

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

VANESSA ADRIANO MELO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PARCERIA ENTRE A CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL E A CONSTRUTORA AQUÁRIO PARA A OFERTA DE LINHA DE
CRÉDITO HABITACIONAL.**

FLORIANÓPOLIS

2007

VANESSA ADRIANO MELO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PARCERIA ENTRE A CAIXA ECONOMICA
FEDERAL E A CONSTRUTORA AQUÁRIO PARA A OFERTA DE LINHA DE
CRÉDITO HABITACIONAL.**

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

**Professor Orientador: Dr. Luís Moretto
Neto.**

FLORIANÓPOLIS

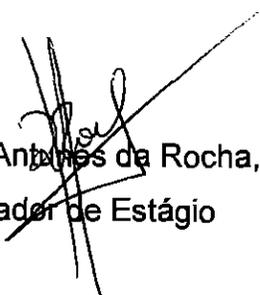
2007

VANESSA ADRIANO MELO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA PARCERIA ENTRE A CAIXA ECONOMICA
FEDERAL E A CONSTRUTORA AQUÁRIO PARA A OFERTA DE LINHA DE
CRÉDITO HABITACIONAL.**

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, em 25/06/ 2007.

Florianópolis, 20 de julho de 2007



Professor Rudimar Antunes da Rocha, Doutor.
Coordenador de Estágio

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Luis Moretto Neto, Doutor.
Orientador



Professor Mário de Souza Almeida, Doutor.
Membro



Professora Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre.
Membro

A minha mãe, que em todos os momentos
da minha vida, prestou um apoio incondicional aos
meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade e pelo dom da vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por ter disponibilizado os instrumentos para a conclusão do trabalho.

Ao professor orientador Dr. Luís Moretto Neto, pelo carinho, atenção, respeito, competência e comprometimento com o trabalho proposto.

À meus pais, principais responsáveis pela minha formação pessoal e profissional.

À meu namorado, Moisés, pelo apoio e paciência durante a construção do trabalho.

À Caixa Econômica Federal, representada pela Agência Newton Macuco, pelas informações disponibilizadas, fundamentais para a realização da pesquisa.

RESUMO

MELO, Vanessa Adriano. **Análise Estratégica da parceria entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário para a oferta da Linha de Crédito Habitacional**. 2007. 93 f. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho, fruto da realização de uma pesquisa, tratou do tema das alianças estratégicas entre empresas que teve como objetivo o fornecimento e captação de crédito imobiliário. O objetivo geral foi avaliar as estratégias adotadas através da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, para a oferta de linhas de Crédito voltado ao segmento de média renda. O método de pesquisa adotado desdobra-se, basicamente, em duas etapas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A escolha do estudo de caso como ferramenta da pesquisa ocorreu basicamente em função da possibilidade de compreender e examinar a aliança estratégica entre as empresas envolvidas dentro de um contexto específico. O estudo de caso também permitiu o acesso irrestrito a informações de fundamental importância para o desenvolvimento e resposta aos objetivos estabelecidos. Os principais resultados desta pesquisa são: a identificação dos benefícios gerados para a Caixa Econômica Federal frente à aliança firmada, através da constatação do volume de crédito concedido e produtos comercializados; bem como a verificação da eficácia da aliança estratégica estabelecida. Através da realização da pesquisa, foi possível verificar evidências de que a Aliança estratégica entre a Caixa Econômica Federal, representada pela Agência Newton Macuco, e a Construtora Aquário, tem contribuído de maneira essencial para o desenvolvimento das empresas participantes.

Palavras-chave: estratégia competitiva, aliança estratégica, parceria, linha de crédito habitacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Processo Empresarial.....	20
Figura 2: As cinco Forças Competitivas.....	25
Figura 3 – A Classificação das Estratégias de Porter.....	26
Figura 4: As Três Estratégias Genéricas.....	29
Figura 5: Formas básicas de estratégia.....	33
Figura 6: Alianças Estratégicas: Maneira de aumentar a força competitiva.....	40
Figura 7: Tipos de Aliança.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume de Contratação de Financiamento Habitacional.....	57
Gráfico 2 : Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação as metas da Linha de Crédito FGTS para o período de 2006.....	72
Gráfico 3 – Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação ao realizado para a Linha de Crédito FGTS no período de 2006.....	72
Gráfico 4: Classificação dos Clientes Villagio Luz da Lua.....	74
Gráfico 5: Quantidade de produtos adquiridos pelos Clientes antes do Empreendimento Villagio Luz da Lua.....	75
Gráfico 6: Quantidade de produtos adquiridos durante a fase de contratação do Empreendimento Villagio Luz da Lua.....	77
Gráfico 7: Quantidade de produtos comerciais adquiridos durante o Empreendimento Residencial Luz da Lua.....	78
Gráfico 8: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação as metas de Capitalização para o período de 2006.....	80
Gráfico 9: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação aos resultados de Capitalização para o período de 2006.....	81
Gráfico 10: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação as metas de Seguros para o período de 2006.....	82
Gráfico 11: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação aos resultados de Seguros para o período de 2006.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Estratégia na Literatura da Gestão Empresarial.....	18
Quadro 2: Dimensões das dez escolas do Pensamento Estratégico.....	34
Quadro 3: Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças.....	46
Quadro 4: Classificações da Pesquisa Científica.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Limites de Renda e Juros para a Linha de Crédito FGTS.....	60
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	13
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ESTRATÉGIA E AÇÃO.....	17
2.1.1 <i>Estratégia Corporativa</i>	26
2.1.2 <i>Estratégia competitiva</i>	28
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	37
2.2.1 <i>Motivo para formação de Alianças Estratégicas</i>	40
2.2.2 <i>Objetivos da Aliança Estratégica</i>	42
2.2.3 <i>Tipos de Alianças</i>	43
3 METODOLOGIA	47
3.1 PESQUISA CIENTÍFICA.....	47
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.3 COLETA DE DADOS.....	51
3.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	52
3.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54
4.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	54
4.1.1 <i>Relevância Estratégica da Habitação para a CAIXA</i>	56
4.1.2 <i>Programa de Imóvel da Planta – Associativo – Recursos do FGTS</i>	58
4.2 CONSTRUTORA AQUÁRIO.....	60
4.3 ESTRATÉGIA DE INTERAÇÃO.....	62
4.4 ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE A CAIXA E A CONSTRUTORA AQUÁRIO.....	67
4.5 VILLAGIO LUZ DA LUA.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	88
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contemplar elementos pré-textuais, compostos pela contextualização do tema, apresentação do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à instabilidade do ambiente e a aceleração nos processos de mudança, advindos com o século XX, e principalmente com a globalização na década de 90, empresas inseridas no ambiente corporativo, focaram seus esforços em aumentar a sua competitividade.

Dessa forma, empresas que antes não possuíam grandes concorrentes e dominavam o seu mercado de atuação, vêm hoje, devido à concorrência cada vez mais acirrada, consumidores informados, diversificados e cada vez mais exigentes.

Diante de todas essas pressões de novas forças competitivas impostas pela concorrência, surge a necessidade do desenvolvimento de meios de sustentação para a manutenção da capacidade de sobrevivência e sucesso das empresas atuais, diante de um mercado cada vez mais instável e agressivo. A habilidade das organizações em criarem um novo tipo de empresa que trabalha de forma integrada, tem-se destacado como fator essencial para muitas organizações atuais.

Torna-se imprescindível para as empresas que almejam o seu espaço no mercado, algo que as façam diferenciar-se da concorrência, e é a partir desse momento que surge o interesse contínuo pela estratégia. A estratégia surge e se aplica ao conceito empresarial, diante de todas essas alterações no ambiente organizacional, pois mediante todas as informações e transformações trazidas com o desenvolvimento e globalização do ambiente corporativo; objetivos, missão, visão e metas bem formuladas e definidas não mais bastavam para o desenvolvimento da empresa frente às novas exigências do mercado.

Porter (1999), um dos autores de maior renome nos estudos sobre estratégia, define o termo como a criação de uma posição sustentável e exclusiva da organização para o fornecimento de uma combinação única de valor. O objetivo da estratégia é encontrar uma posição favorável frente às pressões competitivas que dominam o mercado, e influenciar o equilíbrio das pressões existentes de forma favorável à organização, bem como o direcionamento da mudança ao favor das empresas que se antecipam as alterações impostas pelo mercado.

Dentre as estratégias que orientam com consistência os caminhos de organizações durante um período de tempo pré-estabelecido, através de uma integração entre objetivos, ação e vantagem competitiva, pode-se destacar a união de empresas através de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas são ferramentas, que frente a uma concorrência cada vez mais agressiva e um ambiente instável, aumentam a eficácia das estratégias individuais das empresas envolvidas, através da cooperação mútua e comprometimento de organizações com objetivos comuns. Muitas empresas aumentam a sua vantagem competitiva, com a aliança estratégica, pois é através dessas parcerias que organizações tendem a desenvolver novas atividades, captar recursos, ampliarem seu *Know-how* e superar lacunas em atividades importantes em que a organização não apresenta um desempenho favorável.

Dentro desse contexto, o mercado bancário brasileiro é caracterizado pela grande competitividade imposta pela entrada de grandes bancos internacionais no mercado, bem como a privatização de bancos públicos. Para agravar esse cenário, devido aos altos juros cobrados por instituições bancárias, o governo tende a tomar medidas que aumentem ainda mais a concorrência bancária (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2006). Esses fatores, aliados as mudanças ambientais e clientes cada vez mais informados e exigentes, fazem com que as instituições bancárias atuem de forma incansável na busca de vantagens competitivas diante da concorrência.

A Caixa Econômica Federal, maior banco 100% público da América Latina, com 146 anos de história e mais de 17 mil pontos de atendimentos que atendem os 5.561 municípios brasileiros, encontra-se inserida neste cenário de profunda concorrência e dinamismo. A empresa destaca-se como principal agente do governo federal em suas atribuições sociais e participa ativamente da vida da população brasileira através dos mais variados serviços prestados a sociedade, como

pagamento de PIS, FGTS, seguro-desemprego, bolsas família e escola, financiamento habitacional, como também a Loteria Federal.

Mesmo sendo um banco público, a CAIXA, precisa apresentar resultados satisfatórios ao Governo Federal, afim de justificar a sua posição no mercado bancário e sua estabilidade. Dessa forma, o banco apresenta metas de produtos e serviços ousadas que o faz competir com outras instituições por uma fatia cada vez maior de clientes potenciais.

O trabalho proposto, portanto, dentre as atividades e serviços prestados a população pela Caixa Econômica Federal, o crédito imobiliário, que antes, praticamente, era um serviço exclusivo da Caixa. Com o crescimento explosivo da demanda pelo serviço e linhas de crédito disponíveis, a Caixa que antes detinha o monopólio do serviço, hoje concorre com várias instituições de marcas fortes e consolidadas no mercado brasileiro.

A Caixa Econômica Federal, inserida neste novo cenário, e diante dessas novas pressões competitivas enfrentou a necessidade de diferenciar-se dos concorrentes através de uma estratégia que a ajudasse a consolidar a sua linha de crédito habitacional e obter uma vantagem competitiva sustentável.

Dentre as ações adotadas está a aliança estratégica firmada entre a Caixa, mais especificamente, a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário. Empresas com objetivos em comum, que uniram-se estrategicamente para superar seus objetivos organizacionais de forma a otimizar tempo, recursos e aumentar competências estratégicas.

Assim sendo, diante de tais argumentos, o trabalho em questão conduz a seguinte pergunta de pesquisa:

“Avaliar as estratégias adotadas na aliança estratégica firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, para a oferta de linhas de Crédito Habitacional, durante o ano de 2006?”

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta seção serão apresentados os objetivos, os quais irão orientar o desenvolvimento do trabalho proposto. O objetivo geral, bem como os objetivos

específicos, apresentados na seqüência, são baseados no problema de pesquisa formulado.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as estratégias adotadas através da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, para a oferta de linhas de Crédito voltado ao segmento de média renda, a partir do estudo de caso da Agência Newton Macuco, em Florianópolis/SC, considerando o ano de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer as relações entre a estratégia e as alianças denominadas estratégicas, a partir de revisão bibliográfica.
- b) Averiguar o volume do crédito concedido e a composição dos produtos adquiridos pelos clientes, em decorrência da aliança firmada entre a CAIXA e a Construtora Aquário.
- c) Analisar a eficácia da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a construtora Aquário para a oferta de linhas de crédito, voltado ao segmento de média renda, a partir do estudo de caso da Agência Newton Macuco, em Florianópolis/SC, considerando o ano de 2006.

1.3 JUSTIFICATIVA

Roesch (1999) defende que a justificativa de um trabalho acadêmico, se resume em apresentar razões para a sua própria existência, fazendo com que o autor reflita sobre a sua proposta, de maneira abrangente, o situando na

problemática sugerida. Importância, oportunidade e viabilidade, são as três dimensões, que, segundo a autora, justificam o estudo.

A **importância** do estudo se deu a partir da análise e demonstração da relevância da parceria entre as empresas estudadas, e os conseqüentes benefícios trazidos a ambas, principalmente a Caixa Econômica Federal, objeto do estudo.

Devido ao fato de que a parceria estabelecida entre as empresas, ser uma novidade, não existe um estudo consistente que verifique os benefícios trazidos a Caixa, bem como detalhes específicos sobre essa nova linha de financiamento, que demonstre aos gestores, funcionários e clientes a relevância dessa aliança estratégica. Por não haver de forma concreta reflexão sobre essa parceria, é importante destacar a gama de oportunidades vivenciadas pela Caixa, para impulsionar e focar os negócios atrelados à venda de financiamento.

A **oportunidade** do estudo encontrou embasamento em diversos aspectos. Ao analisar os objetivos propostos pelo trabalho, pode-se identificar oportunidades de negócio nos mais variados segmentos da agência, como: venda de produtos (conta corrente, crédito rotativo, cartão de crédito, seguros de vida e residência, previdência, capitalização, dentre outros), e uma conseqüente fidelização do cliente, devido ao longo prazo do financiamento; parceria com a Construtora em novos empreendimentos, empréstimos e variados negócios no setor empresarial. Esse último aspecto, também traz a Caixa uma oportunidade de grande relevância, que proporciona um elemento facilitador para o atendimento de metas anuais com a construção e manutenção dessa aliança estratégica.

O trabalho tornou-se **viável** devido a algumas características, como: tempo disponível, baixos custos, acesso às informações necessárias, conhecimento relativo do negócio, bem como a participação ativa no processo durante o período de análise, o que proporcionou o andamento do estudo sem maiores inseguranças e incertezas.

O estudo demandou tempo suficiente para responder ao seu problema, pois houve um prazo de cinco meses para a sua realização, tempo suficiente para analisar e responder os objetivos definidos. O custo do estudo tornou-se baixo, por haver o auxílio e acompanhamento do orientador do trabalho e poucos gastos com locomoção e material de apoio. O acesso às informações necessárias encontrou-se disponível através do sistema de informação interno, que forneceu subsídios e informações numéricas indispensáveis para a viabilização do estudo, como também

o apoio da empresa objeto do trabalho. Houve um conhecimento considerável nas esferas de financiamento habitacional por parte da autora, na medida que, integra boa parte das atividades realizadas pela mesma, envolvendo o acompanhamento e manutenção dos associativos (empreendimentos realizados devido a parceria Caixa – Construtora).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva a sustentação teórica, através do estudo de variados autores sobre os temas de fundamental entendimento para o trabalho proposto.

Os pontos fundamentais, que exigem revisão e sustentação bibliográfica para o estudo, seguem aspectos relacionados a temáticas chaves, como temas relacionados à estratégia e aliança estratégica.

2.1 ESTRATÉGIA E AÇÃO

O conceito "estratégia" envolve diversas contribuições dos mais variados autores que discorrem sobre o tema de maneira diferente; porém há um consenso geral da importância do termo estratégia como essencial para a orientação de negócios, frente a mudanças constantes no mundo corporativo.

Para Steiner (apud OLIVEIRA, 2001) o conceito de estratégia constitui um termo antigo, e muito difundido nas mais antigas literaturas, devido a forte ênfase no uso militar. Esse conceito remete o termo estratégia a sua origem: *Strategos*, vocábulo grego que significa a "arte do general". Na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz. Antes de Napoleão, estratégia significava a ciência e a arte de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. A palavra estratégia, na época de Napoleão estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Oliveira (2001) aponta que a estratégia aplicada ao conceito empresarial, é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar de forma adequada e diferenciada os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa frente ao ambiente. Está relacionada à arte de utilizar adequadamente recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em foco a maximização das oportunidades do ambiente da empresa e a minimização dos problemas; portanto o ajustamento da empresa ao ambiente em constante mutação.

Algumas definições do conceito de estratégias são citadas por Oliveira (2001) e Nicolau (2007) em um quadro integrativo e cronológico de diferentes linhas de pensamentos dos mais diferentes autores que discutiram o conceito estratégia é apresentado no quadro abaixo:

AUTORES	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é o movimento ou uma serie especifica de movimentos feitos por uma empresa
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação de metas básicas ao longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
Tilles (1963)	Estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas importantes.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito á relação entre a empresa e o seu ecossistema .
Wrapp (1967)	Estratégia é a maneira de conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Rumelt (1974)	Estratégia é manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzel et al (1975)	Estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos á luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e caminhos para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, envolvente e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do entorno. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüencia de ações num todo coerente.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da alocação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.
Mintzberg (1988)	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 1: Definições de Estratégia na Literatura da Gestão Empresarial

Fonte: Adaptado de Nicolau (2007) e Oliveira (2001)

De acordo com Nicolau (2007) as convergências dos aspectos abordados pelos autores no quadro acima, concordam nos seguintes aspectos: inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, relevância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e desenvolvimento do comportamento organizacional em relação a uma estratégia implícita ou explícita.

Além das abordagens da estratégia efetuadas pelos autores nominados no quadro 1, resgatamos aspectos conceituais trabalhados por autores contemporâneos, iniciando a análise através do trabalho de Ansoff.

Ansoff (1991) aponta que o interesse contínuo pelo conceito de estratégia, pelas organizações, foi recorrente ao reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais instável e desconhecido. Os objetivos da organização, não mais bastavam para serem regras de decisões; se tornava imprescindível algo que orientasse o processo de desenvolvimento da organização frente a novas regras e diretrizes ditadas pela exigência de um novo mercado: a estratégia.

O processo empresarial, de acordo com Ansoff (1991) é descrito resumidamente através da figura 1, em que a estratégia aparece como o estabelecimento de como se pretende que os elementos desse processo interajam para que surjam os resultados esperados.

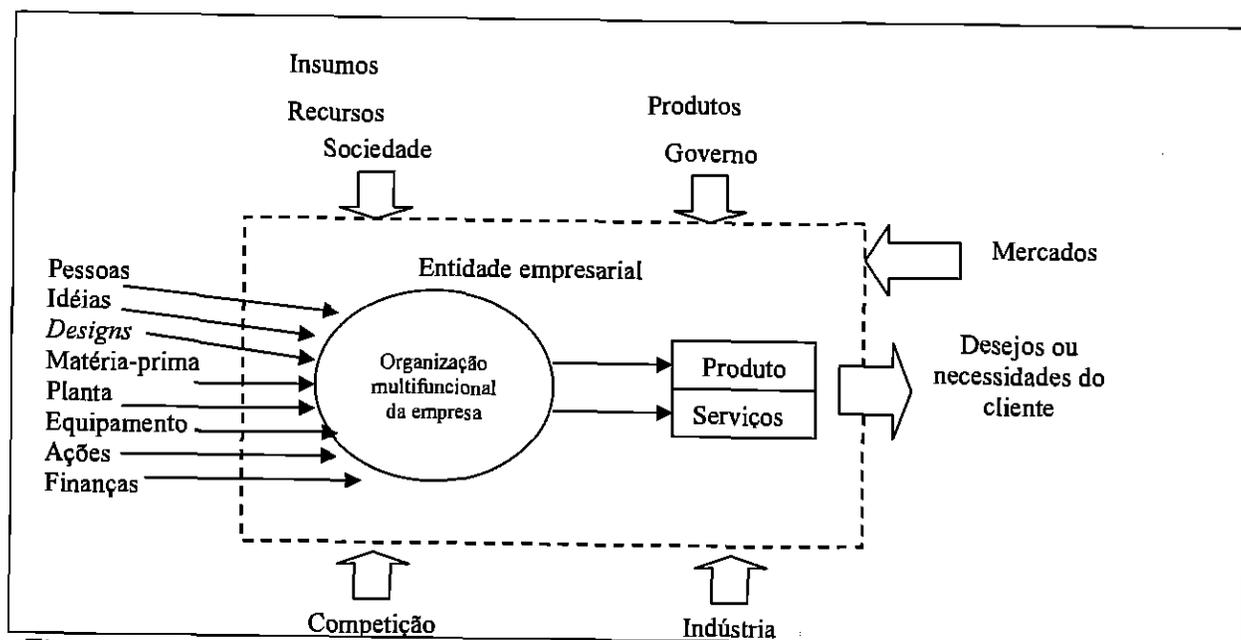


Figura 1: Representação do Processo Empresarial

Fonte: Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 254)

De acordo com a figura, pode-se observar que os insumos do processo são os recursos, formados de pessoas, idéias, *designs*, matérias-primas, plantas, equipamentos, títulos e finanças em geral. A estrutura mediante os subprocessos de criação de design (engenharia), produção (manufatura), marketing e finanças, se convertem em insumos e produtos, representados através da "organização multifuncional da empresa". Os produtos podem ser mercadorias, serviços, ou ambos. O produto ou serviço torna-se disponíveis através de um sistema de distribuição aos consumidores, que irão adquirí-lo se o julgarem adequado e satisfatório aos seus desejos e necessidades. O pagamento do produto ou serviço reintroduz os recursos no processo para que sejam cobertas as despesas operacionais, e haja investimento na expansão do processo ou no crescimento de seus resultados. O lucro é qualquer excesso de dinheiro, que será pago aos acionistas ou proprietários, e aos investidores em troca de capital (ANSOFF, 1991).

