

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE DANIEL DA COSTA CAMPOS

**ANÁLISE DA RENTABILIDADE PROVENIENTE DA PARCERIA
CORRESPONDENTE CAIXA AQUI: A ÓTICA DO CONCESSIONÁRIO.**

FLORIANÓPOLIS

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE DANIEL DA COSTA CAMPOS

**ANÁLISE DA RENTABILIDADE PROVENIENTE DA PARCERIA
CORRESPONDENTE CAIXA AQUI: A ÓTICA DO CONCESSIONÁRIO.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio,
apresentado à disciplina de Estágio
Supervisionado – CAD 5236 como
requisito parcial para aprovação.**

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas graças, oportunidades e pelo dom da vida.

Ao professor orientador Dr. Luís Moretto Neto, pelo carinho, atenção, respeito, competência, comprometimento e paciência.

A meus pais, principais responsáveis pela minha formação pessoal e profissional, pelo amor, puxões de orelha e por representar tudo que eu sou e desejo ser.

À Carina, minha vida, meu amor, meu tudo, pelo apoio, companheirismo e paciência.

Às irmãs e irmão Nei, Tatiana, Mariana e Joana pelo companheirismo, cumplicidade e amor.

À Caixa Econômica Federal, por representar minhas conquistas profissionais.

Aos amigos Maguinho e Andréia, pela atenção e carinho durante a elaboração do trabalho.

RESUMO

CAMPOS, Jorge Daniel da Costa. **ANÁLISE DA RENTABILIDADE PROVENIENTE DA PARCERIA CORRESPONDENTE CAIXA AQUI: A ÓTICA DO CONCESSIONÁRIO**. 2009. 86f. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho busca analisar a rentabilidade proveniente da parceria Correspondente Caixa Aqui, firmada entre a Caixa Econômica Federal e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho em Itapema/SC, posicionando-se através da ótica do concessionário. Dentre os objetivos propostos neste estudo caracterizou-se a importância de estabelecer alianças estratégicas evidenciado na fundamentação teórica. Averiguou-se o aumento do fluxo de pessoas no mini-mercado em virtude da parceria Correspondente Caixa Aqui. Levantou-se os recursos recebidos pelo Mini-Mercado e Açougue Maguinho, através do recebimento de tarifas por operações transacionadas bem como mensurou-se o aumento no faturamento em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas através da parceria. Pela exposição dos objetivos específicos e a verificação de seus resultados, observou-se que a parceria entre a Caixa e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho contribuiu para o aumento da rentabilidade e para estabilizar o faturamento da empresa em valores muito superiores aos apresentados antes da parceria, além de proporcionar ao estabelecimento diferencial competitivo e maior facilidade para seu fortalecimento e retenção dos clientes. O estudo de caso também permitiu o acesso irrestrito a informações de fundamental importância para o desenvolvimento e resposta aos objetivos estabelecidos. Pretende-se utilizar este estudo de caso para incentivar a prospecção e convencimento de novos parceiros que se apresentem estratégicos e de interesse da CAIXA.

Palavras-chave: estratégia competitiva, aliança estratégica, parceria, Correspondente Caixa-Aqui.

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	32
Figura 6: Alianças Estratégicas: Maneira de aumentar a força competitiva	40
Figura 7: Tipos de Aliança	44
Figura 8: Os critérios de avaliação de qualidade de serviço.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Estratégia na Literatura da Gestão Empresarial	19
Quadro 2: Dimensões das dez escolas do Pensamento Estratégico.	34
Quadro 3: Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças.	46
Quadro 4: Classificação das pesquisas.	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da quantidade de transações – 2007 a 2008.	74
Gráfico 2: Remuneração no período de jan. 2007 a dez. 2008.	75
Gráfico 3: Volume negocial entre jan. 2007 e dez. 2008.	76
Gráfico 4: Faturamento mensal de 2006, 2007 e 2008.	77

SUMÁRIO

RESUMO	2
LISTA DE FIGURAS	4
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	10
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	14
2.2 ESTRATÉGIA NO ÂMBITO DA GESTÃO	18
2.2.1 Estratégia Corporativa	26
2.2.2 Estratégia competitiva	28
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	36
2.3.1 Motivo para formação de Alianças Estratégicas	40
2.3.2 Objetivos da Aliança Estratégica.....	42
2.3.3 Tipos de Alianças	44
2.4 TERCEIRIZAÇÃO	47
2.4.1 Terceirização e Seus Benefícios	51
2.5 FRANQUIAS/ <i>FRANCHISING</i>	53
2.6 SERVIÇOS	56
2.6.1 Marketing de Serviços	58
2.6.2 Qualidade na Prestação de Serviços	59
3 Metodologia	63
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2 COLETA DE DADOS	66
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	67
4.1.1 Correspondente Caixa Aqui.....	69
4.1.2 Requisitos para se tornar um correspondente Caixa Aqui.....	70
4.1.3 Responsabilidades da empresa que se tornar Correspondente CAIXA AQUI.....	71
4.2 MINI-MERCADO E AÇOUGUE MAGUINHO.....	72
4.3 RESULTADOS DA EMPRESA APÓS A ADESÃO AO CAIXA AQUI.....	73
4.3.1 Recursos Recebidos pelo Mini-Mercado e Açougue Maguinho	74
4.3.2 Faturamento Mensal do Mini-Mercado e Açougue Maguinho	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	81

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

Diante dos grandes desafios e oportunidades existentes no mercado, como a globalização e os avanços tecnológicos, é fundamental que as empresas busquem ferramentas e técnicas para obter vantagens competitivas. A cultura, a análise da concorrência, as estratégias de negócio adotadas são fatores de diferenciação para as empresas (CHIAVENATO, 2004)

Empresas que antes não possuíam grandes concorrentes e dominavam os seus mercados de atuação, se deparam hoje com 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 flexível e dinâmica, que trabalha de forma integrada, tem se destacado como fator essencial para muitas organizações atuais.

Para a empresa que busca o seu espaço no mercado, mostra-se claramente a necessidade de atitudes e posicionamentos que as façam diferenciar-se da concorrência e é a partir desse momento que surge o interesse contínuo pela estratégia.

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 a favor das empresas que se antecipam às 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, embasadas no princípio de troca complementar.

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, ampliar seu Know-how e superar lacunas em atividades importantes em que a organização não apresenta um desempenho favorável.

Uma aliança envolve algum grau de comprometimento em longo prazo entre as 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.

A Caixa Econômica Federal encontra-se neste cenário de profunda concorrência e dinamismo. Inserida no ramo de serviços que atualmente desponta como o mais importante dos setores da economia em todo o mundo e frente às novas pressões competitivas, enfrenta também a necessidade de aumentar sua representatividade e diferenciar-se dos concorrentes.

Por estes motivos deve buscar uma estratégia que a ajude a cumprir sua missão de atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

A Caixa, maior banco 100% público da América Latina, com 148 anos de história e mais de 17 mil pontos de atendimentos, que atendem os 5.561 municípios brasileiros, 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 e também com as loterias.

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

Além disso, ao priorizar setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, a CAIXA exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no país, contribuindo para melhorar a qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

Neste contexto, a parceria Correspondente Caixa Aqui firmada entre a CAIXA e o Mini-mercado e Açougue Maguinho, uma microempresa que atua num ramo tão competitivo como é o de vendas, surge como uma oportunidade para proporcionar maior comodidade aos seus clientes, buscar maior representatividade na região do Bairro do Bairro Morretes em Itapema-SC e aumentar conseqüentemente seu faturamento.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. Sendo assim, o problema que norteia o presente trabalho é: Qual a rentabilidade proveniente da parceria Correspondente Caixa Aqui, firmada entre a Caixa Econômica Federal e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho em Itapema/SC, posicionando-se sob a ótica do concessionário?

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 e caracterizam o presente estudo como produção científica no âmbito da Administração.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a rentabilidade proveniente da parceria Correspondente Caixa Aqui, firmada entre a Caixa Econômica Federal e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho, sob a ótica do concessionário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer as relações entre os conceitos de estratégia e os conceitos das alianças denominadas estratégicas, a partir de revisão bibliográfica.
- b) Averiguar o aumento do fluxo de pessoas no Mini-Mercado e Açougue Maguinho em virtude da parceria Correspondente Caixa Aqui.
- c) Levantar os recursos recebidos pelo Mini-Mercado e Açougue Maguinho através do recebimento de tarifas por operações transacionadas.
- d) Mensurar o aumento no faturamento do Mini-Mercado e Açougue Maguinho em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas através da parceria Correspondente Caixa Aqui.

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, situando-o 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 ao concessionário, também chamado correspondente, Mini-Mercado e Açougue Maguinho em Itapema-SC, objeto do estudo.

Levando-se em conta que a parceria Correspondente Caixa Aqui foi criada pela Caixa a menos de cinco anos, não existe um estudo consistente que verifique os benefícios trazidos aos concessionários (mercados, mercearias, quitandas e outros estabelecimentos), por meio desta parceria.

Estes benefícios aos concessionários podem ser verificados pela análise de fatores como: aumento da rentabilidade pela remuneração recebida por cada autenticação; aumento do faturamento em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas no correspondente; maior credibilidade junto aos seus fornecedores e clientes, uma vez que para ser correspondente da Caixa deve apresentar posicionamento e consciência ética, idoneidade e seriedade; comodidade trazida aos seus clientes que antes precisavam se deslocar até uma agência da Caixa para realizar seus serviços; vantagem competitiva frente à concorrência uma vez que grande parte dos moradores da região busca o correspondente para realizar seus serviços da Caixa.

Há, portanto uma grande quantidade de benefícios trazidos aos correspondentes, assim como inúmeros benefícios trazidos para a Caixa em virtude das parcerias Correspondente Caixa Aqui.

O presente estudo pretende demonstrar a vantagem financeira que obtém o concessionário, em virtude da parceria Correspondente Caixa Aqui. Delimitou-se analisar o aumento da rentabilidade proveniente da parceria, uma vez que se verificou, na atuação do acadêmico como funcionário da Caixa e Consultor Regional de Canais, que esta é a maior preocupação dos empresários interessados na parceria.

A **oportunidade** do estudo encontrou embasamento em diversos aspectos. Ao analisar os objetivos propostos pelo trabalho, busca-se demonstrar a vantagem ou não, adquirida pelo concessionário, ao firmar a parceria Correspondente Caixa Aqui e pretende-se utilizar este estudo de caso para incentivar, ou não, a prospecção e convencimento de novos parceiros que se apresentem estratégicos e de interesse da CAIXA.

Há de se observar ainda a oportunidade deste trabalho uma vez que não há na Caixa nenhum estudo relacionado às parcerias Correspondente Caixa Aqui. Este estudo apresenta-se oportuno, também como produção científica do curso de Administração, pois ainda são poucas as produções relacionadas ao tema em questão, bem como poderá servir como base para os acadêmicos de Administração

em novos estudos sobre as vantagens obtidas através de parcerias ou alianças estratégicas.

Segundo Castro (1977) a viabilidade é um dos critérios mais tangíveis apresentados e pode ser definida ao se especificar questões como, recursos financeiros disponíveis, cumprimento de prazos, competências do autor, facilidades de contato com a empresa bem como a disponibilidade de acesso às informações. Neste caso, pode-se dizer que o presente trabalho tornou-se **viável** pelos aspectos até então apresentados e pelo fácil acesso do acadêmico aos dados necessários à consecução do trabalho. Como funcionário da Caixa, atuando como Consultor Regional de Canais, o acadêmico tem fácil acesso aos dados necessários à realização do trabalho.

O estudo de caso demandou tempo suficiente para responder ao seu problema. O custo do estudo tornou-se baixo, por apresentar poucos gastos com locomoção e material de apoio. O acesso às informações necessárias encontrou-se disponível através de controles formais disponibilizados pelo parceiro-concessionário, através de pesquisas no sistema de informação interno, que forneceu subsídios e informações numéricas indispensáveis para a viabilização do estudo, além de entrevista informal realizada com o proprietário do Mini-Mercado e Açougue Maguinho.

Através do desenvolvimento do presente trabalho houve um acréscimo de conhecimento considerável para o acadêmico, na medida em que integra boa parte das atividades profissionais enquanto “Consultor Regional de Canais” e “facilitador” da agência Itapema-SC, quando da ação de prospecção, seleção, instalação, treinamento e manutenção dos 5 (cinco) Correspondentes Caixa Aqui vinculados à Agência, ao passo que amplia os argumentos para novas contratações quando necessárias.

