops</i> nos bairros .....	87

## LISTA DE SIGLAS

ANFAL PET – Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação

ASSOFAUNA – Associação dos Revendedores e Prestadores de Serviços ao Mercado Pet

CEF – Caixa Econômica Federal

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

EPP – Empresa de Pequeno Porte

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

JUCESC – Junta Comercial do Estado de Santa Catarina

LTDA - Limitada

PIB – Produto Interno Bruto

PIB *per capita* – Produto Interno Bruto *per capita*

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SIMPLES NACIONAL – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Tema e problema de pesquisa	16
1.2	Objetivos do estudo	17
1.3	Justificativa	18
1.4	Estrutura do trabalho	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>21</b>
2.1	O enfoque histórico da estratégia	21
2.1.1	Analogias modernas	22
2.2	Estratégia: um conceito em formação	24
2.2.1	Escolas prescritivas	24
2.2.2	Escolas descritivas	26
2.3	As definições do conceito de estratégia	32
2.3.1	As convergências	34
2.3.2	Divergências	34
2.4	Classificações da estratégia	36
2.4.1	Matriz de Ansoff	36
2.4.2	Estratégias genéricas de Miles e Snow	38
2.4.3	Estratégias competitivas de Porter	39
2.5	O processo de geração da estratégia	43
2.5.1	Formulação da estratégia	43
2.5.2	Implementação da estratégia	52
2.5.3	Avaliação da estratégia	55
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>57</b>
3.1	Tipo de pesquisa	57
3.2	Coleta de dados	61
3.3	Análise de dados	65
3.4	Limitações da pesquisa	66
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>68</b>
4.1	Caracterização e histórico da empresa	68
4.2	Caracterização do setor	74
4.3	Análise dos resultados	76
4.3.1	Análise da estratégia global da Boutiquarium	76
4.3.2	Análise da estratégia de expansão da Boutiquarium	78
4.3.2.1	Ambiente interno	78
4.3.2.1.1	Produto e serviço	79

4.3.2.1.2	Preço .....	80
4.3.2.1.3	Localização .....	80
4.3.2.1.4	Promoção .....	82
4.3.2.1.5	Pontos fortes e fracos .....	82
4.3.2.2	Ambiente externo .....	84
4.3.2.2.1	Consumidores .....	84
4.3.2.2.2	Concorrentes .....	86
4.3.2.2.3	Fornecedores .....	88
4.3.2.2.4	Conjuntura sócio-ambiental .....	89
4.3.2.2.5	Oportunidades e ameaças .....	91
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia, cada vez mais, tem conquistado um lugar de destaque nas discussões acerca de temas empresariais, ao passo que já são muitos os autores renomados que focam seus estudos e pesquisas na tentativa de compreender a magnitude dessa importante ferramenta gerencial.

Mas afinal, o que é estratégia? Para embasar tal questão, cabe citar o contexto que suscitou o surgimento da palavra, bem como as transformações do conceito que possibilitaram o seu alcance no palco do mundo dos negócios.

O termo estratégia nasceu da guerra. Ainda no século III a. C., o general chinês Sun Tzu revolucionou a forma de guerrear. Nessa época, a finalidade da estratégia era exclusivamente a vitória, já que se constituía como o meio para alcançar um fim, que era a vitória sobre um oponente (MAXIMIANO, 2004).

Contudo, a idéia original da estratégia, mediante alguns ajustes, aplica-se a todas as situações de concorrência atuais, como jogos, guerra ou negócios. Sendo assim, em qualquer conjuntura que envolva a definição de objetivos e a escolha de meios para realizá-los, o conceito de estratégia está presente.

No mundo corporativo, toda organização possui uma estratégia, formal ou informal, do passado para o presente. No entanto, apesar do consenso a respeito da função vital que a estratégia possui no campo do gerenciamento, ressalta-se que na maior parte das organizações a estratégia é implícita, ou seja, não é identificada nem é conhecida por todos. Como explica Maximiano (2004, p. 63), “[...] em qualquer organização sempre é possível identificar estratégias implícitas, que se refletem na situação estratégica presente e que foram elaboradas por meio de tentativa e erro”.

Logo, é importante que cada empresa possua um conceito a respeito do termo, decorrente da sua realidade e interação com o meio, pois a estratégia definida em uma empresa irá influenciar claramente o futuro da mesma, representando a sua prosperidade ou mesmo o fim da sua atividade no mercado. Como salienta Eusébio (2009), uma empresa sem uma estratégia definida é como

um barco à deriva sem qualquer orientação, que, por esse motivo, quando chega a um determinado local, este será considerado como um destino possível, uma vez que não possui uma rota definida a ser cumprida.

Nesse contexto, pode-se definir estratégia, de forma simples e objetiva, como o elemento primordial para orientar ações empregadas pelas empresas em suas relações com o ambiente, sendo imprescindível para qualquer tipo de organização, independente do porte ou setor de atuação. E é essa estratégia adotada que será percebida pelos clientes como o diferencial que a empresa possui em relação aos concorrentes (PALETTA, 2009).

Dessa forma, cabe citar que a estratégia apresenta muitas finalidades, dentre as mais importantes: orientar a tomada de decisão, promover a motivação organizacional, dar rumo à empresa, dar coerência às decisões internas, concentrar esforços na realização de metas e resultados, definir recursos e competências necessárias ao desempenho das atividades organizacionais, entre outras.

É nesse contexto de análise que se baseia o presente estudo. Ao se identificar a importância do processo de geração da estratégia para a manutenção da competitividade e a conquista do sucesso em qualquer organização, faz-se necessário compreender como ocorre esse processo na realidade prática de uma empresa.

Assim, o foco deste trabalho é analisar a estratégia de expansão da Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, procurando identificar os procedimentos estratégicos inerentes à empresa, mediante a prospecção de seus ambientes interno e externo.

## **1.1 Tema e problema de pesquisa**

A constante busca pela competitividade no mercado exige que as empresas, independente de seu porte, alinhem os esforços de todas as suas áreas funcionais no cumprimento das metas organizacionais estabelecidas. Sendo assim, a definição



de uma estratégia clara, objetiva e conhecida por todos, torna-se primordial para que a empresa assegure seu desempenho e sua sobrevivência em longo prazo.

Contudo, mesmo com a disseminação da relevância da formulação e implementação de uma estratégia global para as empresas, os gestores muitas vezes não percebem tal processo como sendo diretamente proporcional ao sucesso das organizações.

Diante do exposto, conclui-se ser extremamente importante analisar a estratégia de uma empresa para identificar como esta se encontra no mercado em que atua. Logo, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se caracteriza a estratégia de expansão da Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, localizada em Florianópolis – SC, considerando o período correspondente ao segundo semestre de 2009?

## **1.2 Objetivos do estudo**

A definição dos objetivos do estudo é uma etapa bastante importante, visto que estes devem ser claramente determinados e compreendidos para que não existam dados inúteis.

Logo, o objetivo geral que norteia o presente estudo é:

Analisar a estratégia de expansão da Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, localizada em Florianópolis – SC, considerando o período correspondente ao segundo semestre de 2009.

No que tange aos objetivos específicos, foram elencados:

- a) identificar o contexto atual em que se insere a empresa no mercado;
- b) identificar a evolução da estratégia da empresa;
- c) analisar a atual estratégia de expansão da Boutiquarium;
- d) avaliar a filial Floripa Shopping quanto a seus ambientes interno e externo.

### **1.3 Justificativa**

O presente estudo aborda um tema que está em voga nas discussões acerca de gestão empresarial: estratégia. Está cada vez mais difícil para uma organização focar em competitividade e em sucesso organizacional, sem passar pelo processo de geração da estratégia.

Sendo assim, os gestores das empresas devem familiarizar-se com o tema, introduzindo procedimentos estratégicos no cotidiano das organizações. Etapas de formulação, implementação e avaliação da estratégia de uma empresa devem ser realizadas periodicamente, e os resultados obtidos, divulgados para todos, no intuito de envolver as diversas áreas funcionais para o mesmo fim.

Apesar da complexidade da realização deste trabalho, principalmente pela falta de dados secundários, as informações resultantes podem ser de grande valia para o estabelecimento da empresa objeto de estudo no mercado.

Nesse sentido, a justificativa do estudo apresenta um valor inestimável, uma vez que proporciona segurança quanto às expectativas da obtenção dos resultados almejados e fornece uma visão realista acerca do tema selecionado (MATTAR, 2005).

Castro (1977) apresenta a necessidade de enquadrar o tema de pesquisa em três parâmetros de informações, que devem ser atendidos simultaneamente: importância, originalidade e viabilidade.

De acordo com Castro (1977), uma pesquisa se torna importante a partir do momento em que afeta um segmento da sociedade. Sendo assim, identifica-se que

o tema em questão é importante, primeiramente, para a empresa em estudo, pois a análise de sua estratégia de expansão pode orientar melhor seus esforços na busca do cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais. É também importante para a acadêmica, por proporcionar uma aproximação com a realidade profissional e desenvolver habilidades e competências inerentes à profissão do administrador.

O estudo tem originalidade, segundo Castro (1977), quando possui a capacidade de surpreender o leitor. Assim, o presente estudo é original sob a ótica da organização, pois trata de uma análise que nunca teve desenvolvimento análogo na Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop.

No que se refere à viabilidade, constata-se que o estudo é viável uma vez que fatores determinantes para a realização do mesmo corroboram com sua execução. Estes fatores, segundo Castro (1977), podem ser definidos como: os prazos, os recursos financeiros e a disponibilidade de informações.

No que diz respeito ao prazo estabelecido pela universidade, ressalta-se que este foi suficiente para o cumprimento do presente estudo. O mesmo pode ser afirmado para os recursos financeiros, já que os custos referentes à pesquisa foram irrisórios. No que tange à disponibilidade de informações, salienta-se como fator determinante o acesso a obras de autores renomados no assunto de estratégia, bem como da orientação pedagógica durante todo o semestre. Além disso, tendo em vista que a pesquisadora do presente trabalho é colaboradora da empresa objeto de estudo, a coleta de dados e o acesso às informações necessárias foram facilitados.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho foi estruturado de maneira a possibilitar, primeiramente, a ampliação do conhecimento acerca do tema estratégia, que é assunto chave deste estudo. Nesse sentido, a discussão teórica foi elaborada a partir de obras de variados autores, bem como de artigos científicos.

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos empregados na realização do presente estudo. Foram elencados os aspectos com relação ao tipo de pesquisa, à natureza dos dados e à forma como os estes foram coletados e analisados.

Em seguida está o capítulo que trata da interpretação e análise dos dados, dividido em partes que abordam a caracterização da empresa e do mercado, a contextualização do setor no qual a empresa atua, a identificação da estratégia global da organização, bem como a prospecção dos ambientes interno e externo da filial da empresa em estudo. Por fim, o último capítulo aborda as considerações finais, ao apresentar os resultados das análises realizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a discussão teórica a respeito do tema escolhido, no intuito de expor o que a literatura especializada traz em relação aos aspectos primordiais para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Como afirma Lakatos e Marconi (2009, p. 226), “todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador [...] fundamentará sua interpretação”.

Logo, apresentam-se a seguir as definições e conceitos referentes aos elementos do processo de geração da estratégia, necessários para responder os objetivos desta pesquisa.

### 2.1 O enfoque histórico da estratégia

Estratégia, palavra derivada do vocábulo grego *strategos*, que significa general, na Grécia Antiga remontava a tudo quanto fazia o general no ambiente militar. Representava a arte e a ciência de conduzir forças militares para vencer o inimigo ou abrandar os resultados da derrota (STEINER, 1979 apud OLIVEIRA, 2001).

Apesar de sua origem grega, o termo estratégia começou a ser utilizado na China, ainda no século III a. C., pelo general Sun Tzu. Estrategista e autor do tratado “A arte da guerra”, Tzu revolucionou a forma de guerrear, e seus valiosos ensinamentos serviram de base para muitos outros generais que deixaram seus nomes marcados na história.

Conforme afirma Sun Tzu (2001), a guerra deve ser analisada de acordo com cinco fatores essenciais: influência moral, clima, terreno, comando, e doutrina, melhor exemplificados a seguir:

- a) influência moral: compreende a harmonia entre o povo e seus dirigentes, fazendo as pessoas caminhar para a vida ou para a morte, sem medo algum;
- b) clima: significa a correlação das forças naturais, bem como a condução de operações militares em conformidade com as estações do ano;
- c) terreno: refere-se às distâncias, se o espaço pode ser fácil ou dificilmente vencido;
- d) comando: demonstra os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência;
- e) doutrina: resume a organização, o controle, a distribuição correta dos postos de comando, a ordenação das vias de abastecimento e o fornecimento do necessário às tropas.

Esses cinco fatores, se seguidos com cuidado, são a garantia de sucesso para qualquer general. Nas palavras de Sun Tzu (2001, p. 27): “Um general que se preocupe em empregar a minha estratégia vencerá! Conservem-no! Um general que se recuse a empregar a minha estratégia será, certamente, derrotado. Demitam-no!”

Por seu valioso conteúdo, os princípios de Sun Tzu continuam atuais mesmo após séculos, e nos dias de hoje transcendem a esfera militar, alcançando o mundo dos negócios, onde são utilizados por grandes empresários e estrategistas.

### 2.1.1 Analogias modernas

Os ensinamentos de Sun Tzu têm extrapolado o campo das batalhas, e atualmente são utilizados como estratégias empresarias no meio corporativo. Para McNeilly (1990 apud SUN TZU, 2001, p. 19), “Os negócios, a exemplo da guerra, são um embate de vontades, dinâmico e acelerado, baseado na moral e nas máquinas, lidando com o uso efetivo e eficaz de recursos escassos”. Sendo assim,

percebe-se como os princípios atemporais e imutáveis do general são perfeitamente aplicáveis aos empresários de todo o mundo.

Molinari Junior (2009) corrobora tal afirmativa, salientando que o mundo empresarial não é diferente do campo de batalha, já que os negócios têm sucumbido por planejamento deficiente, resultando em perda de capital e empregos. Não é, portanto, diferente da guerra, em que um mau planejamento pode levar à perda de pessoas, equipamentos e da própria “batalha”.

Mintzberg e colaboradores (2006, p. 32) também relacionam o conceito moderno de estratégia com o período das grandes guerras, traçando um paralelo entre as estratégias militares utilizadas na famosa batalha de Chaeronea e as estratégias empregadas pelas atuais empresas:

o que poderia ser mais direto do que o paralelo entre Chaeronea e uma estratégia empresarial bem-desenvolvida, que primeiro se aproxima e depois se afasta para determinar as forças dos oponentes, forçando-os a aumentar seu comprometimento, depois concentrar recursos, atacar uma exposição clara, massacrar um segmento de mercado selecionado, construir uma cabeça de ponte no mercado e depois reagrupar e expandir a partir dessa base para dominar um campo mais amplo? Muitas companhias seguiram exatamente tais estratégias com muito sucesso...

Segundo os autores, ainda, os exemplos históricos de estratégias militar-diplomáticas sugerem diversos fatores críticos para uma estratégia eficaz. São eles: objetivos claros e decisivos; manter a iniciativa; concentração; flexibilidade; liderança coordenada e comprometida; surpresa; e segurança (MINTZBERG et al., 2006).

Apesar de julgarem eloqüente a analogia, alguns autores salientam que ela deve ser utilizada com precaução. É o que sugere Montari Filho (2009), ao afirmar que a guerra é uma situação completamente extrema, pois exige respostas excepcionais, suspende a vida normal dos indivíduos e implica em matar e ser morto. Tais hipóteses, normais nas épocas de guerra, não podem ser admitidas em tempos de paz.