Ainda para Ansoff (1991) o ambiente externo que envolve a empresa (sociedade, governo, mercados, clientes, indústrias, concorrentes e fornecedores) possui um importante impacto sobre a mesma, que se manifesta na forma de oportunidades ou ameaças. A oportunidade surge quando os elementos do ambiente (situações políticas, econômicas, tecnológicas ou sociais) demonstram um clima favorável ao crescimento ou expansão dos negócios. A ameaça existe quando

os mesmos elementos do ambiente apresentam um clima desfavorável à melhoria da eficiência da empresa ou ao crescimento e expansão da sua produção.

A estratégia surge como conceito primordial e necessário no processo empresarial demonstrado na figura 1, pois de acordo com Ansoff (1991, p.255):

A estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar os fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados. Embora a estratégia possa ser definida de modo simplista em apenas uma frase e um diagrama, a complexidade aumenta quando se formulam a estratégia, o planejamento e a ação que deverão ser seguidos para atingir os resultados, mesmo no caso de haver só um produto ou serviço.

Para que isto ocorra, Ansoff (1991) deixa clara a necessidade de uma boa e eficiente administração em frente à proposta estratégica empresarial, para dirigir e liderar este processo complexo com eficiência cada vez maior e em condições de continua mutação, pois uma coisa é *pensar estrategicamente* e outra é *agir estrategicamente*.

Três fundamentos essenciais norteiam a estratégia empresarial, segundo Ansoff (apud OLIVEIRA, 2001):

- a) turbulência ambiental – nível de mudanças avaliado dentro de uma escala de graduação, dependendo das características da atividade da empresa;
- b) estratégia adotada – decisões já tomadas e que levam a determinada posição competitiva. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso essa coerência não exista, é necessário adaptar-se a estratégia.
- c) Capacitação para lidar com mudanças ambientais e para posicionar a empresa, de forma que alcance, da melhor maneira seus objetivos.

Para Ansoff (1991) a estratégia é como um dos vários conjuntos de regras de decisões para orientar o comportamento de uma organização, que pode ser exemplificado através de quatro exemplos, que dão uma abrangente visão sobre o termo:

- a) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido. Os padrões são chamados de objetivos, quando qualitativos e metas quando quantitativos;
- b) Regras para o desenvolvimento da relação do ambiente externo e empresa: quais produtos e tecnologia a empresa irá desenvolver, como a empresa obterá vantagens sobre os concorrentes e onde e para quem os produtos serão vendidos. A esse conjunto de regras Ansoff deu o nome de **estratégia de negócio**.
- c) Regras para o estabelecimento de relações internas e processos internos da organização: **estratégia administrativa**.
- d) Regras pelas quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia: **políticas operacionais**.

Ansoff (apud FREITAS, 2003) afirma que a empresa, ao analisar sua posição e de seus produtos em relação ao mercado, pode adotar estratégias que irão indicar a direção para qual a organização está andando. O elo comum estabelece a relação entre produto e mercado, entre presente e futuro, e permite aos concorrentes a percepção da direção estratégica da organização e a orientação da sua própria administração. O autor apresenta esse contexto em quatro componentes:

- a) penetração no mercado: observa o crescimento da empresa, promovendo os mesmos produtos mais intensamente no mesmo mercado;
- b) desenvolvimento de produtos: a empresa cria novos produtos no mesmo mercado;
- c) desenvolvimento de mercados: a empresa está promovendo o mesmo produto em novos mercados;
- d) diversificação: os produtos e os mercados são novos para a empresa.

Portanto a estratégia pode e deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia, e em seguida o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia definida (ANSOFF, 1991).

De outra parte, Hamel (1995) defende que a estratégia deve ser revolucionária, de forma que identifique caminhos distintos e inovadores para a empresa alcançar seus objetivos; com isso, os gestores do topo devem incentivar os membros jovens da organização a tornarem-se "ativistas estratégicos" termo que o autor utiliza para sugerir elementos que não apenas executam as orientações estratégicas, como também participam na sua concepção. Dessa forma, há a geração de perspectivas para a formulação de novas estratégias na empresa.

Freire (1998) afirma que devido a ausência de uma definição consensual, frente a grande variedade de interpretações para o termo "estratégia", cada autor procura impor a sua própria versão de estratégia: estratégia competitiva, estratégia emergente, estratégia realizada, estratégia cooperativa, estratégia genérica, estratégia revolucionária. Essas redefinições tornam necessária a criação de novos termos complementares, como competências centrais, cadeia de valor, intento estratégico, vantagem competitiva, posição estratégica, fatores críticos de sucesso, entre muitos outros.

Essencialmente, Freire (1998) define estratégia como um conjunto de ações da empresa que visa proporcionar aos clientes maior valor que o oferecido pela concorrência, porém ressalta que não basta proporcionar valor ao cliente, é preciso fazê-lo da melhor forma ao nível de preço, desempenho e rapidez. É através desse conjunto de ações, baseado no reconhecimento da mudança e escolha da medida estratégica adequada, que a receita da empresa deverá atingir padrões satisfatórios, cobrir os custos e proporcionar os resultados positivos esperados.

Wright, Kroll e Parnell (2000) e Martinet (apud NICOLAU, 2007) discordam de Freire quando afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados convergentes a missão e aos objetivos gerais da organização. Reforçam três pontos de vantagens que podem ser refletidos em relação à estratégia: a formulação, a implantação e controle da estratégia.

A estratégia organizacional pode ser também identificada com base em quatro estágios estratégicos distintos, de acordo com Thompson e Strickland III (apud SALVADOR, 2000):

- a) Estratégia Corporativa – é a estratégia da organização e de todos os seus negócios como um todo;
- b) Estratégia de Negócios – são estratégias para cada negócio da organização;
- c) Estratégias Funcionais – cada negócio da organização teria a sua estratégia de produção, de *marketing*, financeira e assim por diante;
- d) Estratégias Operacionais – estratégias básicas para unidades de operação.

Porter (1999) define estratégia como a criação de uma posição exclusiva e valiosa, ou seja, uma posição sustentável, através de uma forte adequação entre todas as atividades da empresa (essência da estratégia), para fornecer uma combinação única de valor. O autor afirma que o desempenho da empresa e o sucesso da estratégia, dependem da constante analogia de rentabilidade da própria empresa frente à rentabilidade do mercado.

A definição da estratégia, segundo Porter (1986), se dá a partir de cinco forças competitivas, que norteiam a ação setorial, quais sejam: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A figura 2 apresenta as cinco forças competitivas:

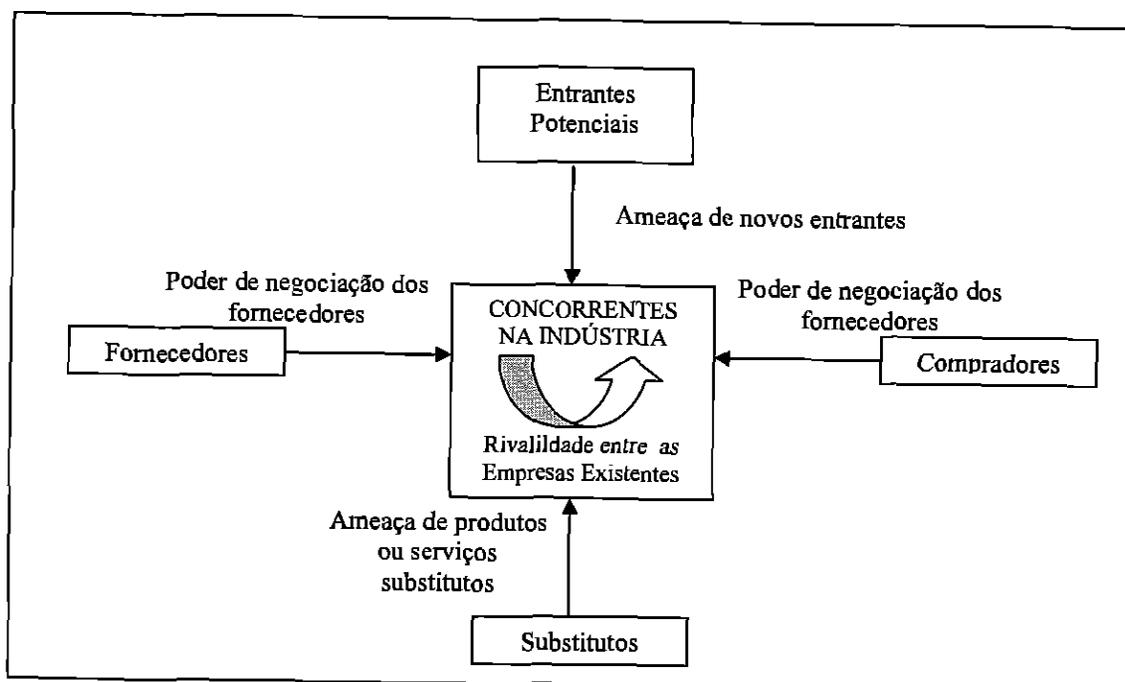


Figura 2: As cinco Forças Competitivas
 Fonte: Porter (1986, p. 23)

O objetivo da estratégia é encontrar, através de conhecimento e análise de fontes de pressão competitiva, uma posição sustentável, dentro dessas cinco forças competitivas, ou seja, vantagem competitiva, pensamento, em sua essência, compartilhado por Ansoff nos seus fundamentos essenciais. Esta vantagem compreende conjuntos de ações defensivas ou ofensivas, fundamentados em pontos fortes e fracos, tais como as seguintes abordagens possíveis:

- a) Posicionamento - encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de criar uma melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas;
- b) Influência no Equilíbrio - influenciar o equilíbrio de forças a favor da empresa, para que dessa forma, melhore a posição relativa da mesma;
- c) Exploração da Mudança - antecipar as mudanças nos fatores básicos da forças, e direcionar a mudança a seu favor, através da estratégia que mais proporcione rentabilidade e equilíbrio competitivo.

O poder destas cinco forças competitivas, de acordo com Porter (1986), determina a capacidade da empresa em obter, taxas de retorno sobre o investimento, superiores ao custo de capital. Esta rentabilidade é obtida porque as cinco forças influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários às empresas.

Porter (1999) apresenta dois níveis de estratégia para a empresa diversificada: a da unidade de negócios (ou competitiva) e a corporativa (para toda a empresa). A estratégia competitiva se refere à criação de vantagem competitiva em cada uma das áreas de atuação da empresa. A estratégia corporativa trata de duas questões diferentes: em que negócio a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidade de negócios.

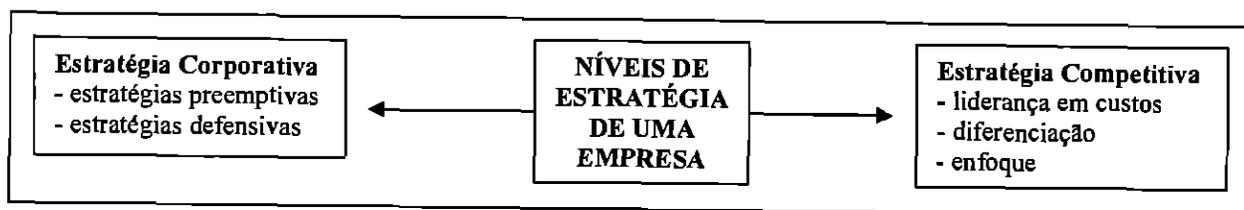


Figura 3 – A Classificação das Estratégias de Porter

Fonte: Freitas (2003, p. 24)

2.1.1 Estratégia Corporativa

Porter (1999, p. 126) aponta que “a estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócio”. O autor propõe diversos conceitos de estratégia corporativa que busca a criação de valor de diferentes maneiras, e apresenta a estratégia corporativa através da:

- a) Identificação dos inter-relacionamentos entre as unidades de negócios existentes: identificação de oportunidades para compartilhar atividades ou transferir habilidades no atual portfólio de unidades de negócios, de forma a ampliar a vantagem competitiva das unidades existentes e traçar várias trajetórias possíveis para a diversificação;

- b) Seleção dos negócios essenciais que serão os pilares da estratégia corporativa: os negócios essenciais são aqueles que se encontram num setor atraente, têm potencial para conquistar uma vantagem competitiva sustentável, mantêm inter-relacionamentos importantes com outras unidades de negócio e proporcionam habilidades e atividades que representam a base para a diversificação;
- c) Criação de mecanismos organizacionais horizontais para facilitar os inter-relacionamentos entre os negócios essenciais e preparação do terreno para futuras diversificações correlatas: ênfase na colaboração entre as unidades, agrupamento das unidades em termos organizacionais, modificação de incentivos e da adoção de medidas para desenvolver um forte sentido de *identidade corporativa*;
- d) Busca de oportunidades de diversificação que permitam o compartilhamento de atividades: medida que conduz a novas áreas de negócios potenciais, para explorar as capacidades internas e minimizar os problemas de integração;
- e) Busca da diversificação através da transferência de habilidades, caso as oportunidades para o compartilhamento de atividades sejam limitadas ou estejam esgotadas: estratégia com o objetivo de desenvolver um aglomerado de unidades de negócios afins que reforcem uma as outras. A lógica implica que a empresa não deve estabelecer padrões muito elevados de taxas de retorno para as incursões iniciais em novos setores.

Cada conceito de estratégia corporativa proposta não é uma escolha excludente para as outras estratégias citadas, muitas vezes elas se reforçam. Porter (1999) esclarece que qualquer estratégia corporativa bem sucedida se consolida sobre três premissas básicas, a saber: a concorrência ocorre no âmbito das unidades de negócios, a diversificação acarreta custos e limitações para as unidades de negócios, os acionistas são capazes de diversificar a qualquer momento.

De acordo com Porter (1986) a estratégia preemptiva é um método para expansão de capacidade em um mercado em crescimento. A empresa procura incorporar de uma parte do mercado a fim de desencorajar seus concorrentes. O risco está no comprometimento dos principais recursos com um mercado, antes mesmo dos resultados destes serem conhecidos. A estratégia preemptiva somente deve ser utilizada, quando todas as condições seguintes prevalecerem: ampla expansão de capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado; grandes economias de escala em relação a demanda total do mercado; grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado ou curvas de experiência significativas; credibilidade da empresa preemptora; habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam; disposição dos concorrentes em retroceder.

2.1.2 Estratégia competitiva

Porter (1999, p. 52) enfatiza que "o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores". O autor define estratégia competitiva como a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Para Freitas (2003) o modelo de Porter caracteriza-se por apresentar uma ampla análise do ambiente competitivo, sendo que a estratégia competitiva de uma empresa desdobra-se em estratégias funcionais que buscam compor um todo harmônico e coeso de ações que resultem na aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios.

Porter (1986) introduz o conceito de três estratégias genéricas, internamente consistentes, que representam alternativas de posição estratégicas num setor, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. As estratégias genéricas implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

A primeira estratégia consiste em atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essa estratégia, ou seja, custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia.

A diferenciação é a segunda estratégia genérica, e de acordo com Porter (1986, p. 51) "é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria". Os métodos para a diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, dentre outros. A estratégia de diferenciação não ignora os custos, porém não é alvo estratégico nesse modelo.

A última estratégia genérica é o enfoque. Enfocar num determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como as estratégias anteriores, o enfoque pode assumir diversas formas. A estratégia de enfoque visa atender ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta; conseqüentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular. O enfoque envolve necessariamente um "trade-off" entre a rentabilidade e o volume de vendas.



Figura 4: As Três Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1986, p.53)

Para Porter (1986) cabe ao estrategista entender os motivos que levam a rentabilidade ou a sua falta, sendo que a empresa tem duas opções para ser mais rentável: ter preços mais elevados ou custos inferiores. Para Porter a melhor

maneira de levar o cliente a aceitar um preço elevado é garantir-lhe o fornecimento de um valor que justifique o preço. Esse valor pode ser apresentado de duas maneiras: fazendo com que o produto reduza o custo operacional do cliente (liderança no custo total), ou fazendo com que o produto permita ao cliente cobrar mais caro de seus próprios clientes (diferenciação).

Outro ponto que merece destaque dentre os assuntos discutidos por Porter em relação a estratégia, é a diferença entre estratégia e eficiência operacional. Porter (1999) define eficiência operacional como o desempenho de atividades melhor que os rivais. Refere-se a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor o insumo (redução de defeitos ou desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez). Em contrapartida, o posicionamento estratégico significa desempenhar as mesmas atividades de maneira diferenciada e única.

Eficiência operacional e estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente de qualquer empresa, porém Porter (2002a) ressalta e reafirma a colocação anterior, que esses temas são distintos, apesar da incapacidade de muitos gestores em distinguí-los. A procura incansável pela produtividade, qualidade e velocidade, tem causado, conforme o autor, o surgimento de inúmeras técnicas de gestão, como qualidade total, *benchmarking*, reengenharias. Diante da aplicação dessas técnicas gerar melhorias operacionais significativas, pois dizem respeito ao que todas as empresas devem fazer; muitas organizações revelam a incapacidade de traduzir esses ganhos em vantagens sustentáveis. Dessa forma, aos poucos as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 17) a colocação de Porter é coerente e escrevem: "não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente a sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor." Hamel conclui que a empresa precisa ser capaz de ser diferente.

Porter (2002a) conclui seu pensamento ao expor que a limitação resultante da concentração exclusiva da eficiência operacional é o fato de que todos os concorrentes estarão fazendo o mesmo e, dessa forma, será praticamente impossível uma empresa permanecer na vanguarda. O excesso na eficiência operacional também causa, de acordo com Porter, a convergência competitiva, que levam todos a competir apenas com base no preço mais baixo, já que todo o restante torna-se igual quando o ideal, para empresas que desejam permanecer

uma vantagem sustentável, descobrir uma maneira única e diferente de agregar valor real para seu cliente.

Porter (2002b, p. 190) ao afirmar a importância e a inevitabilidade da estratégia para o sucesso de qualquer empresa, conclui:

Todas as empresas precisam passar pelo processo de desenvolvimento de estratégia. Qualquer empresa sem estratégia simplesmente corre o risco de se transformar numa folha seca que se move aos caprichos dos ventos da concorrência. No longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

Em contraponto da abordagem estratégica construída por Porter denominada Escola da Configuração, surge à visão de Mintzberg e de seus seguidores com a interpretação da estratégia como processo.

O autor utiliza em seus estudos sobre a estratégia dois importantes referências sobre esse conceito tão discutido no meio acadêmico: os 5 Ps e as dez escolas que visam explicar os diferentes estágios no desenvolvimento da estratégia organizacional. Essas cinco definições e dez escolas visam de maneira abrangente e objetiva esclarecer o conceito e a abordagem do termo estratégia, que requer uma série de definições.

Mintzberg, Ahkstrand e Lampel (2000) apontam que todas as organizações possuem uma estratégia, e afirmam que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas, sendo que propõem definições variadas, o que chamou de 5 Ps descritos abaixo:

- a) **Estratégia é Plano** – guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro;
- b) **Estratégia é Padrão** – padrão que mantém a coerência ao longo do tempo, estratégia como padrão em um fluxo de ações;
- c) **Estratégia é Posição** – lugar escolhido para determinados produtos e serviços no mercado; definição que vai de acordo com a afirmação de Porter (1986) quando afirma que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades;

- d) Estratégia é **Perspectiva** – modo compartilhado de percepção do mundo, atenção a fatores internos da empresa para uma visão correta e ampla do externo;
- e) Estratégia é **Armadilha/truque** – manobra específica com o objetivo de abalar, desencorajar a concorrência.