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 a presente produção científica do Curso de Administração, seguem aspectos relacionados a temáticas chaves, como evolução das teorias da Administração e temas relacionados à estratégia e alianças estratégicas, terceirização e *franchising* e, por último, serviços.

2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O século XX tem sido palco de grandes realizações em todos os campos do saber e a Administração não é uma exceção. Apesar de as empresas e sua gestão existirem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos, foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob forma de teoria.

AS teorias organizacionais podem ser entendidas como um conjunto de princípios e prescrições que visam a facilitar a realização dos objetivos das organizações e serão mais ou menos válidas na medida em que isso efetivamente ocorrer (LACMOBE e HEILBORN, 2003).

Cada uma das abordagens reflete, em grande parte, as preocupações e as relações econômicas e sociais da época em que foram formuladas.

A primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada escola da administração científica, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando obter ganhos de produtividade, que se iniciou com o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor.

Henry Gantt, Franck e Lilian Gilbreth, Harry Ford e vários outros seguiram a mesma linha de Taylor. Baseavam-se no princípio de que os operários, sendo pouco instruídos, deveriam fazer sempre a mesma coisa, de modo a viabilizar seu

treinamento na execução de tarefas simples, conseguindo, assim, produzir melhor e mais depressa.

As propostas básicas de Taylor: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal. Apesar das decorrências negativas para a massa trabalhadora, que as propostas de Taylor acarretaram, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.

Paralelamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol que era francês, defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios. Fayol relacionou 14 (quatorze) princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor.

As 05 (cinco) funções precípuas da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, o já conhecido e exaustivamente estudado nas escolas de administração -PCOCC - são os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol. Esta Teoria considera: a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, que semelhante à Administração Científica, desenvolvia princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

Traçando-se um paralelo entre a Administração Científica e a Administração Clássica, conclui-se que enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol a estudava privilegiando as tarefas da organização. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas enquanto o segundo enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.

Na mesma ocasião em que Fayol publicava suas obras, o sociólogo alemão Max Weber estudava as organizações sob um enfoque sociológico, definindo uma forma de administração que denominou de burocracia.

A burocracia enfatiza a formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários. A burocracia ideal de Weber procurava ser uma meritocracia, em que a promoção deve ser feita com base no mérito (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Na história da evolução da Administração não se pode esquecer a valiosa contribuição de Elton George Mayo, o criador da TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional. Ela foi, basicamente, o movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas PESSOAS. Teve como origem: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e as conclusões do Experimento de Hawthorne, já bastante estudado e discutido nas escolas de administração.

A partir de 1950 foi desenvolvida a Teoria Estruturalista, preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas, que surgiu a partir das críticas à rigidez e impessoalidade da teoria burocrática de Weber, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência.

Convém citar ainda, a Teoria de Sistemas idealizada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy, na década de 1930, que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve e a Teoria da Contingência, desenvolvida no final da década de 1970, através dos estudos de Joan Woodward. Para essa teoria a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, à medida que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como consequência.

Muitas são as abordagens na evolução do pensamento dos estudiosos da administração: a Clássica, a Burocrática, a Humanística, a Comportamental, a Sistêmica, a Organizacional, a Contingencial até se chegar na abordagem Estratégica; abordagens que podemos classificar em duas fases: 1. pensamento mecanicista e reducionista (primeira metade do séc. XX), 2. pensamento sistêmico, orgânico e holístico.

Com a inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, dada a aceleração das mudanças principalmente na área tecnológica, a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial, dando origem a uma preocupação permanente com as ocorrências no ambiente externo: surgia a Administração Estratégica.

A partir dos anos 80 as Escolas do Pensamento Estratégico, já com vinte anos de existência, sugeriram a criação da disciplina de Administração Estratégica nas grandes universidades americanas, resultado das demandas do aumento de competitividade por um novo foco na gestão.

A administração estratégica é a disciplina que estrutura, integra e consolida o conjunto de premissas, ativos tangíveis e intangíveis, mercados e ambiente, possibilitando à organização obter vantagem competitiva na realização de seu negócio.

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980 quando o fenômeno da reestruturação empresarial – “conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) tornou-se imperativo.

A gestão é a aplicação da teoria administrativa por suas várias metodologias, a saber: gestão por funcionalidades, por objetivos, por resultados, por qualidade total, por processos, por competências, orientada a clientes, estratégica.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2001), algumas tendências realmente levam à formação de novos modelos de gestão. Uma delas é a globalização, com ela as fronteiras da pesquisa e da prática da administração são alteradas, sendo reforçadas pela nova configuração dos blocos econômicos (MERCOSUL, Nafta, União Européia).

Ainda segundo os mesmos autores, outra tendência já consolidada no ramo da administração é a formação de parcerias e alianças entre organizações do mesmo setor. Ao procurarem atender mercados integrados e suportados pelos avanços nas telecomunicações, as novas parceiras surgem como inovações significativas no campo da gestão empresarial, no limiar do século XXI.

2.2 ESTRATÉGIA NO ÂMBITO DA GESTÃO

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 à 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 estratégia 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 série específica 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.
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 à 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 seqüência 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)

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 as organizações demonstraram interesse contínuo pelo conceito de estratégia, à medida que perceberam 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.

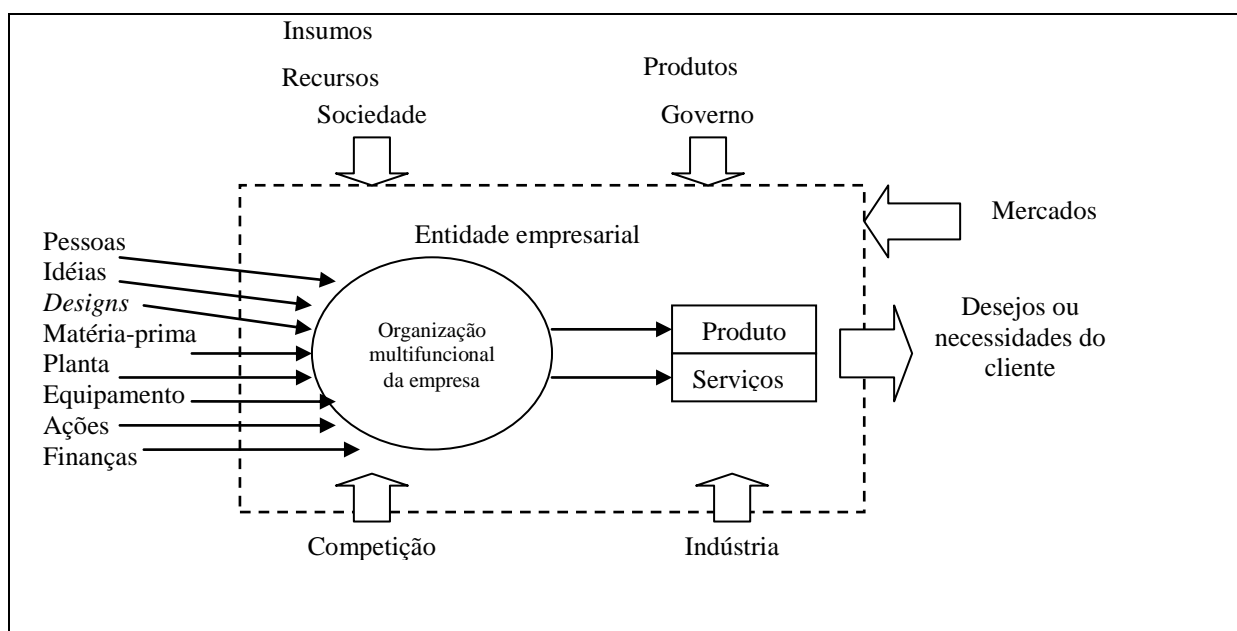


Figura 1: Representação do Processo Empresarial
 Fonte: Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 254)

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 sub-processos 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 disponível através de um sistema de distribuição aos consumidores, que irão adquirir 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 eficiente administração frente à proposta estratégica empresarial, para dirigir e liderar este processo complexo com eficiência cada vez maior e em condições de contínua 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 possam ser medidos. 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 focalizar a atenção em áreas previamente definidas e, em seguida, 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 à ausência de uma definição consensual, frente à 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) afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados convergentes à 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, por meio 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:

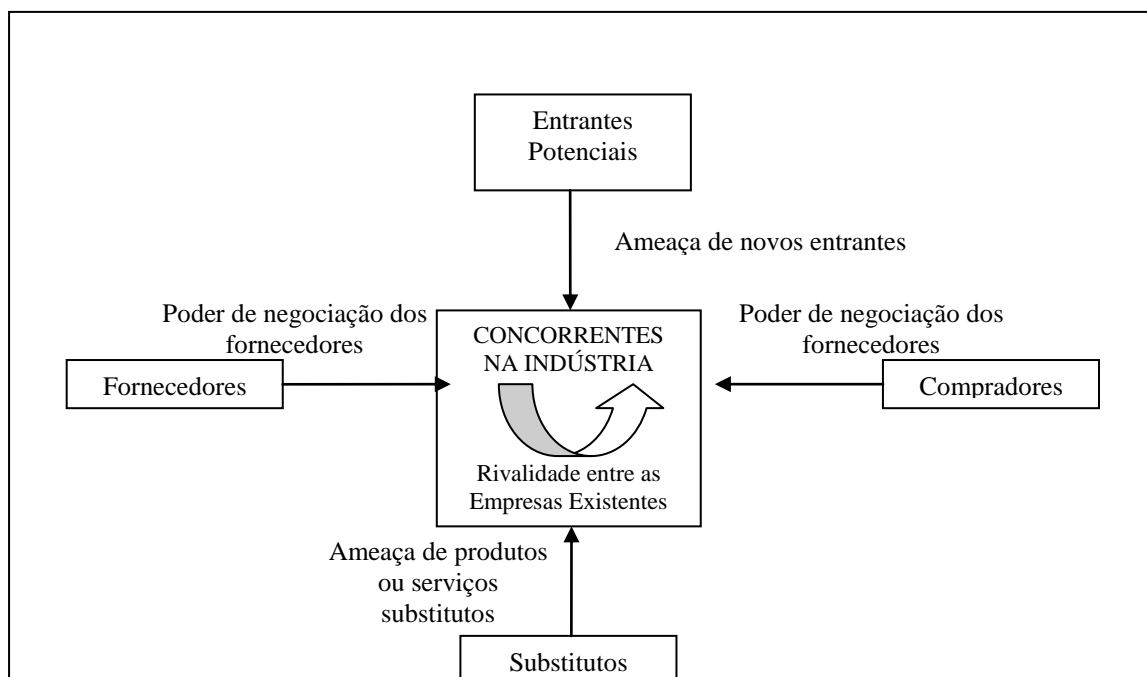


Figura 2: As cinco Forças Competitivas
 Fonte: Porter (1986, p. 23)

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)

2.2.1 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 por meio 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 à 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.

2.2.2 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 à 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 distingui-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 geram 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 (2000) 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 referencias 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 **P**lano – guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro;
- b) Estratégia é **P**adrão – padrão que mantém a coerência ao longo do tempo, estratégia como padrão em um fluxo de ações;
- c) Estratégia é **P**osição – 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 **P**erspectiva – modo compartilhado de percepção do mundo, atenção a fatores internos da empresa para uma visão correta e ampla do externo;
- e) Estratégia é **A**rmadilha/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, devem 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).

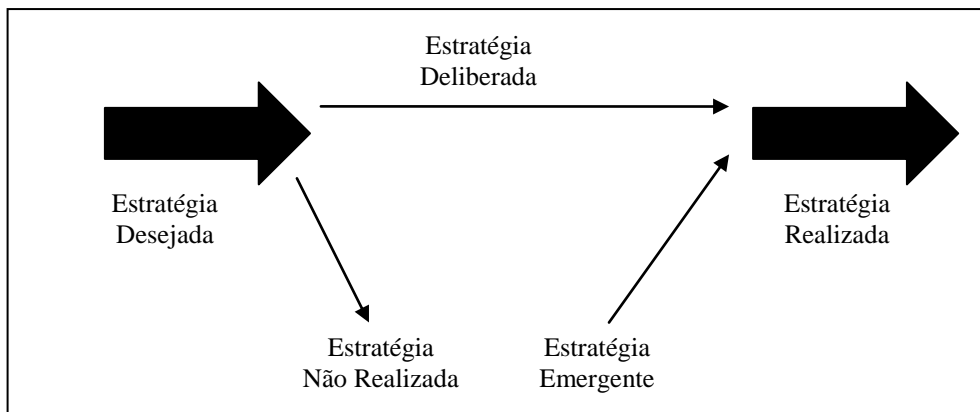


Figura 5: Formas básicas de estratégia
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

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 uma 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, além da estratégia deliberada, a estratégia emergente que surge no transcórre da caminhada.	Joseph Schumpeter (1950) e Cole (1959)	A formação da estratégia depende de um único indivíduo, 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 Hamel (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 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.