Limitações à analogia poderão ser encontradas, já que o contexto mundial é bastante peculiar nos tempos modernos. No entanto, os milenares ensinamentos de Sun Tzu possuem um grandioso valor, e mesmo hoje podem ser utilizados tanto por generais quanto por estrategistas do meio corporativo.

## 2.2 Estratégia: um conceito em formação

O conceito de estratégia vem modificando-se ao longo do tempo em decorrência de diversos fatores, como “o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de idéias anteriores” (LOBATO et al., 2009, p. 15).

A partir da década de 1950 pode-se observar claramente, através das características das escolas clássicas, a transformação do pensamento estratégico. De acordo com Lobato e colaboradores (2009, p. 35), “Cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas”.

No total são 10 as principais escolas que caracterizam a estratégia, estando estas divididas em dois grupos: o primeiro engloba as escolas de natureza prescritiva, e em seguida vem o grupo das escolas descritivas.

### 2.2.1 Escolas prescritivas

As escolas prescritivas preocupam-se quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo normas gerais para a criação das estratégias empresariais (AFFONSO NETO, 2009). No gráfico abaixo se pode observar o volume de atividades dessas escolas no decorrer dos anos compreendidos entre 1965 e 1995:



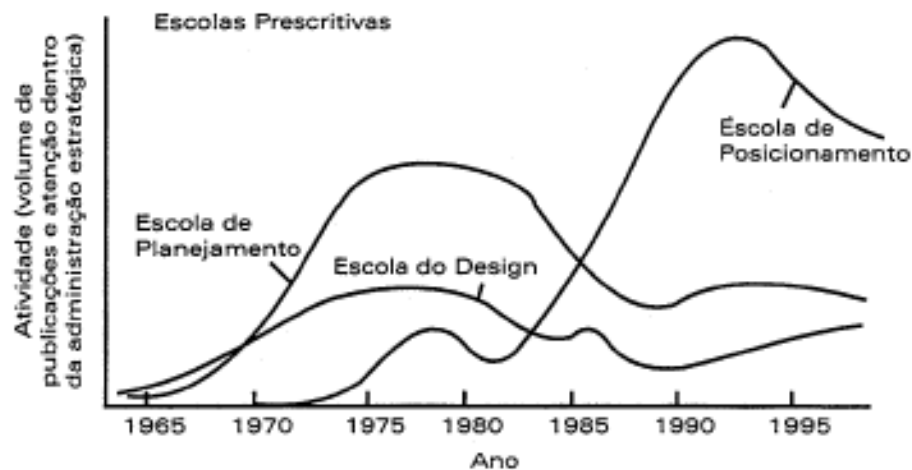


Figura 01: Atividades das escolas prescritivas

Fonte: Affonso Neto (2009)

Conforme salientado no gráfico anterior, são três as escolas prescritivas: de *design*, de planejamento e de posicionamento. A escola de *design*, melhor definida por Mintzberg e Lampel (1999 apud MINTZBERG et al., 2006) como um processo de concepção, representa a visão mais influente do processo de criação da estratégia, ao trazer a famosa noção de SWOT – sigla em inglês que significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Tal escola “vê a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas” (p. 39). Os autores complementam trazendo que é a gerência quem deve formular estratégias claras, únicas e explícitas, através de um processo deliberado de pensamento consciente.

Essa escola, que teve seu auge na década de 70, não se desenvolveu por apresentar algumas limitações. A principal delas é o fato de excluir do processo de tomada de decisão a influência da estrutura organizacional. Conforme argumentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 36), “[...] o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura suportam a organização, bem como apóiam-se mutuamente”. Além disso, essa escola peca por não promover a discussão em grupo, já que a gerência é a única a participar da concepção da estratégia.

Em paralelo com a escola de *design*, surge a escola de planejamento, cuja característica marcante é a formulação da estratégia como um processo formal. Mintzberg e Lampel (1999 apud MINTZBERG et al., 2006) confirmam tal afirmação, argumentando que nessa escola o processo não é apenas cerebral, mas também

formal, podendo ser decomposto em passos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas. No que tange à formulação das estratégias, a gerência passou a ser apenas responsável pelo processo, já que os funcionários da área de planejamento que ficaram encarregados por sua execução.

Os pontos negativos dessa escola, como explicita Vieira (2009), são decorrentes, sobretudo, de sua excessiva formalidade. As organizações apresentam problemas no seu planejamento devido à burocracia, além deste estar focado no longo prazo, não priorizando as mudanças do dia-a-dia.

A terceira e última das escolas descritivas, chamada de posicionamento, apresenta-se como um processo analítico. Nessa visão, a estratégia é genérica, identificável no mercado através de análises formalizadas e talhada para uma organização específica. Agora são os analistas que apresentam um papel importante no processo, passando os resultados de seus cálculos aos gestores, para então ser tomada a decisão (CARDOSO, 2009).

Vieira (2009) apresenta algumas desvantagens dessa vertente: priorização da análise econômica, em detrimento da social e política; foco apenas no ambiente, desconsiderando os processos internos; estratégia tende a ter uma perspectiva estreita, sendo vista como uma posição genérica; pouco espaço para criatividade; entre outros.

### 2.2.2 Escolas descritivas

Já as escolas descritivas - empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração - direcionam sua análise para a forma como as estratégias são formuladas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais (AFFONSO NETO, 2009).

O gráfico a seguir representa o volume de publicações e atividades das referidas escolas no período entre 1965 e 1995:

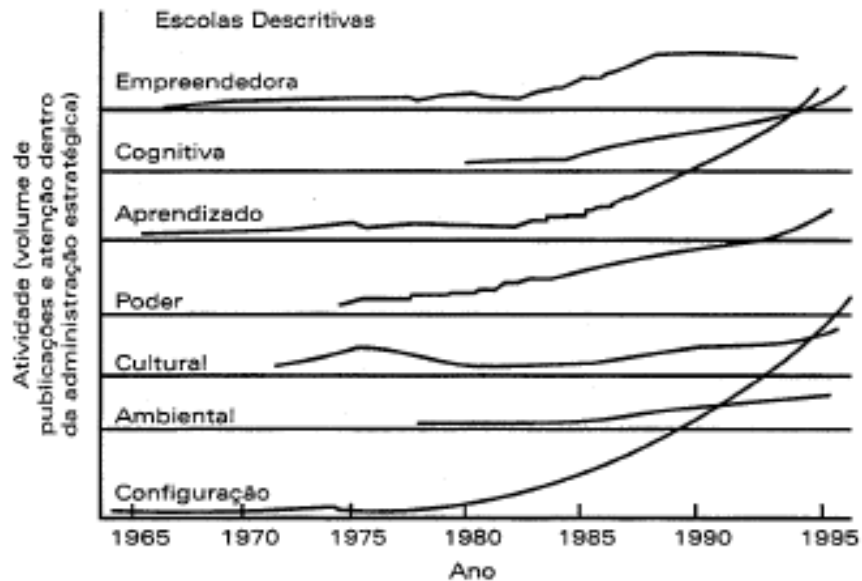


Figura 02: Atividades das escolas descritivas

Fonte: Affonso Neto (2009)

A escola empreendedora, primeira das escolas descritivas, sugere uma abordagem totalmente diferente para a formulação da estratégia. Apesar de centrar o processo no líder, como a escola de *design*, esse processo, no entanto, é baseado nos mistérios da intuição. “Isso mudou a estratégia, que passou de projetos, planos ou posições precisas para *visões* vagas ou perspectivas amplas, para ser vista, em certo sentido, sempre por meio de metáforas” (MINTZBERG; LAMPEL, 1999 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 40, grifo do autor).

Outra peculiaridade dessa escola, conforme citam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é o fato de a visão estratégica ser maleável. Dessa forma, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram. Tal maleabilidade é também verificada na organização, que apresenta uma estrutura simples sensível às diretivas do líder.

Apesar de a escola empreendedora enfatizar aspectos críticos da formação da estratégia, apresenta algumas deficiências sérias. É o que defendem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111):

ela [a escola empreendedora] mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo; contudo, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Este permanece em grande parte uma caixa preta, enterrada na cognição humana. Assim, para a organização que estiver em dificuldade, a prescrição central desta escola pode ser demasiado óbvia e fácil: encontrar um novo líder visionário.

Nesse contexto, surge a escola cognitiva, e a formação da estratégia começa a ser vista como um processo mental. Em suma, os estrategistas são autodidatas: desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, sobretudo através de experiência direta. “Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 131)

Essa escola, de acordo com os autores, apresenta duas alas de pensamento bastante diferentes: a positivista e a subjetivista. A primeira trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Já a segunda, vê o mundo sob uma perspectiva mais subjetiva, em que a estratégia é o resultado da interpretação do que se observa lá fora.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a escola cognitiva é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição, ao passo que os autores apresentam algumas críticas à vertente. A principal delas consiste no fato de a escola valorizar apenas a compreensão do cérebro e da mente humana, para assim compreender a formação da estratégia. Tal aspecto torna a escola bastante subjetiva, pois é de vital importância verificar como se formam os conceitos na mente de um estrategista. Seria especialmente útil, também, saber não só como a mente distorce, mas também como ela é capaz de integrar uma diversidade de informações complexas retiradas do ambiente.

A próxima escola a surgir, a escola de aprendizado, percebe a formação da estratégia como um processo emergente. Isto é, a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado, sendo que a formação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formulação e a implementação tornam-se indistinguíveis (MINTZBERG; LAMPEL, 1999 apud MINTZBERG et al., 2006).

A liderança, por sua vez, passa a ter um papel diferenciado. Ela não mais preconiza estratégias deliberadas, mas gerencia o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156), “[...] a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança”. “Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral” (p. 156).

Apesar de a escola da aprendizagem trazer a realidade para o estudo da formação de estratégias, ao informar o que as organizações realmente fazem, ainda apresenta alguns pontos fracos. Os autores citam como o principal deles a possibilidade de desintegração da estratégia, já que podem ocorrer problemas de inexistência de estratégia, de estratégia perdida e de estratégia errada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam, também, que a aprendizagem pode ser cara, uma vez que recursos, muitas vezes, são investidos em falsas iniciativas. Além disso, uma organização que realmente aprende, também se preocupa com a aprendizagem desnecessária, gastando tempo e dinheiro em fatores sem retorno.

Na seqüência vem a escola de poder, conhecida pela formação da estratégia como um processo de negociação. Nesse sentido, a estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo. Tal estratégia tende a ser emergente, assumindo mais a forma de posição e meio de iludir do que de perspectiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Existem duas orientações distintas nessa escola: a micro poder e a macro poder. De acordo com Mintzberg e Lampel (1999 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 40):

*micro* poder vê o desenvolvimento da estratégia *dentro* da organização como essencialmente político – um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. *Macro* poder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre parceiros de alianças, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse (grifo do autor).

Embora seja verdade que a dimensão política possa ter um papel positivo nas organizações, ela também pode ser a fonte de muito desperdício e distorção. Além disso, conforme enfatizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado nessa escola, assim como a noção em si de estratégia. Conclui-se, portanto, que a formação da estratégia envolve poder, mas não somente, sendo esta a principal falha da escola de poder.

A próxima escola a surgir, chamada de escola cultural, defende a formação de estratégia como um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Tais crenças, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 166), são adquiridas “[...] através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal”.

Em consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Sendo assim, a estratégia é melhor definida como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Um ponto fraco da escola cultural consiste no fato de ela desencorajar mudanças necessárias, ao favorecer a administração da consistência. Conforme citam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 206), “Cultura é pesada, estabelecida, firmada; recursos são instalados, enraizados. Enfatizando tradição e consenso, além de caracterizar as mudanças como sendo complexas e difíceis, essa escola pode encorajar uma espécie de estagnação”.

Em seguida vem a escola ambiental, que apresenta características provenientes da teoria da contingência, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Assim, o ambiente apresenta-se à organização como um conjunto de forças gerais, sendo o agente central no processo de geração de estratégia. Nessa vertente, ainda, a liderança passa a ser subordinada ao ambiente externo, tornando-se um elemento passivo para fins de analisar o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na visão de Herrera (2009), a escola ambiental apresenta duas fraquezas principais: percepção intangível e abstrata do ambiente; e definição da estratégia a partir da seleção de posições específicas do ambiente. As organizações, enquanto organismos vivos, estão sujeitas às leis ambientais, porém devem criar mecanismos de defesa para sua autopreservação.

Por fim, vem a escola de configuração, a qual entende a formação de estratégia como um processo de transformação. Como explicam Mintzberg e Lampel (1999 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 41):

um lado dessa escola, mais acadêmico e descritivo, vê as organizações como configurações – agrupamentos coerentes de características e comportamentos – e integra as alegações de outras escolas [...]. Mas, se as organizações podem ser descritas em tais *condições*, as mudanças devem então ser descritas como *transformações* drásticas – o salto de uma condição para outra. E assim, desenvolveu-se uma teoria e prática de transformação – mais prescritiva e orientada para a prática [...] (grifo do autor).

A escola de configuração sustenta a premissa de que a chave para a administração estratégica está na estabilidade de suas características. No entanto, deve reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar os processos de ruptura da estabilidade sem impactar negativamente a organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Como as escolas anteriores, a escola de configuração apresenta algumas falhas. A crítica mais aguçada foi feita por Lex Donalson (1996, apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), quando mencionou que é empírica e conceitualmente errado dizer que as empresas ou são estáticas ou estão mudando rapidamente. “A maior parte das organizações, a maior parte do tempo, está mudando incrementalmente” (p. 252).

Ao final do repasse das 10 escolas do pensamento estratégico, conclui-se que todo processo de estratégia precisa combinar aspectos das diferentes correntes. É possível imaginar a geração de estratégia sem considerar fatores mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização? Com certeza não. Os estrategistas devem analisar o que cada escola

pode oferecer para sua organização, e basear a geração de estratégia na combinação de todos esses elementos.

### **2.3 As definições do conceito de estratégia**

Estratégia é hoje um conceito bastante propagado no âmbito corporativo, sobretudo por ser um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional e representar a linha de ação a ser seguida. Logo, é de suma importância que esse conceito seja rigorosamente definido e compreendido pelos gestores, pois é o primeiro passo para a formulação e a implementação de uma estratégia eficaz.

Como afirma Hambrick (apud NICOLAU 2001, p. 3), “a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso”. Sendo assim, torna-se imprescindível realizar um repasse da diversidade das definições do conceito de estratégia, já que são muitos os autores que escrevem a respeito, não havendo, portanto, uniformidade na sua definição.

Nesse intuito, apresenta-se a seguir um quadro representativo com algumas das definições aceitas na literatura de gestão empresarial:



<b>Autores</b>	<b>Definição do conceito de estratégia</b>
Chandler (1962 apud McCRAW, 1998, p. 136)	“Estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a locação de recursos tendo em vista esses objetivos”.
Andrews (1980 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 78)	“A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades”.
Porter (1989)	Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Ou seja, são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Quinn (1980 apud NICOLAU, 2001, p. 5)	“Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente”.
Mintzberg (1988 apud NICOLAU, 2001, p. 6)	“Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Quadro 01: Definições do conceito de estratégia

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme demonstrado no quadro anterior, muitas são as definições para o conceito de estratégia. No entanto, apesar de aparentemente desconexas, algumas delas revelam implícita, ou explicitamente, pontos de convergência e também algumas divergências.

### 2.3.1 As convergências

Todas as definições de estratégia, conforme defende Nicolau (2001), baseiam-se na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, que tanto pode representar uma condicionante à sua atividade, como lhe oferecer oportunidades a serem aproveitadas. E essa relação entre organização e meio envolvente que é o que dá sentido ao conceito de estratégia.

Não é objeto de controvérsia, também, “a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações, nem o papel que, por esse fato, os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração” (NICOLAU, 2001, p. 3).