Mintzberg, Ahkstrand e Lampel (2000) fazem uma relação entre os dois primeiros conceitos de estratégia citados acima: plano e padrão, vistos de uma abordagem mais ampla como estratégia pretendida ou desejada e estratégia realizada respectivamente. A idéia está no fato de que a estratégia desejada muitas vezes não é realizada, em face de certa dose de negligência da organização, ou frente à determinada situação. Sendo assim, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, e as que emergem de estratégias irrealizadas. Porém há um terceiro caso chamado de estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido e planejado. Logo as estratégias podem ser desejadas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes.

Para Mintzberg e Waters (apud SALVADOR, 2000) as estratégias puramente deliberadas devem seguir três condições que devem ser totalmente satisfeitas: em primeiro lugar, deve existir intenções claras e articuladas; em segundo lugar, as intenções devem ser compartilhadas e admitidas pelos membros da organização e, por último, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como foram planejadas, sem interferências do mercado externo ou de forças políticas e tecnológicas.

A idéia de estratégia emergente é reforçada quando Mintzberg, Ahkstrand e Lampel (2000) afirmam que uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações é formada por estratégias flexíveis, em que as organizações reagem de forma desestruturada e fomentam um processo de aprendizado a partir dos erros cometidos.

A figura 5 mostra as formas básicas de estratégia segundo Mintzberg e Quinn (2001).

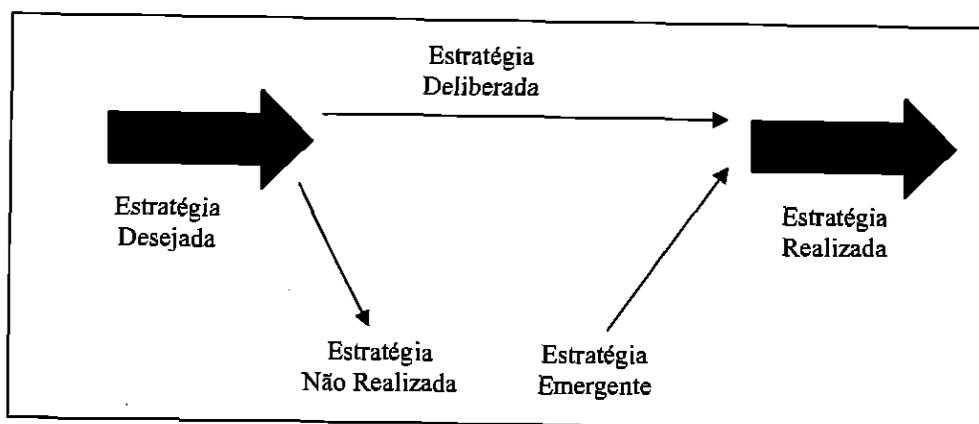


Figura 5: Formas básicas de estratégia

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Mintzberg, Ahkstrand e Lampel (2002, p.13) devido ao uso implícito de vários termos e significados da palavra estratégia fazem uma analogia a formulação da conceituação de estratégia a um elefante: "como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma e outra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante". Os autores assinalam dez escolas de pensamentos que descrevem as dez partes do animal escolhido para a formulação e definição de estratégia, e as apontam como estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, como exposto no quadro a seguir.

Escolas	Descrição da Estratégia	Autores	Críticas
<i>Design</i>	É uma perspectiva planejada. Defende a estratégia única, decorrente de um processo deliberado de pensamento consciente, formulada pela alta gerência na busca de uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.	Selznick (1957) e Andrews (1965)	Pressupõe que o ambiente pode ser compreendido, atualmente e no futuro, quando que na realidade o que prevalece é o ambiente instável e complexo.
Planejamento	São planos decompostos em subestratégias e programas. A formulação de estratégia sé dá como um processo forma, advogando conceitos de um planejamento de cima para baixo.	Igor Ansoff (1965)	A implementação é vista como um batalha entre planejadores e gerentes. O excesso de formalização transforma em robôs os implementadores e o foco ao ambiente externo, negligência, requisitos organizacionais e culturais da estratégia.
Posicionamento	São posições genéricas planejadas. Sua principal contribuição ao processo de formulação da estratégia é a utilização de estratégias genéricas a partir da análise de posições no mercado quanto à liderança em custo, diferenciação de produtos ou serviço e foco mercado por meio da segmentação de clientes. Indica a análise estruturada da cadeia de valores que abrange a empresa em suas partes e como um todo.	Michael Porter (1980)	Separação entre pensamento (formulação feita no topo) e ação; existe foco estreito da estratégia genérica orientado para o econômico e quantificável. Não pressupõe mudanças, contrariando o ambiente natural dos negócios.
Empreendedora	É uma perspectiva ou visão, enfatizando a intuição e sabedoria. Tem como premissas a estratégia existente na mente do líder, quer irá controlar pessoalmente a implementação. Considera, alam da estratégia deliberada, a estratégia emergente que surge no transcórner da caminhada.	Joseph Schumpeter (1950) e Cole (1959)	A formação da estratégia depende de um único individuo, tornando a abordagem empreendedora arriscada ao basear-se na cognição humana. Também se critica a escola por não ter conseguido uma explicação sobre as características dos líderes que obtêm sucesso.
Cognitiva	É uma perspectiva mental (conceito individual). A escola cognitiva pressupõe que a estratégia é formada na mente do estrategista, por conseguinte é fundamental compreender a mente humana.	Herbert Simon (1947) March e Simon (1958)	Estudo aprofundado sobre como a mente humana distorce as informações, ao invés de explicar como uma mente é capaz de integrar uma tal diversidade de informações complexas. A formação da estratégia implica em um processo individual, em vez do coletivo.
Aprendizado	São padrões. A formulação da estratégia como um processo emergente, sugerindo ao estrategista aprender ao longo do tempo. A formação da estratégia está associada à capacidade da organização em adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O estrategista tem um papel de gerenciador do processo de aprendizado estratégico.	Lindblom (1959), Cyert e March (1963), Weick (1969), James Brian Quinn (1980), Gary Hammel (1990) e C.K Prahalad (1990)	Foco intenso no aprendizado, em detrimento ao fim da empresa. As pessoas devem continuar executando o seu trabalho cotidiano, não somente aprendendo. A aprendizagem é um processo ao longo do tempo, consumindo recursos que levam a um custo significativo, o que deve ser considerado pelas empresas.

Escolas	Descrição da Estratégia	Autores	Críticas
Poder	São padrões e posições políticos e cooperativos. No ambiente interno predomina a formação de estratégias emergentes advindas da interação entre os indivíduos. No ambiente externo as estratégias são consequência da cooperação com outras organizações, pela utilização de manobras estratégicas na formação de redes ou alianças.	Graham Allison (1971), Pfeffer e Salancik (1978) e Astley (1984)	Foco estreito no poder como influenciador único na formação de estratégias. Carência de estudos mais aprofundados por ocasião da política como um fator de resistência às mudanças estratégicas.
Cultural	É uma perspectiva coletiva. O processo de formulação das estratégias está associado ao processo de aculturação ou socialização em relação às crenças da organização e reflete como os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para a sua vantagem competitiva.	Eric Rhenman (1973) e Richard Normann (1977)	Enfatizar em demasia a tradição e o consenso pode levar a organização a uma espécie de estagnação.
Ambiental	São posições específicas. As forças fora da organização (ambiente) são condicionantes fundamentais para a formação da estratégia.	Hannan e Freeman (1977)	A caracterização do ambiente pode ser muitas vezes abstrata, vaga e agregada. Não se explica o fato de organizações operarem com sucesso no mesmo ambiente, com estratégias diferentes. Será que o ambiente realmente existe ou é apenas fruto da percepção das pessoas?
Configuração	A formulação da estratégia é vista como um processo de transformação. A escola de configuração considera a organização e o contexto no qual ela está inserida. Para cada estágio da organização, adapta-se uma escola de pensamento estratégico coerente com as configurações particulares.	Alfred Chandler (1962), Henry Mintzberg (1979), Danny Miller (1976), Miles e Snow (1978)	A crítica mais aguda a escola de configuração provém de uma abordagem falha a teorização. Se configurações são fáceis de atender e ensinar, são também modelos simplificados, não condizendo com a diversidade e complexidade do mundo organizacional. Considera o estado de estabilidade ou de mudanças bruscas. Esta consideração é empírica e conceitualmente incorreta, dado que a organização, a maior parte do tempo, está mudando incrementalmente.

Quadro 2: Dimensões das dez escolas do Pensamento Estratégico.

Fonte: Silva (2006).

As dez escolas expostas no quadro 2 caem em três agrupamentos. As três primeiras escolas (*design*, planejamento e posicionamento) possuem o enfoque prescritivo, que se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As seis escolas seguintes (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) possuem o enfoque descritivo, e estão voltadas à descrição de como as estratégias são formuladas. A décima e última escola de configuração, busca a integração das escolas anteriores, e envolve os dois enfoques. As dez escolas olham para o mesmo processo, sendo que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas (MINTZBERG, AHKSTRAND e LAMPEL, 2000).

A partir da análise das escolas do Pensamento estratégico amparado na visão e interpretação de Mintzberg percebe-se que o processo de formação da estratégia compõe um variado entendimento entre as organizações. Moreira (2002, apud SILVA, 2006, p. 37) conclui:

As estratégias podem ser planejadas e pretendidas, como também buscadas e realizadas, [...]. Não há nenhuma forma ideal de se formular uma estratégia. É aceito que estratégias eficazes combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado.

Mediante tais constatações revisadas na literatura exposta, sobre os principais autores que discursaram sobre o termo estratégia; utilizar-se-á, o conceito de Porter, para efeito de construção neste trabalho acadêmico. Tal conceito será o norteador das idéias desenvolvidas posteriormente.

Porter (1999) relata que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. O estado da competição, independente do setor de atuação da organização, depende de cinco forças básicas descritas na figura 2. O potencial dessas forças que atuam sobre a organização definem a pressão competitiva, que fará com que a organização encontre uma melhor posição na qual seja capaz de melhor se defender ou de influenciá-las a seu favor.

Uma ferramenta estratégica que auxilia muitas organizações, para um melhor posicionamento frente ao mercado e suas pressões competitivas é denominada integração vertical. A integração consiste em diluir barreiras entre empresas independentes que fazem parte de um negócio comum. Bowersox e Closs (2001, apud SILVA, 2006) ao tratar de fatores que influenciam o sucesso de relacionamentos organizacionais, descrevem que os relacionamentos estratégicos

irão explodir nos próximos anos e serão a maneira predominante de se fazer negócio. Os autores citam que dentre esses fatores, a integração se faz importante pelo fato de parceiros compartilharem operações, conexões em diversos níveis organizacionais, e tornarem-se professores e aprendizes simultaneamente.

Uma atual tendência do ponto de vista da estratégia surge em consequência de um novo ambiente de cooperação interempresarial: as alianças estratégicas.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças têm grande participação neste jogo (da concorrência global)...São críticas para a vitória em termos globais...A maneira menos atraente de tentar vencer em termos globais é pensar que você pode abraçar o mundo sozinho

(Jack Welch)

A globalização acelerou e despertou ainda mais a corrida contra a concorrência entre as empresas. Preço, qualidade, rapidez e agilidade são características determinantes para a empresa alcançar e se manter no mercado. É nesse contexto que surgem as alianças estratégicas, uma ferramenta para as empresas alcançarem e superarem seus objetivos, frente a uma concorrência cada vez mais agressiva.

As alianças, de acordo com Lewis e Littler (2001) são quaisquer relacionamentos contratuais ou cooperativos entre duas organizações para determinado propósito. Uma das definições remete aos interesses comerciais, mediados por preço, sendo que não envolve compromissos ou promessa em relação ao futuro comportamento de cada uma das partes. Como fruto de uma aliança estratégica pode ocorrer o processo de fusão das empresas envolvidas, visão que confronta o pensamento de Porter. Assim, uma aliança envolve algum grau de comprometimento em longo prazo entre partes, manifestado por meio de um contrato ou acordo de cooperação mais informal. A duração do relacionamento de uma aliança é indeterminada, mas, a menos que haja uma fusão, não é permanente.

Na questão conceitual, autores diversos formularam várias definições para Alianças Estratégicas. Para Lewis (1992) o alcance daquilo que uma empresa pode

fazer sozinha está diminuindo, fazendo com que muitas empresas recorram a alianças estratégicas. Na visão do autor numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. As alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem aumentar consideravelmente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipa-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência no mercado e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996) a aliança estratégica é caracterizada como uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo de benefícios de tecnologias e qualificações. Para distinguir o termo aliança estratégica das muitas interpretações existentes, os autores destacam três características interdependentes para diferenciar o termo aliança estratégica:

- a) Empresas unem-se para cumprir um conjunto de metas combinadas e permanecem independentes depois da formação da aliança.
- b) Empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas.
- c) Empresas parceiras contribuem continuamente em áreas estratégicas cruciais, como tecnologia e produtos.

De acordo com Kanter (1999) a aliança é o meio mais rápido e eficiente de atingir objetivos. As alianças podem valer a pena não só pelo acordo imediato, como também, pela criação de oportunidades adicionais e não previstas que abrem novas portas para o futuro. As empresas formam alianças estratégicas para desenvolver novas tecnologias, entrar em contato com novos mercados e reduzir custos de fabricação.

Para Noleto (2000, p. 14) as Alianças Estratégicas:

...representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas e fortalecerem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar. Representam uma importante forma de cumprir a missão e atingir objetivos de transformação social.

Noleto (2000) estabelece algumas características das alianças estratégicas: compromisso de longo prazo, elo baseado na participação e compartilhamento de capacidade, recursos e bens, relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum, detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns, preservação da identidade e autonomia de cada parceiro e disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada empresa envolvida.

Flamia (2001) reafirma a concepção de Lewis, Yoshino e Noleto de que aliança estratégica significa um sistema de trocas, onde cada empresa entra com o que tem de melhor, e irá complementar a outra com seus pontos fortes, excluindo as fraquezas da parceira. Uma aliança pode propiciar o acesso às novas tecnologias, diferentes idéias, injeção de capital, ou mesmo aval, através do seu nome no mercado, para obtenção de financiamentos; além de um maior mercado de atuação.

Hamel e Doz (2000, p. 3) destacam a importância da aliança estratégica ao afirmarem que "tanto para os gigantes como para os ambiciosos iniciantes industriais, as parcerias estratégicas se tornaram essenciais para o sucesso competitivo em mercados globais em rápida transformação". Para os autores no mercado atual as alianças estratégicas não são opções, mas uma necessidade, sendo que para aproveitar plenamente oportunidades as empresas devem ter a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas. O desafio é: se a capacidade de colaborar ainda não for uma competência essencial na organização, ela deve esforçar-se para conseguí-la.

Roehrs (2000) relata que é por meio de parcerias e alianças estratégicas que as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar recursos materiais e humanos e aumentar a capacidade de intervenção. É por meio de uma aliança estratégica que uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.

2.2.1 Motivo para formação de Alianças Estratégicas

De acordo com Lewis (1992) existem quatro maneiras para uma empresa aumentar a sua força competitiva: com atividades internas, aquisições, através de transações formais e distantes e com alianças estratégicas; dependendo dos recursos e riscos envolvidos, bem como a necessidade de controle. Com alianças estratégicas empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos separados e comuns com riscos divididos e ajustes de controle.

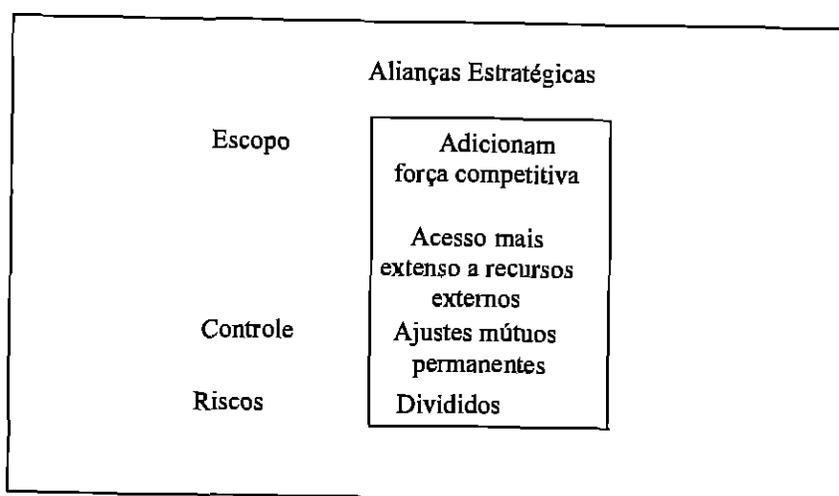


Figura 6: Alianças Estratégicas: Maneira de aumentar a força competitiva
Fonte: Adaptado de Lewis (1992)

Para Hendrick e Ellram (apud SIEBRA, 2000) muitas razões podem mobilizar uma empresa a fazer parceria, dentre as mais significativas, destacam-se:

a) Econômicos:

- Transferência de riscos financeiros
- Busca de menor custo e maior qualidade
- Utilizar a experiência do parceiro
- Ratear custos de desenvolvimento de produtos

b) Estratégicos:

- Ganhar competitividade na cadeia de abastecimento
- Flexibilidade global
- Atender necessidades dos clientes

Alguns fatores motivadores para a parceria ou aliança estratégica, também são citados por Lambert (apud SIEBRA 2000):

- a) Eficiência de custos/ativos – o potencial de redução de custos pode representar uma forte motivação à parceria;
- b) Serviço ao cliente – a integração das atividades acarreta em um menor ciclo de pedidos e a uma troca mais rápida de informações;
- c) Vantagem Mercadológica – um parceiro pode levar a entrada num novo mercado ou permitir o acesso a novas tecnologias;
- d) Estabilidade ou crescimento de lucros – já que um relacionamento de longo prazo reduz a variabilidade das vendas e lucros.

Sierra (apud ROEHRS, 2003) aponta dez principais razões para empresas formarem algum tipo de parceria ou aliança estratégica, razões que complementam e ratificam as citadas pelos autores acima, na definição de alianças estratégicas:

- a) Penetração em um novo mercado;
- b) Competição via tecnológica e pesquisa & desenvolvimento;
- c) Inovação e rapidez na introdução de um novo produto;
- d) Aumento do poder de competitividade;
- e) Competição via integração de tecnologia e mercados;
- f) Construção de competências de classe mundial;
- g) Estabelecimento de padrões globais;
- h) Quebra de barreiras em mercado emergente;
- i) Corte de custos de “saídas”;
- j) Obtenção de oportunidades de negócios mundiais.

Lorange e Ross (apud RAUBER, 2003) apontam que as empresas, com relação a sua posição no mercado, podem ter quatro motivos para a formação de alianças:

- a) Defesa – quando empresas são orientadas para assegurar fontes de matérias-primas mais baratas, como por exemplo, mão-de-obra e insumos;

- b) Aquisição – quando o negócio está dentro da área principal de atuação da empresa, porém a outra empresa é apenas uma seguidora de mercado. A alternativa de aquisição, neste caso, torna-se propícia;
- c) Permanência – ocorre quando o negócio exerce um papel relativamente periférico nas atividades da empresa. A aliança estratégica, neste caso, é caracterizada pela busca da eficiência máxima e a manutenção do negócio;
- d) Reestruturação – quando a empresa é mais que uma seguidora e o negócio específico exerce um papel relativamente periférico no portfólio de atividades da empresa-mãe. Neste caso, reestrutura-se o negócio, criando mais força e valor possibilitando uma futura ativação do mesmo.

2.2.2 Objetivos da Aliança Estratégica

Para Lewis (1992 p. 5) "cada tipo de aliança se distingue em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro". O autor destaca três objetivos distintos de alianças: cooperação informal, alianças de capital e redes estratégicas:

- a) Cooperação informal – as empresas trabalham em conjunto sem um vínculo contratual. Os compromissos mútuos são modestos, o controle está quase todo nas mãos de cada empresa, que atua separadamente. Contratos formais, neste caso, são usados quando parceiros querem assumir compromissos explícitos.
- b) Alianças de Capital – são caracterizados pelos investimentos minoritários, *joint venture* e consórcios, que propiciam a propriedade comum, estende aos compromissos mútuos e a divisão de controle.
- c) Redes estratégicas – são compostas por qualquer um ou todos os tipos de alianças, provendo totais variados de compromisso e controle e podem envolver muitas empresas

Para Yoshino e Rangan (1996) os objetivos das empresas em estabelecerem parceiras ou alianças estratégicas cabem em quatro categorias amplas. Duas delas são positivas e relacionam-se com o aumento da eficiência da empresa, e duas são defensivas, visam impedir a perda de eficiência.

- a) Adicionar valor a uma atividade - uma empresa deve tirar mais valor de uma atividade cooperativa do que se agir sozinha;
- b) Aumentar competências estratégicas – aprender com quem está à frente é um objetivo estratégico implícito, se não explícito, de toda empresa que busca conservar a sua posição competitiva. A disposição de aprender propicia a inovação do produto e do processo;
- c) Conservar flexibilidade estratégica – a aliança não deve permitir que a operação de uma organização dependa demais de um ou outro elo entre empresas;
- d) Proteger competências nucleares e vantagens estratégicas – impedir que os elos entre as empresas causem divulgação de informações que determinem os planos estratégicos da empresa.