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.

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Nas três primeiras décadas após a II Grande Guerra Mundial, predominava a rivalidade entre as grandes e poderosas empresas dos países desenvolvidos da América do Norte e da Europa Ocidental, motivada pela baixa competição estrangeira, em consonância com os longos ciclos de vida dos produtos, baixo custo de capital e baixa demanda por novas tecnologias. Apoiadas no conceito então vigente de que o principal objetivo da competição seria aniquilar o concorrente, essas empresas acreditavam que o desenvolvimento interno de todas as competências necessárias constituísse uma vantagem competitiva.

No final da década de 80, a globalização reduziu a habilidade de as grandes empresas continuarem auto-suficientes. Com a liberação dos mercados internacionais, o aumento da competição levou-as a enxugar suas estruturas na busca da redução de custos. Conseqüentemente, passaram a concentrar esforços no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio. Nesse contexto, a formação de alianças estratégicas, como meio de aquisição de recursos e competências complementares, tornou-se uma prática entre as empresas. Era o início de um novo comportamento estratégico. Cooperação, interdependência e relações de longo prazo tornaram-se importantes instrumentos de competição no mercado globalizado. Assim, o conceito de competição se transformou em colaboração.

A solução utilizada por algumas empresas é a compra de competidores ou a fusão com outras empresas. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) esse número de fusões e incorporações cresce a cada ano, levando a uma grande concentração em muitos mercados.

As alianças são uma parte importante do mundo competitivo atual, sendo críticas para vencer no mercado global e proporcionar escala. Para Helch (1995, *apud* LACOMBE e HEILBORN, 2003) a forma menos atraente e provável para vencer nessa nova realidade é achar que se pode conquistar o mundo todo sozinho.

Lacombe e Heilborn (2003) definem aliança como uma associação entre duas ou mais empresas com interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.

Estes autores definem, ainda, que aliança estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta.

De acordo com Tavares (2002), 69% das empresas líderes no Brasil possuem alianças estratégicas, a maioria formada entre parceiros que compartilham os mesmos objetivos no relacionamento e que possuem produtos iguais ou similares. Essas empresas buscam, em suas antigas concorrentes, agregar os recursos e competências complementares às suas, a fim de atingir uma significativa redução de custos para oferecer aos consumidores os produtos e serviços desejados, a baixo preço e com alta qualidade.

O mundo das organizações atualmente pressiona cada vez mais a administração para obtenção de resultados melhores a menores custos e menos recursos, em um intervalo de tempo bem mais reduzido. As mudanças de necessidades dos consumidores fazem com que as empresas busquem cada vez mais remodelarem seus produtos ou serviços para que se sobressaiam no mercado competitivo de hoje.

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. 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. Os autores destacam três características interdependentes para descrever 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 entre os parceiros, 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 consegui-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.

2.3.1 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 as razões econômicas e estratégicas.

A razão econômica envolve a transferência de riscos financeiros, a busca pela qualidade com redução dos custos, tirar proveito da experiência do parceiro e ratear os custos com o desenvolvimento de produtos.

Considerando as estratégias da empresa a busca por um parceiro visa aumentar a competitividade dentro da cadeia de abastecimento, tornar a empresa mais flexível e com capacidade para atender as necessidades dos clientes.

Alguns fatores motivadores para a parceria ou aliança estratégica, também são citados por Lambert (*apud* SIEBRA 2000). O autor destaca que a perspectiva da empresa obter uma redução de seus custos, já se caracterizaria como um forte motivador para a criação de uma aliança. No entanto, ele não é o único. Mantendo as atividades da empresa, integradas às do parceiro, a empresa pode reduzir o tempo de seu ciclo de pedidos, atendendo o cliente com mais velocidade e podendo aumentar o número de clientes atendidos. Com a chegada do parceiro virá também seu mercado, aumentando a participação da empresa e junto com isso virá o domínio de novas tecnologias utilizadas por quem chega. Além dos fatores até então mencionados, o autor ainda enfatiza que sendo estabelecida uma aliança de longo prazo, a variação das rendas e lucros tende a ser reduzida, promovendo a estabilidade ou o crescimento dos lucros.

Sierra (*apud* ROEHRS, 2003) aponta as 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 possibilidade de penetração em novos mercados; aumento da competitividade por meio de novas tecnologias, bem como os incrementos na área de P&D; aumento na velocidade de introdução de novos produtos no mercado; aumento da competitividade; ampliação do conhecimento tecnológico e também de mercados; construção de competências de classe internacional; padronização internacional; quebra de barreiras em mercado emergente; corte de custos de “saídas”; possibilidade de participação em 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. O motivo de Defesa, presente quando as empresas são orientadas para assegurar fontes de matérias-primas mais baratas, como por exemplo, mão-de-obra e insumos. O motivo Aquisição, verificado 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. A Permanência é outro motivo e 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. O quarto motivo é o da Reestruturação. Ele está presente 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.

De acordo com Bates (1994), a parceria está baseada nos seguintes princípios: da confiança e respeito mútuo entre contratantes e contratados; do alcance de metas comuns, para solucionar problemas, e, conseqüentemente obter "ganha x ganha" nas relações; dos métodos de comunicação efetivo; das novas atitudes e padrões de comportamento.

Assim, definindo parceria, tem-se:

- a) A convergência de interesses, onde se decide trabalhar em conjunto, em torno de objetivos comuns, e que para efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um empreendimento, permitindo que os benefícios sejam repartidos entre si (CASTRO, 1992).
- b) Processo no qual ambas as partes saiam ganhando (SCHETTER, 1992);
- c) É um modo de negociar baseado na confiança, dedicação para metas comuns, e uma compreensão das expectativas e valores de cada um - fornecedor e cliente (HARDBACK , BASHAM e BUHTS, 1994).

Com isto, um sistema de parceria deve pressupor longevidade para a mesma. A troca de parceiros significa custos, treinamento, entrosamento e adaptação, aprimoramento do produto a ser desenvolvido e muitos outros aspectos que oneram o produto final (SILVA, 1997).

Após entender os motivos que mobilizam as empresas para a formação de alianças estratégicas, devemos também buscar quais objetivos destas alianças estratégicas e ainda verificas quais são os diferentes tipos de alianças estratégicas.

2.3.2 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 esta 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 estabelecer 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 distintas.

2.3.3 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:

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

Quadro 3: Importância relativa dos objetivos estratégicos nas alianças.
Fonte: Yoshino e Rangan (1996, p.22)

Nota: a quantidade de * indica a importância relativa de cada tipo de aliança.

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 complementares, o que poderá ser visualizado com mais detalhe na seqüência.

Esta é uma forma da Caixa terceirizar alguns dos serviços prestados. Assim ela presente em várias localidades, proporcionando mais agilidade ao cliente que tem alguns dos serviços bancários próximos de sua residência, mesmo que esteja longe da agência.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização existe há vários séculos de forma embrionária. Originou-se durante a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1940, quando os Estados Unidos aliou-se aos países europeus para combater as forças nazistas e posteriormente contra o Japão (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

As indústrias da época precisavam concentrar-se na produção, cada vez melhor, das armas necessárias para a manutenção da superioridade aliada, e então descobriram que algumas atividades de suporte à produção dos armamentos, poderiam ser passadas a outros empresários prestadores de serviços, mediante a contratação desses (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

A terceirização consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria. Desde então, iniciou-se um processo em que empresários confiam a terceiros o que não constitui atividade essencial de seus negócios.

A terceirização ganhou maior destaque mesmo na última década, quando houve a abertura de mercado mundial e a globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade, e, conseqüente redução dos custos, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Para tal feito, a terceirização é uma das mais poderosas ferramentas de modernização empresarial, permitindo a organização concentrar-se no seu negócio

principal, que é tantas vezes distorcido, e às vezes até esquecido ao longo de anos de existência da empresa (BOOG, 1992).

No Brasil, a terceirização aumentou muito a partir da implantação da indústria automobilística. As montadoras de veículos sempre compraram peças de fornecedores autônomos, e, desde o início, contrataram concessionárias para as vendas, a distribuição e a assistência técnica (Lacombe e Heilborn, 2003). Também no sistema bancário brasileiro estes novos processos de terceirização começaram a acontecer posteriormente às reestruturações no sistema, que marcaram o final dos anos 80 e o início da década de noventa.

Franco (1998), ao final da década de noventa, descreveu sobre a terceirização: "A idéia dessa nova onda, é permitir que empresas concentrem-se nas principais atividades, delegando a companhias intermediárias, que investem em inovação tecnológica, as demais atividades".

A terceirização é um desafio para as empresas públicas e privadas brasileiras, que buscam reduzir seus custos de produção com vistas a aumentar sua produtividade gerando emprego e renda.

Terceirizar é transferir para outras empresas, mediante contrato, atividades não essenciais da empresa. A essência da terceirização consiste no fato de que a empresa não executa essas atividades com seus empregados, mas com empregados das empresas contratadas para esse fim. Os contratados podem trabalhar dentro ou fora das instalações do contratante.

Alvarez (1996) afirma que as iniciativas para terceirizar bens e serviços, quase sempre, partem de grandes empresas que hoje convivem com maciças pressões por enxugamentos, "downsizing", redução de efetivo, reengenharia e outras modalidades para o mesmo fim. Tudo isso pode ser traduzido por demandas de mudanças.

Leiria (1992) acrescenta que, depois da "modernidade" e "competitividade", outra expressão tem bombardeado os ouvidos dos brasileiros, principalmente dos empregados. É a "terceirização", apontada como o caminho mais curto e democrático para alcançar os outros dois patamares que abrirão as portas do Primeiro Mundo para o Brasil. Mas antes que terceirizar se transforme em mais um modismo, de vida curta e com reflexos negativos nas sociedades, é preciso entender bem o conceito e, também saber aplicá-lo com cautela.

A terceirização pode incluir serviços de transporte, restaurante, limpeza, segurança, assistência médica, serviços jurídicos e contábeis, entre outros, bem como a compra de peças e conjuntos de peças a serem incorporadas ao produto final.

Deve-se tomar o cuidado para não levar a terceirização a extremos, pois se isto acontecer o empresário passará a ser um mero administrador de contratos. Vale lembrar que até a administração de contratos ele pode terceirizar, contratando uma empresa de serviços para administrar as atividades contratadas, então teríamos a quarteirização do serviço.

Reforçando o significado de terceirização, Ellison e Miller (1995) mencionam que, em vez da empresa fazer todas as coisas a todos os clientes, a tendência dos negócios hoje é determinar o que eles fazem melhor, e, então, concentrar-se para superar só as áreas de sua competência.

Complementando o conceito acima, Oliveira (1994) ressalta que terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

Davis (1992) conceitua a terceirização da seguinte maneira: “Terceirização é a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquela para a qual foi criada e que justifica sua presença no mercado, e passa a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) suas atividades-meio”.

Queiroz (1992) define as atividades-fim e atividades-meio: “As atividades-meio são aquelas que gravitam em torno das atividades-fim, suportando-as e complementando-as. São as de suporte da essência”.

Adquirir produtos de melhor qualidade é um dos pontos-chaves que se propõe a terceirização. Então se entende por qualidade, segundo Paladini (1995):

- Conjunto de atividades através das quais se atinge a adequação ao uso do produto ou do serviço em uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas.
- É um conceito que dificilmente pode ser fixado com precisão. Mas, entre outros aspectos que devem ser abordados, sabe-se que precisa atender às necessidades e expectativas do cliente, assim como deve ter adequação ao uso a que se destina. É, portanto, o direcionamento de

todas as ações para um pleno atendimento do cliente. Sem esquecer que é um processo evolutivo e não pára nunca.

Considerando-se a terceirização como uma destas estratégias que visam à satisfação do cliente, surge a necessidade de preservar a qualidade nos serviços. Para Cavagnoli (1992) ao contratar serviços de terceiros, que antes eram feitos na própria empresa, busca-se alcançar a redução de custos, porém, levando em consideração uma melhor qualidade.