Outra convergência citada pela autora, é o fato de que as estratégias podem ser estabelecidas tanto para a organização, quanto para atividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as instituições têm, subjacente ao seu comportamento, uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas (NICOLAU, 2001).

### 2.3.2 Divergências

As inúmeras definições de estratégia apresentam diferenças consideráveis, já que a maioria dos autores possui um conceito próprio para definir o termo. Uma

divergência significativa refere-se à definição dos objetivos e a formulação da estratégia. Alguns autores concordam que deve haver uma separação entre objetivo e estratégia. É o que defendem Hofer e Schendel (apud NICOLAU, 2001, p. 7), ao afirmarem que a estratégia “compreende a escolha dos meios e a articulação de recursos para atingir os objetivos”.

Outros autores vão de encontro a essa afirmação, defendendo a inseparabilidade entre estratégia e objetivo. Neste sentido, autores como Chandler (1962 apud McCRAW, 1998), Ansoff (1979), Katz (1970 apud NICOLAU, 2001) e Quinn (1980 apud NICOLAU, 2001), percebem a estratégia como a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente alocação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios (NICOLAU, 2001).

As definições de estratégia revelam, ainda, diversidade nos aspectos enfatizados por cada autor. Andrews (1980, apud MINTZBERG et al., 2006), por exemplo, acentua particularmente o processo de tomada de decisão. Já Mintzberg (1983 apud OLIVEIRA, 2001) centra sua abordagem na estratégia como forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório.

Apesar das inúmeras definições de estratégia, Porter (1989) apresenta uma visão mais global e próxima da realidade, ao envolver componentes tanto internos quanto externos no processo de geração da estratégia. Para Porter (1989), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio, procurando enfrentar com sucesso as forças competitivas.

Conforme visto, muitas são as definições para a estratégia, sendo umas mais restritas, e outras mais abrangentes. Contudo, não há certo nem errado; todas as definições possuem aspectos interessantes, cabendo aos gestores determinar qual perspectiva é considerada mais pertinente para a organização.

## 2.4 Classificações da estratégia

Tão numerosas quanto as definições de estratégia, são as suas classificações. Apesar de inúmeros autores terem se detido na pesquisa sobre estratégias, buscando classificá-las, merece maior destaque aqueles que abordam sobre estratégias genéricas, isto é, estratégias suficientemente amplas de forma que sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de setor e em qualquer estágio de desenvolvimento do setor.

Nesse sentido, cabe apontar aquelas classificações que são mais empregadas no ambiente dos negócios, ressaltando as peculiaridades de cada uma delas. A seguir apresentam-se as definições de Ansoff (1979), Miles e Snow (2003) e Porter (1979).

### 2.4.1 Matriz de Ansoff

Em 1965, Ansoff (1979) desenvolveu um esquema pioneiro, conhecido como matriz de Ansoff, que classifica as estratégias empresarias em quatro categorias: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Essa classificação pode ser melhor visualizada na figura a seguir:

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

Figura 03: Matriz de Ansoff

Fonte: Ansoff (1979, p. 92)

A penetração de mercado é a estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional, ou seja, indica a direção de crescimento por meio do aumento na participação nos mercados atuais para os produtos já existentes. De acordo com Ansoff (1979), isso pode ser conseguido, por exemplo, ao aumentar a frequência no uso do produto ou da quantidade consumida, ou ao encontrar novas aplicações do produto para os atuais usuários.

A segunda estratégia de Ansoff (1979) se baseia na exploração de um mercado novo com produtos tradicionais, ou seja, indica uma nova busca de mercados para os atuais produtos da empresa. Isso pode ser conseguido, segundo Aaker (2001), por meio de expansão geográfica ou pela busca de novos segmentos-alvo.

Desenvolvimento de produto “é a estratégia de explorar mercados tradicionais com produtos novos” (MAXIMIANO, 2004, p. 180). Sendo assim, a empresa cria novos produtos ou gera aperfeiçoamentos que alterem a percepção nos produtos atuais, que venham a substituir os produtos existentes nos mercados de atuação da empresa. Tal estratégia é conquistada por meio do desenvolvimento de produtos de nova geração, ou pela adição de qualidades no produto atual - refinamento do produto.

A última estratégia de Ansoff (1979), conhecida como diversificação, consiste em explorar novos mercados com novos produtos, e pode ser relacionada ou não relacionada. Na diversificação relacionada, pode-se promover o intercâmbio ou compartilhamento de ativos ou competências - marca, habilidades de marketing,

capacidade de vendas, habilidades de fabricação, ou ainda buscar economias de escala. Na diversificação não-relacionada, busca-se a integração vertical, benefícios tributários, ou obter um alto retorno sobre investimentos (AAKER, 2001).

No entanto, apesar de sua importância e reconhecimento mundial no âmbito corporativo, a matriz de Ansoff peca por não ser muito abrangente. Sendo assim, Miles e Snow (2003) propõem uma classificação mais ampla, em que as estratégias são divididas em quatro tipos.

#### 2.4.2 Estratégias genéricas de Miles e Snow

A taxonomia de estratégias genéricas elaborada por Miles e Snow (2003) chama a atenção pois, ao contrário da classificação de Ansoff (1979), é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um preciso agrupamento de empresas (REIS, 2007; GIMENEZ et al., 1999).

Esse modelo, conforme afirma Maximiano (2004), baseia-se nos tipos de desafios que a organização deve resolver para adaptar-se ao ambiente. Nesse contexto, Miles e Snow (2003) identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação, que refletem diferentes taxas de mudança de produtos e mercados. São elas: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa.

A primeira delas, chamada de estratégia defensiva, é característica de empresas que “[...] têm foco muito estreito, são altamente especializadas e relutam em procurar oportunidades novas ou atuar em situações diferentes daquelas a que estão acostumadas” (MAXIMIANO, 2004). Por esse motivo, tais empresas raramente modificam sua tecnologia, estruturas ou sistemas operacionais.

Em seguida vem a estratégia prospectora, que é a marca de empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes (MILES; SNOW, 2003). Maximiano (2004) afirma que essas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as

demais, especialmente para seus competidores. Contudo, devido a seu foco nas inovações no produto e no mercado, tais organizações tendem a ser um tanto ineficientes.

A estratégia analítica, por sua vez, é observada em organizações que atuam em dois mercados: um relativamente estável e o outro em mudança. No mercado estável, essas organizações usam seus processos e estruturas consolidadas. Já nos mercados em mudança, elas procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência (MILES; SNOW, 2003).

Por último, a estratégia de reação, de acordo com Maximiano (2004, p. 183),

[...] caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos e em constante mudança, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas freqüentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura.

O modelo de Miles e Snow (2003), apesar de mais abrangente do que aquele elaborado por Ansoff (1979), também apresenta algumas falhas. A principal delas é o fato de as estratégias serem baseadas apenas nos tipos de desafios que as empresas devem resolver para adaptar-se ao ambiente. Sendo assim, Porter (1989) apresenta a sua classificação, que se tornaria a lista mais conhecida de “estratégias genéricas”.

#### 2.4.3 Estratégias competitivas de Porter

Uma das classificações mais conhecidas é aquela apresentada por Michael Porter. De acordo com o autor, são três as estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Elas podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada, e são internamente consistentes para criar uma posição defensável em

longo prazo e superar os concorrentes (PORTER, 1989). As três estratégias estão representadas na figura a seguir:

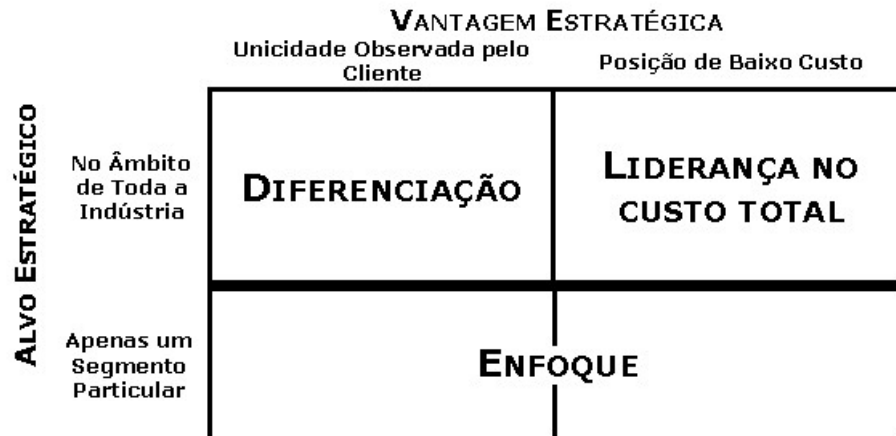


Figura 04: Estratégias genéricas de Porter

Fonte: Porter (1989, p. 53)

A primeira estratégia, que se tornou bastante conhecida nos anos 1970, consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Sendo assim, a empresa deve buscar que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

De acordo com Porter (1989), a posição de baixo custo:

- a) dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição;
- b) defende a empresa contra compradores poderosos, porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- c) proporciona uma defesa contra fornecedores, trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos;



- d) proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos;
- e) coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos dos concorrentes na indústria; e
- f) protege a empresa contra todas as forças competitivas, porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Para tanto, Porter (1989) afirma que somente pode existir um líder em custo em uma indústria, porquanto, de contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas que aspiram à liderança em custo levaria a uma guerra de preços, que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

A segunda estratégia genérica, chamada de diferenciação, consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, buscando a liderança por qualidade ao criar algo que seja considerado único no setor. Se alcançada, a diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média, porque cria uma posição defensável para enfrentar as pressões do ambiente (BACURAU, 2006).

Para Porter (1989, p. 52):

a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços.

No entanto, “atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado. Em geral requer um sentimento de

exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado” (PORTER, 1989, p. 52). É o que também defendem Hunt e Morgan (1995, apud CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997), ao explicarem que a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja toda a indústria, existindo, assim, segmentos de mercado. Contudo, o conceito de um produto que atenda a todo o mercado assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado.

Embora argumentando que não pode existir mais do que uma líder em custo, Porter (1989) afirma que pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos das demais, e que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um desses atributos e características.

A última estratégia genérica se baseia em focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico, na premissa de que a empresa seja capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1989).

Quando a estratégia de enfoque é desenvolvida com sucesso, a empresa pode obter potencialmente retornos acima da média, já que conquista uma posição de baixo custo com o alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Porter (1989) salienta, ainda, que o enfoque pode, também, ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

As estratégias genéricas de Porter são, sem dúvida, as mais conhecidas classificações de estratégia. No entanto, alguns autores afirmam que essa lista também é incompleta. As principais críticas ao modelo dizem respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual (MINTZBERG, 1988 apud MINTZBERG et al., 2006) e à sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia. (CHRISMAN; HOFER; BOULTON, 1988 apud GIMENEZ et al., 1999).

Difícilmente um modelo para classificar estratégias genéricas será completo e absolutamente abrangente. Sendo assim, apesar das inúmeras críticas, o modelo

apresentado por Porter (1989) possui respaldo o bastante para ser utilizado de forma eficaz por toda e qualquer organização. Logo, optou-se por analisar os aspectos estratégicos desta pesquisa sob a ótica dos estudos realizados por Porter (1989).

## **2.5 O processo de geração da estratégia**

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, de acordo com Porter (1989, p. 16), “o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”. Oliveira (2001) complementa tal afirmativa, ao enunciar que o processo de geração de uma estratégia representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da alta administração das empresas têm de enfrentar.

Podem-se abstrair três aspectos importantes desse processo, inter-relacionados na vida real, mas separados para fins de estudo e compreensão: formulação, implementação e avaliação da estratégia.

### **2.5.1 Formulação da estratégia**

A formulação representa a primeira etapa do processo de geração de uma estratégia e envolve, entre outros aspectos, alto nível de criatividade e comprometimento. Como salienta Oliveira (2001, p. 59), “grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia, porque nenhuma estratégia tem valor quando se refere ao problema errado”.

De acordo com Mintzberg (1987), a formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se

modificam incessantemente. Sendo assim, aponta as seguintes características desta etapa:

- a) a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam as decisões significativas para seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- b) a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividades inteligentes: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- c) as decisões estratégicas não são programadas e, muito menos, previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- d) como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- e) o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver, com profundidade, certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das conseqüências dessas alternativas são, geralmente, conduzidos sem muita precisão;
- f) os executivos não têm programas definidos para lidar com assunto de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferentes contextos, com informações novas e incertas, e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa.

Como enunciado por Mintzberg (1987), a formulação da estratégia é realmente complexa, visto que há diversas condições que podem dificultar o processo. No entanto, à medida que os estrategistas passam a ter conhecimentos a respeito dos aspectos e fatores envolvidos, o delineamento das estratégias torna-se mais simples e adequado.

Assim, Keeney (1979 apud OLIVEIRA, 2001) apresenta uma visão mais real no que se refere à complexidade das estratégias. Para o autor, a formulação está relacionada aos seguintes pontos principais: existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados na empresa; existência de objetivos intangíveis; horizonte de tempo muito longo correlacionado às decisões estratégicas; influência de diferentes grupos da empresa, com atitudes e valores diferenciados; incidência de risco e incerteza; aspecto interdisciplinar, que envolve grande variedade de assuntos; existência de vários tomadores de decisão; e existência de julgamento de valor.

Para Porter (1989), a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está procurando chegar. A figura a seguir, que pode ser denominada a roda da estratégia competitiva, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos para a formulação da estratégia competitiva de uma empresa:



Figura 05: A roda da estratégia competitiva

Fonte: Porter (1989, p. 17)

Como explica Porter (1989, p. 17),

no centro da roda estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas. Sob cada tópico na roda deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nesta área funcional. [...] uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa. Como uma roda, os raios (políticas) devem dirigir-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário, a roda não irá girar.

Além das inúmeras e variadas características do processo de formulação da estratégia, também chama a atenção os diversos aspectos que devem ser considerados nessa etapa. Para Oliveira (2001), são três os principais aspectos:

- a) a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;

- b) o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- c) a integração entre empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível; neste aspecto, inserem-se a amplitude e a abordagem da visão dos executivos da empresa.

Luecke (2008) corrobora tal afirmativa, ao enunciar que a estratégia começa com as metas, que naturalmente vêm em seguida à missão da entidade. Mas, para fins práticos, as metas não podem existir isoladamente. Elas são fundamentadas pela análise contínua do ambiente externo e das capacidades internas da organização.

Percebe-se que há certo consenso entre os autores citados a respeito da importância de olhar para fora e para dentro quando na formulação de uma estratégia. Nesse intuito, Porter (1989) argumenta que a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso: pontos fortes e fracos da companhia; valores pessoais dos principais implementadores; ameaças e oportunidades do meio; e expectativas mais amplas da sociedade.

Conforme explica Porter (1989, p. 18), “Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante”. Os valores pessoais, por sua vez, são as motivações e as necessidades dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

As ameaças e as oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. Já as expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, entre outros (PORTER, 1989).

Conclui-se, portanto, que os pontos fortes e os fracos combinados com os valores pessoais determinam os limites internos da empresa em relação à estratégia. Já os limites externos são determinados pelo mercado e seu meio ambiente mais amplo (PORTER, 1989).

Nessa mesma perspectiva, a análise SWOT surge como uma ferramenta eficaz que possibilita à empresa conhecer a situação em que se encontra e, assim, formular sua estratégia competitiva, a partir de um processo amplo de olhar para fora e para dentro. O acrônimo SWOT vem do inglês e significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*). Como explica Luecke (2008),

- a) forças: são capacidades que permitem que a empresa tenha um bom desempenho e precisam ser alavancadas;
- b) fraquezas: são características que impedem que a empresa tenha um bom desempenho;
- c) oportunidades: são tendências, forças, eventos e idéias de que a empresa pode tirar proveito;
- d) ameaças: são eventos ou forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa planeje ou decida como mitigá-los.