Noletto (2000) estabelece alguns objetivos que a empresa busca na aliança estratégica: compartilhar riscos, sucesso, obter economia de escala, acessar novas frentes de atuação, tecnologias e conhecimento, ampliar a abrangência geográfica, resolver limitações financeiras e alavancar habilidades e competências distintivas.

2.2.3 Tipos de Alianças

Kanter (1999) destaca a idéia de alianças estratégicas, dentre os seguintes tipos:

- a) Alianças multiorganizacionais de Serviços ou Consórcios – empresas com necessidade similar juntam-se para a criação de uma nova entidade que preencha a necessidade comum das empresas-parceiras;

- b) Alianças oportunistas ou *joint venture* – empresas detectam uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata, através de uma aliança que as levem a constituir um novo negócio ou ampliar um já existente;
- c) Alianças de parceria – existe o envolvimento de alguns parceiros no processo de negocio em diferentes estágios da criação de valor. Os parceiros são os agentes dos quais a organização possui dependência, incluindo clientes, funcionários e fornecedores;

Yoshino e Rangan (1996) ao contrário de muitos autores que escrevem sobre aliança estratégica e abordam ou a natureza da empresas-parceiras ou a atividade cooperativa, em suas tipologias de alianças estratégicas, aborda os dois aspectos simultaneamente.

Conflito Potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Baixo	Alto
Extensão da interação organizacional			

Figura 7: Tipos de Aliança

Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p.19)

A intensidade do conflito potencial entre as empresas-parceiras constitui o que Yoshino e Rangan (1996) chamam de "potencial de conflito", sendo que a análise proposta considera os potenciais de conflito táticos e estratégicos inerentes à colaboração. A "extensão da interação organizacional" necessária ao êxito da abordagem cooperativa na atividade conjunta representa a intensidade da interação, os níveis organizacionais aos quais a interação está em grande parte restrita, a extensão em que a interação se tornou rotina e os tipos de informação (de rotina ou não-críticas versus não rotineiras ou críticas) que precisam ser trocadas, ou seja, é o âmbito geral da interação entre as empresas colaboradoras.

A consideração de valores extremos, alto e baixo, do potencial de conflito e da interação cooperativa gera quatro tipos possíveis de alianças estratégicas, que Yoshino e Rangan (1996) nominam de pró-competitivas, não-competitivas, pré-competitivas e competitivas.

- a) Alianças pró-competitivas – esse tipo de cooperação requer baixos níveis de interação organizacional e as empresas tendem a não concorrer entre si, caracterizando um potencial de conflito baixo. Com a interação e a rivalidade em níveis baixos os objetivos estratégicos de proteger as competências vitais e de aprendizado passam ao segundo plano em relação aos objetivos de conservar a flexibilidade estratégica e de agregar valor. São geralmente relações entre ramos de negócios em cadeia vertical de valor.
- b) Alianças não-competitivas – o nível de interação organizacional nesse esforço competitivo é alto; e embora as empresas estejam no mesmo ramo de negócios as empresas-parceiras não se vêem como concorrentes de peso. Dados os significativos compromissos de tempo e esforço do parceiro na aliança, não é provável que algum deles tente duplicar esforço em outra aliança. Portanto, é improvável que as empresas determinem como altas prioridades a manutenção da flexibilidade e a proteção das competências vitais. Nesse tipo de aliança o aprendizado ocupa lugar de grande destaque na pauta dos administradores das empresas-parceiras. Tendem ser uniões entre ramos de negócios, formado entre empresas não concorrentes.
- c) Alianças competitivas – são semelhantes às não-competitivas em termos de atividade conjunta, apresentando um alto padrão de interação organizacional, porém as empresas-pares são concorrentes diretas no mercado do produto final e possuem um alto potencial de conflito. Aqui, a agregação de valor é importante, porém não é prioridade estratégica, em face da rivalidade competitiva, portanto a proteção das competências estratégicas vitais é crítica e o vazamento de informações tende a ser prejudicial. O aprendizado, por uma questão de oportunidade, tende a ocupar lugar de destaque, a partir da

união entre ramos de negócios formados entre empresas não-concorrentes.

- d) Alianças pré-competitivas – a atividade conjunta, neste caso, é bem definida e envolve apenas uma interação limitada entre as empresas, ou seja, apresenta baixa integração organizacional. São formadas por empresas concorrentes no mercado de atuação, mesmo participando de ramos de negócios diferentes, sendo que apresenta alto potencial de conflito. As empresas em cooperação tendem a conservar a flexibilidade estratégica, não se restringindo a uma única relação. Reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades bem-definidas.

Uma importante característica, destacada por Yoshino e Rangan (1996), é a capacidade de transformação dos tipos de alianças citados acima. Sendo relevante citar que a administração envolvida nas alianças estratégicas deve satisfazer todos os quatro objetivos - conservar a flexibilidade, proteger competências vitais, maximizar o aprendizado e aumentar o valor – e reconhecer que a prioridade desses objetivos tendem a variar conforme o tipo de aliança estratégica formada, como explicitado abaixo no Quadro 3:

Tipo de Aliança	Objetivos Estratégicos *			
	Flexibilidade	Proteção Vital	Aprendizado	Agregação de Valor
Pré-Competitiva	****	***	**	*
Competitiva	*	****	***	**
Não-Competitiva	**	*	****	***
Pró-Competitiva	***	**	*	****

A quantidade de * indica a importância relativa de cada tipo de aliança.

Quadro 3: Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças.

Fonte: Yoshino e Rangan(1996, p.22)

Desta forma, no estudo de caso objeto deste trabalho tem-se uma Aliança não-competitiva, na medida em que o estudo foi baseado em empresas não-concorrentes, que atuam em ramos de negócios afins, o que poderá ser visualizado com mais detalhe na seqüência.

3 METODOLOGIA

Este capítulo expõe, dessa forma, os procedimentos utilizados e fundamentos lógicos praticados para a realização do trabalho.

3.1 PESQUISA CIENTÍFICA

A pesquisa, de acordo com Ferrari (1982) é caracterizada por ser uma atividade humana, cujo objetivo é descobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas. O investigador, para tanto, utiliza-se de conhecimento anterior e manipula cuidadosamente métodos, técnicas e outros procedimentos, a fim de conseguir resultados pertinentes às suas indagações.

Gil (1996) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou quando, essas informações se encontram em tal estado de desordem, que não se possa adequadamente ser relacionada ao problema.

Para Andrade (1993, p.95) "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

Salomon (1999) associa pesquisa a trabalho científico e a define como o trabalho empreendido metodologicamente ao surgir um problema, para qual se procura a solução adequada de natureza científica, ou seja, demanda um trabalho científico.

Os autores em suas várias definições de pesquisa convergem à idéia do caráter racional e sistemático da mesma. Ferrari (1982, p. 167) afirma que:

A pesquisa científica desenrola-se através de fases que vão desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados. Existe todo um caminho a ser percorrido. Para isto, o pesquisador deve estar convenientemente preparado. Supõe-se que possua atitudes de objetividades científicas, domine convenientemente a sua área de trabalho e saiba empregar adequadamente métodos, técnicas e outros recursos de pesquisa.

Para Eco (1993) a pesquisa deve apenas, ser chamada de científica, ao responder os seguintes pontos:

- a) O estudo deve focar sobre um objeto relevante e definido de tal maneira que seja reconhecível por todos os leitores;
- b) O estudo deve responder ao objeto proposto algo ainda não abordado ou sob uma óptica diferente o que já foi trabalhado;
- c) O estudo deve acrescentar conhecimento sobre o tema abordado;
- d) O estudo deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas, para uma posterior continuidade pública.

Gil (1996) afirma que uma pesquisa concretiza-se mediante a elaboração de um projeto. O projeto só pode ser definitivamente elaborado quando explicita elementos habitualmente requeridos para uma pesquisa, ou seja, quando segue procedimentos metodológicos.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa desenvolvida baseia-se na forma clássica abordada por Silva e Menezes (2000), que limita a classificação da pesquisa científica quanto à natureza, à forma de abordagem, aos objetivos, e aos procedimentos adotados.

Classificação da Pesquisa		Descrição
Quanto a sua Natureza	Pesquisa Básica	Gerar conhecimentos novos úteis sem aplicação prática
	Pesquisa Aplicada	Gerar conhecimentos para aplicação prática
Quanto à forma de abordagem do Problema	Pesquisa Quantitativa	Considera que tudo pode ser quantificável. Traduz em número opiniões e informações para classificar e analisar.
	Pesquisa Qualitativa	Considera uma relação dinâmica entre o mundo subjetivo e objetivo do sujeito, e não pode ser traduzida em números.
Quanto Aos Objetivos	Pesquisa Exploratória	Visa a maior familiaridade com o problema, envolve Levantamento Bibliográfico, Entrevistas e análise de exemplos.
	Pesquisa Descritiva	Visa descrever características de determinada população ou fenômenos. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados Questionário e observação sistemática.
	Pesquisa Explicativa	Visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.
Quanto Aos Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica	Elaborada a partir de material já publicado.
	Pesquisa Documental	Elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento Analítico
	Pesquisa Experimental	Quando pode-se selecionar variáveis capazes de influenciar o objeto, bem como suas formas de controle e observação.
	Levantamento	Quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas.
	Estudo de Caso	Quando envolve estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu detalhado conhecimento.
	Pesq. Expost Facto	Quando o "experimento" se realiza depois dos fatos,
	Pesquisa- Ação	Quando realizada em associação com a ação. Os participantes ou pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo.
	Pesquisa Participante	Quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas

Quadro 4: Classificações da Pesquisa Científica

Fonte: Baseado em Silva e Menezes (2000)

Quanto à natureza do presente trabalho, trata-se de uma pesquisa aplicada ao passo que, de acordo com Vergara (2007) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura ou básica, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, principalmente, no nível de especulação. Propõe que tal pesquisa, diferente da básica procura gerar conhecimentos através da aplicação prática para a resolução do problema proposto.

Quanto à forma de abordagem, se trata de uma pesquisa quantitativa. Roesch (1999, p. 122), escreve:

Se o propósito do projeto implicar medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Bryman (apud SILVA, 2006) escreve que a pesquisa quantitativa remete pouca atenção ao contexto, na medida em que não é percebido ênfase nas interpretações derivadas dos resultados trabalhados. Segundo o autor esse tipo de pesquisa não lida com os aspectos processuais da realidade, pois há uma rigorosa estrutura para a coleta de dados, utilização de, muitas vezes, uma única fonte de dados e uma relativa distância entre o pesquisador e o objeto. A pesquisa qualitativa, por sua vez, tem ênfase na perspectiva do indivíduo, e muitas vezes, não é isenta da abordagem quantitativa, pois pode incluir processos de contagem em suas investigações.

Seguindo a perspectiva de Bryman a forma de abordagem, o estudo apresenta, principalmente, características quantitativas, na medida que, por meio de processos de contagem irá gerar a classificação e análise dos dados necessários para atender os objetivos propostos. Entretanto, possui também características de uma pesquisa qualitativa, pois há proximidade entre o pesquisador e o objeto, sendo essa proximidade de suma importância para a realização do trabalho, bem como a interpretação dos dados quantitativos a partir do contexto real entre as empresas unidas estrategicamente através da parceria.

Com relação aos **objetivos** o presente trabalho situa-se na categoria de **pesquisa descritiva**, a qual, de acordo com Andrade (1993) é caracterizada pela observação, classificação, interpretação dos fatos e análise, sem a interferência ou manipulação do pesquisador. É caracterizado por pesquisa descritiva, pois tem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas.

De acordo com a classificação proposta por Silva e Menezes (2000) em relação aos **procedimentos técnicos** adotados, o presente estudo apresentou como ferramenta o estudo de caso, pois, de acordo com Yin (apud ROEHRS, 2000), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso na Caixa Econômica Federal foi de fundamental relevância no estudo, pois foi através dos dados coletados e interpretados na empresa que tornou-se viável a resposta ao problema e o atendimento aos objetivos do trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, para Gil (1996) representa os métodos praticados utilizados para juntar as informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema.

Os métodos praticados para a coleta de dados podem variar de acordo com os tipos de dados utilizadas na pesquisa, que de acordo com Silva e Menezes (2000) podem ser classificados em: dados primários e secundários, ambos utilizados no trabalho proposto:

- a) **Dados primários:** dados que ainda não foram coletados, estando em posse dos pesquisados. São coletados com o propósito de atender necessidades específicas da pesquisa. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.
- b) **Dados secundários:** dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados com propósitos distintos ao da pesquisa em questão. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa (dados interno primários e secundários), publicações (jornais e revistas), governo, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações.

De acordo com Silva e Menezes (2000) os instrumentos de coleta de dados primários utilizados na pesquisa dependem dos objetivos da mesma, sendo que os instrumentos de coleta de dados tradicionais são: observação, entrevista, levantamento documental, elaboração de formulários e aplicação de questionários. Neste trabalho, em face da acessibilidade direta da pesquisadora a base de dados oficiais, em caráter de complementariedade será desenvolvida a observação participante.

A forma de coleta de dados utilizada para os dados primários foi somente a observação, que ainda de acordo com Silva e Menezes (2000) foi classificada como observação individual, não participante e assistemática, ou seja, realizada apenas

pela pesquisadora, em que não há participação no fato e não existem controle e planejamento previamente elaborados para a observação, respectivamente.

As observações caracterizam-se como complemento adicional, pois a pesquisadora mantém contato diário com a empresa analisada, e muitas observações foram interessantes para a análise da aliança firmada entre as empresas estudadas, como a observação do relacionamento entre os principais gestores das empresas envolvidas; fator que contribuiu para a eficácia da aliança, um dos objetivos estabelecidos no trabalho proposto.

Praticamente a totalidade das informações coletadas no estudo, foi proveniente de dados secundários. O levantamento bibliográfico (livros e artigos) de autores que adotaram os temas em análise serviu de base a construção dos primeiros dois capítulos do trabalho proposto. Dados secundários internos, ou seja, dados já anteriormente coletados para outros objetivos da empresa, como relatórios internos ligados à gestão e acompanhamento das metas da agência em estudo, e sites institucionais constituíram os capítulos de análise e estudo de caso das empresas abordadas. A opção em adotar esse tipo de dado foi devido à confiabilidade na fonte, pois foram informações provenientes da empresa envolvida. É relevante ressaltar que durante a coleta dos dados foram respeitados os critérios do sigilo e da descrição na prestação do serviço bancário.

Com relação à população pesquisada o processo utilizado foi o censo. Os aspectos da população em estudo podem ser coletados através de informações internas, e devido ao número da população envolvida, a viabilidade da pesquisa em fontes internas tornou-se alta.

3.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi fundamentado através de pesquisa realizada na base de dados da Caixa Econômica Federal, mais especificamente, na Agência Newton Macuco. Esta pesquisa como as demais está limitada a condição do momento que foi realizada, ou seja, os dados refletem a situação presente, e a unidade específica, a Agência Newton Macuco exclusivamente.

Limita-se o resultado ao universo pesquisado e ao momento de pesquisa, ou seja, o período anual de 2006; podendo se considerar momentos diferentes, a apresentação de dados diferentes dos apresentados.

3.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, a saber:

No primeiro capítulo tem-se a introdução do trabalho com a respectiva contextualização do tema e problema de pesquisa. Na seqüência são apresentados o objetivos geral e específicos, bem como a justificativa de elaboração do trabalho.

O segundo capítulo aborda, através da literatura existente, os temas específicos de estratégia e aliança estratégica, averiguando-se informações pertinentes a aliança estratégica em estudo.

O terceiro capítulo trata da metodologia usada para a conclusão da pesquisa, demonstra a forma de execução da pesquisa e o desenho metodológico que se adotou. Também se encontra neste capítulo a delimitação do trabalho e sua estrutura.

No quarto capítulo são apresentados os resultados, observando-se os objetivos gerais e específicos inicialmente propostos. Estão apresentados nesse capítulo os dados levantados pela pesquisa, seguido dos seus aspectos mais significativos.

Por último, no capítulo 5 – Considerações Finais, encontra-se dispostas as conclusões a partir da pesquisa bibliográfica e de campo que vem a corroborar a validação dos objetivos geral e específicos, bem como as recomendações para um melhor aproveitamento de resultados com a aliança estratégica em estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Com o Decreto n 2.723 assinado por Dom Pedro II, no dia 12 de janeiro de 1861, foi fundada a Caixa Econômica e Monte Socorro, atual Caixa Econômica Federal. A empresa foi criada com o propósito de incentivar a poupança e conceder empréstimos sob penhor. Um dos objetivos, com a criação da CAIXA, era inibir a atividade de empresas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes. A grande pretensão era tornar a empresa o "cofre seguro das classes menos favorecidas".

A absorção de entes públicos fez parte da trajetória de crescimento da empresa. Um exemplo emblemático foi o seu envolvimento na implementação da política habitacional do governo. A crise do sistema financeiro, montado com a finalidade de reduzir o déficit de moradia, resultou na incorporação do Banco Nacional de Habitação à Caixa Econômica Federal no ano de 1986.

Essas atribuições continuam a produzir efeitos na vida funcional, financeira e operacional da Instituição. Em 146 anos de história, a CAIXA, maior banco público da América Latina, desenvolveu-se diversificando sua missão, agregando valores e reorientando o foco estratégico. Estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais, além das Loterias Federais, serviço que mantém monopólio desde 1961. O apoio a iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil, também é marca nacional da empresa.

A empresa, como principal agente das políticas públicas do governo federal, espraia-se por todo o país e promove aproximações sociais e geográficas, estando presente na vida de milhões de brasileiros. Hoje, são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que equivale a 31% do mercado de poupança nacional.

* Essas informações foram obtidas no site <<http://www.caixa.gov.br>>

A organização consolidou-se como um banco de grande porte, moderno e sólido, sendo uma empresa pública sinônimo de responsabilidade social. Sua missão, visão e valores identificam de forma clara suas principais idéias e objetivos expostos abaixo, através da sua missão, visão e valores:

- a) **Missão:** Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.
- b) **Valores:**
- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes
 - Busca permanente de excelência na qualidade de serviços
 - Equilíbrio financeiro em todos os negócios.
 - Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade.
 - Respeito e valorização do ser humano.
- c) **Visão de Futuro:** A Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacitação de renovação.
- Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.
 - Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.
 - Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.

* Essas informações foram obtidas no site <<http://www.caixa.gov.br>>

- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

4.1.1 Relevância Estratégica da Habitação para a CAIXA

Ao assumir parte das práticas e atribuições do Banco Nacional de Habitação, a CAIXA assumiu de vez a condição determinante de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente na área de saneamento básico. Ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a empresa exerce um papel de grande relevância na promoção do desenvolvimento urbano, contribuindo para melhorar a qualidade de vida dos brasileiros.

A constituição Federal, no título Direitos e Garantias Fundamentais, assegura o direito humano à moradia, sendo essa uma das metas prioritárias do Governo Federal. A CAIXA, principal agente do Governo no segmento Habitacional, investe recursos na produção e comercialização de moradias e, com isso, contribui para reduzir o déficit habitacional, meta prioritária da empresa. Para atingir essa meta, a CAIXA vem alocando recursos expressivos no setor imobiliário, em 2006, considerando todas as fontes de recursos, foram mais de 14 bilhões. O gráfico 1 expressa o volume de contratação dos últimos cinco anos.