É através da busca pela qualidade no processo de terceirização, que se deseja encontrar um terceiro para executar o serviço de forma a atender às necessidades e expectativas da empresa contratante. Na verdade, a novidade (desta contratação) está na partilha, no ter confiança, na consciência da interdependência. (FONTANELLA, TAVARES e LEIRIA, 1995).

Assim, a grande diferença encontrada na terceirização está nos movimentos de aproximação entre clientes e fornecedores, que vai além do conceito do terceiro, procurando sempre estabelecer uma relação de verdadeira parceria.

Segundo Queiroz (1992), a parceria pressupõe uma perfeita interação entre participantes, que ultrapassa a simples formação contratual.

Em resposta a esta dinâmica demanda de mercado, também os bancos começaram a utilizar intensivamente recursos de informática e telecomunicações, e efetuaram mudanças no sistema organizacional, utilizando-se da terceirização, para reduzir as estruturas administrativas e operacionais e, ampliar suas linhas de produtos e facilitar a disponibilidade e o acesso dos clientes aos produtos e serviços bancários.

É evidente que a mera utilização de novas tecnologias não é suficiente para aumentar a posição competitiva dos bancos no mercado. Os bancos devem desenvolver estratégias que tenham o foco no processo de melhoria, que permitam uma maior satisfação do cliente, buscando identificar as suas necessidades atuais e futuras.

Esta onda de terceirizações no sistema bancário possibilita ainda incentivar a modernização das empresas, adequando-as aos tempos de economia globalizada, viabilizando tanto o surgimento de novas empresas, conforme sua aptidão quanto à necessidade de geração de renda e de novas oportunidades de trabalho. Solução importante para minimizar assim os problemas advindos do desemprego bancário.

Representando uma parcela significativa dos serviços, o setor bancário tem mudado drasticamente nos últimos anos e passando por uma intensa onda de fusões e aquisições. Estas fusões são seguidas por uma consolidação das operações, com o objetivo de eliminar as operações que não são eficientes do ponto de vista de custos. A concorrência apresenta-se também por outras instituições que têm, através das terceirizações, começado a oferecer uma grande variedade de produtos, antes tradicionalmente explorados apenas pelos bancos. Farmácias, Mercados, Lojas de Materiais de construção, apresentam-se como atrativas parcerias a serem firmadas por estas instituições que buscam explorar o recebimento de contas e carnês de pagamentos.

As novas oportunidades no setor financeiro, segundo as tendências internacionais, estão decididamente relacionadas à obtenção de capacidade de organização, para atingir a maior eficiência em oferecer produtos e serviços com qualidade e rapidez, em que a terceirização das atividades-meio tem a participação importante nesse processo.

Dentro deste cenário de novas parcerias que buscam terceirizar serviços antes explorados pelos bancos, somente em suas agências, os Correspondentes Caixa Aqui surgem como uma oportunidade de dar maior capilaridade e representatividade à Caixa Econômica Federal, oferecendo produtos e atendendo os clientes da Caixa nas mais diversas localidades e de maneira que vai de encontro ao seu cotidiano.

2.4.1 Terceirização e Seus Benefícios

Em termos econômicos a terceirização pode trazer muitos benefícios como, incentivar o surgimento de micro e médias empresas e ainda o trabalho autônomo, possibilitando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência (SILVA 1997).

Por uma questão de sobrevivência, o pequeno e médio empresário, consegue assimilar e agilizar esse processo de transformação industrial, comercial e de prestação de serviços do país. Possibilitando o atendimento da demanda por novos processos de terceirização (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Ainda segundo estes autores, a terceirização possibilita um processo da busca de parcerias determinado pelas imposições do mercado. Acontece que as constantes evoluções do mundo moderno, principalmente o desenvolvimento veloz da tecnologia, fizeram com que se abrisse um canal muito fluente de informação (por exemplo, o computador, a internet, os satélites, a televisão, a telefonia, etc.).

Com o livre e ágil acesso à informação o cliente passou a ficar muito mais conhecedor de seus desejos e mais exigente, como também as empresas descobriram mais rapidamente o que seus concorrentes estão fazendo melhor.

Daí, a busca contínua de uma elevação nos índices de qualidade, maior capilaridade e representatividade, alta produtividade com menores custos, a fim de alcançar a competitividade necessária. Pois, os elevados custos não podem ser repassados para o preço final. Esta é a forma que acaba resultando na manutenção dos clientes e consumidores, que são os maiores beneficiados.

As características do negócio bancário fornecem as condições necessárias para incorporação da terceirização. O capital coloca a ciência a seu serviço, introduzindo novos processos produtivos. Neste caso, é evidente que as terceirizações proporcionam meios de acumulação de capital, pois buscam, em geral, maior produtividade (otimizando a apropriação das forças de trabalho), redução de custos, aumento da participação no mercado e, sobretudo, maior lucratividade.

As conseqüências positivas da terceirização segundo Queiroz (1992) podem ser resumidamente descritas em itens como: a redução da desburocratização; o alívio da estrutura organizacional; a melhoria na qualidade da prestação de serviços, contribuindo para melhoria do produto final; agregação de especialização na prestação de serviços; proporciona aumento da eficiência empresarial; aumento da flexibilidade nas empresas; obtenção de mais agilidade administrativa e nos processos decisórios; os processos e a organização tornam-se cada vez mais simples; visível incremento na produtividade da empresa.

Para Giosa (1993), a terceirização trata-se de uma filosofia de gestão, onde as atenções e o conhecimento da empresa devem focar o seu produto, o seu negócio, tornando-se forte nesse assunto e terceirizando tudo aquilo que não contribua diretamente com a razão de ser da organização.

Tem-se como uma das suas conseqüências a economia de recursos humanos, materiais, instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros. Os

Bancos, com o objetivo de obterem flexibilidade e especialização, aliados a empresas terceirizadas de serviços, resulta na economia de escala e na sinergia dos recursos. Neste caso os bancos, juntos, conseguem “fazer mais” com “menos”, gerando mais oportunidades com recursos menores.

Outros fatores podem contar a favor da terceirização como desenvolvimento econômico, especialização de serviços, busca de qualidade e desenvolvimento profissional.

2.5 FRANQUIAS/*FRANCHISING*

Uma das formas mais conhecidas de terceirização é a criação das franquias ou *franchising*. A origem do *franchising* está quase há mil anos, na Idade Média, época de príncipes, cavaleiros e servos, quando o poder e o dinheiro eram ligados à posse de terra, em que a igreja concedia a alguns senhores o direito de cobrarem impostos dos camponeses em seu nome, dando a esses senhores um percentual sobre o total arrecadado, deixando provável a semântica do *franchising*.

Embora certos arranjos e práticas que lhe deram origem possam ser rastreados até muito antes disso, o *Franchising*, "business-to-consumer", tal como o conhecemos hoje, surgiu nos Estados Unidos por volta de 1852, quando a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura), sediada na Nova Inglaterra, resolveu outorgar umas tantas franquias a comerciantes independentes, interessados em revender seus produtos em cidades de todos os portes e situadas nos mais diversos estados da federação norte-americana.

O *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados (BAUMEIER, 2002). É um sistema que possibilita a expansão de inúmeras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento rápido e sustentável em mercados muito dinâmicos e competitivos. Segundo Foster (1995), o *franchising* é uma invenção americana, cuja etimologia da palavra tem origem no francês franc = livre. Franquear significa conceder, mediante uma taxa, o direito de uso de uma marca ou de comercializar um determinado produto. Uma franquia pode unir um empresário experiente a um empresário inexperiente.

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (2006) este foi o setor da economia brasileira que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), colocando o Brasil hoje entre os dez maiores franqueadores do mundo, com cerca de 900 empresas franqueadoras e 27.000 franqueadas, divididas em 22 tipos de negócios. Com um faturamento anual na faixa de R\$ 11 bilhões, atrai empresários que desejam promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito, com a segurança e vantagens de uma marca com sucesso comprovado.

Em um sistema de franquia, tem-se de um lado o franqueador e do outro o franqueado que espera contar com o apoio da empresa para alcançar os objetivos traçados pelo empresário. No entanto, são poucas as empresas franqueadoras que desenvolvem esforços e promovem o desenvolvimento de seus franqueados nas técnicas de gestão e de análise de seus negócios. Para tanto, é necessário também que os diversos componentes da imagem corporativa trabalhem de maneira integrada.

Para Benard (1992), *franchising* é como uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo.

De acordo com Leite (1990), *franchising* significa o ato de franquear. Este sistema destina-se a toda e qualquer pessoa que esteja interessada em utilizá-lo como consagração do espírito empreendedor, com o objetivo de criar uma alternativa de novos negócios.

Segundo Militelli (1998): "*franchising* é a palavra em inglês que traduzida para o português significa franqueamento. *Franchising* é o ato de franquear, ou conceder franquias. É também um sistema de fomento comercial muito eficiente, de rápida expansão e ocupação territorial".

O Artigo 2º da Lei de Franquias descreve que "Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício."

Franquia é um sistema de marketing envolvendo um controle legal de duas partes, pelo qual uma parte recebe o privilégio de conduzir negócios como um proprietário individual, o franqueado. Contudo, o mesmo é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte, o franqueador, no qual a soma total do conhecimento, da imagem, do sucesso, das técnicas de produção e do marketing desses, é fornecida ao franqueado mediante uma determinada remuneração.

Segundo o site do SEBRAE (2009), franquia ou *franchising* empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços.

É uma sistemática de negócio, formalizada por um contrato, onde a pessoa jurídica (o franqueado) atua no mercado utilizando o nome/marca de uma outra pessoa jurídica (o franqueador), sendo esta normalmente já consagrada (SEBRAE, 2009).

Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.

Conforme descrito pelo SEBRAE (2009), para o franqueado, esta sistemática é vantajosa por:

- a) iniciar um negócio contando com a credibilidade de um nome ou marca já conhecida no mercado.
- b) contar com o apoio (que inclui orientação e treinamento) do franqueador, pois o mesmo tem interesse em zelar pelo seu nome/marca.
- c) utilizar a tecnologia de produção, comercialização, marketing, entre outras, já desenvolvida pelo franqueador.

Para o franqueador, as principais vantagens são:

- a) aumentar a divulgação de seu nome/marca, inclusive em outros estados e/ou países.
- b) aumentar seu faturamento por meio da cobrança do uso do nome/marca, tecnologia ou pela venda de produtos para o franqueador revendedor.

c) não ser necessário investir capital em forma de instalações, equipamentos e recursos humanos (com exceção de algumas despesas operacionais de controle das franquias realizadas), para obter os benefícios descritos anteriormente.

Segundo Pinto (2007), existem vários modelos de franquias no mercado, a escolha de um ou mais destes modelos deve estar condicionada ao propósito da empresa, em que direção ela quer crescer, a que ritmo e como crescer. Como o Sistema de *Franchising* tem o propósito de multiplicar modelos de negócios testados e bem sucedidos, a escolha de um modelo ou de outro, dependerá da melhor viabilidade de cada um.

2.6 SERVIÇOS

Segundo Ferreira (1988, p.597) serviço é o “produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

Conforme descrevem Johnston e Clark (2002, p.23) “a administração das operações de serviço é uma atividade que diz respeito a que serviço prestamos e como ele é fornecido a nossos clientes”. Esta visão envolve:

- a) entender as necessidades dos clientes;
- b) gerenciar os processos de prestação dos serviços;
- c) assegurar que os objetivos sejam atendidos e, ao mesmo tempo; estar atento à melhoria contínua dos serviços.

Para avaliar a expectativa e satisfação do cliente, Johnston e Clark (2002, p.121) consideram que “o cliente é um recurso de *input* para muitas operações de serviços e, assim, não apenas precisamos saber como gerenciá-lo, mas também precisamos entender o que ele espera da operação”. Citam também que, na maioria dos casos, “o cliente é o juiz final que avalia se a qualidade do serviço atende às exigências”.

Para Johnston e Clark (2002, p.479) “a estratégia do serviço é definida como o conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa atender a seus objetivos” e que envolve: a criação de objetivos corporativos; o entendimento do ambiente; o desenvolvimento de um conceito de serviço apropriado; a

identificação de objetivos de desempenho operacional apropriados; e o desenvolvimento de uma operação adequada.

Isto mostra a abrangência do conceito de serviço, desde uma definição ampla como a de Ferreira até as definições de Johnston e Clark que contemplam as operações de serviços.