Forças e fraquezas, como explicam Bucelli e Popadiuk (2007), dizem respeito aos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, compõem o seu ambiente interno. A avaliação desses pontos fortes e fracos é essencial para o diagnóstico estratégico e proporciona facilidades na etapa de formulação da estratégia, ao fixar a posição estratégica da empresa. Isso é possível, uma vez que tal análise permite a identificação de medidas internas que permitirão que a empresa se ajuste às tendências esperadas para o ambiente externo. “Dessa forma, o diagnóstico interno visa à investigação da evolução recente e a situação do desempenho atual da administração, das competências e dos recursos da empresa” (p. 291).

Já as oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo, cuja análise deve se basear naquilo que está fora do controle da empresa, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Tal análise pode ser realizada em dois níveis: do macroambiente e do ambiente setorial. Para Wright, Kroll e Parnell (2000 apud BUCELLI; POPADIUK, 2007, p. 290),



toda empresa existe dentro de uma complexa rede de interações ambientais. As empresas são afetadas por tendências econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e mercadológicas. Juntas, essas tendências formam o macroambiente das empresas. Como essas interações são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores. Além disso, a estrutura do setor de atividade em que a empresa opera influencia a intensidade de competição, impondo restrições às suas operações e oferecendo oportunidades para que obtenham vantagens sobre os concorrentes.

Esses quatro pontos da análise SWOT devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas. No entanto, conforme afirma Porter (1989), especial atenção deve ser dada ao ambiente externo, já que a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. E acrescenta que, embora o meio relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal a ser considerado é a concorrência do setor em que a empresa atua.

Nesse contexto, “A intensidade da concorrência [...] não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência [...] tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes” (PORTER, 1989, p. 22). O grau da concorrência depende, então, de cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. Tais forças são apresentadas a seguir:

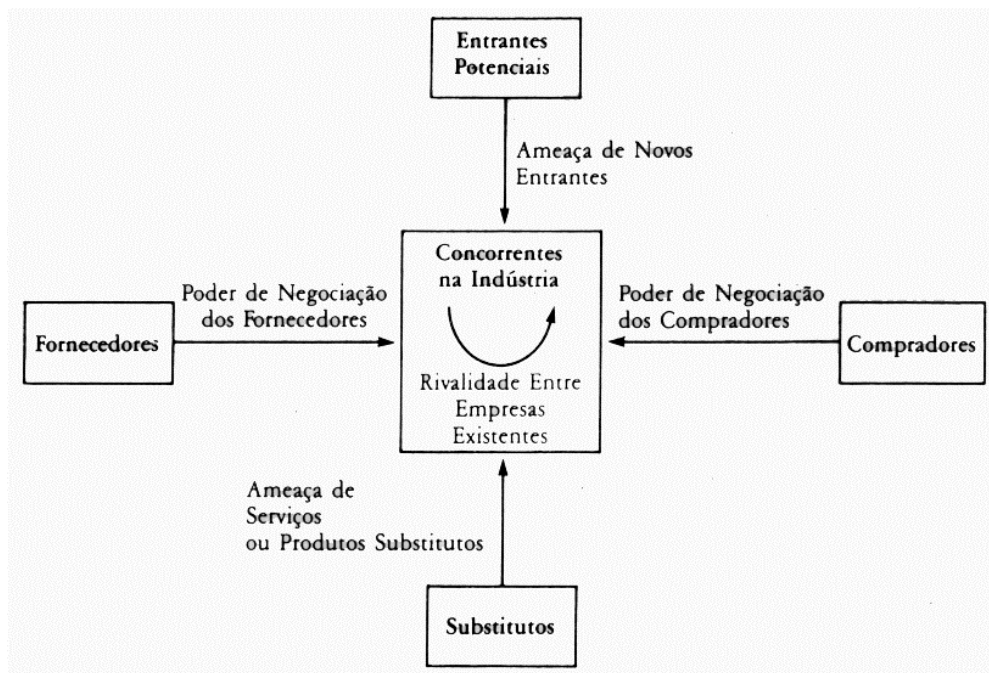


Figura 06: As cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Porter (1989, p. 23)

A força conhecida como ameaça de novos entrantes diz respeito às barreiras de entrada de uma nova empresa no segmento. As novas organizações em um setor trazem nova capacidade e o desejo de ganhar participação de mercado. Assim, de acordo com Porter (1989), a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Logo, se as barreiras são altas, o novo entrante pode esperar retaliação acirrada e a ameaça de entrada torna-se pequena.

Porter (1989) apresenta seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, desvantagens de custo independente de tamanho, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

Outra força, chamada de ameaça de produtos substitutos, está relacionada ao estabelecimento de um teto para os preços que podem ser cobrados, limitando o potencial de um setor. Assim, “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os preços [do setor]” (PORTER, 1989, p. 39).

O poder de negociação dos fornecedores é também considerado uma força, pois estes podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor ao elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. O mesmo acontece com a ameaça proveniente do poder de negociação dos compradores. Os clientes podem forçar os preços para baixo, exigir qualidade mais alta ou melhores serviços e jogar os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1979 apud MINTZBERG et al., 2006).

Por fim, a rivalidade entre as empresas existentes é uma força que consiste na disputa por posição, e ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Essa disputa se dá com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente (PORTER, 1989).

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência em um setor e a rentabilidade da empresa. Como salienta Motta (1995, p. 14), “É muito importante que a empresa conheça claramente as forças que a cercam, para poder, após análise detalhada dessas forças, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva”. Assim, segundo Porter (1989), a meta dos estrategistas corporativos é encontrar uma posição no setor em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor.

Conclui-se, portanto, que a formulação é uma importante e decisiva etapa no processo de geração da estratégia, já que é nessa fase em que a empresa é revista tanto interna quanto externamente e as estratégias são elaboradas. Agora, cabe abordar a próxima etapa, de implementação, cujo ponto primordial é o alinhamento do planejado ao que será executado.

## 2.5.2 Implementação da estratégia

No processo de geração da estratégia, “[...] a fase de implementação é o estado de tradução da estratégia em ação” (LEVY, 1986, p. 38). Luecke (2008, p. 90) corrobora tal enunciado, ao afirmar que “A implementação descreve as medidas concretas que traduzem a intenção da estratégia em ações que produzem resultados”.

Logo, a estratégia não passará de fogo de palha se igual atenção não for dada ao difícil trabalho da implementação (LUECKE, 2008). Ao contrário da formulação da estratégia, que é orientada para a empresa e o mercado, a implementação é orientada para as operações. Nesse sentido, a excelência na implementação é absolutamente essencial e capaz de proporcionar recompensas enormes.

Para Luecke (2008), ir da estratégia à implementação requer atenção a várias questões de estrutura, pessoal e recursos. Assim sendo, qualquer estratégia de sucesso deve ser formada em torno de um conjunto coerente e fortalecedor de práticas e estruturas de apoio. Essa tarefa, chamada de alinhamento, “[...] é uma situação em que as estruturas, os sistemas de apoio, os processos, as habilidades humanas, os recursos e os incentivos da organização dão apoio às metas estratégicas” (p. 92).

Nesse sentido, Luecke (2008) defende que os elementos do alinhamento da estratégia envolvem: pessoal, incentivos, atividades de apoio, estrutura e cultura organizacionais e a liderança da empresa.

- a) pessoal: cada gerente e cada funcionário devem estar envolvidos na implementação. Além disso, a empresa deve contar com pessoas que possuam habilidades certas para tornar a estratégia bem-sucedida, pessoas com atitudes que apoiem a estratégia e recursos de que as pessoas precisam para fazer bem seu trabalho;

- b) incentivos: se não tiverem verdadeiros incentivos para implementar a estratégia, os funcionários não vão se comprometer, e a estratégia provavelmente fracassará. Para tanto, cada unidade e cada funcionário devem ter metas de desempenho mensuráveis com recompensas claramente declaradas para a realização da meta.
- c) atividades de apoio: são aquelas atividades que poucas empresas consideram essenciais ao sucesso de uma determinada estratégia, mas que criam um valor real à companhia;
- d) estrutura organizacional: as pessoas, os recursos e as unidades devem estar alinhados com a estratégia da empresa, de forma ideal para realizar e cumprir as metas;
- e) cultura organizacional: refere-se aos valores, às tradições e ao estilo operacional de uma empresa. De certa forma, o termo descreve como as pessoas vêem seu ambiente de trabalho e como as coisas são feitas;
- f) liderança: o líder deve ter um modelo de comportamento que inspire os funcionários, envolvendo-os em fóruns para formar consenso e compromisso com a mudança. É essencial que haja uma ligação pessoal entre a liderança e os demais colaboradores.

Nessa mesma linha, Pascale e Athos (1981 apud LUECKE, 2008) sugerem um modelo interessante para a implementação bem-sucedida da estratégia, conhecida como “Sete S”. Tal modelo de gestão baseia-se na idéia de que a eficácia da gestão é determinada pela estratégia e pela estrutura da organização e que estas estão relacionadas entre si através de uma rede complexa de sete fatores característicos da organização: *strategy* (estratégia), *structure* (estrutura), *systems* (sistemas), *style* (estilo), *staff* (equipe), *skills* (habilidades) e *superordinate goals* (metas superorganizadas).

De acordo com Oliveira (2001), a qualidade da implementação das estratégias é resultante de três vertentes:

- a) qualidade na formulação das estratégias, inclusive as alternativas;
- b) qualidade na escolha das estratégias básicas; e
- c) qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e coordena a implementação das estratégias.

Muitas vezes, quando as estratégias não proporcionam os resultados esperados, culpa-se a qualidade das duas primeiras vertentes; no entanto, o problema, geralmente, está na terceira (OLIVEIRA, 2001).

Assim, Oliveira (2001) salienta de que nada adianta a empresa ter a criatividade e o conhecimento necessários para delinear uma estratégia, se os responsáveis por sua implementação não apresentarem um nível adequado de comprometimento. “Portanto, o executivo deve saber que as mudanças organizacionais necessitam do apoio dos funcionários envolvidos” (p. 72).

Nesse intuito, o autor sugere que uma abordagem lógica ao problema das mudanças e a construção de uma sólida base psicológica para a aceitação das estratégias empresariais, com um mínimo de resistência por parte dos envolvidos, requer:

- a) identificação dos fatores causadores das necessidades de mudança: é necessário que os envolvidos identifiquem-se com o problema em que estão;
- b) confiança renovada e crescente: os funcionários devem ser aliviados de suas ansiedades, tensões e sensação de que estão ameaçados pela mudança proposta;
- c) comunicação estruturada e adequada: deve-se informar os funcionários, com antecedência, sobre a mudança;
- d) participação efetiva: buscar aproveitar as idéias dos colaboradores, bem como seus pontos de vista, sugestões e críticas relativas à mudança proposta;

- e) interesse mútuo e fluido: mostrar que os funcionários e a empresa só têm a ganhar com a mudança;
- f) integralização e interação: uma vez implantada a mudança, observa-se o impacto ou os efeitos causados nas atividades, por meio de verificação periódica, fazendo adaptações, se necessário.

Após o repasse de variados aspectos essenciais na implementação estratégica, percebe-se que esta etapa é valiosa no amplo processo de geração da estratégia. Afinal, de nada adianta formular estratégias se estas não forem eficazmente colocadas em prática. Na seqüência, tem-se a fase de avaliação, que compõe a última etapa do processo.

### 2.5.3 Avaliação da estratégia

A avaliação compreende a última fase do processo de geração da estratégia, e adquire especial valor pois é nesse momento em que o executivo verifica se a estratégia, tal como foi formulada e implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Luecke (2008), é na etapa de avaliação em que a empresa deve verificar se as instruções repassadas na implementação foram realizadas com sucesso, porque nem sempre as pessoas seguem o que foi designado. “Ou elas interpretam equivocadamente estas intrusões, ou suas instruções não são adequadas para todas as realidades do local de trabalho e do mercado” (p. 124). Além disso, alguma variável no ambiente, sobre a qual a empresa não tem controle, pode mudar.

Assim sendo, o papel da avaliação é acompanhar o desempenho das estratégias pela comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos empresarias. Nesse sentido, a avaliação

assegura que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos (OLIVEIRA, 2001).

Logo, a avaliação tem algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- a) identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- b) fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos;
- c) verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- d) proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo (OLIVEIRA, 2001, p. 84).

Para Barnat (2009), cada organização deve ter seu próprio método de avaliação, pois não há respostas absolutas a respeito de padrões apropriados de avaliação. Entretanto, afirma que há três aspectos básicos que devem ser verificados: se a estratégia existente é adequada; se a estratégia existente será boa no futuro; e se há necessidade de mudar a estratégia.

Já para Rumelt (1974), o processo de avaliação da estratégia deve ser realizado com base em quatro aspectos: consistência (com os objetivos e políticas); consonância (representando resposta ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem nele); vantagem competitiva (ao contribuir para a criação ou manutenção de um diferencial competitivo em uma seleta área de atividade); e aplicabilidade (pois não deve sobrecarregar os recursos disponíveis e nem criar problemas insolúveis).

Como se pode perceber, cada autor enfatiza diferentes aspectos a serem verificados na fase de análise da estratégia. Mas por sua abrangência e eficácia, é a análise SWOT – importante ferramenta utilizada também na fase de formulação da estratégia – que proporciona os melhores resultados. Afirma-se isso, pois com já enaltecido, esta poderosa ferramenta permite à empresa conhecer a situação em que se encontra e, assim, analisar sua estratégia competitiva, a partir do processo de olhar para fora e para dentro.



### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Após a definição dos objetivos do estudo, a apresentação de sua justificativa e a fundamentação teórica referente ao tema abordado, faz-se necessário definir a metodologia para a pesquisa, ou seja, escolher como se pretende investigar a realidade.

Segundo Zanella (2007), metodologia significa o estudo do método, e visa à definição de todos os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos específicos do trabalho. Para Hegenberg (1976 apud LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 44), método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

Já Lakatos e Marconi (2009, p. 46) afirmam que

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, a partir da definição de metodologia como um procedimento a ser seguido, nesta etapa definem-se os métodos que serão adotados no decorrer do processo. Logo, a metodologia empregada será descrita a partir do tipo em que se enquadra a pesquisa realizada, os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados e limitações do estudo.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada mediante diversos critérios e segundo a abordagem de variados autores renomados no tema de metodologia científica. Logo,

para se definir o tipo em que se enquadra a presente pesquisa, recorre-se à definição preconizada por Gil (2002), que classifica as pesquisas quanto aos objetivos, aos procedimentos técnicos e à abordagem.

Com base nos objetivos gerais, Gil (2002) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

- a) pesquisa exploratória: tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. De acordo com Zanella (2007, p. 31), “[...] esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva”;
- b) pesquisa descritiva: procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende “[...] descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 apud ZANELLA, 2007, p. 32);
- c) pesquisa explicativa: tem como preocupação central identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão pela qual se dá uma ocorrência social ou natural.

A partir dos procedimentos técnicos adotados na coleta de dados, Gil (2002) afirma que se pode separar as pesquisas em dois grupos. No primeiro estão as pesquisas bibliográfica e documental, que se utilizam de fontes de papel.

- a) pesquisa bibliográfica: é desenvolvida a partir de fontes bibliográficas, sendo relevante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos. Sua principal vantagem é permitir ao pesquisador a cobertura mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente;

- b) pesquisa documental: baseia-se no uso de materiais que não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa;

No segundo grupo estão as que se utilizam de fontes de gente, ou seja, dependem de informações transmitidas pelas pessoas. Incluem-se a pesquisa experimental, a *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de campo, o estudo de caso, pesquisa-ação e a pesquisa participante.

