

PARCERIAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS GRÁFICAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS-SP

STRATEGIC PARTNERSHIPS: A STUDY IN GRAPHIC COMPANIES IN THE METROPOLITAN REGION OF CAMPINAS-SP

Marcos Leite de Araujo - Universidade Metodista de Piracicaba

E-mail: grafi.araujo@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as parcerias, iniciadas em 2016, entre três empresas gráficas da Região Metropolitana de Campinas-SP. O método utilizado foi o exploratório e qualitativo em um estudo de caso. Os períodos de análise compreendem os meses de outubro de 2018 e outubro de 2019. O primeiro ponto observado é que os envolvidos compreendem como assertiva a utilização da estratégia de parcerias como um importante recurso para mitigar a queda na demanda de impressos. Verificou-se também que existem poucas interações de experiências e conhecimentos entre os envolvidos. Conclui-se, contudo, que as parcerias trouxeram resultados positivos as empresas e, percebe-se pelos relatórios, que a participação das parceiras cresceram em todas as empresas.

Palavras-chave: Parcerias estratégicas; Indústria gráfica; Compartilhamento.

Abstract

In This research aimed to analyze the partnerships, started in 2016, between three printing companies in the Metropolitan Region of Campinas-SP. The method used was exploratory and qualitative, in a case study. The analysis periods cover the months of October 2018 and October 2019. The first point observed is that those involved understand the partnership strategy as an important resource to mitigate the fall in demand for printing. It was found that there are few interactions of experiences and knowledge between those involved. It is concluded, however, that the partnerships brought positive results for the companies and, from the reports, it is noticed that the participation of partners has grown in all the companies.

Keywords: Strategic partnerships; Graphic industry; Sharing.

1 Introdução

O ambiente corporativo não é estático, ele se adapta às mudanças econômicas, políticas e sociais (DEKKER *et al.*, 2016). Essas mudanças obrigam as empresas a desenvolverem novas habilidades e conhecimentos, caso pretendam continuar atuando de forma competitiva. Com isso, as empresas são forçadas a fazerem contínuas reavaliações de seus profissionais, produtos, mercados e formas de atuação (TAVARES *et al.*, 2015). De acordo com Silva *et al* (2019) a melhor estratégia de parecerias se apresenta como uma das melhores estratégias, mesmo entre as empresas que disputem o mesmo mercado.

Dessa forma, duas ou mais empresas podem dividir a produção de um mesmo produto ou serviço, cooperando umas com as outras em determinada área, dividindo os custos e os riscos do trabalho (GOFREDO *et al.*, 2015; TAVARES *et al.*, 2015). De acordo com Teece (1992), as capacidades podem ser unidas em prol de objetivos comuns. Na modalidade de parcerias, as empresas mantêm sua independência, excluindo assim, fusões e aquisições, as quais levariam à perda de autonomia de algum parceiro (FISCHER *et al.*, 2014).

Tendo em vista que ainda não existe unanimidade na academia sobre a definição de cooperação ou parceria empresarial, esta expressão, parcerias estratégicas, será utilizada no presente trabalho para expressar o conjunto de relações entre empresas

que se envolvem em processos de partilha e troca de capacidades e recursos, com objetivos estratégicos comuns.

As parcerias estratégicas entre as empresas, objeto desse estudo, são acordos colaborativos que objetivam melhorar os processos, produtos e o ambiente de negócios de ambas (DEKKER *et al.*, 2016). Essas parcerias são construídas para aumentar a competitividade das empresas, expandir seu mercado e adentrar em novos mercados (BALESTRIN *et al.*, 2016). Ademais, essa temática oferece um extenso arcabouço teórico, possibilitando o aprofundamento do assunto.

O foco desse artigo, portanto, é analisar os resultados das parcerias estratégicas, iniciadas em outubro de 2016, entre três empresas gráficas da região metropolitana de Campinas-SP (RMC). A presente investigação utilizará os períodos de outubro de 2018 e outubro de 2019 para análise. Para além deste objetivo, pretende-se identificar os motivos das parcerias, quais os desafios encontrados e, não menos importante, como acontecem as trocas de experiências e conhecimentos. Para isso, optou-se pela pesquisa exploratória através de um estudo de caso, por ser este, um procedimento adequado para este estudo (YIN, 2015).