A presença e participação do cliente, a produção e consumo simultâneos, e a intangibilidade são especificidades relevantes consideradas para a classificação dos serviços (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Os serviços ficam assim classificados sob a consideração de Ganesi e Corrêa (1994):

- a) serviços profissionais, em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor de serviço uma capacitação de que não dispõe. Nesse tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas, que geralmente detêm a capacitação que o cliente deseja, com alto grau de contato com o cliente para que possa haver a personalização do serviço, que prioritariamente, é gerado no front office;
- b) loja de serviços, intermediário entre o serviço profissional e o de massa, caracterizado por um volume maior de clientes processados por dia. O cliente tem grau de contato considerável com a empresa e está geralmente interessado tanto no resultado do serviço, com no processo. Embora neste tipo de processo haja certo grau de personalização do serviço, há diversas oportunidades para padronização de operações. Esse tipo de serviço é gerado tanto no front office como no back room;
- c) serviço de massa, poucos personalizados e atendem ao um maior número de cliente, com alto grau de padronização de operação, onde o grau de contato do cliente é relativamente baixo e impessoal.

Esta classificação não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado em uma das três classes, podendo em determinado momento estar em uma classe e migrar para outra, conforme o processo do serviço necessário ao cliente em um dado momento.

O presente estudo enfoca os serviços profissionais que serão prestados na terceirização da gestão administrativa. E como define Johnston e Clark (2002, p.291) “a essência dos serviços profissionais está na experiência, capacidade e conhecimento das pessoas”.

O entendimento do conceito de serviço passa pela ampla definição de Ferreira, pela abordagem de operações de serviços e da estratégia do serviço, descritas por Johnston e Clark (2002), e pela classificação de serviços, consideradas por Ganesi e Corrêa (1994). Sendo assim, pode-se concluir que o serviço de terceirização de uma gestão administrativa é um serviço profissional, com ênfase na equipe administrativa, objetivando gerenciar os processos com o atendimento contínuo das necessidades do contratante que reflete na melhoria contínua dos serviços prestados pela terceirizada.

2.6.1 Marketing de Serviços

Os serviços também devem ser encarados como parte do marketing da empresa, uma vez que, constantemente, o cliente necessita recorrer a eles. Desta forma, os serviços também devem estar dentro da política de marketing da empresa, a fim de que esta siga sempre a mesma linha de raciocínio em suas atividades.

O papel do marketing, na visão de Mckenna (1992), é de servir as verdadeiras necessidades do consumidor e que o mesmo não pode ser mais separado do desenvolvimento do produto, da produção de serviços e estratégias às necessidades dos clientes para serem bem sucedidas. Desatnick e Detzel (1995) afirmam que não é mais suficiente tentar competir somente com base no produto ou no preço, pois está ficando cada vez mais difícil a tarefa da diferenciação dos produtos em geral. O segredo, dizem os autores, está nos serviços, na atenção ao cliente e citam que; “serviços constituem o padrão pelo qual os clientes medem o desempenho de uma organização” (DESATNICK e DETZEL, 1995, p. 4).

Berry (1996), também vê a satisfação do cliente como sendo o diferencial de uma empresa para a outra e que o nível de produtos e de preços está ficando cada vez mais parecido entre si. O autor enfatiza a importância da voz do cliente, este ditará as regras; portanto, as organizações deverão atender as expectativas de seus clientes, buscando até mesmo superá-las, e dedicando-se constantemente em satisfazê-los de maneira que venham formar uma relação duradoura com o mesmo.

As organizações, tendo em vista a crescente importância que os serviços vem adquirindo ao longo dos tempos, precisam avaliá-los de forma a identificar sua

qualidade com base no cliente. A qualidade em serviços, conforme Desatnick e Detzel (1995), deveria ser uma das metas principais dentro das organizações sendo ela uma das mais importantes estratégias de marketing e a sua falta pode vir a comprometer a própria sobrevivência da organização.

2.6.2 Qualidade na Prestação de Serviços

Segundo Campos (1992), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade ampla, custo e atendimento.

A percepção do cliente quanto ao serviço prestado é influenciada pelo próprio serviço e por comunicações através do atendente.

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), para identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes, devendo refletir os fatores que determinam a satisfação dos mesmos.

Baseados em seus trabalhos de consultoria, Giansesi e Corrêa (1996), definem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, conforme a figura 8 a seguir.

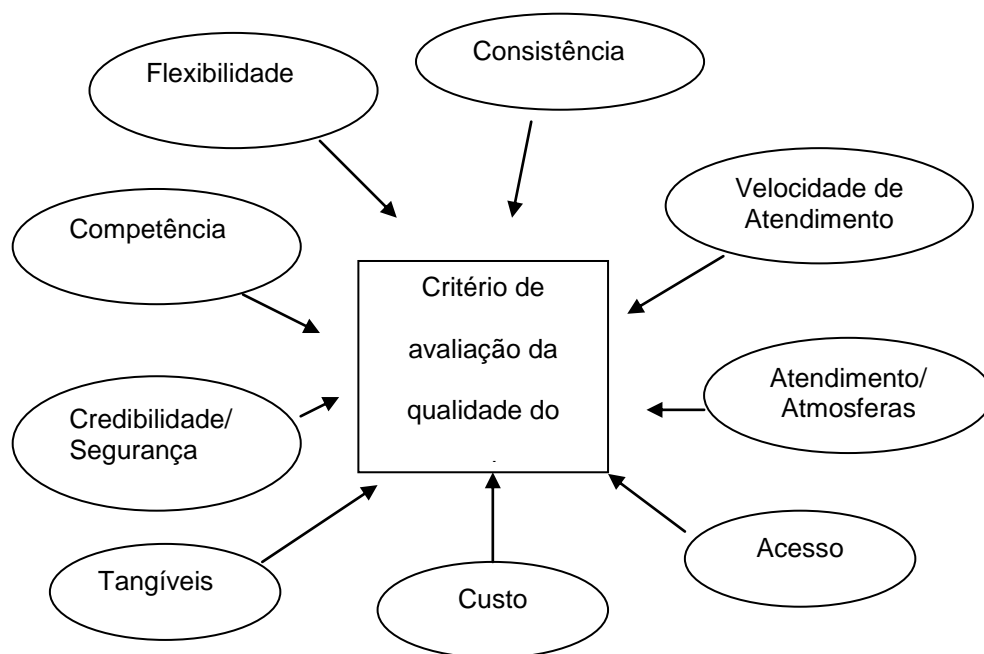


Figura 8: Os critérios de avaliação de qualidade de serviço.
 Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 91)

O conjunto de critérios mostrado na figura 8, deve fazer parte de um planejamento estruturado com a finalidade de identificar os principais critérios de avaliação da qualidade do serviço definida por Gianesi e Correa (1996), constituem:

- Segurança/Credibilidade – O conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em inspirar confiança e responsabilidade.
- Tangibilidade – A aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.
- Velocidade no Atendimento – O tempo que o cliente tem que despender para receber o serviço.
- Acessibilidade – O grau em que a empresa pode eficazmente, focalizar seus esforços de marketing nos segmentos escolhidos.
- Flexibilidade – Capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.

Para Kotler (1996, p. 410), “uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se do concorrente é prestar serviços de alta qualidade aos consumidores-alvos”.

Os fatores da qualidade de serviço que identificam as principais exigências para a prestação de serviços de alta qualidade, definida por Parasuraman e Berry (*apud* KOTLER 1996, p. 412), constituem:

- **Confiabilidade:** habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão;
- **Atenção:** disposição em ajudar os consumidores e em fornecer serviço rápido;
- **Segurança:** o conhecimento e cortesia dos funcionários e suas habilidades em inspirar confiança e responsabilidade;
- **Empatia:** fornecimento de cuidado e atenção individualizada aos consumidores;
- **Tangibilidade:** a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

Qualidade em serviço, segundo Albrecht (*apud* LAS CASAS, 1994, p. 3), é uma capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema e fornecer benefícios a alguém.

Para Las Casas (1997, p.136), “o consumidor procurará adquirir informações a respeito das várias ofertas de mercado, irá comparar qualidade e preços, para finalmente decidir na compra daquele produto que proporcionar o maior benefício percebido. Entender o consumidor é uma das tarefas mais difíceis do marketing apesar de toda sua importância”.

O autor refere-se ao fato de que apesar de todas as opções de produtos/serviços disponíveis no mercado, o consumidor realiza suas compras de acordo com seus anseios e aspirações e que o comportamento de cada indivíduo bem como seus desejos e necessidades mudam constantemente.

Desta forma, cada vez mais, o consumidor deve ser o foco principal de observação e que as mudanças necessárias para satisfazê-lo devem acontecer com a maior velocidade possível. Caso contrário certamente, uma outra empresa o fará com mais rapidez e conquistará esse cliente. De acordo com Las Casas (1997, p.34), “o esforço de aperfeiçoamento diante de alvos que se modificam de tempos em tempos torna difícil de atingir a excelência na área de prestação de serviços”.

De acordo com as definições de Giansesi e Correia (1996), o fornecedor de serviços deve conhecer seu público alvo e concentrar seus esforços na direção dos consumidores para esclarecer dúvidas, amenizar solucionar problemas a fim de orientá-lo gerando um maior comprometimento entre ambas as partes.

Do ponto de vista do cliente, segundo Moller (1996), a qualidade na prestação de serviço em termos de mercado, pode ser definida como o grau até o qual um serviço satisfaz exigências, os desejos e as expectativas do seu recebedor.

Percebe-se que investir na qualidade produz menos defeitos, produtos melhores, condição financeira melhor, maior bem-estar, clientes satisfeitos e uma imagem melhor. Além disto, evita o re-trabalho o que aumenta os custos na empresa. É perceptível que, além de passar uma boa imagem da empresa, é mais barato investir na qualidade do que ter que reparar erros futuros com os clientes.

3 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia define quais os caminhos serão seguidos no desenvolver da pesquisa. Para que a pesquisa atinja seus objetivos, é necessário “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p.26) que são os métodos a serem seguidos.

"Método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido de antemão refletido e deliberado" (HEGENBERG, 1976, p. 115).

Assim, este capítulo destina-se à explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa que tem como objetivo analisar a rentabilidade proveniente da parceria Correspondente Caixa Aqui, firmada entre a Caixa Econômica Federal e o Mini-mercado e Açougue Maguinho, sob a ótica do concessionário .

É importante destacar que esses caminhos podem ser modificados no decorrer do trabalho. Conforme Silva (2001), o trabalho de pesquisa não é totalmente previsível ou controlado. Muitas vezes será necessário, além das regras, criatividade e imaginação para reinventar um percurso.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Antes de apresentar o delineamento desta pesquisa, convém apresentar a classificação das pesquisas científicas.

Classificação da Pesquisa	Descrição
Quanto à natureza	Pesquisa Básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
	Pesquisa Aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.
Quanto à abordagem do problema	Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
	Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.
Quanto aos objetivos (GIL, 1991)	Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
	Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
	Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “por que” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

Quanto aos procedimentos técnicos (GIL, 1991)	Pesquisa Bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
	Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
	Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
	Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
	Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
	Pesquisa Expost-Facto: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
	Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.	

Quadro 4: Classificação das pesquisas.

Fonte: adaptado de Silva (2001)

Considerando a classificação apresentada, quanto à natureza, este trabalho enquadra-se na pesquisa **aplicada**. Ou seja, é uma pesquisa direcionada à resolução de um problema prático, seja ele imediato ou não.

Quanto à abordagem, a pesquisa é do tipo **quantitativa**, pois considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las

A pesquisa será do tipo **descritiva**, quanto aos seus objetivos e isso implica em informar que os dados serão coletados em seu estado natural, serão estabelecidas relações, no entanto, os dados não serão manipulados.

Este trabalho visa estudar os resultados apresentados em uma única unidade em profundidade, tomando assim contornos de um **estudo de caso**. A presente pesquisa foi feita através de estudo de caso por possuir caráter de profundidade e detalhamento, porém também pode ser classificada, quanto aos procedimentos técnicos, como **pesquisa participante** uma vez que houve interação entre o

pesquisador e o proprietário do Mini-mercado e Açougue Maguinho através de entrevista informal.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados coletados neste trabalho foram do tipo secundário. Dados secundários são aqueles que não foram produzidos para a realização da pesquisa. Eles já estão disponíveis ao pesquisador. Neste caso específico são os relatórios e demonstrações elaboradas pela organização, bem como informações obtidas sobre a Caixa Econômica Federal e o Mini-mercado e Açougue Maguinho.