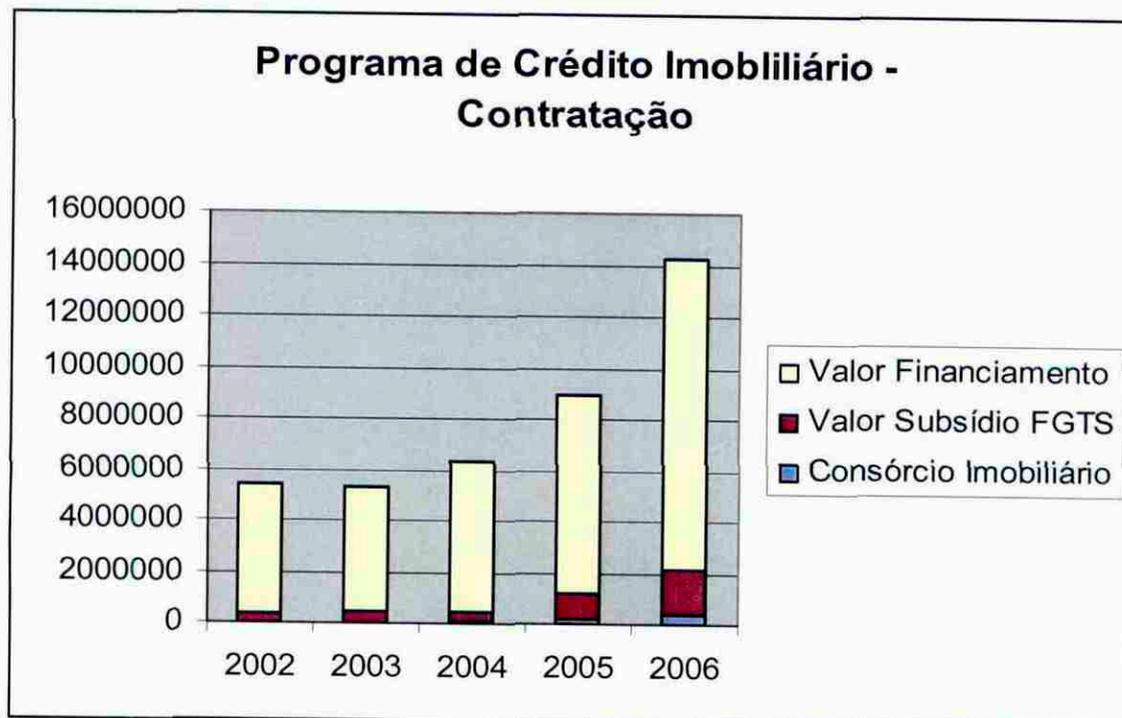


Gráfico 1: Volume de Contratação de Financiamento Habitacional
Fonte: Caixa (2007)

São exemplos de atuação da Caixa no segmento habitacional que a auxilia no alcance da sua missão:

- a) Captação de poupança, a Caixa gera recursos para aplicar em habitação. Quando a Caixa arrecada o FGTS, está intermediando recursos e negócios financeiros.
- b) Contratação Habitacional, os milhares de contratos de habitação assinados anualmente materializam a atuação da Caixa no fomento ao desenvolvimento urbano nos segmentos urbano nos segmentos de habitação.
- c) Administração de fundos, programas e serviços de caráter social, pois alguns fundos geram recursos que financiam a habitação e o desenvolvimento urbano. Exemplo: FGTS, cujos recursos financiam a habitação, infra-estrutura urbana e saneamento.

Desde o ano de 1997, a CAIXA mantém uma parcela majoritária de mercado imobiliário, seja referente a valores contratados, oscilação entre 65% e 79%, seja

quanto ao número de unidades contratadas, com uma participação entre 86% e 93%.

É importante destacar que o investimento na produção e comercialização de imóveis pela CAIXA ocasiona efeitos sociais e econômicos imediatos, como a geração de empregos, elevação do nível de renda, aquecimento da economia, condições para o crescimento sustentável e fortalecimento do FGTS.

A marca de Banco de Habitação, aliada ao papel de principal agente executor da política habitacional do Governo Federal, faz com que a CAIXA receba fortes pressões tanto do setor da construção civil quanto de instituições financeira concorrentes.

Os bancos estão atentos ao potencial de relacionamento gerado pelo crédito imobiliário e despontam como fortes concorrentes da CAIXA. Investem pesado no crédito imobiliário para compensar, de alguma forma, o volume e a taxa de juro inferior da CAIXA.

As linhas de crédito oferecidas pela CAIXA são provenientes de recursos do FGTS e SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança). As linhas provenientes de recursos FGTS atende a população de renda média (até R\$ 3.900), para a aquisição de seu primeiro imóvel. A linha SBPE atende a população que pretende adquirir imóveis de mais alto padrão e possui fim estritamente comercial; diferente da linha FGTS em que o fim é, principalmente, social.

4.1.2 Programa de Imóvel da Planta – Associativo – Recursos do FGTS

Para a redução do déficit habitacional foram implantados alguns programas pela CAIXA, dentre eles, pode-se destacar o programa alvo do estudo: Financiamento de Imóveis na planta e/ou em construção, em que os recursos são provenientes de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

O programa foi criado pelo Conselho Curador do FGTS por meio de resolução e regulamentado por instruções normativas emitidas pelo Gestor de Aplicação, com o objetivo de atender às necessidades habitacionais das famílias de baixa renda. É

caracterizado pela concessão de financiamento direto as pessoas físicas, com a participação de uma Construtora.

O programa é lastreado com os recursos do FGTS para a concessão de subsídio, também denominado de desconto, e financiamento; sendo que este último retorna ao fundo mediante o pagamento do principal acrescido de juros. Para a contratação do financiamento é necessário que os recursos para a conclusão do empreendimento estejam sob a gestão da CAIXA, sob a forma de contratação com os beneficiários, e aporte de recursos financeiros depositados na CAIXA e/ou execução de obras. Exige-se também a contratação de um seguro que garanta o término da obra quando a Construtora por algum motivo não conseguir honrar o seu compromisso.

O Programa é destinado a pessoas com renda familiar até R\$ 3.900,00, que irão adquirir o seu primeiro e único imóvel, presente idoneidade cadastral, capacidade econômico-financeira para arcar com o encargo mensal, capacidade civil, seja brasileiro nato, naturalizado ou estrangeiro com visto permanente no País. Está impedido de operar com recursos provenientes do FGTS, o detentor de financiamento imobiliário ativo, e pessoas que já receberam o desconto concedido pelo FGTS a partir do dia 01 de maio de 2005.

O sistema de amortização adotado é o Sistema de Amortização Constante – SAC - caracterizado pela constante amortização do saldo devedor, e a inexistência de resíduos após o prazo de financiamento determinado. A capacidade financeira do cliente está limitado a 30% da sua renda bruta, limitada a capacidade de pagamento apurado pelo sistema de apuração de risco interno da CAIXA.

O valor do financiamento é de no máximo 100% do valor de venda proposto, constante do Laudo de Análise do Empreendimento. O prazo de construção do empreendimento é de no máximo 24 meses, sendo que o prazo máximo de financiamento é 204 meses para financiamentos onde a garantia é a hipoteca e 240 meses para a garantia sob forma de alienação fiduciária.

O valor máximo da unidade habitacional do empreendimento é no valor de R\$ 72.000,00 para a região da Grande Florianópolis. O valor mínimo de financiamento são R\$ 3.000,00 e o valor máximo de R\$72.000,00.

Os juros são pagos mensalmente, na data estabelecida no contrato, nas fases de carência (construção) e de amortização, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1: Limites de Renda e Juros para a Linha de Crédito FGTS

Faixa de Renda	Taxa de Juros	
	Nominal	Efetiva
Até R\$ 1.875,00	6,00% a.a.	6,1677% a.a.
De R\$ 1.875,00 até R\$ 3.900,00	8,16% a.a.	8,4722% a.a.

Fonte: Caixa (2007)

Por ser uma linha de crédito que utiliza recursos do FGTS os juros oferecidos, para as características descritas acima, são os menores do mercado. Um diferencial, além do menor juro, é o desconto/subsídio concedido para beneficiários com renda familiar mensal bruta de até R\$ 1.875,00, destinado à complementação da capacidade de pagamento para a aquisição do imóvel residência.

O desconto para complementação da capacidade de pagamento do proponente tem caráter pessoal e intransferível, sendo concedido uma única vez, na assinatura do contrato com a CAIXA. Esse valor é debitado diretamente dos recursos do FGTS.

Para a viabilização do Programa Imóvel na Planta – Associativo, faz-se necessário a participação de parceiros imprescindíveis para a operação, dentre o mais relevante está a Construtora. No caso do trabalho proposto a construtora que efetua parceria com a CAIXA é a Construtora Aquário.

4.2 CONSTRUTORA AQUÁRIO

A construtora Aquário, empresa do ramo civil, é responsável pela construção do empreendimento e pela entrega do imóvel no prazo contratado. A empresa tem como parceira importante a Caixa Econômica Federal, que desde 1981 financia seus imóveis.

A construtora nasceu do esforço e abnegação de seu fundador, a empresa iniciou suas atividades no final da década de 1960, com a razão social de Aquário & Aquário LTDA. No início de suas atividades era uma pequena empresa fornecedora de mão-de-obra e construtora de obras residenciais. Nos primeiros 10 anos de

atividades, foram construídos nove edifícios e seis casas residenciais, totalizando aproximadamente 31.000 m² construídos.

A empresa atravessou a década de 1980-1990 com dinamismo e constante evolução, sendo responsável pela construção e incorporação de 13 edifícios residenciais e um edifício comercial, somando quase 70.000 m² de área construída, solidificando seu nome na região continental da Grande Florianópolis e tornando-se uma marca reconhecida no mercado da construção civil catarinense.

Em 1997, a alteração societária deu nova denominação à empresa: Aquário Construtora e Incorporadora LTDA. Foi o início de um processo de diversificação das suas atividades e ampliação da sua carteira de clientes. A parceria com o Governo Federal, através da Caixa Econômica Federal, possibilitou uma nova fase de empreendimentos de sucesso, como o "Residencial Stillo" em Barreiros com 56 apartamentos e 6.200 m², os residenciais "Villa do Sul" e "Village Marazul", em Barreiros, São José, com 256 apartamentos, totalizando 14.500 m² de área construída.

No ano de 2001, a empresa aderiu ao Programa Brasileiro de Qualidade Produtividade no Habitat – PBQP-H, reafirmando sua tradição de qualidade e confiabilidade e se preparando para o futuro.

Neste contexto, a construtora Aquário entregou em 2003 o Residencial Maresia, sua primeira obra construída na vigência do Sistema de Gestão da Qualidade, que passou por quatro auditorias. O salto rumo à Qualidade Total foi a implementação do PBQP-H em Nível A (sistema evolutivo – SiQ-C / 1994) em Outubro de 2003, quando a empresa foi a primeira construtora da Região Metropolitana de Florianópolis a obter o certificado de qualificação.

Em outubro de 2005, a Aquário entregou o Residencial Ilhas do Sol, com 66 apartamentos, todos com sacada com churrasqueira e garagens cobertas individuais. Em 2006, contando com a parceria da Caixa Econômica Federal viabilizou a construção de mais um Residencial, alvo da pesquisa e do estudo: Villagio Luz da Lua.

A empresa tem como visão e objetivo continuar a ser reconhecida no mercado em que atua como uma empresa que aperfeiçoa continuamente a qualidade dos seus produtos, atendendo às necessidades de seus clientes e honrando os compromissos com eles assumidos.

Para operar com parceira da CAIXA na construção e concessão de crédito para clientes adquirirem a sua moradia, a empresa precisa estar ajustada em algumas exigências que comprovem a sua saúde e seriedade de atuação, como: situação cadastral regular, legalidade de constituição, apresentar análises cadastrais, jurídicas e de risco de crédito aprovadas pela CAIXA, além de apresentar o nível de qualificação/certificação no PBQP-H, conceito mínimo "D".

A empresa apresenta todos os requisitos, inclusive o seu PBQP de 2006 atingiu conceito "A" novamente, sendo considerada pela CAIXA, inclusive pela Agência Newton Macuco, uma parceira de grande importância estratégica.

4.3 ESTRATÉGIA DE INTERAÇÃO

A estratégia, aplicada ao conceito empresarial, de acordo com Oliveira (2001) é a ação básica e desenvolvida pela empresa, para alcançar seus objetivos. De acordo com o conceito desenvolvido pelo autor, a estratégia da Agência Newton Macuco, nesse estudo envolve ações que promovam o alcance das metas habitacionais, referente a linha de Crédito FGTS, especificamente a Linha Aquisição de Imóvel na Planta Associativo.

As linhas de ações para a empresa atingir essas metas, mediante a especificidade da linha em questão, está relacionada diretamente ao envolvimento da CAIXA com outra empresa que venha a fornecer o imóvel para o seu posterior financiamento.

Porter (1999) além de defender a estratégia como o conjunto de ações, meios, política para a empresa atingir seus objetivos, defende também, que é através da estratégia que a empresa deve alcançar uma posição defensável dentro do seu mercado. Trabalhar para diminuir o déficit habitacional da população de baixa e média renda, além de uma meta é um objetivo social e comercial claro para a CAIXA. A linha de financiamento de Imóveis na Planta, com recursos do FGTS, que concede aos clientes os juros mais baixos do mercado, é uma linha que, pelas suas características, poderia se auto promover. Dessa forma, não seria justificável a

formulação de uma estratégia para o alcance, tanto da meta social, quanto da meta comercial existentes nas agências da empresa.

O autor destaca que o interesse das empresas na formulação de estratégia advém do reconhecimento da instabilidade e mudança do ambiente externo, com base nas cinco forças competitivas, e conseqüentemente na formulação de uma estratégia que oriente o processo de desenvolvimento. A análise da atuação das cinco forças permite a percepção da complexidade e a análise de fatores críticos de cada força analisada individualmente.

O conceito desenvolvido por Porter, e adotado para contextualizar a estratégia da agência Newton Macuco, é baseado na determinação e formulação da *estratégia com base em cinco forças competitivas*: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Entradas de novos Concorrentes - A CAIXA sempre foi reconhecida como o agente principal do governo para o cumprimento das necessidades habitacionais da população brasileira, e por esse motivo, bom período das suas ações e decisões foram baseadas, principalmente, em fatores internos. Porém, com o passar dos anos, a atratividade do segmento habitacional, que se destacava como *promissor e lucrativo*, passou a atrair grandes bancos e concorrentes diretos da empresa, que começaram a enxergar esse setor como uma grande oportunidade para alavancar e aperfeiçoar seus negócios. Percebeu-se a relevância e necessidade de elaborar uma estratégia que consolidasse a marca CAIXA, de maneira mais forte no mercado e estreitasse a sua *relação com os principais participantes do negócio*.

Ameaça de produtos/serviços substitutos - O ambiente externo que envolve a empresa, como os clientes, os concorrentes e o mercado exercem pressão, um impacto que pode ser transformada em uma oportunidade ou ameaça. No caso da CAIXA, o ambiente fez surgir uma inimaginável, porém ainda não muito significativa, ameaça, pois apesar dos diferenciais e vantagens oferecidas pela empresa, concorrentes fortes estão se firmando no mercado e melhorando suas condições de financiamento. Estão surgindo no mercado novas linhas de financiamento muito atrativas e com alguns diferenciais que ameaçam parte da demanda da CAIXA, sendo considerado, dessa forma, mais uma força competitiva relevante para a formulação da estratégia.

O poder de negociação dos compradores – O poder de barganha dos compradores, no caso os clientes que buscam melhores condições de financiamento para seu imóvel é nulo. As taxas de juros, o seguro interno, a garantia, bem como a prestação e a entrada solicitada é regida por normas transmitidas aos clientes no primeiro contato com a agência. Essas normas são estipuladas pela CAIXA, bem como normativos referentes à regra e enquadramento do FGTS, dessa forma, são regras a serem seguidas e não negociadas.

O poder de negociação dos fornecedores - O poder de barganha dos fornecedores, no caso a Construtora Aquário, como no caso dos clientes descritos acima, praticamente inexistente. Para a CAIXA o fornecimento de matérias-primas para a viabilização de financiamentos do associativo se constrói a partir de uma parceria com o próprio fornecedor, a Construtora Aquário. A Construtora para a realização e fechamento do negócio, precisa cumprir exigências estipuladas pela CAIXA, como a aprovação do projeto, legalização da obra e cumprimento do cronograma estipulado. Não existe poder de negociação da Construtora com a CAIXA diante das regras e prazos estabelecidos, sendo que a mesma, perante uma estrutura viável e com acompanhamento permanente da CAIXA nunca deixou de cumprir com seus deveres. O interesse em cumprir o acordo, tanto com a CAIXA quanto com os mutuários, deve-se principalmente ao fato da liberação do dinheiro financiado pelo cliente não ser 100% depositado na conta da Construtora quando o contrato é assinado. Esse valor, que subsidia a obra, e determina o seu andamento é liberado através do número de parcelas pré-estabelecidas, que acontece mediante o cumprimento dos percentuais de construção concluídos através de um cronograma pré-estabelecido.

O poder de barganha da Construtora aumenta significativamente quando a mesma passa a ser fornecedora dos clientes que irão adquirir o imóvel. O poder existe pela liberdade da Construtora em estipular os preços dos imóveis negociados, conforme o andamento da obra, em que, frequentemente os preços de venda se elevam. O preço de cada unidade do empreendimento vinculado ao associativo, para a CAIXA apresenta um valor equivalente à proporção de terreno e construção utilizada para cada unidade. Esse valor é fixo pela CAIXA, independente do momento de venda, sendo que o mesmo valor consta no contrato de financiamento, porém, a Construtora acresce nesse valor um percentual para a Imobiliária responsável pela venda das unidades, bem como um percentual para o aumento da

sua margem de lucro. Nesse momento o poder de barganha da Construtora aumenta, entretanto, perante os clientes e não a CAIXA.

Rivalidade entre os concorrentes existentes - Os concorrentes diretos da CAIXA para a linha de crédito em questão, como destacado anteriormente, são alguns bancos que estão começando a operar com financiamento habitacional. Entretanto, como os juros da Linha de Crédito FGTS oferecidos pela CAIXA são subsidiados pelo Governo, por utilizar recursos oriundos do FGTS, a CAIXA se destaca e sai na frente da concorrência. Para a linha estudada, a rivalidade é mínima, porém não pode ser desconsiderada, pois, as instituições concorrentes vêm otimizando suas taxas de juros e seus diferenciais.

A rivalidade aumenta quando a faixa de juro e renda atendida pela Linha de Crédito em estudo, passa para a segunda faixa, ou seja, a renda dos clientes varia de R\$1.875,00 a R\$ 3.000,00 e o juro passa de 6% para 8,16% . Este quadro denota a função da CAIXA como agente do desenvolvimento social nacional. Nesses casos, o juro de 8,16% se aproxima de taxas oferecidas por algumas instituições bancárias, o que faz aumentar a rivalidade entre a CAIXA e outras instituições que oferecem o crédito imobiliário a juros semelhantes, no caso, a empresa que oferece maior risco e rivalidade, hoje, é o Santander.

A CAIXA é uma empresa diversificada, oferece, além do crédito imobiliário uma gama de serviços de crédito e produtos variados, tanto para pessoa física, quanto para a jurídica. Além da observância das características no estudo das cinco forças competitivas para o alcance e equilíbrio entre elas, bem como uma estratégia que fortifique a sua posição no mercado, Porter apresenta dois níveis de estratégia para a empresa diversificada: a corporativa e a competitiva.

No estudo de caso em questão, a **estratégia competitiva** norteia o trabalho, por se referir a vantagem competitiva de uma área de atuação da CAIXA, o setor habitacional, mais precisamente a parceria, entre a CAIXA e a Construtora Aquário.

O lema da estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, criar uma posição sustentável através de um conjunto único e diferenciado de atividades. A Agência Newton Macuco ao criar o Associativo buscou trazer para os clientes a facilidade e o diferencial de adquirir um imóvel na planta com preço diferenciado, por estar no início da construção, e uma linha de financiamento a um juro acessível e com condições facilitadas.

A estratégia competitiva é composta de estratégias funcionais que buscam facilitar o processo e a busca da vantagem sustentável. Porter propõe o conceito de três estratégias genéricas que representam alternativas de posição estratégica num determinado setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Liderança no custo total – O custo baixo em relação à concorrência é representada pela taxa de juro diferenciada para o público atendido. A liderança da CAIXA como já exposto se deve a taxa subsidiada pelo FGTS bem como o desconto concedido para pessoas que se encontram na faixa de renda entre R\$300,00 e R\$ 1.875,00. Com esse diferencial, e por ser agente pública do governo federal na política habitacional, a CAIXA é líder absoluta do mercado para o público atendido pela Carta de Crédito FGTS, linha de crédito que atende o associativo/parceria entre a CAIXA e a Construtora Aquário.

Diferenciação – A estratégia de diferenciação é a criação de algo que torne o serviço oferecido, no caso o associativo, único e diferenciado. A diferenciação para o Associativo é representada pela *parceria e facilitação do crédito para o público* que se enquadra na Linha de Crédito FGTS. A CAIXA é uma empresa que possui uma marca forte, e se encontra no cotidiano da vida dos trabalhadores, e apesar de algumas poucas empresas estarem trabalhando com o associativo, a CAIXA se diferencia através de seus juros e sua marca, que traz para seus clientes a tranquilidade e a segurança de estar atuando com uma empresa segura e amparada pelo Governo Federal.

Enfoque – A última estratégia genérica é o enfoque. A CAIXA, bem como a Construtora Aquário, tem um enfoque específico para determinado público comprador, bem como uma determinada linha de crédito para atendê-los. O Associativo não é feito para todos os públicos de todas as faixas de renda, mas sim, é realizado com o intuito de focar no público de baixa e média renda a fim de atender suas necessidades habitacionais de forma totalmente diferenciada. O enfoque, para as empresas envolvidas com o Associativo, requer um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, em que o volume de vendas é o fator determinante, mediante a finalidade da Linha de Crédito FGTS.