2 Parcerias Estratégicas

A ideia de que empresas recorrem às parcerias estratégicas com o objetivo de aumentar a competitividade, para obter posições mais fortes no mercado, encontra alguns de seus fundamentos na economia industrial (Vale *et al.*, 2010). Nesse contexto, Porter (1980; 1885; 1993) apresenta elementos estruturais de análise, com o modelo das cinco forças competitivas que formam a estrutura de indústria/setor, com a caracterização das regras prevalentes de concorrência. Com isso, o desempenho de uma organização irá depender da sua estrutura e, também, da sua posição relativa que ocupa no setor, o que caracterizará o seu posicionamento e seu poder de mercado (UZZI, 1997; KLOTZLE, 2002). Gofredo *et al.*, (2015) destaca ainda que o processo de comunicação entre as empresas é um dos principais requisitos para o sucesso das parcerias.

Dentre os elementos que permitem à empresa alguma vantagem competitiva diferenciada, encontra-se a capacidade de estabelecer parcerias (VALE *et al.*, 2010). Diferentes autores apresentam contribuições nessas áreas (DEKKER *et al.*, 2016).

Klotzle (2002), por exemplo, com estudo sobre alianças estratégicas, conceito e teoria, demonstra como todos ganham com as parcerias. Uzzi (1997) e Vale *et al.*, (2010) abordam o tema da cooperação e alianças em grupos estratégicos. Porter (1993) aborda a temática das aglomerações regionais. No contexto dos estudos supracitados, a colaboração é visualizada, geralmente, como parte integrante de uma estratégia que visa o melhor posicionamento da empresa ou do grupo empresarial no mercado, considerando a estrutura do setor.

Dessa forma, as parcerias entre empresas promovem a troca de tecnologia e conhecimento, aumentam a eficiência e a utilização de recursos (KLOTZLE, 2002). Entretanto, a adaptação para empresa parceira é complexa e se constitui em um tema de estudo relevante, tanto em termos econômicos como organizacionais, e pode contribuir para o entendimento acerca do modo como essas estruturas afetam a concorrência (DEKKER *et al.*, 2016).

No entanto, Uzzi (1997) alerta que os efeitos positivos das parcerias se fazem sentir até determinado nível, a partir do qual se verificam alguns efeitos negativos no desempenho cooperativo. De acordo com Dekker *et al.* (2016), este efeito depende da qualidade dos laços estabelecidos, estrutura do sistema e posição relativa da empresa em relação às parceiras.

Dessa forma, a gestão compartilhada, em que todos os parceiros se envolvem na sua gestão, apresenta-se como uma forma de mitigar esses efeitos, dessa maneira não há uma gestão separada e única (BORGES *et al.*, 2020). Assim, a gestão é descentralizada e a cooperação promove o envolvimento e o comprometimento de todos os participantes, pois são os próprios parceiros os responsáveis pela gestão das operações e relações (BORGES *et al.*, 2020). A gestão compartilhada é determinada, geralmente, pela sinergia entre os participantes na tomada de decisões e das atividades (TAVARES *et al.*, 2015).

Gofredo *et al.* (2015) destacam que a aprendizagem é a principal vantagem no processo de parcerias estratégicas. Da mesma forma, os estudos empíricos de Fischer *et al.* (2014); Tavares *et al.* (2015), demonstraram que a transmissão de conhecimento foi considerada o fator mais importante de vantagem competitiva nas parcerias.

3 Indústria Gráfica

A indústria gráfica comporta várias atividades, e muitas delas são descritas como serviços por características de produção por encomenda (JACOMOSSI, 2016). Suas relações são majoritariamente entre empresas, e seus produtos não fazem parte, necessariamente, da cadeia central de valor para outros setores, mas são fundamentais como suporte, fazendo-se presente nas diferentes fases dos ciclos econômicos, iniciais e finais (LOPES, 2010; COSTA, 2018).

Assim como outras, a indústria gráfica depende de fatores externos para se desenvolver, como política, economia e outros (MOREIRA, 2017). Para além desses fatores, ainda existem questões ambientais que visam reduzir o uso do papel, transmitindo uma mensagem acerca da influência da indústria gráfica no ecossistema (ROMAN *et al.*, 2012; JACOMOSSI, 2016).

De acordo com Costa (2018), o setor gráfico atravessara um período de rápidas mudanças. A diminuição na demanda de impressos, se deve, em grande medida, pela mudança nos hábitos de consumo, pelas evoluções tecnológicas e, conseqüentemente, pelo aumento da concorrência (COSTA, 2015; JACOMOSSI, 2016). Com o mesmo entendimento, Ross (2016) acrescenta que essa indústria tem vivenciado uma mudança de paradigmas nos últimos 30 anos.