Para Roesch (1999), os indicadores de desempenho organizacional são dados secundários normalmente utilizados pela gerência nas tomadas de decisões.

Utilizou-se ainda coleta de dados através de entrevista informal aplicada pelo pesquisador no proprietário do Mini-mercado e Açougue Maguinho.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram agrupados de acordo com os anos em que foram gerados: 2006, 2007 e 2008. Posteriormente foram transformados em gráficos para que fosse possível analisar a evolução dos resultados da empresa após ela ter se tornando um correspondente bancário da Caixa Econômica Federal.

As informações obtidas através da entrevista informal com o proprietário do Mini-mercado e Açougue Maguinho propiciaram a descrição sobre o histórico do correspondente, verificada no item 4.2 deste estudo, bem como serviram de subsídios para análise dos resultados e considerações finais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar as empresas envolvidas na parceria Correspondente Caixa Aqui, Caixa Econômica Federal e Mini-mercado e Açougue Maguinho. Descrever a parceria Correspondente Caixa Aqui, suas responsabilidades e requisitos necessários para se tornar um correspondente. Apresentar ainda as informações obtidas na coleta de dados e os resultados, observando-se os objetivos gerais e específicos inicialmente propostos.

4.1 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da Caixa e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a Caixa inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a Caixa presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional

de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a Caixa incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Desde sua criação, a Caixa 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. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Ao longo de sua história, a Caixa cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a Caixa infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 148 anos, a Caixa consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Mas nunca perdeu seu intuito original: ser uma Caixa para você e para todos os brasileiros.

Sua missão é Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Apresenta como desafios:

- Consolidar-se como principal agente de políticas públicas do Governo Federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
- Ampliar a participação no mercado de crédito;
- Ampliar a participação de mercado na captação de recursos;
- Ser referencial de excelência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;

- Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;
- Adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;
- Implementar soluções integradas de tecnologia da informação;
- Ser referencial como banco focado na Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável;

4.1.1 Correspondente Caixa Aqui

Os Correspondentes CAIXA AQUI estão espalhados por todo o Brasil e levam os serviços e produtos da empresa até mesmo aos locais de difícil acesso, onde não existem agências bancárias. Os pontos de atendimento são conectados em tempo real com a CAIXA.

Este tipo de parceria é uma forma da Caixa terceirizar alguns dos serviços prestados. Assim está presente em várias localidades, proporcionando mais agilidade ao cliente que tem alguns dos serviços bancários próximos de sua residência, mesmo que esteja longe da agência.

O que o cliente pode fazer nos Correspondentes CAIXA AQUI:

- Consultar saldos e extratos de contas correntes e poupanças;
- Receber benefícios sociais, como Bolsa Família, INSS, FGTS (até R\$ 600,00), Seguro- Desemprego, PIS etc.;
- Pagar contas de água, luz e telefone no valor de até R\$ 1.000,00;
- Pagar tributos municipais, estaduais, carnês e assemelhados e convênio exclusivo CAIXA no valor de até R\$ 1.000,00;
- Pagar bloquetes de cobrança bancária CAIXA no valor de até R\$ 1.000,00;
- Pagar bloquetes de outros bancos no valor de até R\$ 500,00 (em dinheiro) ou R\$ 1.000,00 (com cartão de débito conta CAIXA);
- Pagar prestação habitacional;
- Fazer Declaração Anual de Isento (Imposto de Renda);
- Pagar fatura avulsa de cartão de crédito CAIXA nos valores de R\$ 10,00 a R\$ 1.000,00;
- Pagar prestação habitacional no valor de até R\$ 2.000,00;

- Efetuar doações para o Programa Fome Zero;
- Efetuar depósitos em contas correntes e poupanças no valor de até R\$ 1.000,00 ou em três transações por dia;
- Efetuar saques em contas correntes e poupanças com o cartão magnético até R\$ 1.000,00 ou em três transações por dia;
- Fazer transferências entre contas da CAIXA nos valores de R\$ 5,00 a R\$ 1.000,00;
- Abrir uma CONTA CAIXA FÁCIL;
- Alterar senha da conta CAIXA FÁCIL;
- Em alguns Correspondentes, você pode entregar propostas de cartão de crédito, conta corrente, cheque especial e empréstimo por consignação para aposentados e pensionistas do INSS e empregados de empresas conveniadas.

4.1.2 Requisitos para se tornar um correspondente Caixa Aqui

Para se tornar um Correspondente CAIXA AQUI, a empresa interessada deve procurar a agência mais próxima de sua localidade. Lá, receberá todas as orientações necessárias.

Só podem se tornar Correspondente CAIXA AQUI aqueles estabelecimentos que:

- Comercializem gêneros da cesta básica;
- Possuam fluxo financeiro que garanta a operação do canal em municípios onde haja agência da CAIXA;
- Tenham aderência com o público a ser atendido, ou seja, cidadãos-alvo dos programas federais (Bolsa Família, PIS, Seguro-Desemprego, INSS);
- Possuam ambiente que possa atender o grande fluxo de pessoas que procuram os serviços da CAIXA prestados pelo Correspondente.

Mercados, mercearias, quitandas e panificadoras são alguns exemplos de estabelecimentos que podem ser Correspondentes CAIXA AQUI, além de outros pontos comerciais ou entidades sem fins lucrativos, desde que seus estatutos permitam.

Entre as vantagens de ser um estabelecimento credenciado está o recebimento de tarifa por cada operação transacionada e a oportunidade de aumentar o faturamento em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas.

Entendam-se por operações transacionadas todas as operações efetuadas no terminal de transações do Correspondente Caixa Aqui. O terminal efetua uma autenticação (validação impressa), a cada transação efetuada. Todas as possíveis transações estão no ítem 4.1.2 do presente estudo, descritas nos serviços que o cliente pode fazer nos Correspondentes CAIXA AQUI.

Ressalta-se ainda os benefícios citados na justificativa do presente trabalho, benefícios estes que podem ser verificados pela análise de fatores como o aumento da rentabilidade pela remuneração recebida por cada autenticação; aumento do faturamento em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas no correspondente; maior credibilidade junto aos seus fornecedores e clientes, uma vez que para ser correspondente da Caixa deve apresentar posicionamento e consciência ética, idoneidade e seriedade; comodidade trazida aos seus clientes que antes precisavam se deslocar até uma agência da Caixa para realizar seus serviços; vantagem competitiva frente à concorrência uma vez que grande parte dos moradores da região busca o correspondente para realizar seus serviços da Caixa.

4.1.3 Responsabilidades da empresa que se tornar Correspondente CAIXA AQUI

- Prestar os serviços definidos pela CAIXA e previstos em contrato;
- Atuar como Correspondente exclusivo da CAIXA;
- Cumprir com as determinações da legislação em vigor, entre elas a prevenção e o combate aos crimes de lavagem de dinheiro e o atendimento preferencial a idosos, pessoas portadoras de necessidades especiais e gestantes;
- Atender o cliente e a população em geral com respeito, imparcialidade e cortesia, responsabilizando-se por quaisquer atos lesivos ou desvios de conduta de seus empregados e/ou prepostos.

4.2 MINI-MERCADO E AÇOUGUE MAGUINHO

Magnos Roberto Rodrigues, o Maguinho, é gaúcho de São Martinho/RS e nesta cidade atuava com cargo de confiança na Prefeitura Municipal até meados de 2002, quando perdeu esta função e se viu desempregado.

Frente à situação de desemprego lançou-se à Itapema/SC aonde chegou com apenas R\$650,00. Começou varrendo uma marcenaria e depois de um ano e quatro meses já era encarregado da empresa.

Como gaúcho gostava de assar o seu churrasco e percebendo o mau atendimento na compra de carnes sentiu a necessidade e oportunidade de se lançar neste ramo da alimentação.

No início não conhecia nada do ramo. Sua primeira serra para carnes acabou montando com o corte do lado errado (dentes virados) e foi a primeira cliente quem acabou lhe mostrando e ensinado que estava ao contrário.

O Açougue do Maguinho teve início em 07/09/2002, primeiramente só como açougue, em uma salinha alugada, onde trabalhavam Maguinho e Andréia, sua esposa. Após algum tempo já incrementavam com a venda de material de limpeza, higiene pessoal, bebida e carvão. Os produtos eram dispostos em uma prateleira de madeira confeccionada pelo próprio Maguinho e após uns meses já eram cinco prateleiras.

Dez meses após o início de seu negócio mudou-se para um imóvel cedido pelo seu sogro, imóvel este que abriga o Mini-mercado e Açougue Maguinho até hoje.

Sem a necessidade de pagar aluguel sobrou para investir em mercadorias, trocou os balcões e a cada seis meses conseguia comprar um balcão ou freezer novo.

A parceria com a CAIXA iniciou em 20/04/2007 e já neste período o movimento e estrutura estavam ampliados, Maguinho contava com mais três funcionários.

Hoje, em 2009, conta com um açougueiro, quatro atendentes fixas e duas diaristas. Já adquiriu uma caminhonete para entregas, um carro de passeio (Vectra), duas Câmaras de Resfriamento e Congelamento e Gôndolas para disposição dos produtos, totalmente novas.

Algumas frases de proprietário do Mini-mercado e Açougue Maguinho, Magnos Roberto Rodrigues:

“Consegui muitos clientes Bolsa Família e Aposentados que nunca entrariam no meu mercado e hoje são clientes fiéis e amigos”.

“Só conseguimos prosperar quando todas as pessoas se aproximam da gente, bonitas, feias, pobres ou ricas, temos que atender com o mesmo carinho, o mesmo sorriso e a mesma humildade”.

“Não interessa quantos tombos vamos levar, interessa quantas vezes teremos força para levantar”.

“O Caixa Aqui não atrai clientes, arrasta eles pra dentro do meu mercado”.

4.3 RESULTADOS DA EMPRESA APÓS A ADESÃO AO CAIXA AQUI

Neste capítulo busca-se demonstrar e analisar os resultados financeiros do Mini-Mercado e Açougue Maguinho - Correspondente Caixa Aqui.

4.3.1 Recursos Recebidos pelo Mini-Mercado e Açougue Maguinho

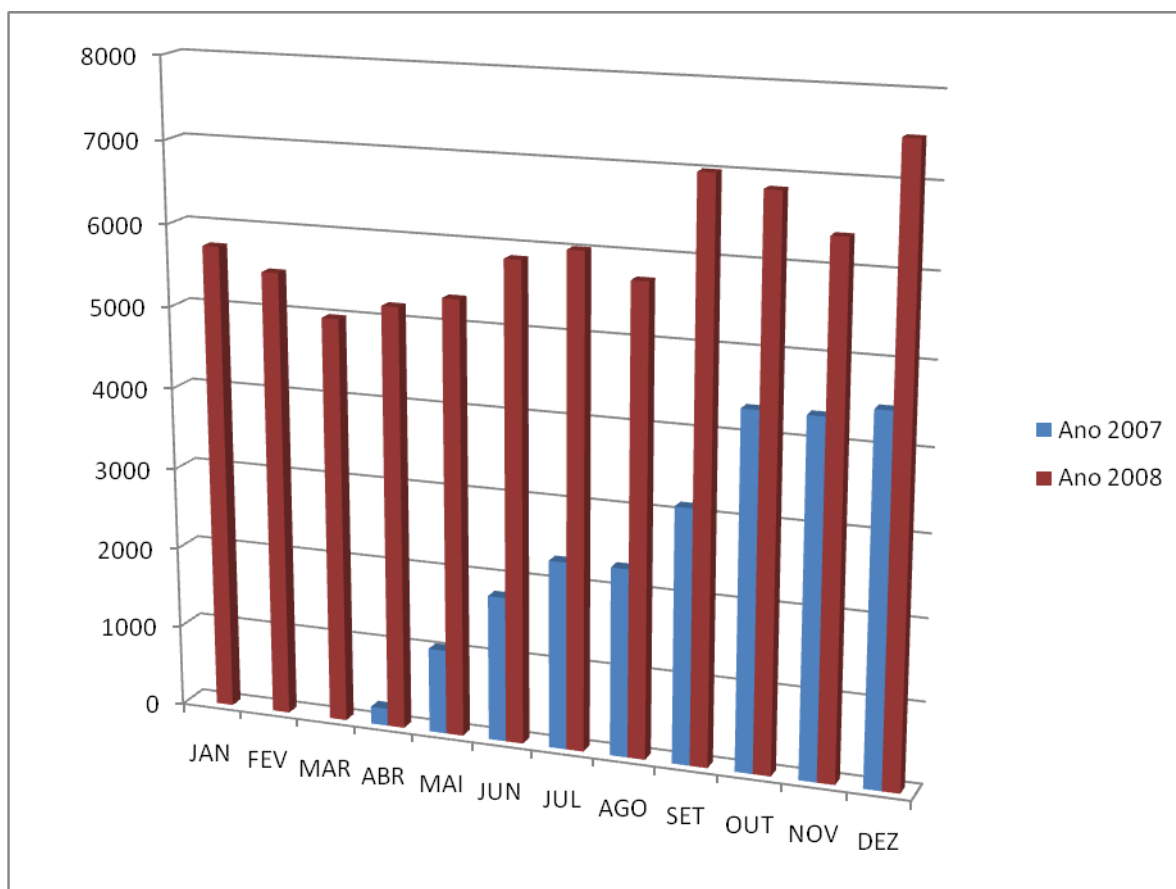


Gráfico 1: Evolução da quantidade de transações – 2007 a 2008.
Fonte: dados primários.