A construtora Aquário constrói e vende apartamentos para o público específico, que venham a custar o valor máximo de R\$72.000,00, para dessa forma, contar com a parceria da CAIXA e a facilitação de suas vendas através do seu financiamento direto com a Agência Newton Macuco.

É relevante expor que apesar da rentabilidade ser mínima para o tipo de financiamento que envolve o associativo, para a Agência Newton Macuco, a mesma pode ser consideravelmente aumentada através da oportunidade de inter-relacionamento entre os produtos CAIXA e a Carta de Crédito FGTS que atende o associativo. O diferencial do Associativo traz para a Agência a oportunidade de buscar a fidelização entre a empresa e o cliente, através de uma relação a longo prazo, durante todo o período do financiamento, bem como a oportunidade do atendimento de toda a necessidade de produtos e serviços oferecidos pela Agência.

As estratégias genéricas aliadas às cinco forças competitivas, resgatam as características da empresa, bem como seus pontos fortes e fracos na formulação da estratégia corporativa. O objetivo da estratégia adotada pela CAIXA é encontrar através das fontes de pressões competitivas analisadas pelas cinco forças e as estratégias genéricas propostas por Porter e especificadas acima, uma posição sustentável no mercado. A forma de minimizar as ameaças e otimizar as oportunidades da empresa foi a adoção de mais uma ferramenta estratégica que viesse a otimizar os recursos e os diferenciais que a CAIXA oferece de forma planejada e formalizada. O objetivo é uma maior penetração no mercado consumidor, bem como o alcance de números que diminuam o déficit habitacional e aumentem a meta habitacional e comercial da Agência Newton Macuco.

Uma das estratégias adotadas, para atender o público alvo da CAIXA, considerando a análise das fontes de pressões competitivas expostas acima, é a aliança estratégica com a empresa fornecedora, no caso a Construtora Aquário, com a qual estabelece uma parceria estratégica desde o ano de 1997.

4.4 ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE A CAIXA E A CONSTRUTORA AQUÁRIO

As alianças estratégicas surgem num contexto em que preço, qualidade e agilidade tornam-se características cruciais para as empresas se manterem competitivas. A aliança estratégica entre a CAIXA, representada pela Agência Newton Macuco, e a Construtora Aquário é uma ferramenta importante para ambas empresas alcançarem seus objetivos, bem como superá-los.

Yoshino e Rangan (1996) resgatam a importância da aliança estratégica como *parcerias comerciais* formadas com o objetivo de aumentar as estratégias competitivas das empresas participantes. A aliança estratégica permite que as empresas envolvidas cooperem em torno de um objetivo em comum, porém munidas de muito mais recursos e tecnologia.

A Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário partilham de um objetivo em comum: a venda de unidades habitacionais para a população de baixa e média renda. A agência Newton Macuco, além de cumprir com a função social da CAIXA em atender as necessidades habitacionais da população, com a *parceria* cumpre também as metas estabelecidas para a agência, no quesito Associativo. Além da oportunidade de oferecer e vender a gama de produtos e serviços bancário de seu portfólio a clientes com relacionamento a longo prazo com a Agência. Existe uma alta probabilidade de aproximação com os clientes do financiamento habitacional devido ao longo período de contato durante o prazo do financiamento.

A Construtora Aquário além de efetuar as vendas da unidade habitacional em construção, torna o empreendimento viável através da sua parceria com a Agência Newton Macuco. A parceria é fundamental para a Construtora, pois é através da venda de imóveis e contratação do financiamento pela CAIXA ou venda direta que a empresa adquire o recurso monetário suficiente para a Construção do empreendimento. Além disso, a aliança estratégica, chamada de Associativo entre as empresas, passa para a Construtora a segurança de estar operando com uma empresa séria e consistente. A Construtora Aquário, diferente de grandes construtoras que não necessitam de recursos, e por isso, operam com financiamento próprio, ainda é dependente dos recursos mensais liberados mediante cumprimento do cronograma pré-estabelecido com a agência e os clientes.

Com relação a posição competitiva, tem-se uma aliança que busca alcançar a sua vantagem para consolidar estratégias de crescimento. Os objetivos em comum das empresas envolvidas na parceria e sua importância para ambas torna a aliança uma ferramenta estratégica *imprescindível* para o cumprimento das metas estabelecidas pela CAIXA à Agência Newton Macuco e a viabilização da construção do empreendimento pela Construtora Aquário, bem como a utilização e otimização dos recursos utilizados pelas empresas.

É por meio da aliança estratégica entre a Construtora e Agência Newton Macuco que a Linha de Crédito FGTS – Imóvel na Planta - Associativo, existe como

um produto disponibilizado pela CAIXA. A aliança entre as empresas tornou possível a criação desse tipo de linha, que expandiu o leque de opções de produtos CAIXA, bem como ajudou a fomentar o desenvolvimento da Construtora Aquário.

A aliança entre as empresas surge com o propósito de atingir as metas estabelecidas, sendo que ambas permanecem independente após a finalização do empreendimento. A aliança é formalizada através do contrato individual entre a CAIXA e o mutuário, que resgata a parceria com a Construtora Aquário até a finalização da obra no prazo pré-estabelecido. O contrato é registrado no Registro de Imóveis e possui caráter legal, em que os deveres da Construtora em concluir a obra e da CAIXA em liberar os recursos pertinentes, com relação aos seus clientes, são descritos de forma clara e objetiva.

Os objetivos das empresas em estabelecerem a aliança estratégica ou parceira, de acordo com Yoshino e Rangan (1996) cabem em quatro categorias relacionadas:

- a) Adicionar valor a uma atividade – A CAIXA e a Construtora Aquário, com a aliança estratégica estabelecida adicionaram valor tanto a atividade de financiamento de imóveis através de uma construtora séria e de longa parceria com a Agência, como a criação de uma linha específica de financiamento para o Associativo entre as empresas relacionadas, aprimorando e adicionando valor a uma pura linha de *financiamento*.
- b) Aumentar competências estratégicas – O aprendizado entre as empresa é um fator importante na formação da aliança. Além de partilhar recursos de dividir riscos a Agência e a Construtora Aquário demonstram disposição em aprender e aprimorar formas de otimizar o processo. Como as empresa dividem as atividades relacionadas ao objetivo comum entre elas, existe a possibilidade de ater-se mais em suas competências estratégicas que facilitam e desenvolvem o processo de forma mais transparente e objetiva.
- c) Conservar flexibilidade estratégica – Apesar da dependência das empresas para o atingimento dos objetivos em comum, as empresas possuem uma margem de flexibilização no processo, pois as duas empresas, possuem outras fontes de rentabilidade, através de outros diferentes negócios.

- d) Proteger competências nucleares e vantagens estratégicas – ambas empresas, possuem um relacionamento estreito, porém o convívio não é tão intenso que venha a comprometer suas competências e vantagens estratégicas. O planejamento estratégico da CAIXA, por ser desenvolvido na Superintendência da empresa, localizada em outro bairro de Florianópolis, ratifica essa proteção já que os parceiros da agência não possuem contato com a Superintendência.

As quatro categorias descritas acima vêm consolidar a importância da aliança estratégica para os objetivos das empresas envolvidas, bem como ações defensivas que visam impedir a perda de eficiência com o elo entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário.

A administração envolvida na aliança estratégica entre as empresas relacionadas deve satisfazer os quatro objetivos propostos, sendo que a prioridade dos mesmos varia de acordo com o tipo de aliança estabelecido.

Ainda de acordo com Yoshino os tipos de alianças irão variar de acordo com o potencial de conflito entre as empresas parceiras e a extensão da interação organizacional. De acordo com a classificação do autor, o tipo de aliança entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário é classificada como Aliança não-competitiva, na medida em que o estudo foi baseado em empresas não-concorrentes, que atuam em ramos de negócios afins. A parceria é caracterizada pela alta interação organizacional e o baixo potencial de conflito. A alta interação organizacional é caracterizada pela união das empresas-pares para o atendimento do objetivo pré-estabelecido, ou seja, a razão da aliança. A não concorrência direta aponta para o baixo potencial de conflito, pois apesar das empresas atuarem no mesmo ramo de negócio, possuem atividades e objetivos individuais distintos: A Construtora Aquário com o objetivo de vendas através de um financiamento seguro e uma marca forte atrelada a seu empreendimento e a Agência Newton Macuco com a captação de novos clientes com um produto forte, com característica de longo prazo e potencialmente apto a gerar relações de fidelização.

4.5 VILLAGIO LUZ DA LUA

O Residencial Luz da Lua, da Construtora Aquário, iniciou sua parceria com a Agência Newton Macuco no dia 25 de janeiro de 2006, data que marcou a assinatura dos primeiros 30 contratos dos 56 firmados durante o ano de 2006.

A implementação da aliança estratégica representou para a Agência Newton Macuco, principalmente para o segmento específico da agência que atende os clientes inseridos na faixa de renda de R\$700,00 a R\$3.000,00, uma importante parceria para o incremento dos resultados obtidos durante todo o período de 2006.

Os números expressos para demonstrar os resultados obtidos, tanto pela agência, quanto pelo Segmento contemplado pelo empreendimento, que mais dedicou esforços para o sucesso da parceria, serão comparados nos gráficos a seguir e expressos em percentuais para não comprometer e expor as metas estabelecidas pela CAIXA para a agência em estudo. Os gráficos serão seguidos de análises e comentários sobre os reflexos causados pelo empreendimento nos resultados obtidos.

Como consequência da diferença, dependendo dos produtos do portfólio CAIXA, entre as metas pré-estabelecidas e os resultados alcançados, as figuras comparativas serão expostas de duas maneiras: comparando o resultado alcançado com o empreendimento com a metas estabelecidas e com os resultados obtidos durante o ano.

O empreendimento Villagio Luz da Lua, como explicitado em sessões anteriores está vinculado a Linha de Crédito FGTS, sendo que os resultados alcançados a partir da assinatura dos 56 contratos habitacionais foram convergentes aos objetivos organizacionais, seja com relação à Linha de Crédito (conforme gráfico 2) ou com a totalidade dos produtos operados na âmbito da CAIXA.

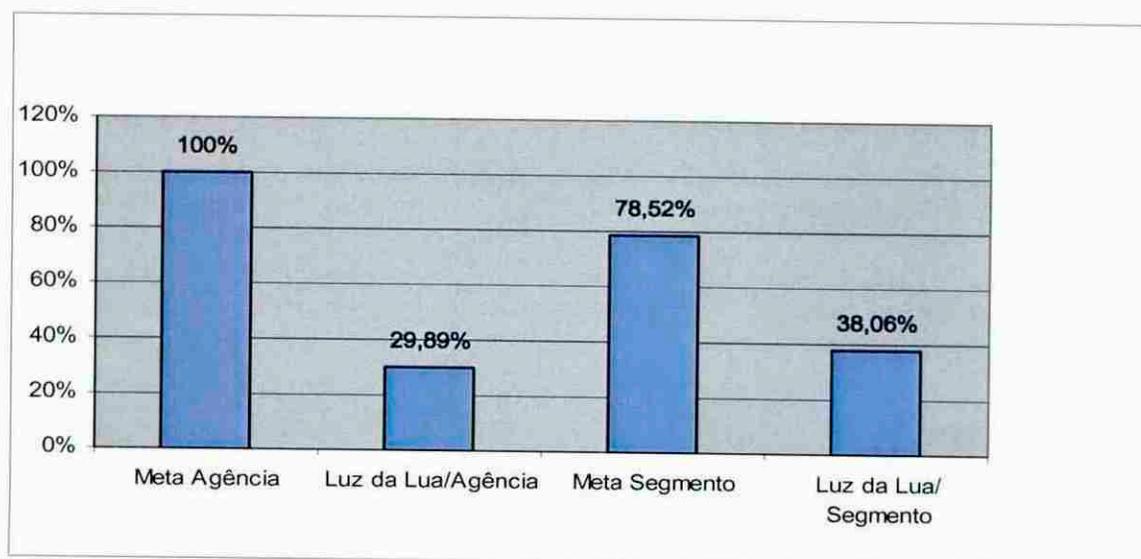


Gráfico 2 : Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação às metas da Linha de Crédito FGTS para o período de 2006.

Fonte: CAIXA (2007).

Como pode ser observado no gráfico 2, o Villagio Luz da Lua, com relação às metas estabelecidas pela agência, contribuiu para o alcance de 29,89%, e mais especificamente para o segmento dos clientes auxiliou no alcance de 38,06% das metas referente a Carta de Crédito FGTS. É importante ressaltar que pelo fato do Segmento Especial atender grande parte do público-alvo da Linha de Crédito FGTS, ficou sob a sua responsabilidade atender 78,52% das metas relativas à Linha de Crédito FGTS.

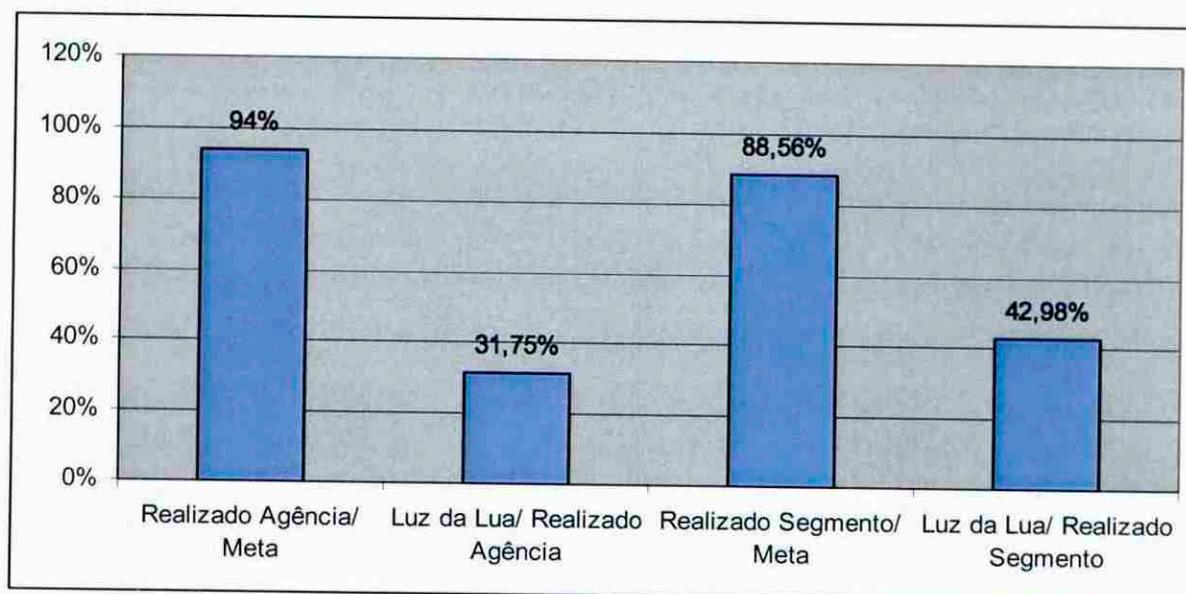


Gráfico 3 – Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação ao realizado para a Linha de Crédito FGTS no período de 2006.

Fonte: Caixa (2007)

Os dados representados acima demonstram que em relação a meta estabelecida a agência Newton Macuco cumpriu 94% e o segmento responsável pelo empreendimento 88,56% das metas durante o período de 2006. A ratificação da importância da aliança estratégica pode ser observada na visualização da participação do empreendimento Residencial Luz do Sol em relação ao realizado pela agência (31,75%) e ao realizado pelo Segmento Especial (42,98).

Os percentuais de 31,75% e 42,98% com relação ao realizado pela agência e pelo Segmento respectivamente, representam números expressivos e que merecem ser ressaltados. Dentre o total, 42,98% de todos os contratos de financiamento realizados no segmento para a Linha de Crédito FGTS foram provenientes do Empreendimento Villagio Luz da Lua, ou seja, quase metade do realizado foi derivado do empreendimento. Diante da expressividade da contribuição do Empreendimento para a formação do resultado final, conforme expresso no gráfico 3, fica evidenciada a importância estratégica da aliança firmada entre as empresas envolvidas no empreendimento.

Além do incremento para o alcance das metas para a Linha de Crédito FGTS, a CAIXA, com o empreendimento, tem como grande oportunidade a captação dos clientes do âmbito habitacional para a carteira comercial da agência. Ao adquirir um financiamento habitacional pela agência, o cliente adquire um contato mais estreito com o banco. Esse contato, de acordo com o prazo estabelecido na formalização do contrato habitacional, pode variar de dez a vinte anos, período suficiente para uma maior aproximação do mutuário com o imenso portfólio de produtos CAIXA.

Como relatado anteriormente, o período de 2006, totalizou 56 contratos habitacionais firmados entre a CAIXA e os mutuários do empreendimento Villagio Luz da Lua. Dentre os 56 contratos firmados 27 contavam além do mutuário principal com um coobrigado, ou seja, um co-responsável pelo financiamento. Esses novos clientes da carteira habitacional somavam 83 novas oportunidades de, senão captar novos clientes, criar ou aumentar o seu relacionamento com a agência.

A pesquisa realizada com os 83 clientes do Empreendimento Luz da Lua, apresentou características relevantes para o entendimento dos benefícios da aliança estratégica firmada entre a CAIXA e a Construtora Aquário. Foram observados aspectos como o vínculo com a CAIXA, ou seja, se o cliente era cliente ou não do banco; se o cliente que possuía vínculo com o banco, era um cliente fidelizado ou

não; e caso não fosse cliente, a observação da sua carteira comercial, ou seja, os produtos adquiridos após o seu contato com a Agência Newton Macuco, e conseqüentemente, a sua contribuição para a alavancagem das metas dos produtos comercializados.

Dentre os 56 contratos habitacionais e 83 clientes captados pelo empreendimento, como pode-se observar no gráfico 4, 50 não eram clientes CAIXA, e 33 clientes possuíam algum produto vinculado a CAIXA, portanto, já eram considerados clientes.

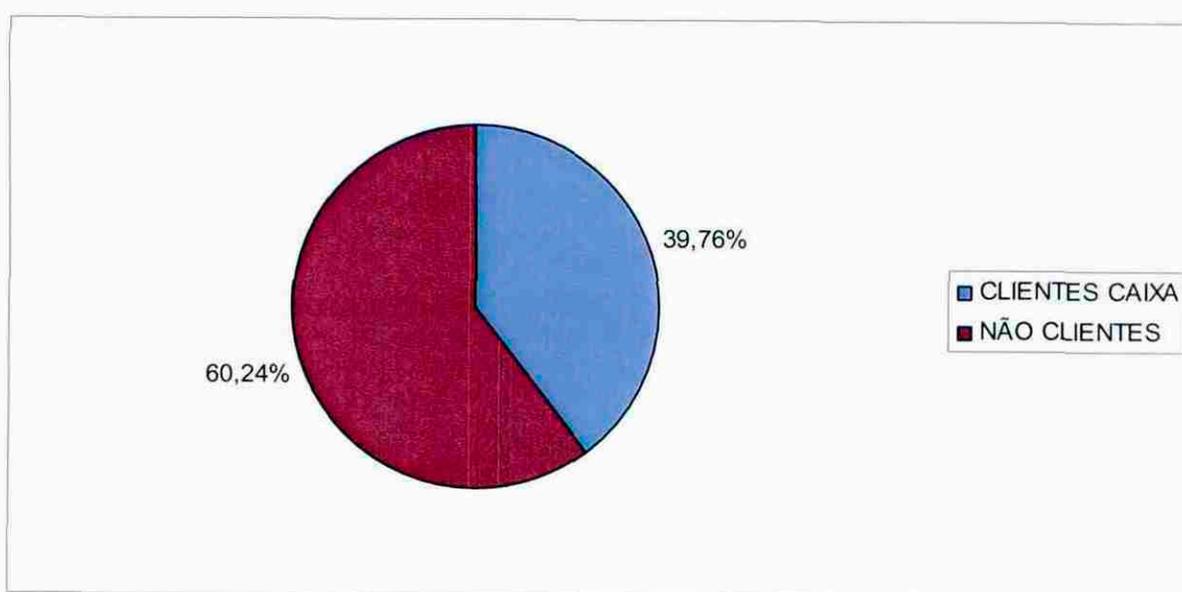


Gráfico 4: Classificação dos Clientes Villagio Luz da Lua
Fonte: CAIXA (2007)

É importante ressaltar que dentre os 39,76% dos clientes que já mantinham vínculo com a CAIXA, a grande maioria deles não continham em sua carteira comercial produtos de fidelização, ou seja, somente consumiam produtos que não estabeleciam uma relação de proximidade com o banco, como pode ser observado no gráfico 5.