No entanto, segundo Porter (1993), normalmente a mudança de tecnologia se dá em função das necessidades e urgências impostas pelo meio. Isto ocorre pelo fato de que, ao se migrar de uma tecnologia dominada para outra, há os riscos inerentes ao processo: descoberta, implantação, prática, conhecimento e domínio. Costa (2018) argumenta ainda que a indústria gráfica é pressionada de um lado pelas novas tecnologias de comunicação digital e por outro por questões de sustentabilidade ambiental, em especial com a utilização do papel.

Nesse sentido, de acordo com Jacomossi (2016), a indústria gráfica deve ser repensada, sobretudo para adequar-se a essas novas demandas sociais. Costa (2018) argumenta que, apesar das evoluções tecnológicas de impressão, tecnicamente as gráficas não se modificaram. Segundo o autor, as duas ondas de disrupção, tecnológica e de mídia, que aconteceram em 1988 e 2008, deixaram efeitos negativos sobre a demanda de impressos, e deixaram de existir.

4 Metodologia

As discussões teóricas sobre parcerias estratégicas e a indústria gráfica, apresentadas em sessões anteriores, permitiu, portanto, um refinamento das reflexões sobre como responder o problema de pesquisa desse artigo. Serão dois períodos analisados: outubro de 2018 e outubro de 2019. Considerando que as empresas formataram a estratégia de parcerias em outubro de 2016.

Nessa pesquisa, optou-se pela exploratória, cujo objetivo é o de proporcionar um maior entendimento sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2008), tornando o problema familiar e explícito, possibilitando a construção de hipóteses (GIL, 2002).

Pretende-se, portanto, elaborar uma pesquisa em três empresas que utilizam o sistema de parcerias na produção e desenvolvimento de trabalhos. Assim, o estudo de caso possibilita uma investigação do assunto com maior profundidade em um ambiente restrito (YIN, 2015) através de um estudo de caso como sendo um procedimento adequado para este estudo, uma vez que segundo Andrade (2010), deve ser conduzido com necessário rigor metodológico para que se justifique.

4.1 Análise dos Dados

Os dados obtidos, por intermédio das ordens de serviço emitidas pelas empresas nos períodos de outubro de 2018 e outubro de 2019, e das entrevistas em profundidade, foram analisados com a utilização da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Para capturar os dados de maneira a responder aos objetivos desse trabalho, propõe-se identificar como a estratégia de parcerias é utilizada sob a ótica dos gestores. Nesse sentido a utilização do roteiro semiestruturado de entrevista será de grande importância para que se cumpra o objetivo aqui proposto.

Para sua realização, os 6 participantes das entrevistas, ficarão a critério de escolha e indicação das empresas, tendo como diligência e cuidado de ser um representante que tenha conhecimento e capacidade de responder acerca do assunto aqui abordado.

A escolha das gráficas teve um caráter não probabilístico e foram definidas pela facilidade e/ou disponibilidade de acesso às empresas. A amostra pesquisada corresponde a três gráficas pertencentes a Região Metropolitana de Campinas-SP.

As empresas e os dirigentes preferiram manter sigilo de suas identidades. Dessa forma, utilizaram-se letras e números para identificá-los. As empresas serão

representadas nesse trabalho como: G1, G2, G3, e os entrevistados serão apresentados como diretores.

5 Apresentação e Análise dos Dados

Para facilitar a compreensão dessa pesquisa, inicialmente faz-se uma breve apresentação de cada empresa, assim como dos entrevistados, para posteriormente apresentar os dados coletados junto às três empresas da amostra de pesquisa. A intenção é, portanto, realizar uma descrição clara e detalhada para esclarecer como acontecem as parcerias entre as empresas gráficas.

Em seguida, se buscará identificar os resultados da estratégia de parcerias nas empresas estudadas, por meio da análise dos recursos compartilhados e as dificuldades encontradas.

5.1 Apresentação dos Dados das Unidades de Análise

Para obtenção das informações necessárias para análise deste estudo, solicitou-se das empresas documentos e/ou relatórios com os resultados produtivos dos últimos anos. As empresas entenderam que os resultados produtivos dos meses de outubro de 2018 e outubro de 2019 atenderiam a solicitação.

Dessa forma, foram solicitados dois indicadores, a quantidade de ordens de serviço e a quantidade de impressão efetuada nesse período.

As empresas entenderam a importância desses e forneceram, assim, as quantidades de ordens de serviço e o total de impressos nesse período.

5.1.1 Empresa G1

A empresa G1 iniciou suas atividades no ano de 1988 na cidade de Indaiatuba SP e, desde então presta serviços gráficos que serão classificados como promocionais, e possui equipamentos maiores e mais rápidos para produção. Sua área de atuação compreende a cidade de Indaiatuba e entorno, e seu mercado consumidor são agências de publicidade e empresas de diferentes segmentos. Seu parque gráfico tem

uma área total de 600m² e atualmente possui 18 funcionários. Os respondentes da empresa G1 forma: o gerente administrativo; e o líder de produção.