O gráfico 1 demonstra o número de transações, efetuadas pelo Correspondente Caixa Aqui ou no período.

Entendam-se por transações todas as operações efetuadas no terminal de transações do Correspondente Caixa Aqui. O terminal efetua uma autenticação (validação impressa), a cada transação efetuada. Todas as possíveis transações estão no ítem 4.1.2 do presente estudo, descritas nos serviços que o cliente pode fazer nos Correspondentes CAIXA AQUI.

Pode ser observado que a partir de abril de 2007, quando foi firmada a parceria entre o mini-mercado e a Caixa, as autenticações têm crescido mês a mês. É possível ainda constatar que em dez/08, ele quase duplicou o número de autenticações obtidas no mesmo mês de 2007, muito disto em virtude do aumento do fluxo de pessoas na cidade de Itapema devido ao período de verão. Com o crescimento das autenticações, conseqüentemente cresce o número de pessoas

que procuram o mini-mercado. Essas pessoas que muitas vezes buscam “pagar suas contas” no Caixa Aqui, movidos também pela comodidade, acabam por adquirir alguma mercadoria e, em muitos casos, acabam tornando-se clientes fiéis, como relata o correspondente.

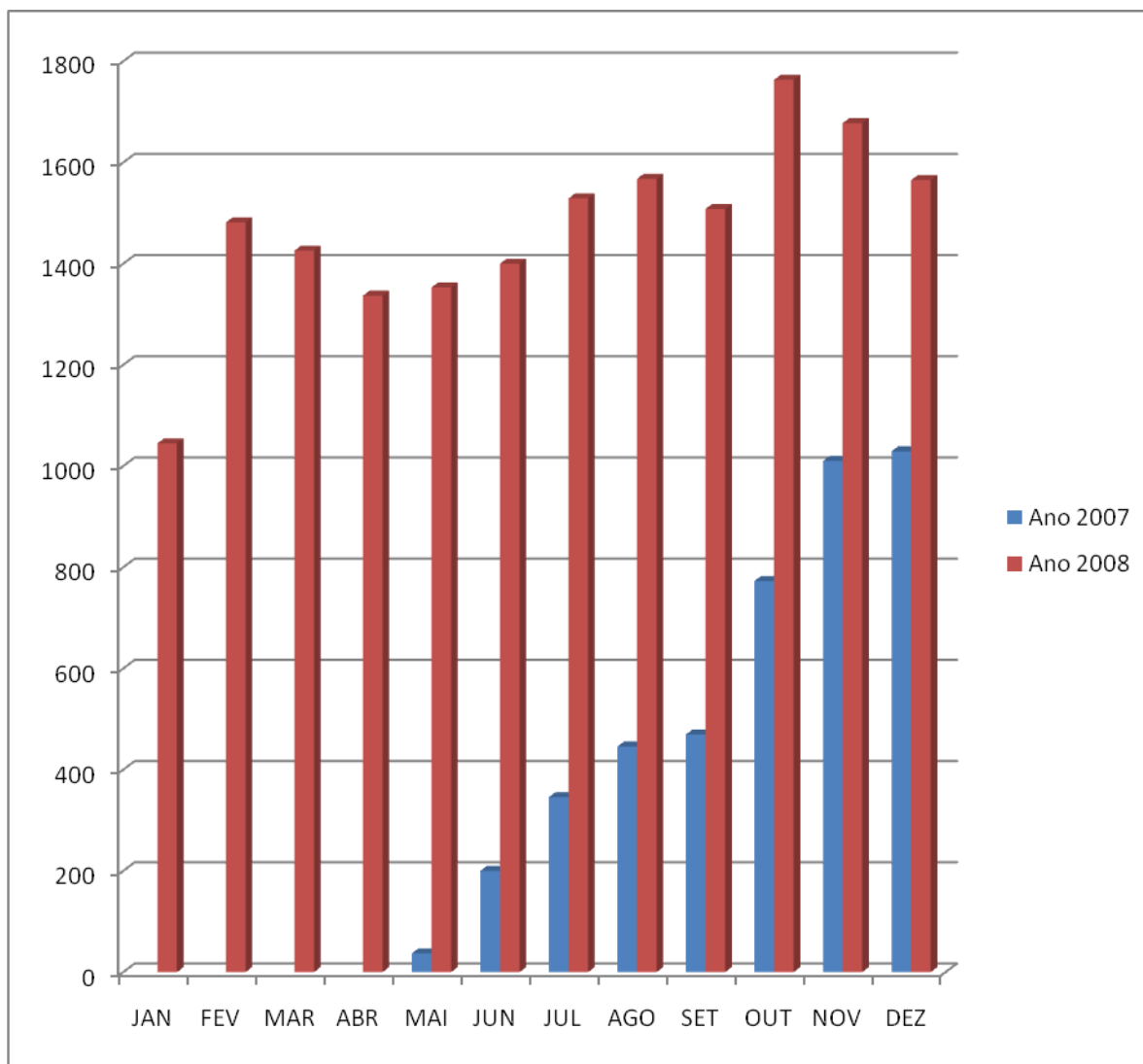


Gráfico 2: Remuneração no período de jan. 2007 a dez. 2008.
Fonte: dados primários.

O gráfico 2 apresenta a remuneração recebida pelo Mini-Mercado pelas transações realizadas no período. Nota-se que o ponto máximo dessa remuneração foi atingido no mês de out/08 em que o mesmo conseguiu a marca de R\$ 1.763,57.

Somando-se as remunerações obtidas após a parceria, chega-se ao total de R\$ 4.312,69 no ano de 2007 e R\$ 17.655,85 no ano de 2008.

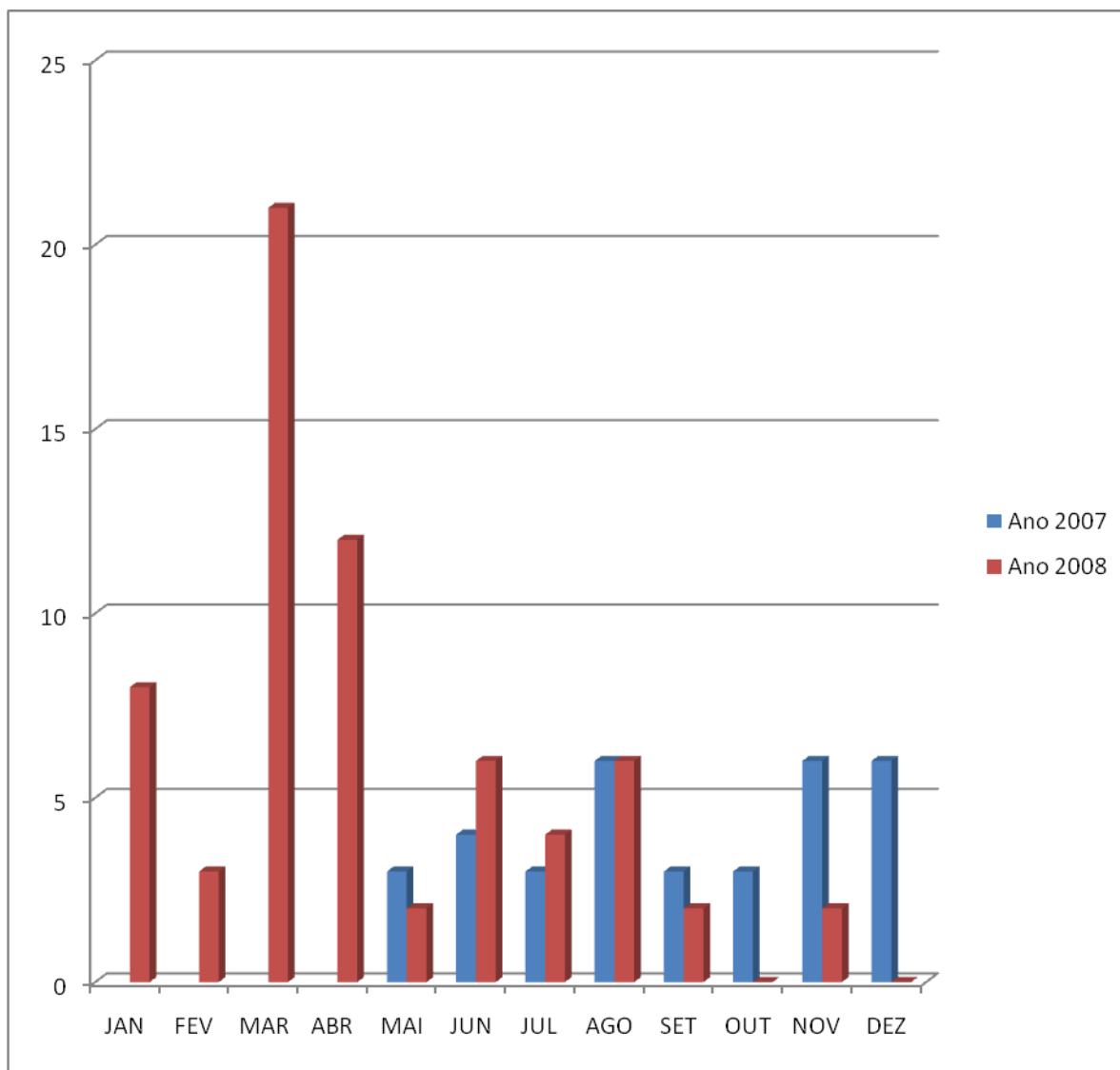


Gráfico 3: Volume negocial entre jan. 2007 e dez. 2008.
Fonte: dados primários.

Já o gráfico 3 permite acompanhar a evolução do item negocial. Esse item demonstra a quantidade de produtos contratados como abertura de contas, cartões de créditos ou empréstimos consignados. Percebe-se que o mês mar/08 figura com maior quantidade de produtos contratados, atingindo 21 diferentes produtos negociais. Estes produtos surgem como vantagem competitiva para o correspondente, uma vez que fidelizam o cliente, praticamente acabando com a necessidade de buscar estes produtos em uma agência bancária.

Quando o cliente contrata um cartão de crédito ou efetua uma abertura de conta em um correspondente bancário, acaba por firmar uma espécie de contrato de relacionamento e fidelização com o correspondente. Nasce uma situação onde o correspondente assume o papel de gerente de banco para aquele cliente e desta

relação pode advir maior fidelização para o próprio mercado/correspondente, conseqüentemente possibilidade de aumento em seu faturamento.

4.3.2 Faturamento Mensal do Mini-Mercado e Açougue Maguinho

A análise do faturamento foi feita considerando três anos: 2006, 2007 e 2008. Como o ano de adesão ao Correspondente Caixa Aqui foi o de 2007, apresenta-se o faturamento do ano anterior, do ano da adesão e o ano seguinte para verificar se houve algum aumento e se esse aumento perdura.