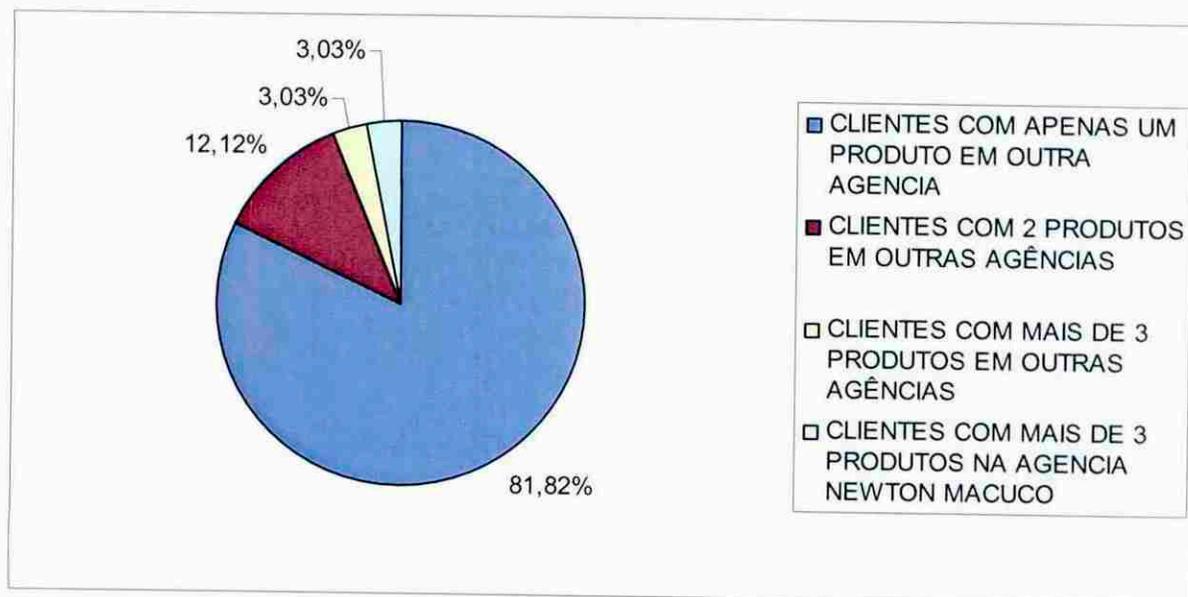


Gráfico 5: Quantidade de produtos adquiridos pelos Clientes antes do Empreendimento Villagio Luz da Lua.

Fonte: CAIXA (2007)

O gráfico 5 demonstra o vínculo dos 33 clientes que consumiam produtos da CAIXA antes de serem clientes do Empreendimento Villagio Luz da Lua. Pode-se observar o percentual significativo de 81,82% dos clientes CAIXA que possuíam apenas um produto em outra agência, ou seja, não eram clientes da Newton Macuco. Esse percentual demonstra que 27 das 33 pessoas que consumiam algum produto CAIXA, eram clientes não potencializados, ou seja, mantinham apenas uma conta poupança em outra agência.

Os clientes que apresentaram dois produtos em outra agência, somam 4 pessoas (12,12%), dentre os produtos consumidos, destacaram-se as contas poupança e título de capitalização; contas poupança e corrente; conta corrente e cartão de crédito. Os clientes com dois produtos caracterizam uma ligação um pouco mais intensa do que a grande maioria dos que apresentaram apenas uma conta poupança, porém ainda não eram considerados para o banco clientes fidelizados.

Apenas um único cliente apresentou mais de três produtos em sua carteira comercial em outra agência, portanto era considerado um cliente especial para a mesma. Porém, esse relacionamento com sua agência de origem, não o impediu de firmar um relacionamento com a Newton Macuco, que formalizou a compra do seu primeiro imóvel. Durante o processo de entrevista e análise de crédito o cliente realizou a abertura de uma nova conta corrente, crédito rotativo, seguro de vida, e

título de capitalização com a sua nova agência, o que de certa maneira, aliado com um financiamento imobiliário de longo prazo, poderá o trazer definitivamente para um relacionamento exclusivo com a agência, dependendo, obviamente, do seu relacionamento com a mesma.

Outra característica relevante apresentada no gráfico 5 é a presença de apenas um cliente com relacionamento com a Agência Newton Macuco. Esse cliente, antes mesmo do financiamento, era considerado pela agência, um cliente fidelizado, na medida em que consumia com regularidade quatro produtos: contas poupança e corrente, crédito rotativo, e uma previdência; sendo os três últimos produtos, considerados de grande importância para um relacionamento mais efetivo do cliente com o banco. Porém, como no caso anterior, um novo produto com características de longo prazo, como o caso do financiamento imobiliário, acrescentou em sua carteira mais quatro produtos: previdência, seguro de vida, título de capitalização e o próprio financiamento habitacional.

Toda essa análise expressa através do gráfico 5 revela uma característica importante acerca dos 33 clientes que consumiam algum produto CAIXA, ou seja, 32 clientes eram desconhecidos pela agência, sendo que 31 deles mantinham um fraco relacionamento com suas agências de origem.

Essa verificação constata a importância da Aliança Estratégica com a Construtora Aquário para a Agência Newton Macuco em particular e de modo amplo para a CAIXA enquanto sistema, pois além de receber essa demanda de novos clientes para o seu relacionamento, a maioria absoluta dos clientes que mantinham vínculo com outras agências possuíam um relacionamento fraco ou não potencializado.

Dentre os 83 clientes que mantinham algum contato com a CAIXA antes do empreendimento, é importante destacar o seu relacionamento e os produtos adquiridos durante a fase de formalização dos seus contratos com a Agência Newton Macuco, mais especificamente, com o seu segmento o qual pode ser observado no gráfico 6.

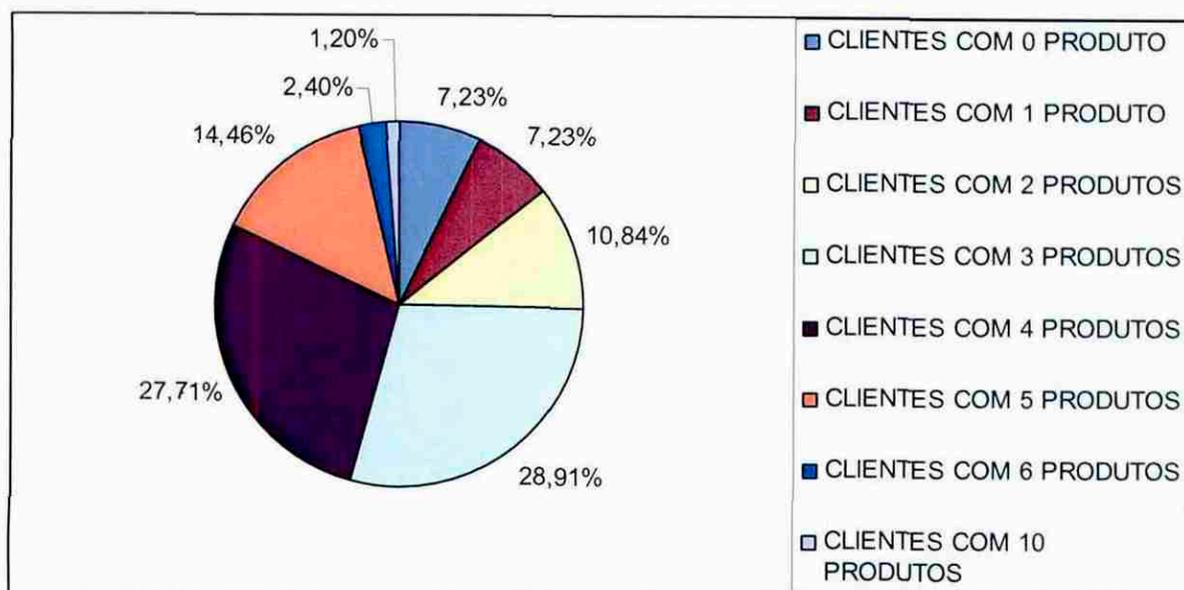


Gráfico 6: Quantidade de produtos adquiridos durante a fase de contratação do Empreendimento Villagio Luz da Lua.

Fonte: CAIXA(2007)

No gráfico acima, destacam-se os clientes que apresentavam em seu relacionamento comercial com a CAIXA entre 3 e 4 produtos, portanto com elementos de fidelização, totalizando juntos 56,62% dos 83 clientes que adquiriram o seu primeiro imóvel no Residencial Luz da Lua. Clientes com 5 produtos atingem a marca de 14,46% dos clientes, seguidos pelo percentual de 10,84% de clientes que contabilizam em seu relacionamento 2 produtos de fidelização. Destaca-se também na figura acima clientes que adquiriram apenas um ou mesmo nenhum produto (7,23%) com o financiamento habitacional, que apesar de serem minorias demonstram alguma falha durante processo de negociação e formalização do contrato habitacional. Clientes com operação regular de 6 a 10 do composto CAIXA, totalizaram 3,61% . Foram clientes otimizados que firmaram com a agência um relacionamento de longo prazo e, a princípio, de fidelidade.

A renda média dos 83 clientes atendidos está no intervalo que varia de R\$700,00 a R\$3.000,00 mensais. Além da renda média estabelecida, para o cliente participar do Segmento que auxiliou a manutenção da aliança, ele precisa apresentar no seu relacionamento com a CAIXA o consumo regular de 4 produtos. No gráfico 6 foram contabilizados apenas os números relativos aos produtos comerciais, acrescenta-se a eles mais um produto que seria referente ao Contrato Habitacional. Dessa forma, clientes com 1, 2, e 3 produtos respectivamente que representam 25,30% do universo ainda não seriam considerados clientes do

segmento nominado Especial da Agência Newton Macuco, e precisariam ser otimizados para voltar a contribuir com o Segmento do qual fazem parte.

Diante da verificação acima, constatou-se que 74,70% dos clientes que adquiriram seu imóvel, tornaram-se fidelizados ou aumentaram o seu relacionamento com a agência Newton Macuco, o que resultou em incremento na carteira de negócios e possibilitou o alcance das metas pré-estabelecidas.

No gráfico abaixo, pode-se observar a quantidade dos produtos da carteira comercial adquiridos durante o período de 2006 pelos 83 clientes provenientes do Empreendimento Villagio Luz da Lua.

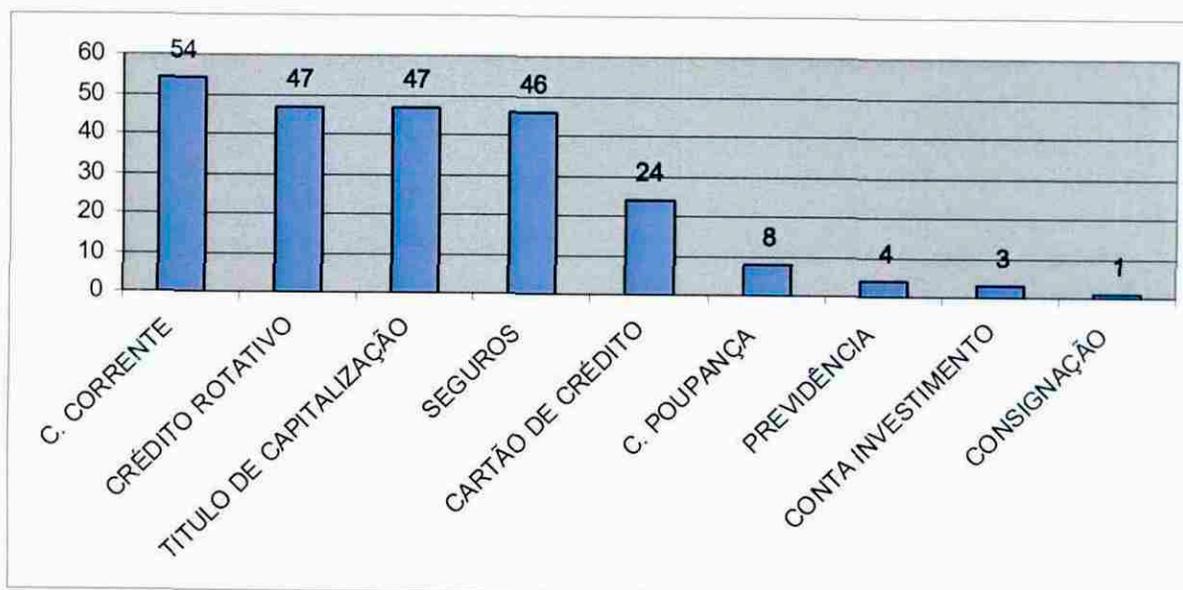


Gráfico 7: Quantidade de produtos comerciais adquiridos durante o Empreendimento Residencial Luz da Lua.

Fonte: CAIXA (2007)

Através do gráfico 7 pode-se observar que os principais produtos comerciais operados para os clientes do Empreendimento foram a conta corrente, o crédito rotativo, títulos de capitalização e seguros de vida, o que totalizou 234 novos produtos comercializados, como reflexo da estratégia definida e da aliança firmada para o seu alcance.

Dentre os nove produtos comercializados durante o período de 2006 para os clientes provenientes do Empreendimento, destaca-se primeiramente, a conta corrente e o crédito rotativo. Esse fato se deve principalmente, pela forma de cobrança das prestações habitacionais, que é efetuada, prioritariamente através do

débito em conta. Por esse motivo durante a entrevista para a análise e posterior aprovação do crédito dos clientes relacionados, o argumento para a abertura da conta corrente torna-se propício ao cliente, na medida em que traz comodidade para o mesmo despreocupar-se com a forma de pagamento das faturas habitacionais. O crédito rotativo é um complemento para a conta corrente, sendo que as metas do também conhecido como CROT ou Cheque Especial são estabelecidas pelo uso do crédito extra concedido aos clientes com capacidade de pagamento verificada através de uma anterior análise prévia do crédito.

Os títulos de capitalização, os seguros, a previdência privada e o consórcio imobiliário bem como o consórcio de automóveis, são os produtos comercializados pela Caixa Seguros dentro das Agências CAIXA, e por consequência apresentam metas pré-estabelecidas. Os títulos de capitalização e os seguros, por serem produtos adquiridos com uma expressiva freqüência dentre os clientes que mantêm financiamento habitacional, e pelo fato da possibilidade de contabilização do investimento dos clientes no período de 2006, ao contrário dos outros produtos; merecem maior atenção na análise dos benefícios comerciais para a Agência com o Empreendimento, e consequentemente com a aliança firmada.

Os títulos de capitalização aparecem, junto com o Crédito Rotativo, como segundo produto de maior comercialização para os clientes do empreendimento. Esses títulos podem ser de pagamento único ou mensal e são resgatados após um período pré-estabelecido que pode variar de 2 a 5 anos, respectivamente, para títulos de pagamento único a títulos de pagamento mensal; período em que o cliente concorre a uma série de prêmios sorteados através da Loteria Federal. Tem-se como argumento principal de vendas dos títulos para clientes da carteira habitacional, a aplicação do montante resgatado para a amortização do saldo devedor, ou mesmo para um acúmulo e programação de poupança para um fim específico e pessoal. As metas para os títulos de capitalização, bem como o realizado devido ao Empreendimento Villagio Luz da Lua, podem ser observados nos gráficos abaixo.

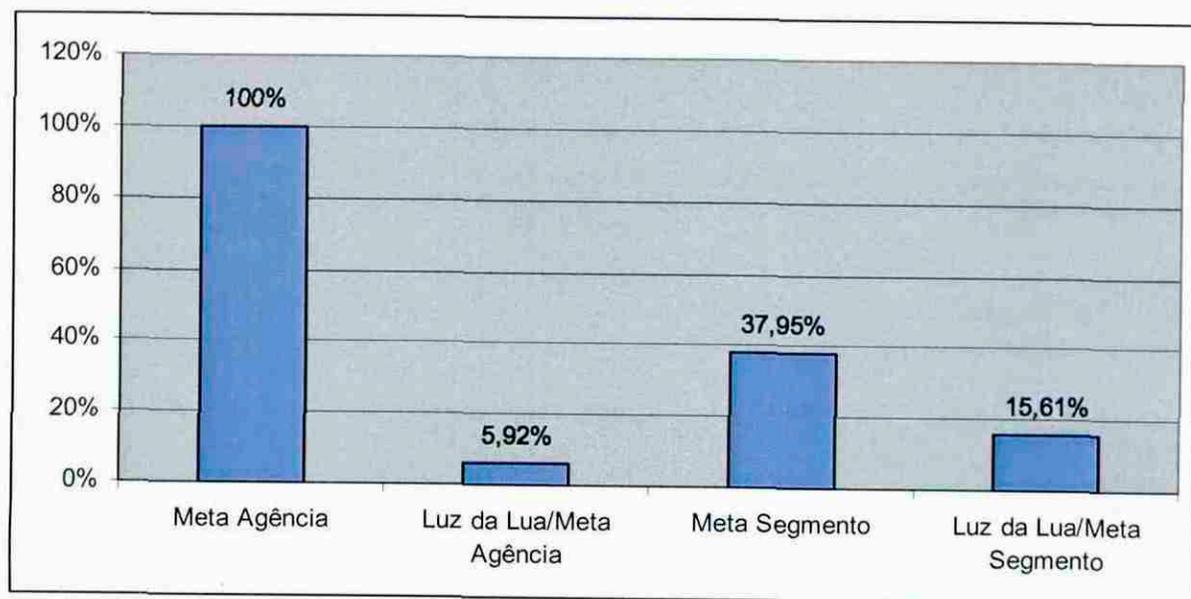


Gráfico 8: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação as metas de Capitalização para o período de 2006

Fonte: CAIXA (2007)

Em relação às metas estabelecidas para a Capitalização no ano de 2006, pode-se verificar que, quando comparada as metas da Agência, o Residencial Luz da Lua contribuiu apenas com 5,92% do total. Esse número apresenta-se com maior expressão quando comparado a meta estabelecida para o Segmento, em que os clientes do Empreendimento contribuem para a realização de 15,61% do total.

Diante da relevância do estudo proposto, é importante ressaltar os reflexos dos produtos adquiridos com o Empreendimento também com relação ao realizado, para exemplificar de forma mais ampla a participação dos resultados alcançados diante do volume total de negócios da agência e do segmento respectivamente, o que pode ser observado na Figura abaixo, no que diz respeito a Capitalização.

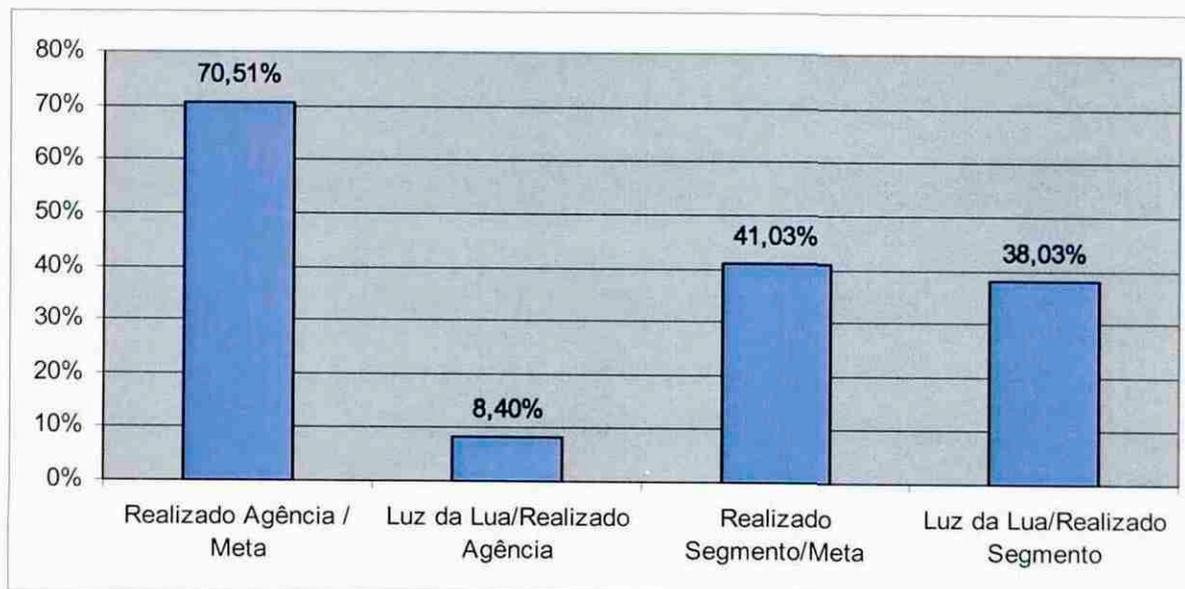


Gráfico 9: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação aos resultados de Capitalização para o período de 2006

Fonte: CAIXA (2007)

No gráfico 9 está expresso que tanto as metas estabelecidas pela agência, quanto às do Segmento Especial não foram cumpridas em sua totalidade, ou seja, a agência e o segmento alcançaram respectivamente apenas 70,51% e 41,03% das metas estabelecidas para o produto durante o ano.

É importante verificar, ainda no gráfico 9, a contribuição significativa de 38,03% dos títulos de capitalização, adquiridos pelos clientes do Empreendimento, dentre o total realizado pelo Segmento Especial durante o ano. É um percentual muito expressivo e que revela mais uma vez a importância da Aliança Estratégica entre a Agência e a Construtora Aquário para a construção dos resultados, também quando se refere a Capitalização.