- c) pesquisa experimental: consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e, por último, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- d) *ex-post facto*: investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis;
- e) levantamento: caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- f) estudo de campo: semelhante ao levantamento, mas procura maior profundidade nas variáveis estudadas;
- g) estudo de caso: consiste no estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. Caracteriza-se por possuir grande profundidade e pequena amplitude, pois procura conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações a fundo;
- h) pesquisa-ação: realizada em estreita vinculação com uma ação ou com a resolução de um problema no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação estão envolvidos de modo cooperativo;
- i) pesquisa participante: envolve em sua estrutura a participação do pesquisador e também da organização que está sendo investigada.

Vale destacar que, segundo Gil (2002), essa classificação não pode ser considerada de forma rígida, pois muitas vezes as pesquisas não se enquadram facilmente num ou noutro modelo.

Já quanto à abordagem, Gil (2002) classifica as pesquisas em: qualitativas e quantitativas. Para Vieira (1996 apud ZANELLA, 2007, p. 33), “[...] a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

Chizzotti (2006), por sua vez, afirma que a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para sua análise.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Zanella (2007), preocupa-se com a representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Caracteriza-se, portanto, pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e tem como finalidade medir relações entre as variáveis.

A principal diferença entre as pesquisas qualitativa e quantitativa, de acordo com Minayo (2002, apud ZANELLA, 2007, p. 61), reside no fato de que “Numa busca qualitativa, preocupamo-nos menos com a generalização e mais com o aprofundamento e a abrangência [...]”.

Uma vez delineados os tipos de pesquisa, cabe verificar a enquadramento do presente trabalho mediante a classificação de Gil (2002).

Quanto aos objetivos, conclui-se que esta pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que procura compreender como se desenvolve o processo de estratégia de expansão dentro da organização, buscando identificar suas características e problemas.

Em relação aos procedimentos técnicos, verifica-se que o trabalho em questão pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica refere-se à revisão teórica com base nos objetivos e no tema de estudo, que possui a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e registrou a respeito do objeto de pesquisa (PÁDUA,

2008). Como material bibliográfico utilizado neste trabalho destacam-se livros teóricos, periódicos especializados, artigos, monografias, teses, dissertações e documentos extraídos da internet.

Ressalta-se, no entanto, que nem todo o material pesquisado foi utilizado para elaborar a fundamentação teórica, já que algumas leituras tiveram a finalidade de somente ampliar o conhecimento da pesquisadora acerca do objeto de estudo. O essencial, para Zanella (2007, p. 48), “[...] é buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador adotará na investigação”.

Já a classificação da presente pesquisa como um estudo de caso decorre da análise aprofundada e exaustiva da variável estratégia dentro da organização selecionada. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999, p. 197), o estudo de caso “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é, especialmente, adequado ao estudo de processos e explora fenômeno com base em vários ângulos”.

Quanto à abordagem, afirma-se que esta pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que as respostas extraídas dos entrevistados na coleta de dados não serão analisadas estatisticamente. Logo, a principal finalidade é conhecer a percepção e posição dos sócios-gerentes e gerente quanto à estratégia de expansão da organização.

### **3.2 Coleta de dados**

A etapa de coleta dados consiste em extrair os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa e analisá-los, com o objetivo de reunir os dados pertinentes ao problema a ser investigado (PÁDUA, 2008). Lakatos e Marconi (2009) afirmam que esta é uma tarefa cansativa e, normalmente, leva mais tempo do que o estimado, além de exigir do pesquisador, paciência, perseverança e esforço pessoal.

Os dados coletados em uma pesquisa podem ser classificados como primários ou secundários. Os dados primários, de acordo com Barbetta (2006), são aqueles adquiridos a partir de levantamentos realizados pelo pesquisador junto ao objeto de estudo, geralmente, com a utilização de entrevistas, questionários ou observação. Os dados secundários, por sua vez, constituem-se naqueles obtidos por meio de outras fontes, pois já estão prontos e disponíveis. Estes dados podem ser coletados em documentos da empresa, bibliografias e demais publicações.

A coleta de dados, de acordo com Zanella (2007), pode ocorrer mediante a utilização de algumas técnicas, como entrevistas, questionários, observações e análise documental.

Conforme citam Lakatos e Marconi (2009, p. 197), “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que umas delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Zanella (2007) complementa, afirmando que a entrevista é uma das técnicas mais empregadas em pesquisas qualitativas, e

apresenta como vantagem a possibilidade de ser realizada com todos os segmentos da população, incluindo-se os analfabetos; permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos; os dados podem ser analisados de forma quantitativa e qualitativa; e dá maior flexibilidade ao entrevistador. É importante ressaltar que essa técnica pode ser desenvolvida individualmente ou em grupo (p. 115).

Para Zanella (2007), há três diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador: estruturada, não-estruturada e semi-estruturada.

- a) entrevista estruturada: é aquela em que as perguntas feitas ao entrevistado são pré-estabelecidas, ou seja, o entrevistador não é livre para desenvolver um diálogo com o respondente;
- b) entrevista não-estruturada: nesse tipo de técnica o entrevistador tem liberdade para desenvolver o tema conforme o desenrolar do diálogo, não havendo, portanto, uma seqüência programada de perguntas;

- c) entrevista semi-estruturada: o entrevistador segue um roteiro, mas sem se prender rigidamente à seqüência das perguntas.

O questionário, conforme afirmam Lakatos e Marconi (2009), é um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas que possibilita atingir um grande número de pessoas. Além disso, apresenta como vantagem o anonimato das respostas, proporcionando ao respondente a liberdade em expor sua opinião dentro de sua disponibilidade de tempo. “No entanto, esse instrumento exclui as pessoas que não sabem ler, e, com isso, muitas vezes o percentual de respostas é reduzido” (ZANELLA, 2007, p. 108).

A técnica conhecida como observação consiste na utilização dos sentidos para obter informações da realidade. Triviños (1987 apud ZANELLA, 2007, p. 120) afirma que “não é simplesmente olhar, mas destacar de um conjunto, objetos, pessoas, animais, por exemplo, algo específico, prestando atenção em suas características, como cor e tamanho, dentre outras”.

De acordo com Ander-Egg (1978 apud LAKATOS; MARCONI, 2009), a observação pode ser classificada de diversas maneiras, tais como:

- a) segundo os meios utilizados: pode ser estruturada – o observador sabe o que procura, planeja essa busca e sistematiza as informações – e não estruturada. Na estruturada – o pesquisador não tem planejamento e controle previamente elaborados e ela se dá de maneira ocasional;
- b) segundo a participação do observador: pode ser participante – o observador faz parte do grupo observado, vivenciando diretamente a situação observada – e não-participante – o observador não faz parte da realidade estudada e permanece nela apenas durante o período de pesquisa;
- c) segundo o número de observações: pode ser individual – pressupõe a participação de apenas um observador – e em equipe – vários observadores realizando a investigação;

- d) segundo o lugar onde se realiza: pode ser na vida real – registro dos dados enquanto eles ocorrem no ambiente real – e em laboratório – acontece em condições cuidadosamente dispostas e controladas.

A última das técnicas de coleta de dados, chamada de análise documental, pode ser utilizada tanto em pesquisas quantitativas como qualitativas, e se dá pela investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras) (ZANELLA, 2007).

A coleta de dados da presente pesquisa contou, inicialmente, com a busca de dados secundários por meio da técnica de análise documental, o que permitiu ao observador familiarizar-se com as principais informações acerca do funcionamento da organização. As fontes de dados pesquisadas foram: páginas virtuais, artigos de revistas científicas, arquivos presentes na empresa, sindicatos e órgãos governamentais.

Já a coleta de dados primários foi realizada utilizando-se as técnicas de entrevistas e observação.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas e não estruturadas. As primeiras ocorreram por meio de diálogos com os sócios-gerentes e gerente da empresa, sendo que a pesquisadora não se prendeu rigidamente à seqüência das perguntas. As entrevistas não estruturadas foram realizadas com alguns funcionários em momentos oportunos, mas não foram devidamente registradas.

No que tange à observação, esta pode ser caracterizada como sendo estruturada, participante – uma vez que a pesquisadora integra o quadro de recursos humanos da empresa –, individual e realizada no ambiente real de produção.



### 3.3 Análise de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2009), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise dos mesmos [...]”. Para Trujillo (1974 apud LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 169), a etapa de análise

é a tentativa de evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo, etc.

Logo, a etapa de análise dos dados tem por objetivo reduzir a elevada quantidade de dados brutos, ao selecionar apenas aqueles que são essenciais para a pesquisa. Zanella (2007) destaca que há métodos específicos para pesquisas quantitativas e qualitativas.

O método quantitativo de pesquisa utiliza o conhecimento estatístico para descrever e testar hipóteses. Na descrição de hipóteses usa-se a estatística descritiva, que representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (IATROS, 2007 apud ZANELLA, 2007, p. 122). No teste de hipóteses, por sua vez, emprega-se a estatística inferencial, que “representa um conjunto de técnicas que são utilizadas para identificar e caracterizar relações entre variáveis” (p. 123).

Já nas pesquisas qualitativas, de acordo com Zanella (2007), pode-se utilizar dois métodos distintos para a análise dos dados: análise de conteúdo e análise de discurso.

A análise de conteúdo, como cita Chizzotti (2006, p. 98) é

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

Esse tipo de análise envolve três fases: pré-análise – fase em que é feita a escolha e a organização do material; exploração do material – quando ocorre a codificação, classificação e categorização do material; e interpretação dos resultados – em que se correlaciona o conteúdo do material analisado com a base teórica referencial (ZANELLA, 2007).

A análise de discurso, por sua vez, focaliza na linguagem empregada nos textos escritos ou falados, sendo importante considerar tanto o emissor como também o destinatário. Assim, tal técnica segue alguns passos, a saber: identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas; isolamento das similaridades ou diferenças nas respostas; e a classificação das abordagens por títulos (VERGARA, 2006).

Por fim, evidencia-se que os dados coletados na presente pesquisa foram interpretados mediante a utilização da análise de conteúdo. Isso ocorreu, sobretudo, porque a maioria dos dados foi coletada por meio das entrevistas com os colaboradores.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

De acordo com Vergara (2006), é essencial antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Posto que nenhum método é perfeitamente adequado, ressalta-se que a principal limitação do presente estudo refere-se à escassez de dados secundários devido ao alto grau de informalidade presente na organização pesquisada. Dessa forma, as informações disponíveis neste estudo resultaram, na sua maioria, da análise de dados primários coletados nas entrevistas e observações.

Além disso, outra limitação que dificultou a pesquisa é decorrente dos poucos meses de vida da empresa objeto de estudo. Devido a atrasos nas obras, a

Boutiquarium Floripa Shopping iniciou suas atividades 20 dias antes do prazo previsto para a entrega do presente estudo. Sendo assim, não foi possível analisar a empresa no que tange ao seu estabelecimento e desenvolvimento no mercado.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Na etapa de apresentação e análise dos dados, é de fundamental importância procurar convergir as informações colhidas na pesquisa com o referencial teórico apresentado, e, diante disso, identificar as respostas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Uma vez definidos os instrumentos de coleta, a investigação dos dados foi embasada em informações que apresentam a caracterização e histórico da empresa, a contextualização do setor em que a organização atua, e as informações referentes às estratégia global e de expansão da Boutiquarium.

### **4.1 Caracterização e histórico da empresa**

No intuito de facilitar o entendimento do leitor com relação à empresa objeto de estudo, assinalam-se a seguir os aspectos relevantes da história da Boutiquarium, dos negócios aos quais se dedica e das especificidades da filial Floripa Shopping, na qual a pesquisa foi elaborada.

Em 1991, o Sr. Eugênio Mendes Vieira, a fim de desenvolver uma atividade paralela à sua, como funcionário da Caixa Econômica Federal – CEF, fundou a Hipocampus Aquários, uma microempresa individual, sob a denominação de Teresinha Ghizoni Vieira ME. A empresa foi criada em sociedade com sua esposa, Teresinha Ghizoni Vieira, sendo a composição acionário-societária dividida igualmente entre os sócios. Nessa época, a loja situava-se na Ponte do Imaruí, em Palhoça, Santa Catarina, no edifício Caroline Center.

No ano seguinte, os sócios perceberam que o negócio poderia ser mais lucrativo se estivesse em uma melhor localização. Sendo assim, em dezembro de 1992 ocorreu a mudança do endereço comercial da empresa, que foi transferida

para um espaço de 9m<sup>2</sup> no Supermercado Angeloni Capoeiras, situado na Avenida Ivo Silveira, nº 2445, no bairro Capoeiras, em Florianópolis. Nessa mudança, decidiu-se substituir o nome fantasia para Boutiquarium Aquários, e a razão social da empresa passou a ser: Boutiquarium Aquários e Peixes Ornamentais LTDA.

Em pouco tempo, devido ao sucesso crescente da Boutiquarium, Eugênio e Teresinha resolveram transferir novamente a loja de lugar, pois aquele espaço já estava insuficiente. Em dezembro de 1994 ocorreu a mudança para um amplo espaço de aproximadamente 100m<sup>2</sup>, localizado no subsolo do mesmo supermercado.

Com a demanda em ascensão, visto que o *hobby* estava se tornando cada vez mais popular no país, sentiu-se a necessidade de possuir uma equipe bastante especializada, com conhecimentos aprofundados no assunto de aquarismo. Assim, em 1996, o sócio Eugênio, que possuía bastante experiência em aquarofilia, desligou-se do seu emprego na CEF e passou a dedicar-se exclusivamente à empresa.

Com a consolidação da Boutiquarium no mercado de Florianópolis, foi vislumbrada a oportunidade de expandir o negócio. No ano de 1999 foi instalada a filial de 32m<sup>2</sup> no Angeloni Beira-Mar, situada na Avenida Governador Irineu Bornhausen nº 4800, bairro Agrônômica, também em Florianópolis.

Dois anos depois, os sócios-gerentes perceberam a necessidade de possuir um espaço específico para a fabricação de aquários. Sendo assim, utilizaram a casa onde a família morou durante anos, para fazer um depósito, que é o mesmo até os dias atuais. Além da fabricação de aquários, a casa é empregada para a criação de algumas espécies de peixes ornamentais e armazenamento de determinados materiais. O depósito encontra-se à Rua 7 de Setembro, nº 41, no bairro Kobrasol, em São José.

Em 2002, o Angeloni Capoeiras passou por uma grande reforma, e todas as lojas localizadas dentro deste supermercado tiveram que mudar de lugar em poucos dias. Durante o período de obras no local, que durou aproximadamente 9 meses, a matriz da Boutiquarium foi transferida para instalações precárias e teve seu faturamento mensal reduzido a menos de 30% do considerado normal.

Após esse período turbulento, a Boutiquarium conquistou um espaço de 150m<sup>2</sup> no subsolo do novo Angeloni Capoeiras. Nessa mudança, os proprietários identificaram a necessidade de inovar, e no ano de 2005 decidiram também comercializar produtos da linha *pet shop*, incluindo atendimento veterinário e venda de cães e gatos. Com isso, no ano de 2009 seu nome fantasia passou a ser: Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop. A razão social foi também alterada para: Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop LTDA EPP.

No intuito de expandir fisicamente os negócios da empresa, Eugênio e Teresinha decidiram implantar mais uma loja, agora dentro de um *shopping center*. A nova loja de 63m<sup>2</sup> foi inaugurada em outubro de 2009, e é esta o objeto de pesquisa do presente estudo. A segunda filial da empresa está localizada no Floripa Shopping à Rodovia SC 401, nº3116, Saco Grande, em Florianópolis.

Ainda este ano, também, a matriz será ampliada em mais 30m<sup>2</sup>. Este novo espaço será destinado ao banho e tosa, serviço que complementar o rol de opções oferecido pela empresa.