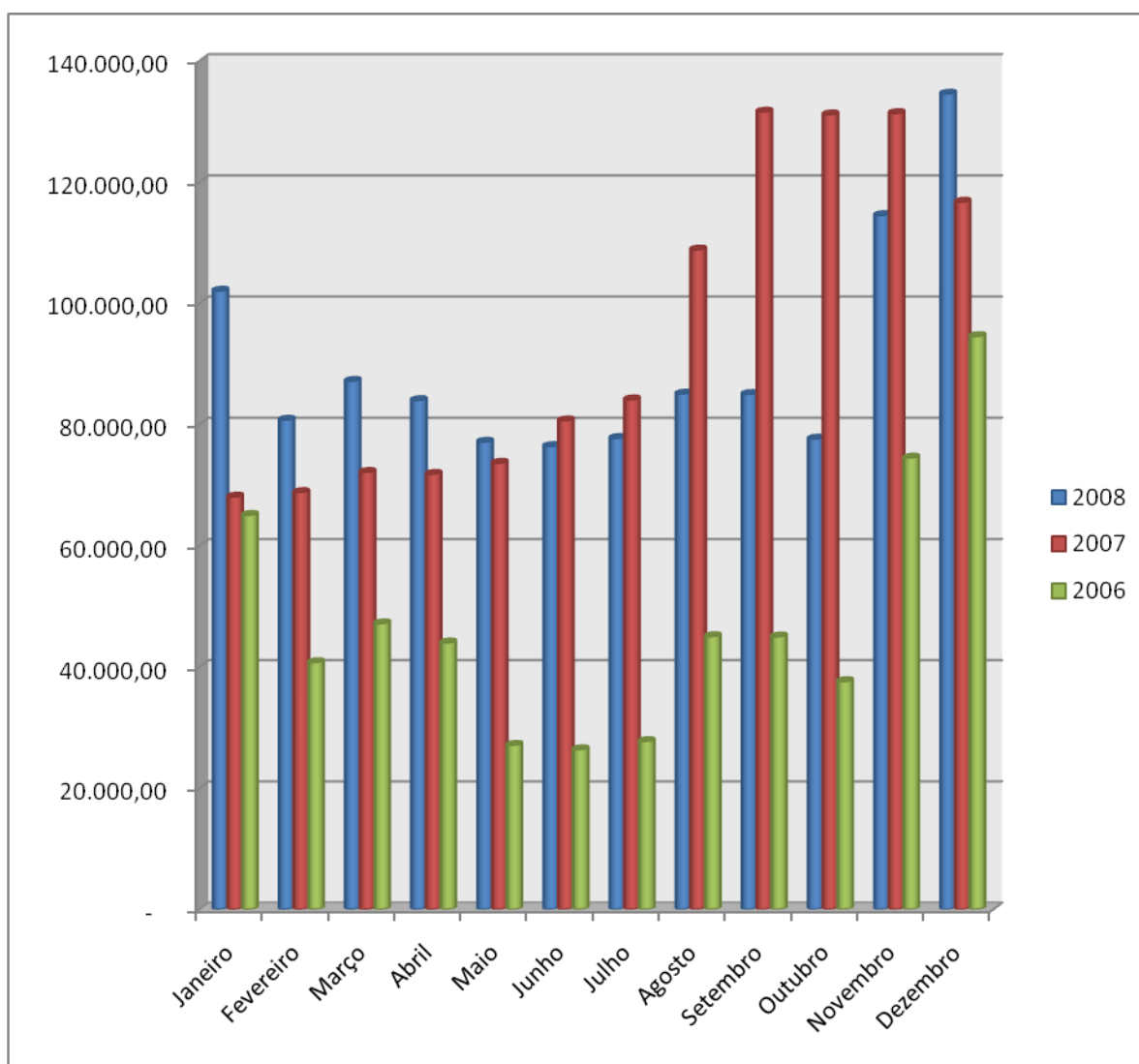


Gráfico 4: Faturamento mensal de 2006, 2007 e 2008.
Fonte: dados primários.

No gráfico 4 é possível identificar que no ano de 2006, o faturamento nos meses de inverno não chega à casa dos R\$ 30.000,00. Já nos anos que seguem, o faturamento destes meses se aproxima e até ultrapassa a casa dos R\$ 80.000,00/mês. Ou seja, os meses de baixa temporada que antes eram motivo de preocupação para o empresário, agora são meses com faturamento próximo dos demais meses, uma vez que a procura pelos serviços disponíveis no Caixa Aqui garantem o fluxo de pessoas de toda a região onde o mercado está inserido.

No segundo mês após a instalação do Caixa Aqui, a empresa já começou a apresentar uma evolução no seu faturamento. Note-se que até o mês de maio, o faturamento mensal vinha se mantendo estável entre R\$ 60.000,00 e R\$ 70.000,00. Já a partir de maio, o faturamento vai aumentando até que em set./out./nov. ultrapassou a casa dos R\$ 130.000,00, uma vez que já encontra-se no verão, período em que o número de habitantes da cidade cresce consideravelmente.

O faturamento do Mini-Mercado e Açougue Maguinho não refere-se somente ao número de autenticações feitos pelo Caixa Aqui. No entanto, o Caixa Aqui atrai o público para o mercado e quem vem pagar uma conta, acaba sempre levando alguma coisa pra casa, conforme ressalta o correspondente na entrevista, caracterizando a importância dessa parceria para aumentar o número de clientes atendidos.

Para Lambert (*apud* SIEBRA 2000), o aumento do lucro não é o único fator motivador da parceria. Ela pode ser motivada por uma redução de custos ou também pelo agregamento do mercado que o parceiro já possui. Esse é o caso do Mini-Mercado e Açougue Maguinho que manteve suas atividades inalteradas e aumentou o número de clientes atendidos.

Ainda para Lambert (*apud* SIEBRA 2000), com a chegada do parceiro virá também seu mercado, aumentando a participação da empresa e junto com isso virá o domínio de novas tecnologias utilizadas por quem chega. Além dos fatores até então mencionados, o autor ainda enfatiza que sendo estabelecida uma aliança de longo prazo, a variação das rendas e lucros tende a ser reduzida, promovendo a estabilidade e o crescimento dos lucros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o livre e ágil acesso à informação o cliente passou a ficar mais conhecedor de seus desejos e exigente, como também as empresas descobriram com maior agilidade o que seus concorrentes estão fazendo melhor.

Por conseqüência aumenta necessidade da busca contínua de uma elevação nos índices de qualidade, maior capilaridade e representatividade, alta produtividade com menores custos, maior lucratividade e busca pelo alcance da competitividade necessária. Pois, os elevados custos não podem ser repassados para o preço final. Esta é a forma que acaba resultando na manutenção dos clientes e consumidores, que são os maiores beneficiados.

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 complementares.

O primeiro dos objetivos propostos neste estudo era o de caracterizar a importância de estabelecer alianças estratégicas. Isso foi evidenciado na fundamentação teórica quando autores mencionam que uma aliança estratégica pode reduzir custos, acrescer mercados vindos com o parceiro, aumentar e tornar os lucros estáveis. Isso pode ser verificado também na prática com a parceria Correspondente Caixa Aqui e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho.

A parceria entre a Caixa e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho completou três anos em abril de 2009. Nesses três anos, os parceiros obtiveram benefícios que foram demonstrados no decorrer deste estudo. Além dos lucros obtidos nas autenticações realizadas, o Mini-Mercado e Açougue Maguinho viu seu faturamento aumentar após o início desta parceria.

O segundo dos objetivos específicos visava averiguar o aumento do fluxo de pessoas no mini-mercado em virtude da parceria Corresponde Caixa Aqui. Na entrevista realizada com o proprietário, ele afirma que o número de clientes em seu estabelecimento aumentou consideravelmente após a parceria com a Caixa. Esse aumento pode ser verificado no número de autenticações, conforme ficou evidenciado no gráfico 1. Em 2008 o número de autenticações esteve sempre acima

de 5000/mês, sendo que no mês de dezembro 2008 supera a marca de 7000 autenticações, números que confirmam este aumento no fluxo de pessoas.

O aumento do fluxo de pessoas também fica claro ao analisar o gráfico 4 que corresponde ao faturamento dos anos de 2006 a 2008. Por este gráfico percebe-se que o número de pessoas que compra no mini-mercado tem aumentado desde que a parceria foi estabelecida. Como o próprio Maguinho descreve “o Caixa Aqui não atrai clientes, arrasta eles pra dentro do meu mercado”.

Levantar os recursos recebidos pelo Mini-Mercado e Açougue Maguinho, através do recebimento de tarifas por operações transacionadas, foi o terceiro dos objetivos específicos estabelecidos neste estudo. De acordo com o gráfico 2, observou-se que a partir de abril de 2007 até dezembro de 2008, o Mini-Mercado e Açougue Maguinho obteve uma remuneração total de R\$ R\$ 21.968,54.

O último dos objetivos específicos foi mensurar o aumento no faturamento do Mini-Mercado e Açougue Maguinho em virtude do acréscimo no fluxo de pessoas através da parceria Correspondente Caixa Aqui.

No gráfico 4, apresentou-se os números correspondentes ao faturamento dos anos de 2006, 2007 e 2008. Pela observação deste gráfico, fica evidente o aumento do faturamento após a parceria com a Caixa. Até o estabelecimento da parceria, o faturamento do mini-mercado chegava a média de R\$ 47.926,08/mês. Já no ano em que foi estabelecida a parceria, 2007, essa média passou para R\$ 94.921,09/mês. No ano de 2008 a média foi de R\$ 90.176,08/mês. Mesmo ficando um pouco abaixo da média obtida em 2007, o ano de 2008 mostrou que a parceria permitiu uma perspectiva de possível estabilidade nos níveis de faturamento da empresa, mesmo em meses que antes eram motivo de apreensão para o proprietário.

Pela exposição dos objetivos específicos e a verificação de seus resultados, observa-se que a parceria entre a Caixa e o Mini-Mercado e Açougue Maguinho contribuiu para o aumento do faturamento da empresa em valores muito superiores aos apresentados antes da parceria, além de proporcionar ao estabelecimento diferencial competitivo frente à concorrência e maior facilidade para seu fortalecimento e retenção dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALVAREZ. M. S. B. **Terceirização Parceria e Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 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. .
- BATES, Gary D. **Partnering in small packages**. Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.6, p. 22-29, novembro/dezembro 1994.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BOOG, Gustavo. **Empreendedor: o desafio da competência**. In: TREINAMENTO E COMERCIAL CONSULTORA LTDA. Terceirização: parceria para modernidade e competitividade. Salvador, 1992, p. 47-51.
- CAIXA. **Caixa Econômica Federal**. Disponível em <www.caixa.gov.br>. Acessado em 07/2009.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- _____. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6. ed. Rio de Janeiro: Christiano Attoni, 1995.
- CASTRO, Celso Teixeira de. **Parceria um conceito inteligente**. Suma Econômica, São Paulo, n. 158, p. 22-27, dezembro 1992.
- CASTRO, Claudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CAVAGNOLI, Irani. **Sebrae aponta caminhos para acelerar o processo**. Revista Sindmaq, p. 22-23, setembro/outubro 1992.

CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A. & SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, Frank Stephen. **Terceirização e multifuncionalidade: Idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa**. 2ª Ed. São Paulo: STS, 1992.

DESATNICK, R.; DETZEL, D. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

ELLISON, S. David; MILLER, David W. **Beyond ADR: Working toward synergistic strategic Partnership**. Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.6, p. 44-54, novembro/dezembro 1995.

FERRARI, A.T. **Metodologia da Pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos tempos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

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.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

FRANCO, Carlos. **Terceirização aproxima-se da produção**. Gazeta Mercantil, São Paulo. 11 de novembro de 1998.p.a-8.

FREIRE, A. **Estratégia é Acção**. Exame Executive Digest, 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed27opin.html>>. Acesso em 05 jun. 2007.

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.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**. Uma Abordagem estratégica, São Paulo, 2ª edição, Pioneira, 1993

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.

HAMEL, G; DOZ, Y.L. **A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Kuality Mark, 2000.

HARBAK, Herbert F.; BASHAM, Donald L.; BUHTS, Robert E. **Partnering Paradigm**. Journal of Management in engineering, Estados Unidos, n.1, p. 23-27, janeiro/fevereiro 1994.

KANTER, R. M. **Alianças Estratégicas e parcerias**. Belo Horizonte: Harvard Business Scholl Publishing, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José; **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEIRIA, J. S. **Terceirização: Passo a Passo**. Porto Alegre: (ED.) SACRA- DC LUZZATTO. 5ª Edição – Atualizada E Ampliada, 1992.

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.

Líderes no Brasil. 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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.; 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.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

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**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marcos A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

_____. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª 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.

QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. **Manual de Terceirização**. 5ª ed. São Paulo: SBT, 1992.

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.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acessado em 06/2009.

SCHETTERT, Adalberto. Unibanco: Formando Parceiros. **Suma Econômica**, São Paulo, n. 158, p. 57-58, dezembro 1992.

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, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo.** São Paulo : LTr, 1997.

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

TAVARES, M.G. **Alianças e Redes Estratégicas: as Tendências nas Empresas**

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8^o 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.