O terceiro produto de maior comercialização dentre os clientes oriundos da parceria estratégica são os seguros. Os seguros de vida, como descrito anteriormente, é um produto muito comercializado em formalizações de contratos habitacionais, e representa quase 20% dos 234 produtos comercializados através do Empreendimento.

No gráfico 10, estão expressos os percentuais alcançados pelo Empreendimento a partir das metas estabelecidas pela Caixa Seguros para a Agência Newton Macuco e o Segmento Especial:

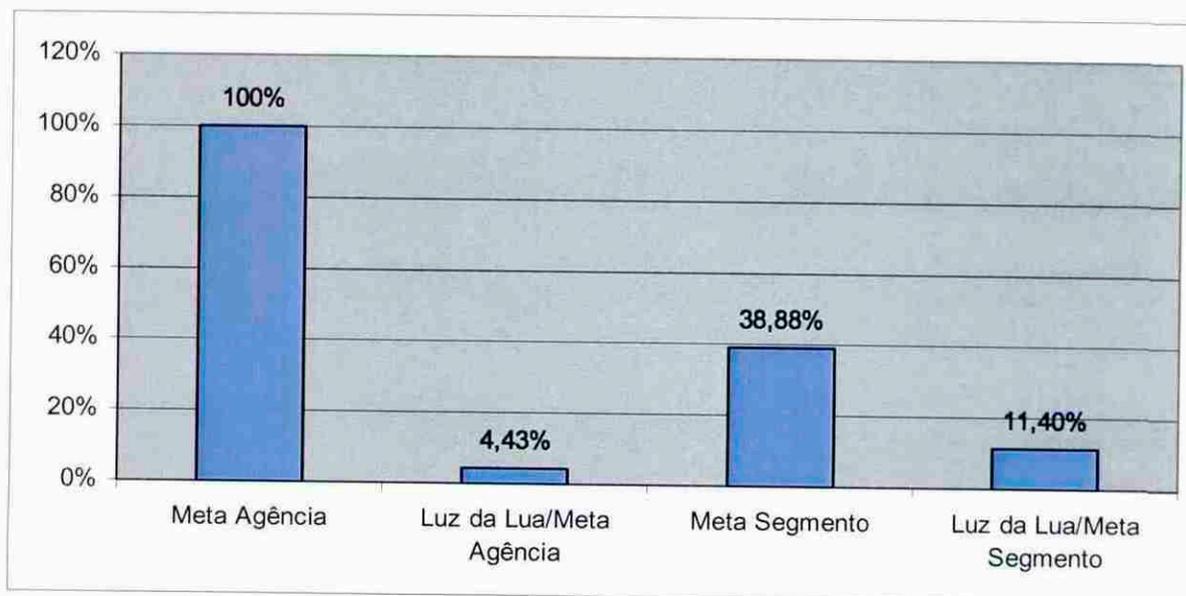


Gráfico 10: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação as metas de Seguros para o período de 2006

Fonte: CAIXA (2007)

Apesar dos Seguros somarem um quantidade expressiva dentre os produtos comercializados, o percentual não é considerado muito significativo. Apenas 4,43% do valor total dos seguros comercializados auxiliaram na meta para o produto e 11,40%, um percentual um pouco mais significativo, contribuiu para a meta de seguros do Segmento.

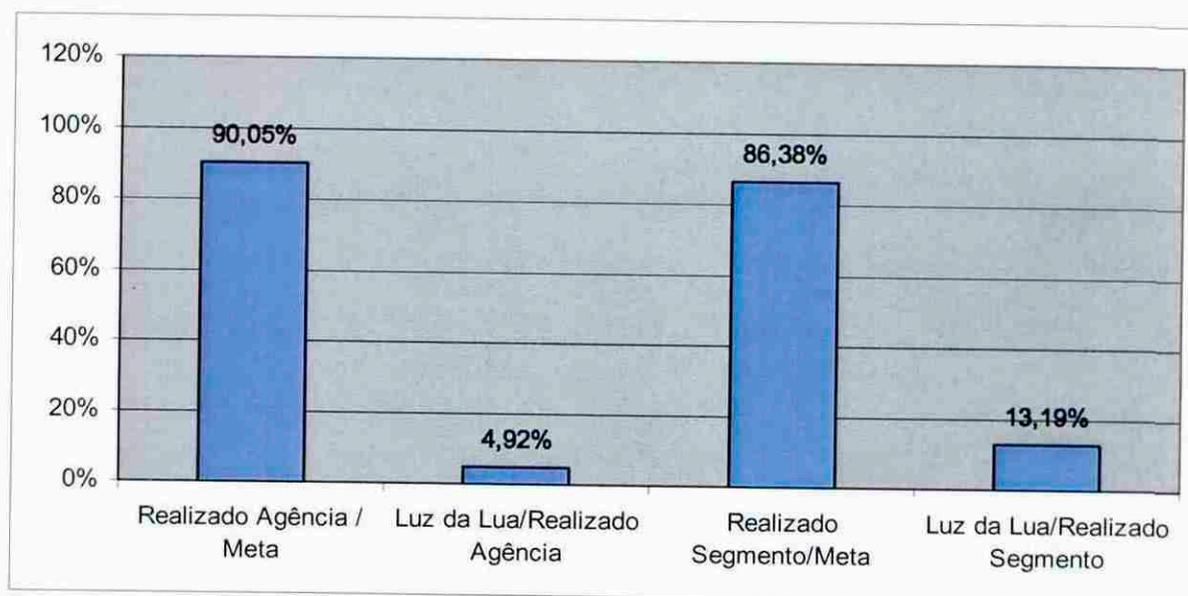


Gráfico 11: Resultados alcançados pelo Villagio Luz da Lua em relação aos resultados de Seguros para o período de 2006

Fonte: CAIXA (2007)

Pelo fato de tanto a agência, quanto o Segmento, quase conseguirem atingir a meta pré-estabelecida, totalizando respectivamente o alcance 90,05% e 86,38% das metas, a contribuição do valor total investido com relação ao resultado não difere muito quando a relação é feita diante da meta, como exposto no gráfico 11. O percentual de contribuição do Empreendimento com relação aos seguros, quando relacionado ao resultado sobe para 4,92% dos resultados da agência e 13,19% dos resultados do segmento, o que significa que apesar da quantidade significativa de seguros comercializados sua contribuição poderia ter otimizado de maneira mais significativa os resultados. Situação que não desconsidera a importância da marca alcançada pelo empreendimento, pelo fato dos seguros, na grande maioria dos casos, serem renovados para o próximo ano, o que traz para a agência, uma vantagem significativa para o período futuro.

Essas análises resgatam a relevância da contribuição do Empreendimento Villagio Luz da Lua, para o alcance de parte das metas corporativas no âmbito da agência Newton Macuco. Fruto deste processo a aliança estratégica ampliou também as possibilidades de relacionamento com os segmentos, mesmo diante de fatores limitantes a conquista dos objetivos projetados na sua plenitude. Fica evidenciada a importância estratégica para a CAIXA em manter e conservar a aliança com a Construtora Aquário para os próximos períodos, bem como a ampliação de outras parcerias afins que possibilitem a ampliação da sua capacidade produtiva e a conseqüente melhoria dos resultados operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com uma aliança estratégica que perdura dez anos com a Construtora Aquário, a agência Newton Macuco evidencia bons resultados com a parceria. O crescimento da demanda pelos imóveis, principalmente por apartamentos, na região da grande Florianópolis, fez com que a aliança estratégica entre as duas empresas se efetivasse de forma mais intensa e lucrativa.

A análise da aliança estratégica firmada entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário, destaque para os negócios e contribuição para os resultados no período de 2006, ajudou na delimitação do problema de pesquisa: Quais as estratégias adotadas na aliança estratégica firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, para a oferta de linhas de Crédito Habitacional, durante o ano de 2006?

Em resposta ao problema de pesquisa formulado para nortear o estudo foram formulados os objetivos específicos e o objetivo geral, para uma melhor compreensão sobre a aliança firmada entre as organizações CAIXA e Construtora Aquário. Quanto aos objetivos específicos podê-se concluir os pontos descritos a seguir.

O primeiro objetivo específico proposto foi estabelecer as relações entre a estratégia e as alianças denominadas estratégicas, a partir de revisão bibliográfica. Em resposta, ressalta-se a conceituação teórica revisada no transcorrer do Capítulo 2. A revisão foi baseada em vários autores estudiosos sobre o tema estratégia e aliança estratégica.

Dentre os autores que deixaram os seus pensamentos e reflexões sobre estratégia, pode-se citar o conceito de Michael Porter, pois além de ser uma das referências sobre o tema, norteou o estudo de caso referenciado no capítulo 4. Porter (1999) relata que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. O estado da competição, independente do setor de atuação da organização, depende de cinco forças básicas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. O potencial dessas forças que atuam sobre a organização define a pressão

competitiva, que fará com que a organização encontre uma melhor posição na qual seja capaz de melhor se defender ou de influenciá-las a seu favor.

Baseado nesse conceito, e refletindo as estratégias utilizadas frente as pressões competitivas impostas pelas cinco forças básicas, observou-se a necessidade de fundamentar e revisar conceitos de aliança estratégica. Essa necessidade advém da relativa importância dessa ferramenta estratégica para o estudo de caso trabalhado, pois é a principal estratégia adotada para o funcionamento do serviço em estudo.

As alianças denominadas estratégicas são atuais tendências do ponto de vista da estratégia, devido a necessidade de formação de um ambiente de cooperação interempresarial. Dentre os conceitos estudados e expostos no capítulo 2, vale ressaltar alguns para a melhor compreensão e resposta ao primeiro objetivo específico. Yoshino (1996) defende que a aliança estratégica é caracterizada como uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo de benefícios de tecnologias e qualificações. Kanter (1999) complementa o seu conceito afirmando que a aliança é o meio mais rápido e eficiente de atingir objetivos. Para o autor as alianças podem alcançar resultados positivos não só pelo acordo imediato, como também, pela criação de oportunidades adicionais e não previstas que abrem novas portas para o futuro.

Noletto (2000, p. 14) conclui que as Alianças Estratégicas:

...representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas e fortalecerem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar. Representam uma importante forma de cumprir a missão e atingir objetivos de transformação social.

Passada a conceituação e a relação entre a expressão estratégia e aliança estratégica, revisada a partir de estudiosos sobre os temas, faz-se relevante apresentar algumas considerações. Concluiu-se, com a teoria dos temas abordados que as estratégias adotadas frente as forças competitivas de Porter e suas estratégias genéricas, resgatam a características da organização em estudo: a Agência Newton Macuco, bem como seus pontos fortes e fracos na formulação da estratégia corporativa. Essas análises, frente ao tipo de serviço prestado, o financiamento habitacional para a Linha de Crédito FGTS, destacou a importância

de uma outra estratégia fundamental para o sucesso do programa de financiamento: a Aliança Estratégica com a fornecedora do produto final ao cliente (o imóvel), no caso, a Construtora Aquário.

A aliança firmada com a Construtora Aquário é primordial para a existência do programa, é através dela que a Caixa conquistou uma posição sustentável no mercado imobiliário, fato comprovado pela alta demanda e resultados expressos para o programa. A aliança estratégica entre as empresas descritas no estudo de caso, caracteriza-se como uma aliança não competitiva, pois as organizações são empresas não-concorrentes que atuam em ramos de negócios afins, em que as empresas são independentes e estabelecem contratos temporários.

O segundo objetivo específico foi averiguar o volume do crédito concedido e a composição dos produtos adquiridos pelos clientes, em decorrência da aliança firmada entre a CAIXA e a Construtora Aquário.

A partir da pesquisa realizada e demonstrada no Capítulo 4.4, sobre a gama de produtos adquiridos com a aliança estratégica entre as empresas alvo do estudo, pode-se constatar a contribuição significativa do empreendimento Villagio Luz da Lua. Essa contribuição é relativa para o crédito habitacional e comercial adquirido pelos 83 novos clientes da agência. Clientes, produtos e resultados derivados da aliança entre a Caixa e a Construtora Aquário.

Os resultados, expostos em percentuais e analisados sob diversos referencias, para responder ao objetivo específico de maneira clara e completa, podem ser observados nos gráficos da pesquisa expostos do gráfico 2 ao 11.

O terceiro objetivo específico foi o de analisar a eficácia da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a construtora Aquário para a oferta de linhas de crédito, voltado ao segmento de média renda, a partir do estudo de caso da Agência Newton Macuco, em Florianópolis/SC, considerando o ano de 2006.

A eficácia da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, pode ser medida ao constatar o volume de crédito habitacional e comercial adquirido através da parceria estratégica entre as empresas e a sua contribuição para o resultado da Agência. Uma forma de expor a eficácia da parceria é ressaltar os números mais expressivos e que merecem destaque dentre o realizado pela Empreendimento Villagio Luz da Lua, expostos no Capítulo 4.4.

O primeiro resultado que merece destaque é a contribuição do Empreendimento Villagio Luz da Lua, para o resultado anual da Agência e do

Segmento para a Linha de Crédito FGTS. A Linha de Crédito FGTS é o produto alvo da parceria entre as empresas, sendo que contribuiu para o alcance da marca de 31,75% e 42,98% para o resultado da agência e do segmento respectivamente. Esse resultado demonstra com grande relevância a contribuição expressiva do Empreendimento, fruto da aliança estratégica, nos resultados da Agência, principalmente para o resultado do segmento, pois o mesmo foi responsável por praticamente a metade dos resultados atingidos durante o ano de 2006.

Outra marca que merece destaque é a conquista de novos clientes para a CAIXA. Com a pesquisa, verificou-se que 60,24% dos clientes do Empreendimento, não mantinham contato comercial com a instituição, sendo que, a grande maioria dos 39,76% restantes, detinha um consumo insignificante dos produtos da carteira comercial da instituição. Esse é um fator de grande relevância para a banco, na medida em que, através da parceria com a Construtora Aquário, a Caixa Econômica Federal, recebe sem esforços novas oportunidades para a captação de clientes potenciais tão disputados pelo mercado bancário.

A quantidade de produtos da carteira comercial, adquiridos durante a fase de formalização do contrato, bem como, durante o período de 2006, também é um fator de relevância para apurar a eficácia da aliança estratégica responsável pelo Villagio Luz da Lua. Os 83 novos clientes foram responsáveis pelo consumo de 234 novos produtos durante o ano de 2006, dentre os produtos comercializados estão a conta corrente, o crédito rotativo, títulos de capitalização, seguros, cartão de crédito, conta poupança, previdência, conta investimento e empréstimo consignado.

A marca de 234 novos produtos provenientes da parceria entre as empresas envolvidas na aliança estratégica, a contribuição para o atingimento das metas individuais dos produtos descritos no Capítulo 4, bem como para a Linha de Crédito FGTS e a captação de novos clientes comprovam com clareza a eficácia e sucesso da parceria firmada entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário.

Portanto, conclui-se, com a exposição detalhada dos objetivos específicos, que o objetivo geral de avaliar as estratégias adotadas através da aliança firmada entre a Caixa Econômica Federal e a Construtora Aquário, para a oferta de linhas de Crédito voltado ao segmento de média renda, a partir do estudo de caso da Agência Newton Macuco, em Florianópolis/SC, considerando o ano de 2006 foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Diversos autores em suas contextualizações sobre o tema aliança estratégica, abordam evidências que fazem as parcerias tornarem-se além de uma opção estratégica uma necessidade para o sucesso de muitos negócios. Essa é uma tendência, frente ao mercado competitivo, e também não é diferente para o mercado bancário.

A aliança estratégica entre a Caixa Econômica Federal, representada pela Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário, como observado nas descrições dos objetivos específicos acima, é caracterizada como uma parceria de grandes resultados e sucesso. Porém, baseado nos estudos e nas observações vivenciadas pela autora, merece algumas recomendações.

5.1 RECOMENDAÇÕES

As recomendações sugeridas a seguir, contemplam a falta de atenção dada pela Agência Newton Macuco em alguns aspectos que se fazem importante destacar:

a) Contato com os novos clientes

O fato dos clientes do Empreendimento terem um contato mínimo com a Agência deve-se a operacionalização da entrevista e análise de crédito dos clientes. A Construtora Aquário captou clientes para o Empreendimento através de uma Imobiliária que presta serviços para a mesma. Os corretores da imobiliária são responsáveis por boa parte operacional do contrato, ou seja, são eles que, na maioria das vezes, realizam a entrevista, preenchem os cadastros e levam para a Agência operacionalizar as informações e realizar a aprovação ou não do cadastro do cliente para o crédito habitacional pretendido. Caso o cliente seja aprovado, o corretor providencia o restante da documentação pendente para a formalização e assinatura do contrato.

Dessa forma, na grande maioria das vezes, os clientes se dirigem a Agência Newton Macuco, uma única vez: para a formalização e assinatura do Contrato Habitacional. Esse é um fator estritamente limitante para os negócios da Agência, ao

passo que, a falta de diálogo e contato com o gerente da conta dificulta uma eficiente negociação e uma conseqüente otimização dos resultados alcançados para a venda de produto do portfólio comercial.

O pré agendamento de entrevistas em horários que não viessem a comprometer e prejudicar o atendimento bancário, é a sugestão para esse caso. O cliente ao realizar a entrevista com um funcionário treinado e apto para o desenvolvimento de um trabalho ágil e eficiente pode trazer grandes benefícios para o Banco. Uma entrevista bem realizada beneficia a Agência no âmbito da veracidade das informações prestadas, na aproximação do cliente com os produtos adequados ao seu perfil e no contato e aproximação com o novo cliente. Esses fatores, aliados a uma boa negociação, fazem com que a Agência consiga atrair de forma mais efetiva o cliente para um relacionamento sólido e duradouro.

b) Consolidar novas parcerias estratégicas.

Ao observar os resultados alcançados com a parceria entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário, sugere-se a formação de novas alianças estratégicas para a viabilização de novos Empreendimentos. Obviamente algumas alterações na organização da agência, no que se refere ao atendentes, teriam que ser revisados, porém não haveria grandes alterações na estrutura. Há a possibilidade de destinar um funcionário para um exclusivo atendimento de clientes provenientes de novas alianças, sem sobrecarregar as atividades dos demais e comprometer o resultado da Agência. Seria uma forma de otimizar uma nova oportunidade de captar e consolidar relacionamentos sólidos com clientes potenciais tão disputados no mercado bancário.

Com as devidas recomendações propostas à Agência Newton Macuco para otimizar os resultados e a eficácia da atual e futuras alianças estratégicas, e especificamente o estudo de caso, que focalizou a aliança entre a Agência Newton Macuco e a Construtora Aquário, finaliza-se o trabalho com uma avaliação positiva da parceria, nos objetivos a que se propôs inicialmente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1993.
- FERRARI, A.T. **Metodologia da Pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FLAMIA, E. **A aliança estratégica do tipo *joint venture* como alternativa para a manutenção do perfil competitivo frente a concorrência global**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- FREITAS, A.M.Z. **Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ES**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- FREIRE, A. **Estratégia é Ação**. Exame Executive Digest, 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed27opin.html>>. Acesso em 05 jun. 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G; DOZ, Y.L. **A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Kuality Mark, 2000.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KANTER, R. M. **Alianças Estratégicas e parcerias.** Belo Horizonte: Harvard Business Scholl Publishing, 1999.
- LEWIS, B. R.; LITTLER, D. **Dicionário enciclopédico de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.
- LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Governo anuncia medidas para reduzir spread e aumentar a concorrência bancária.** Brasília, 2006. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2006/r050906.asp>>. Acesso em 05/06/2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: COLÊTANIA HSM MANAGEMENT. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, p. 9-20, 2002.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia.** Disponível em: <www.iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2007.
- NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática.** São Paulo: Global, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Competition = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. A nova era da estratégia. In: COLÊTANIA HSM MANAGEMENT. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, p. 21-38, 2002a.

_____. A hora da estratégia. In COLÊTANIA HSM MANAGEMENT. **Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, p. 187-190, 2002b.

RAUBER, M. J. **Aliança estratégica para a produção de materiais didáticos de ensino: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

ROEHRS, A. A. **Associativismo empresarial: um estudo de caso sobre o projeto empreender – no Paraná e em Marechal Cândido Rondon**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. 9º ed. São Paulo: M. Fontes, 1999.

SALVADOR, E. A. **A adaptação estratégica na percepção da coalização dominante: um estudo de caso na construção de edificações**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SIEBRA, J.L.B. **Parceria em Logística de Suprimento numa Cidade de Exploração e Produção de Petróleo Estatal**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SILVA, Elizabete Ribeiro Sanches da. **Sistemática para estruturação de um sistema de medição do desempenho hierarquizado em empresas com parceria entre cliente e fornecedor**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.