Sendo assim, hoje a Boutiquarium possui três lojas: a matriz, localizada no Angeloni Capoeiras, no subsolo; a primeira filial, no Angeloni Beira-Mar; e a segunda filial, localizada no estacionamento do piso inferior do Floripa Shopping.

Na loja do Angeloni de Capoeiras são comercializados produtos relacionados ao aquarismo (aquários de produção própria e importados, peixes, acessórios para aquários, etc) e produtos de *pet shop* (rações, medicamentos, etc), além de oferecer atendimento veterinário e a venda de filhotes. Até o final de 2009 contará, também, com o serviço de banho e tosa. A seguir apresentam-se imagens dessa loja:



Figura 07: Boutiquarium Capoeiras em 2009

Fonte: Dados primários

A loja do Angeloni Beira-Mar conta apenas com a comercialização de produtos relacionados ao aquarismo. Já na nova loja do Floripa Shopping, os produtos comercializados e serviços oferecidos são os mesmos daqueles da matriz em Capoeiras, inclusive o banho e tosa. Apresentam-se, a seguir, imagens das lojas do Angeloni Beira-Mar e do Floripa Shopping, respectivamente:



Figura 08: Boutiquarium Angeloni Beira-mar em 2009

Fonte: Dados primários



Figura 09: Boutiquarium Floripa Shopping em 2009 - interior

Fonte: Dados primários

No que tange à estrutura de recursos humanos, ressalta-se que atualmente a equipe Boutiquarium conta com 25 funcionários. A loja do Angeloni Capoeiras possui 2 sócios-gerentes, 1 gerente, 2 auxiliares administrativos, 1 veterinário, 1 faxineira, 5 balconistas na área de aquário e 2 balconistas na área de *pet shop*. A loja do Floripa Shopping conta com 1 veterinário, 2 balconistas na área de aquário, 2 balconistas na área de *pet shop* e 2 tosadores. Já a loja localizada no Angeloni da Beira-mar apresenta apenas 3 balconistas e no depósito está o vidraceiro.

Com o estabelecimento da segunda filial no mercado e a ampliação da loja Angeloni Capoeiras, a empresa pretende contratar mais 8 funcionários. Assim, até o final de 2009 a Boutiquarium contará com 33 funcionários na sua estrutura de recursos humanos, conforme gráfico a seguir:



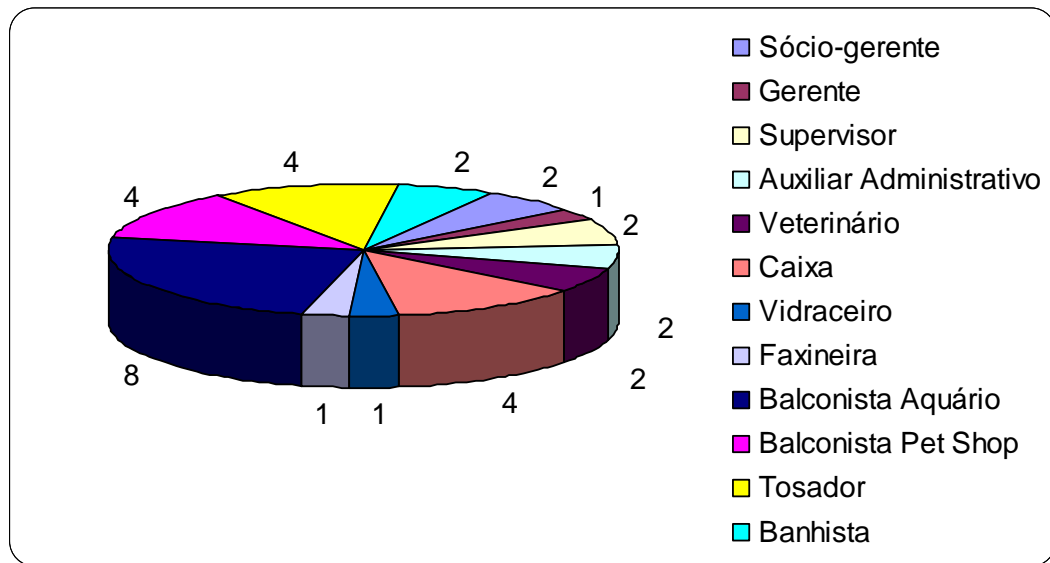


Figura 10: Quadro de funcionários ideal ao fim de 2009

Fonte: Dados primários

A empresa está devidamente inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, apresentando como atividade principal: comércio varejista de animais vivos e de artigos e alimentos para animais de estimação.

Na última alteração registrada na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC, os sócios resolveram entre si alterar o contrato social da empresa. Assim, o objeto da sociedade passou a ser a exploração, por conta própria, do ramo de comércio e prestação de serviço de:

- a) fabricação de aquários;
- b) comércio a varejo de aquários;
- c) comércio a varejo de peixes ornamentais;
- d) comércio a varejo de suprimentos para peixes ornamentais;
- e) comércio a varejo de animais;
- f) comércio a varejo de suprimentos para animais;
- g) guarda, tratamento, embelezamento e alojamentos para animais.

A empresa se enquadra no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES NACIONAL, como Empresa de Pequeno Porte – EPP, sob a forma jurídica Ltda. Sua receita bruta do último exercício (ano 2008) foi de R\$ 1.777.435,00, sendo que a média mensal de vendas verificada nos 3 anos anteriores é de aproximadamente R\$ 170.000,00.

Com a nova loja no Floripa Shopping, e a ampliação da loja localizada no Angeloni Capoeiras, os proprietários estimam que o faturamento mensal das três lojas ficará em torno de R\$ 260.000,00, no prazo de 1 ano.

A consolidação do estabelecimento no mercado, bem como seu sucesso desde 1991, decorrem da mudança sócio-cultural de Florianópolis: redução do tamanho das famílias, jovens que residem sozinhos ou com amigos, necessidade de satisfação pessoal e opção de lazer. Nesse contexto, é crescente o número de pessoas que busca animais de estimação para suprir uma necessidade de afeto, companhia ou ocupação no tempo livre.

#### **4.2 Caracterização do setor**

O mercado de *pet shops* no Brasil, apesar de relativamente recente, em pouco tempo alcançou o sucesso já obtido em outros países do mundo. O principal motivo para esse fabuloso crescimento está no fenômeno de humanização dos animais de estimação, que cada vez mais conquistam lugar de destaque nos lares brasileiros.

Normalmente, o perfil do cliente deste mercado é de pessoas que moram sozinhas, casais que optaram por não ter filhos ou até mesmo os que tiveram filhos que saíram de casa e buscam a companhia de um animal de estimação. Por isso, de acordo com De Sá (2009), os proprietários dispensam mais atenção ao *pet* e procuram satisfazer ao máximo seus possíveis desejos.

Nesse contexto, a relevância que o setor vem ganhando na economia do país, nos últimos anos, é bastante visível. Conforme salienta Ferreira (2009), os brasileiros já estão em segundo lugar no *ranking* de consumo de produtos para *pets*, apenas atrás dos norte-americanos. Segundo a Associação Americana de Fabricantes de Produtos para Pets, a população dos Estados Unidos gasta anualmente U\$ 42 bilhões com seus animais de estimação. E esse número deve subir para U\$ 52 bilhões nos próximos dois anos. Este mercado já é hoje o segundo do país em vendas, perdendo apenas para o de eletrônicos.

Já no Brasil, desde 1995 o setor cresce a uma média anual de 17%. A Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação – ANFAL PET, afirma que o mercado *pet* no país movimenta anualmente cerca de R\$ 8 bilhões e para este ano de 2009, a expectativa é de que – mesmo com a crise – o mercado cresça, pelo menos, 3% (DE SÁ, 2009).

Esses números surpreendentes ganham fundamento quando se verifica que no Brasil a população de animais de estimação cresce proporcionalmente ao número de pessoas (PETBR, 2009). Segundo dados da Associação dos Revendedores e Prestadores de Serviços ao Mercado Pet – ASSOFAUNA, o Brasil já possui a segunda população de cães e gatos do mundo, perdendo somente para os Estados Unidos. São pelo menos 32 milhões de cães e 16 milhões de gatos espalhados por todo o país (DE SÁ, 2009).

De acordo com a ANFAL PET, o país conta hoje com pelo menos 100 mil pontos de venda de produtos direcionados aos bichos de estimação. Deste total, 40 mil são *pet shops*, lojas especializadas em oferecer produtos e serviços para animais de pequeno e médio porte. Em 2005, este número era de apenas nove mil (DE SÁ, 2009). Além disso, verifica-se que 63% das famílias brasileiras das classes A e B possuem animais de estimação e os consideram como membros da família. Quando se trata da classe C, esse número sobe para 64%.

Dentro do setor de animais de estimação merece destaque o setor de aquarismo, que vem se desenvolvendo rapidamente desde 1970 e tem sido motivo de fortes investimentos em todo o mundo. De acordo com Assunção e Proença (2009), o mercado de peixes ornamentais e acessórios é bastante lucrativo, mas ainda é pouco explorado. Só no Brasil estima-se que estão espalhados por todo

território nacional, mais de 500 mil aquários e 1.800 criatórios, sendo que a grande maioria dos aquaristas conhece muito pouco sobre a infinidade de produtos e acessórios disponíveis para esse *hobby*.

### **4.3 Análise dos resultados**

Uma vez apresentados os tópicos acerca do panorama geral do histórico da empresa, bem como do setor em que está inserida, cabe expor os resultados dos dados analisados, que foram essenciais para culminar os objetivos da pesquisa.

Inicialmente, procurou-se identificar a estratégia global da Boutiquarium, mediante as classificações propostas por Porter (1989) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Na seqüência, houve a análise da estratégia de expansão da organização, que culminou com a utilização da conhecida ferramenta análise SWOT, que possibilitou analisar a filial Floripa Shopping no que tange aos seus ambientes interno e externo.

#### **4.3.1 Análise da estratégia global da Boutiquarium**

A estratégia, conforme citado anteriormente, pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas para atingir esses objetivos. Constitui-se, portanto, um elemento essencial no gerenciamento das empresas modernas, o que explica a importância de cada organização conhecer sua estratégia e, principalmente, adotá-la.

No intuito de analisar a estratégia da Boutiquarium, identificou-se que a empresa não possui uma estratégia declarada e institucionalizada. O mesmo pode ser afirmado para os componentes missão e visão, que não são definidos e

apresentados oficialmente pela organização. Assim, o futuro da empresa, tanto a curto quanto a longo prazo, depende indubitavelmente dos sócios e das oportunidades por eles vislumbradas.

Em entrevista com os proprietários, verificou-se que nunca houve a preocupação, por parte deles, em estabelecer uma estratégia oficial para a Boutiquarium. O aumento do nicho de serviços oferecidos, e mesmo o crescimento do número de lojas, são decorrentes de oportunidades percebidas pelos empreendedores.

Por conseguinte, é possível afirmar que a empresa possui estratégia majoritariamente emergente, na qual os objetivos não foram expressamente pretendidos desde o princípio, mas sim o conjunto de ações executadas, uma a uma, convergiu com o tempo para um padrão específico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Além disso, percebe-se que as estratégias são implícitas, ou seja, evoluíram implicitamente através de atividades das várias áreas funcionais, uma vez que não há um planejamento estratégico estruturado e oficializado para toda a organização (PORTER, 1989).

Contudo, o tempo de atuação da empresa permite examinar sua estratégia implícita e emergente mais detalhadamente. A Boutiquarium, desde a implementação da empresa, ainda em 1991, até os dias atuais, tem como objetivo principal oferecer produtos de qualidade e serviços especializados, com foco em um público exigente e interessado em animais domésticos. Segundo os sócios, o público-alvo da empresa é bem estabelecido: donos de animais domésticos que procuram os melhores cuidados para seus bichos de estimação, normalmente pertencentes às classes de consumo A e B.

Na busca por caracterizar a estratégia da empresa de acordo com as escolas de administração propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conclui-se que esta se enquadra nos princípios enunciados pela escola empreendedora, cuja natureza é descritiva. Os aspectos pertencentes à escola empreendedora são a maleabilidade da estratégia e estrutura da empresa. Além disso, a organização apresenta a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento dos líderes.

Mediante a análise da estratégia global da Boutiquarium, conclui-se, portanto, que esta pode ser classificada como emergente e, sobretudo, implícita. Ressalta-se, também, a relevância dada ao ambiente externo, já que as estratégias são decorrentes essencialmente do processo de olhar para fora e para dentro. Isto é, as oportunidades são vislumbradas no mercado e, na seqüência, os proprietários procuram adequar os recursos internos para atingir os objetivos propostos.

#### 4.3.2 Análise da estratégia de expansão da Boutiquarium

Uma vez analisada e identificada a estratégia global da Boutiquarium, cabe verificar como está configurada a estratégia de expansão da empresa, tomando por base a nova filial da empresa no Floripa Shopping, objeto de estudo do presente trabalho.

Para tanto, torna-se imprescindível conhecer a organização em análise quanto a seus ambientes interno e externo, buscando a identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Tal processo foi possível mediante a utilização da ferramenta conhecida como análise SWOT.

##### 4.3.2.1 Ambiente interno

A análise do ambiente interno diz respeito à identificação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, ou seja, suas forças e fraquezas. A avaliação desses pontos é essencial para o diagnóstico estratégico e proporciona facilidades na etapa de avaliação, ao rever e estabelecer a posição estratégica da empresa (BUCELLI; POPADIUK, 2007).

Sendo assim, no intuito de identificar os pontos fortes e fracos de que conta a Boutiquarium Floripa Shopping, optou-se por basear a prospecção do ambiente interno na análise dos produtos e serviços, dos preços praticados, da localização da loja e das estratégias de promoção. Ao final, apresenta-se o resultado dessa análise, mediante a identificação das forças e fraquezas da organização.

#### 4.3.2.1.1 Produto e serviço

Os *pet shops*, pela natureza de seu negócio, já são conhecidos por comercializarem produtos que não podem ser encontrados em outros pontos de venda, como supermercados ou agropecuárias. No entanto, além desse diferencial que já é peculiar de uma boutique de animais, a Boutiquarium preza pela qualidade dos seus produtos, comercializando apenas itens diferenciados e de renome mundial, cuja eficácia é garantida. Logo, oferece categorias de produtos que não podem ser encontradas facilmente na cidade, aproximando-se de 3000 os itens comercializados. Além disso, por possuir um depósito de 30m<sup>2</sup> também no estacionamento térreo do Floripa Shopping, a loja tem a possibilidade de oferecer uma gama de produtos à pronta entrega.

No que tange aos serviços, salienta-se que a Boutiquarium oferece serviços diferenciados, que garantem comodidade e satisfação aos clientes. Ressalta-se como diferenciais os serviços de: fabricação de aquários sob medida; montagem, conserto e manutenção de aquários na casa do cliente; montagem de lagos; atendimento veterinário; e banho e tosa.

O atendimento preza, também, pela manutenção do padrão de qualidade, com funcionários treinados e especializados nos setores de atuação da empresa. Para manterem-se sempre atualizados, a Boutiquarium proporciona aos funcionários cursos de capacitação na área de atuação da empresa, sejam eles para todos ou para pessoas ou áreas específicas. O cuidado com o manejo dos animais é uma

prioridade para a empresa, reconhecido como uma característica importante pelos clientes.

Além disso, aponta-se como fator decisivo no treinamento dos funcionários, o know-how do proprietário. O sócio Eugênio possui uma vasta experiência no ramo de aquarismo, sendo um ícone respeitável no assunto em âmbito estadual. Logo, todos os funcionários são treinados para atingir um grau de conhecimento avançado, o que garante um atendimento altamente especializado, único em Santa Catarina.

No entanto, como os ramos de aquarismo, *pet shop* e banho e tosa exigem profissionais bastante especializados, a Boutiquarium busca ao máximo valorizar seus talentos para retê-los na empresa, o que implica em salários acima da média do setor e um conseqüente aumento dos custos operacionais. Todos esses fatores contribuem para que a Boutiquarium apresente um baixo *turn-over*.

#### 4.3.2.1.2 Preço

Por situar-se dentro de um *shopping center*, a Boutiquarium Floripa Shopping apresenta um custo fixo mais elevado que as demais lojas da empresa. Sendo assim, os proprietários entenderam que deveriam elevar a margem de lucro de algumas categorias de produtos, o que levou ao aumento dos preços praticados por esse filial. No entanto, mesmo com a elevação da margem de lucro de alguns produtos, seus preços ainda estão equiparados aos dos seus concorrentes diretos.

#### 4.3.2.1.3 Localização

A Boutiquarium Floripa Shopping está implementada no estacionamento do piso inferior do Floripa Shopping, situado à Rodovia SC 401, nº 3116, Saco Grande,



em Florianópolis. Esta é primeira *pet shop* da região a estar localizada dentro de um *shopping center*. Tal localização diferenciada e inovadora permite que os clientes satisfaçam suas necessidades de forma cômoda, uma vez que em único lugar têm a possibilidade de encontrar e realizar muito do que necessitam, seja fazer comprar, almoçar, ir ao chaveiro ou mesmo ao salão de beleza. Além disso, o cliente pode deixar seu animal de estimação no banho e tosa enquanto realiza as outras atividades. Evidencia-se, também, o diferencial de estacionar o carro gratuitamente e em garagem coberta.

Por estar localizada em um *shopping*, ainda, possui o horário de atendimento bastante abrangente: de segunda a sábado, das 10:00 às 22:00 horas, e nos domingos e feriados, das 15:00 às 21:00. Tal amplitude de horário garante aos clientes adquirir produtos e serviços nos horários que necessitem ou que lhes sejam mais convenientes. Além disso, ressalta-se o diferencial de abrir aos finais de semana e feriados, pois assim a empresa atinge uma parcela da população que não possui tempo livre para compras durante a semana.

No entanto, por estar localizada dentro de um *shopping*, a empresa possui um horário de atendimento bastante abrangente, além da abertura nos finais de semana e feriados. Sendo assim, necessita de um grande número de funcionários, o que eleva consideravelmente os custos operacionais.

Ainda, no que tange à localização, os proprietários citaram como fundamental a manutenção de um bom relacionamento com o Floripa Shopping, pois permite à ela usufruir de vantagens significativas, como preços de condomínio e aluguel inferiores aos dos demais estabelecimentos existentes no empreendimento. Além disso, a loja conquistou o espaço de 30m<sup>2</sup> destinado ao depósito, sem pagar mais por isso.

#### 4.3.2.1.4 Promoção

Algumas ações de promoção e diferenciação são praticadas pela empresa. Dentre elas, estão atividades focadas nas crianças, como distribuição de peixes em eventos, parques de diversão, festas infantis e escolas. Também interessante é a disposição da loja em receber visitas de escolas. Nessas atividades, a empresa seleciona um funcionário para ficar com as crianças, ensinando os aspectos mais interessantes sobre os animais. Tais ações implicam um baixo custo de investimento e garantem um alto retorno, tanto a curto quanto a longo prazo, pois forma novos consumidores potenciais com o despertar do interesse por animais de estimação.

Além disso, a empresa oferece periodicamente cursos aos clientes, com palestrantes considerados personalidades nacionais tanto no ramo de aquarismo como de pet shop. Esses cursos, conforme citam os sócios, são importantes para fidelizar os clientes e atualizá-los quanto a novos produtos e tecnologias.

Algumas ações mais específicas para a divulgação da nova Boutiquarium Floripa Shopping também foram realizadas. Os proprietários citaram a distribuição de *flyers* nas residências e estabelecimentos comerciais da região e propagandas em ônibus que realizam o trajeto Norte da Ilha – Centro.

#### 4.3.2.1.5 Pontos fortes e fracos

Após a análise do ambiente interno da Boutiquarium Floripa Shopping, pode-se elencar os pontos fortes e fracos da empresa, conforme quadro a seguir:

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) localização diferenciada (primeira <i>pet shop</i> em <i>shopping center</i>);</li> <li>b) horário de atendimento abrangente;</li> <li>c) abertura aos sábados, domingos e feriados;</li> <li>d) qualidade e variedade dos produtos e serviços (inclusive atendimento veterinário e banho e tosa);</li> <li>e) atendimento especializado;</li> <li>f) bom relacionamento com o Floripa Shopping;</li> <li>g) <i>know-how</i> do sócio Eugênio;</li> <li>h) baixo <i>turn-over</i>;</li> <li>i) ações eficazes de diferenciação e promoção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) grande número de colaboradores (devido ao horário de atendimento abrangente);</li> <li>b) salários elevados (para reter os profissionais);</li> <li>c) custo fixo elevado (aluguel, água, luz)</li> </ul>

Quadro 02: Pontos fortes e fracos da Boutiquarium Floripa Shopping

Fonte: Elaborado pela autora

Após a identificação dos principais pontos fortes e fracos, percebeu-se que a estratégia da filial Floripa Shopping poderia ser melhor definida mediante a classificação proposta por Porter (1989). De acordo com o autor, são três as estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. E na seqüência de uma detida análise da estratégia na empresa em estudo, pode-se identificá-la como sendo de diferenciação, uma vez que a Boutiquarium busca, incessantemente, diferenciar os produtos e os serviços oferecidos, por meio da liderança por qualidade ao criar algo que seja considerado de valor no setor. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 1989).

#### 4.3.2.2 Ambiente externo

A análise do ambiente externo corresponde à identificação daquilo que está fora do controle da empresa, mas que é importante de se conhecer e monitorar, isto é, suas oportunidades e ameaças (BUCELLI; POPADIUK, 2007).

De acordo com Luecke (2008), oportunidades são tendências, forças, eventos e idéias de que a empresa pode tirar proveito. Ameaças, por sua vez, são eventos ou forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa planeje ou decida como mitigá-los. Assim, conforme cita Maximiano (2004), quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de realizar uma análise externa.

Neste sentido, há diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise, identificando o que representa uma oportunidade ou ameaça. Na presente pesquisa, optou-se por dividir os componentes do ambiente externo em: consumidores, concorrentes, fornecedores e conjuntura sócio-ambiental. Ao final, apresenta-se o resultado dessa análise, mediante a identificação das oportunidades e ameaças da Boutiquarium Floripa Shopping.

##### 4.3.2.2.1 Consumidores

O público-alvo da Boutiquarium Floripa Shopping é composto, principalmente, por frequentadores do próprio *shopping*. Como este se localiza às margens da SC 401 – rodovia que liga o Centro ao Norte da Ilha de Santa Catarina, o empreendimento está na rota de desenvolvimento da cidade, no caminho que leva aos bairros de maior poder aquisitivo, como Jurerê Internacional, Praia Brava e Costão do Santinho. Diariamente circulam pela rodovia SC 401 cerca de 70 mil veículos (FLORIPA SHOPPING, 2009).

Assim, por estar localizado na principal via de acesso às praias mais procuradas por turistas de alto poder aquisitivo, o Floripa Shopping conta, também, com um fluxo intenso de visitantes e compradores em potencial nos meses de novembro a abril, período da temporada de verão em Florianópolis.

Além dos freqüentadores do *shopping*, o público-alvo da loja é composto por pessoas que residem e trabalham em locais próximos. No que tange às pessoas que residem próximas ao Floripa Shopping, salienta-se como público-alvo aquela população referente aos bairros: Agronômica, Itacorubi, João Paulo, Saco Grande e Santo Antônio de Lisboa. A tabela a seguir apresenta a população residente nos respectivos bairros, adaptada do Censo de 2007 realizado pelo IBGE (2009a):

Tabela 01: População acima de 5 anos residente nos bairros

<b>População Residente (5 anos ou mais de idade)</b>	
<b>Bairro</b>	<b>Nº habitantes</b>
Agronômica	15.670
Itacorubi	14.948
Saco Grande	11.238
Santo A. De Lisboa	6.307
João Paulo	3.732
<b>Total</b>	<b>51.895</b>

Fonte: Adaptada de IBGE (2009a)

Já no que se refere às pessoas que trabalham próximo à loja, destaca-se que a poucos metros do Floripa Shopping estão o Centro Administrativo do Governo do Estado, condomínios de escritórios e os principais *shoppings* de decoração de Florianópolis. Tais empreendimentos garantem uma elevada circulação diária de pessoas pela região.

Ressalta-se que os produtos e serviços da Boutiquarium Floripa Shopping são direcionados às classes A e B da sociedade, uma vez que oferece apenas itens de excelente qualidade que, por sua vez, apresentam preços mais elevados que a média. Sendo assim, este é o segmento da sociedade que estaria disposto a pagar mais por esses produtos e serviços, buscando a qualidade acima do preço.

Quanto ao sexo, concluiu-se que tanto homens quanto mulheres são adeptos ao mercado *pet*. Segundo os sócios, os homens se interessam mais pelo *hobby* de aquarismo, enquanto as mulheres preferem os cães e os gatos.

No que tange à idade, percebe-se que todas as pessoas acima de 5 anos são clientes em potencial, pois não há idade para se ter um animal de estimação. Além disso, consideram-se as crianças também como público-alvo porque na maioria das vezes são elas que influenciam nas escolhas dos pais ou adultos, mesmo não possuindo poder de compra.

#### 4.3.2.2.2 Concorrentes

Em Florianópolis, o número de lojas especializadas em produtos e serviços para animais chega a 62 (PORTAL HAGAH, 2009). Considerando-se que a cidade possui 396.699 habitantes, segundo o Censo de 2007 (IBGE, 2009a), pode-se perceber que para cada loja, há pelo menos 6.398 clientes em potencial.

No bairro do *shopping* e arredores – Agronômica, Itacorubi, João Paulo, Saco Grande e Santo Antônio de Lisboa, verifica-se a existência de apenas oito lojas especializadas em animais, conforme tabela a seguir:

Tabela 02: Número de lojas de animais nos bairros

<b>Número de lojas de animais nos bairros</b>	
<b>Bairro</b>	<b>Nº lojas</b>
Agronômica	4
Saco Grande	3
Itacorubi	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Adaptada de PORTAL HAGAH (2009)

Dentre essas lojas, três são agropecuárias e apresentam produtos de qualidade e preço inferiores. Logo, apenas quatro são *pet shops* e, por conseguinte,

podem ser consideradas concorrentes diretos por possuírem o mesmo público-alvo ao comercializarem produtos de alta qualidade destinados às classes A e B. Ressalta-se que os produtos vendidos nas *pet shops* não são comercializados em supermercados ou agropecuárias, sendo exclusivos dessas butiques de animais. Na tabela a seguir, pode-se verificar os nomes das *pets shops* concorrentes bem como o bairro em que se encontram.

Tabela 03: Número de *pet shops* nos bairros

<b>Número de <i>pet shops</i> nos bairros</b>	
<b>Nome</b>	<b>Bairro</b>
Bicho de Lucho Pet Shop	Agronômica
Clínica Veterinária Lovely Dog	Agronômica
Clínica Veterinária São Bernardo	Agronômica
Clínica Ilha dos Bichos	Itacorubi
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fonte: Adaptada de PORTAL HAGAH (2009)

Ainda, analisando-se o *mix* de produtos e serviços oferecidos por esses quatro concorrentes diretos, verifica-se que nenhum possui um rol de opções tão abrangente. A Boutiquarium Floripa Shopping é a única a oferecer junto ao *pet shop*, produtos e serviços específicos do ramo de aquarismo, sendo esse um grande diferencial atrativo.

No entanto, apesar da gama de produtos e serviços oferecidos pela Boutiquarium Florianópolis Floripa Shopping, esta peca por não oferecer serviço de busca de animais na casa dos clientes, nem apresenta equipamentos veterinários para a realização de cirurgias e exames, serviços estes que podem ser encontrados na Clínica Veterinária Lovely Dog.

Diante de toda a constatação a respeito dos concorrentes diretos da Boutiquarium, em entrevista, os sócios informaram que quaisquer *hobby* e lazer devem ser considerados concorrentes. Tal afirmativa baseia-se no fato de que produtos de *pet shop* e, principalmente, de aquarismo, não se constituem de necessidade básica. Logo, concorrem com o percentual da renda destinada a itens supérfluos.

## 4.3.2.2.3 Fornecedores

Por comercializar mais de 2000 diferentes itens, a empresa possui diversos fornecedores, distribuídos em alguns estados do Brasil. No quadro a seguir, apresentam-se os principais fornecedores da Boutiquarium, produtos que vendem, bem como a região em que se encontram:

<b>Nome do Fornecedor</b>	<b>Ramo de atuação</b>	<b>Localização</b>	<b>Produtos vendidos</b>
Agrosul	<i>Pet shop</i>	Blumenau/SC	Rações, medicamentos, vacinas
Agroveterinária Timbó	<i>Pet shop</i>	Timbó/SC	Rações, medicamentos
Aquário Itaquera	Aquarismo	São Paulo/SP	Peixes e produtos diversos
Aquarium	Aquarismo	São Paulo/SP	Peixes e produtos diversos
Aquática Brasil	Aquarismo	São Paulo/SP	Equipamentos
Du'Kão	<i>Pet shop</i>	Florianópolis/SC	Brinquedos, camas, coleiras
É o Bicho	<i>Pet shop</i>	Santo Amaro/SC	Brinquedos, camas, coleiras, perfumes, equipamentos para banho e tosa
Paraíso Aquático	Aquarismo	Itajaí/SC	Peixes ornamentais
Pégaso	<i>Pet shop</i>	Blumenau/SC	Brinquedos, camas, coleiras
Pet Line	<i>Pet shop</i>	Joinville/SC	Rações, medicamentos, xampus
Real Pet	<i>Pet shop</i>	Florianópolis/SC	Rações, medicamentos
Tropical Center Pet Care	Aquarismo	Joinville/SC	Rações, plantas artificiais, peixes ornamentais,
Turkys	Aquarismo	Manaus/AM	Peixes ornamentais
USN	Aquarismo	São Paulo/SP	Bombas e filtros
Veterinária Oeste Catarinense	<i>Pet shop</i>	Florianópolis/SC	Rações, medicamentos, vacinas

Quadro 03: Principais fornecedores da Boutiquarium

Fonte: Elaborado pela autora



Conforme visualizado no quadro anterior, os principais fornecedores da Boutiquarium situam-se, sobretudo, no estado de Santa Catarina. Esse aspecto é tido como essencial, pois permite que a empresa não dispense grandes quantias em transportes de mercadorias e garanta rapidez nas entregas.

Além disso, ressalta-se como importante o fato de a empresa não depender exclusivamente de um único ou poucos fornecedores. Como são muitas as empresas atacadistas que vendem as mesmas categorias de produtos, a Boutiquarium possui um poder de barganha muito grande, podendo exigir preços e prazos diferenciados.

#### 4.3.2.2.4 Conjuntura sócio-ambiental

Florianópolis, cidade de 433,317km<sup>2</sup>, está localizada na região Sul do Brasil e é a capital do estado de Santa Catarina. Caracteriza-se por ser um espaço potencial à consolidação de uma capital emergente no cenário brasileiro e de um centro turístico de destaque, sendo importante catalisador de turistas para o Mercado Comum do Sul – MERCOSUL. (GUIA FLORIPA, 2009).

Nesse contexto, vale salientar informações que remetem ao desenvolvimento da cidade e comprovam a imponência e o potencial do município em relação às outras capitais federativas. Primeiramente, destaca-se o PIB – Produto Interno Bruto, indicador que mede a riqueza gerada no país, ou seja, o resultado líquido entre os custos e o preço de venda de cada produto ou serviço negociado em um determinado local (SUA PESQUISA, 2009).

Assim, verificou-se que o PIB brasileiro atingiu, em 2008, o montante de R\$2,889 trilhões. No caso de Florianópolis, esse número chegou à marca de R\$6,589 bilhões, ocupando o 49º lugar no *ranking* de participação dos municípios em relação ao PIB do país (IBGE, 2009b).

Como a cidade de Florianópolis apresenta uma área geográfica bastante inferior às principais cidades do país, o PIB *per capita*, que é a relação da riqueza

gerada com a população residente no município, garante uma melhor visualização da relevância de cada cidade para a economia do país. Em 2008, o PIB *per capita* do Brasil foi de R\$15.240, enquanto Florianópolis apresentou o valor de R\$16.206 (IBGE, 2009b).

Outro indicador bastante importante é o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. Em 2008 o Brasil se manteve na 70ª posição no *ranking* divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Apesar da posição no *ranking* permanecer a mesma, o Brasil registrou leve melhora no seu indicador social, que passou de 0,802 para 0,807. Com isso, o país permaneceu dentro do grupo dos países considerados de alto desenvolvimento humano, ou seja, aqueles com IDH superior a 0,800. O IDH de Santa Catarina foi o segundo melhor do Brasil em 2008, com 0,840 perdendo apenas para o Distrito Federal, que alcançou a marca de 0,874 (FOLHA ONLINE, 2009).

Além desses indicadores, ressalta-se a mudança sócio-cultural que a cidade de Florianópolis tem apresentado: redução do tamanho das famílias, aumento do número de jovens que residem sozinhos ou com amigos, necessidade cada vez maior de satisfação pessoal e opção de lazer. Assim, é crescente o número de pessoas que busca animais de estimação para suprir uma necessidade de afeto, companhia ou ocupação no tempo livre.

Salienta-se que este segmento da sociedade, além de possuir um animal de estimação, também oferece ao seu *pet* uma boa qualidade de vida, ocorrendo em muitos casos a personificação do animal, onde este recebe tratos similares ao de uma criança. Esse público busca para seus animais, alimentação de qualidade, acessórios estéticos, medicamentos e os melhores serviços veterinários e de banho e tosa.

#### 4.3.2.2.5 Oportunidades e ameaças

Após a análise do ambiente externo da Boutiquarium Floripa Shopping, pode-se apontar as ameaças e as oportunidades da empresa, conforme quadro a seguir:

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) elevada população residente nos bairros próximos ao <i>shopping</i> (51.895 pessoas);</li> <li>b) grande número de estabelecimentos comerciais na região, que aumenta a circulação de pessoas na área;</li> <li>c) apenas oito lojas de animais nos bairros próximos;</li> <li>d) apenas quatro concorrentes diretos na área de abrangência;</li> <li>e) poder de barganha perante os fornecedores, já que é vasta as opções de compras;</li> <li>f) principais fornecedores localizados em Santa Catarina, o que reduz os custos de transporte;</li> <li>g) crescimento do setor de <i>pet shops</i> em Florianópolis;</li> <li>h) valores elevados de IDH, PIB e PIB <i>per capita</i> de Florianópolis;</li> <li>i) fenômeno de personificação dos animais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) um concorrente direto oferece serviços que a empresa não possui;</li> <li>b) trabalha com produtos que não se constituem de necessidade básica e podem deixar de serem adquiridos em épocas de crise.</li> </ul>

Quadro 04: Ameaças e oportunidades da Boutiquarium Floripa Shopping

Fonte: Elaborado pela autora

Conclui-se, portanto, que a Boutiquarium Floripa Shopping apresenta um ambiente externo bastante favorável ao sucesso de seu negócio, já que muitas

foram as oportunidades identificadas na sua análise ambiental. Em contraponto, apenas duas ameaças foram detectadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, seguindo o objetivo geral proposto inicialmente, procurou analisar a estratégia de expansão da Boutiquarium Aquarismo e Pet Shop, localizada em Florianópolis – SC, considerando o período correspondente ao segundo semestre de 2009. A partir disso, salienta-se que os objetivos específicos foram atingidos, permitindo destacar as seguintes considerações.

A pesquisa foi pautada, sobretudo, nos pensamentos de Porter (1989) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), e culminou com a utilização da conhecida ferramenta análise SWOT, que possibilitou analisar a empresa objeto de estudo no que tange aos seus ambientes interno e externo.

Inicialmente, identificou-se que a Boutiquarium não apresenta uma estratégia declarada e institucionalizada, sendo que o futuro da empresa, tanto a curto quanto a longo prazo, depende indubitavelmente dos sócios e das oportunidades por eles vislumbradas. Logo, sua estratégia global pode ser definida como emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e implícita (PORTER, 1989).

Sua estratégia, ainda, pode ser caracterizada, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como pertencente à escola empreendedora, pela maleabilidade da estratégia e estrutura da empresa e formação da estratégia inteiramente calcada no comportamento dos proprietários.

No que se refere à análise da estratégia de expansão da Boutiquarium, tomou-se por base a nova filial da empresa no Floripa Shopping, objeto de estudo do presente trabalho. Para tanto, buscou-se conhecer a empresa quanto a seus ambientes interno e externo, mediante a utilização da análise SWOT.

No intuito de identificar o ambiente interno da Boutiquarium Floripa Shopping, optou-se por basear a prospecção dos seus pontos fortes e fracos na análise dos produtos e serviços, dos preços praticados, da localização da loja e das estratégias de promoção.

Após a referida análise, determinou-se como pontos fortes da Boutiquarium Floripa Shopping: localização diferenciada (primeira *pet shop* em *shopping center*);

horário de atendimento abrangente; abertura aos sábados, domingos e feriados; qualidade e variedade dos produtos e serviços (inclusive atendimento veterinário e banho e tosa); atendimento especializado; bom relacionamento com o Floripa Shopping; *know-how* do sócio Eugênio; baixo *turn-over*; e ações eficazes de diferenciação e promoção.

No que tange aos seus pontos fracos, identificou-se: grande número de colaboradores (devido ao horário de atendimento abrangente); salários elevados (para reter os profissionais); e alto custo fixo (aluguel, água, luz).

Para contemplar a prospecção das oportunidades e ameaças da filial Floripa Shopping, optou-se por dividir os componentes do ambiente externo em: consumidores, concorrentes, fornecedores e conjuntura sócio-ambiental.

Como oportunidades, identificou-se: elevada população residente nos bairros próximos ao *shopping* (51.895 pessoas); grande número de estabelecimentos comerciais na região, que aumenta a circulação de pessoas na área; apenas oito lojas de animais nos bairros próximos; apenas quatro concorrentes diretos na área de abrangência; poder de barganha perante os fornecedores, já que é vasta a opção de compras; principais fornecedores localizados em Santa Catarina, o que reduz os custos de transporte; crescimento do setor de *pet shops* em Florianópolis; valores elevados de IDH, PIB e PIB *per capita* de Florianópolis; e fenômeno de personificação dos animais.

Ameaças também foram elencadas, mas em quantidade bastante inferior: um concorrente direto oferece serviços que a empresa não possui; trabalha com produtos que não se constituem de necessidade básica e podem deixar de serem adquiridos em épocas de crise.

Diante desta detida análise, classificou-se a estratégia da Boutiquarium Floripa Shopping, de acordo com Porter (1989), como de diferenciação, uma vez que a empresa busca, incessantemente, diferenciar os produtos e os serviços oferecidos, por meio da liderança por qualidade ao criar algo que seja considerado de valor no setor. Tal estratégia proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Por fim, conclui-se que a Boutiquarium, com uma idéia inovadora, visão de mercado e competência gerencial, após 19 anos de atuação, continua crescendo e aumentando sua relevância no setor em que está inserida.

Tais informações são embasadas no fato de que a organização tem apresentado crescimento anual considerável em seu faturamento bruto. Com a contratação do gerente em 2006, o lucro bruto anual da empresa já cresceu 45%, e a perspectiva para os próximos anos é bastante motivadora. Sua receita bruta do último exercício (ano 2008) foi de R\$ 1.777.435,00, sendo que a média mensal de vendas verificada nos 3 anos anteriores é de aproximadamente R\$ 170.000,00. Com a nova loja no Floripa Shopping, e a ampliação da loja localizada no Angeloni Capoeiras, os proprietários estimam que o faturamento mensal das três lojas ficará em torno de R\$ 260.000,00, no prazo de 1 ano.

Além disso, pode-se salientar que a empresa não possui nenhum passivo trabalhista, sendo uma das únicas do setor de *pet shops* capaz de participar de licitações do governo. Também interessante é a liquidez da empresa. Hipoteticamente, caso a empresa falisse, apenas o estoque de uma das lojas seria capaz de cobrir todas as dívidas que a Boutiquarium possui.

Conclui-se, portanto, que mesmo sem um planejamento estratégico estruturado, a Boutiquarium foi capaz de expandir em tamanho e *portfólio* e criar implicitamente uma estratégia de diferenciação em relação aos competidores, ocupando um espaço privilegiado no mercado, sobretudo no tocante à comercialização de peixes e aquários.

O foco que dá à qualidade de seus produtos, serviços e atendimento representa uma de suas grandes conquistas estratégicas, assim como sua localização em um ponto que garante comodidade aos clientes caracterizando as maiores vantagens competitivas da empresa.

Contudo, é possível indagar-se até quando a Boutiquarium será capaz de crescer e manter um alinhamento organizacional quando está tão dependente de seus proprietários. Sendo assim, o desenvolvimento conceitual da estratégia da empresa e do posterior planejamento estratégico poderá trazer a ela maior coesão, ao mesmo tempo em que prepara a empresa para o futuro, deixando-a capacitada para conduzir seu próprio caminho.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 323p.

AFFONSO NETO, Annibal. **Evolução do pensamento estratégico: escolas de estratégia**. Disponível em: <[https://sistema.planalto.gov.br/siseventos/viienee/exec/arquivos/ANAISVIIENEE\\_INTERNET/01SEGURANCAEDEFESA/MESA13AVANCOSEMPANEJAMENTO/MESA13APRESENTACOES/EscolasEstrategia.pdf](https://sistema.planalto.gov.br/siseventos/viienee/exec/arquivos/ANAISVIIENEE_INTERNET/01SEGURANCAEDEFESA/MESA13AVANCOSEMPANEJAMENTO/MESA13APRESENTACOES/EscolasEstrategia.pdf)>. Acesso em: 15 ago 2009.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 203p.

ASSUNÇÃO, Ricardo; PROENÇA, Bianca. **Venda de peixes ornamentais requer conhecimento de lojistas**. Disponível em: <<http://www.aquarismodeverdade.com.br/artigos/art21.pdf>>. Acesso em: 24 out 2009.

BACURAU, Francisco Bráulio da Fonseca. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas de comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter**. 2006. 135p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto . **Estatística aplicada às ciencias sociais**. 6. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006. 315p.

BARNAT, Ryszard. **The evaluation of corporate strategy**. Disponível em: <<http://www.strategic-control.24xls.com/pt157>>. Acesso em: 04 out 2009.

BUCELLI, Dalton Oswaldo; POPADIUK, Silvio. Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revista à matriz SWOT. **FACEP Pesquisa**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 284-298, dez. 2007.

CARDOSO, Marcella Santos Souza. **Stratègós: movimento, planejamento e domínio da arte dialética das vontades**. Disponível em: <<http://marcella-strategos.blogspot.com/2008/04/ee-aula-4-safri-de-estrategia.html>>. Acesso em: 16 ago 2009.



CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea** – eletrônica, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dec. 1997.

CASTRO, Claudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006. 164p.

DE SÁ, Sylvia. **Mercado Pet cresce e lança produtos e serviços inusitados**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/9,10493,mercado-pet-cresce-e-lanca-produtos-e-servicos-inusitados.htm>>. Acesso em: 21 out 2009.

EUSÉBIO, Maria Joana Anselmo. **Importância da estratégia na empresa**. Disponível em: <<http://conhecimentosiad.blogspot.com/2008/01/importancia-da-estrategia-na-empresa.html>>. Acesso em: 05 nov 2009.

FERREIRA, Lilian. **Brasil é segundo do mundo no mercado pet**. Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/ultnot/2007/10/26/ult4213u170.jhtm>>. Acesso em: 21 out 2009.

FLORIPA SHOPPING. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.floripashopping.com.br/home/institucional>>. Acesso em: 28 ago 2009.

FOLHA ONLINE. **Brasil permanece no 70º lugar no ranking do IDH, mas é superado por Venezuela**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u481048.shtml>>. Acesso em: 05 nov 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRUGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JR, Paulo. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea** – eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

GUIA FLORIPA. **Economia**. Disponível em: <<http://www.guiafloripa.com.br/cidade/econo.php3>>. Acesso em: 05 nov 2009.

HERRERA, Wagner. **Escola estratégica ambiental**. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Escola\\_Estrategica\\_Ambiental.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Escola_Estrategica_Ambiental.htm)>. Acesso em: 26 ago 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2007**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 ago 2009a.

\_\_\_\_\_. **Produto interno bruto dos municípios 2003-2006** Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1288](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1288)>. Acesso em: 05 nov 2009b.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009. 312p.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. São Paulo: Atlas, 1986. 237p.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 208p.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008. 196p.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434p.

McCRAW, Thomas K. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. São Paulo: FGV, 1998. 344p.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003. 274p.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 1, p. 66-75, jul./ago. 1987.

\_\_\_\_\_ et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MOLINARI JUNIOR, Adir. **Uma analogia entre o gerenciamento e a arte da**

**Guerra**. Disponível em:

<<http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:rV7SJcLBgYEJ:www4.uninove.br/ojs/index.php/gerenciais/article/view/12/10+estrategias+militares+modernas&hl=pt-BR&gl=br>>. Acesso em: 16 ago 2009.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa: ISCTE, 2001. 17p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 455p.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008. 124p.

PALETTA, Marco Antônio. **A importância da estratégia nos dias atuais**.

Disponível em:

<[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_da\\_estrategia\\_nos\\_dias\\_atuais/10029/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_da_estrategia_nos_dias_atuais/10029/)>. Acesso em: 05 nov 2009.

PETBR. **Histórico do mercado**. Disponível em:

<<http://petbrasil.com.br/cons13.asp>>. Acesso em: 21 out 2009.

PORTAL HAGAH. **Pet shops em Florianópolis**. Disponível em:

<<http://www.hagah.com.br/locais/jsp/default.jsp?action=search&uf=2&local=18&regionId=2&locale=C18&category=&genre=&page=1&seed=&filter=&letter=&genreFilter=&categoryFilter=&origem=&what=pets%20shop&where=&locale=C18>>. Acesso em: 26 ago 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 362 p.

REIS, Júlio Adriano Ferreira dos. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas comparações em indústrias de pequeno e médio**

porte. 2007. 99p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

RUMELT, Richard P. **Strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard University Press, 1974. 189p.

SUA PESQUISA. **PIB** – Produto interno bruto. Disponível em:  
<[http://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/pib.htm](http://www.suapesquisa.com/o_que_e/pib.htm)>. Acesso em: 05 nov 2009.

SUN TZU. **A arte da guerra**: texto integral. São Paulo: Martin Claret, 2001. 155p.

VIEIRA, José Jorge. **Gestão estratégica – escolas prescritivas**: 3 pontos de uma mesma recta? Disponível em:  
<[http://student.dei.uc.pt/~jjmbv/propage/Artigo3\\_12\\_04\\_2004.pdf](http://student.dei.uc.pt/~jjmbv/propage/Artigo3_12_04_2004.pdf)>. Acesso em: 19 ago 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 92p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. 134p.