A tabela 1 abaixo demonstra os números de ordens de serviço emitidas pela gráfica G1 e a participação das gráficas parceiras nos períodos de outubro de 2018 e outubro de 2019.

Outubro 2018		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros
Total de ordens de serviço	88	9
Quantidade de impressos	1.256.000	145.000
Outubro 2019		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros
Total de ordens de serviço	91	14
Quantidade de impressos	1.428.000	235.000

Tabela 1: Resultado produtivo empresa G1 nos períodos de out/2018 e out/2019

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela demonstra o número de ordens de serviço emitidas pela empresa G1 e a participação das gráficas parceiras nos períodos de outubro de 2018 e 2019. Percebe-se que no período de 2018, o que representa um de formação das parcerias, estas representavam 10,22% do número de ordens de serviço e 11,54% da produção total de impressos da empresa. No período de outubro de 2019, portanto com dois anos de parcerias, estas já representavam 15,38% das ordens de serviço, e 16,45% do total de impressos produzidos pela empresa.

De acordo com o gerente da empresa G1, a gráfica já prestava serviços de impressão para outras gráficas antes das parcerias, mas disse que sempre havia receio das gráficas pela falta de formalidade. No entanto, disse: *“acho natural que exista a preocupação delas com seus clientes. Acredito que a formalização das parcerias se deu principalmente pela confiança que existe entre os diretores das gráficas”*.

Os números das parcerias representam hoje um resultado importante para a empresa G1, segundo o gerente *“as parceiras significaram a manutenção do nosso número de empregados, já que a empresa cogitava uma redução em seu quadro de funcionários”*. Ele disse também que existem problemas que só serão resolvidos entre os diretores.

Quanto a transferência de conhecimentos, o gerente disse não há muita interação para a transferência de conhecimento. A principal crítica do gerente da empresa G1 foi com relação à comunicação, segundo o gerente, há muitos pontos da comunicação que podem ser melhorados, entre eles a padronização das ordens de serviço, já que cada empresa adota seu próprio modelo.

De acordo com o Líder de produção da empresa G1, as parcerias começaram, principalmente, porque as empresas têm uma boa relação comercial. Disse o líder: *“no nosso caso foi pra atender nossos clientes, que às vezes preferem fazer todos os seus impressos com nossa gráfica por gostarem da nossa qualidade, mesmo que os que nós não fazemos aqui”*.

O líder disse também que as parcerias possibilitam a empresa, abrir um leque maior de opções, o que desafogou nosso setor produtivo. Ele disse ainda, que no começo surgiram algumas dificuldades como prazos de entrega e comunicação, mas, segundo o líder, a maioria foi resolvida durante as reuniões.

5.1.2 Empresa G2

Fundada em 2009 na cidade de Valinhos SP, a empresa trabalha se especializou em impressos finos, que demandam acabamentos especiais, ou seja, impressos com um maior valor agregado, com a aplicação de vernizes e cortes especiais. Seu parque gráfico ocupa uma área de 400m² e possui 10 funcionários. Quem representou a empresa G2 durante as entrevistas foram: o gerente de produção; e o diretor comercial.

A tabela 2 demonstra os resultados da empresa G2. Nessa empresa, as parcerias já representavam 20,26% das ordens de serviço e 17,53% do total de impressos em outubro de 2018. No período de outubro de 2019 as parcerias representavam 27,95% das ordens de serviço, e 23,43% do total de impressos.

Outubro de 2018		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros
Total de ordens de serviço	306	62
Quantidade de impressos	219.000	38.400
Outubro de 2019		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros

Total de ordens de serviço	279	78
Quantidade de impressos	179.200	42.000

Tabela 2: Resultado produtivo empresa G2 nos períodos de out/2018 e out/2019

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o diretor comercial da empresa G2, o principal estímulo para a formação das parcerias foi a situação que o setor atravessa. Segundo o diretor: *“temos uma boa estrutura e precisávamos aproveitá-la. As vendas estavam diminuindo, clientes sumindo e as quantidades dos nos pedidos caindo mês a mês”*. Segundo o diretor, esta estratégia utiliza poucos investimentos, e também porque o futuro do setor é incerto para se fazer grandes investimentos.

Ele acredita que as parcerias foram positivas para às três gráficas, no sentido de atenderem seus clientes por meio delas. Segundo o diretor comercial, o conhecimento é surge e é disseminado através das reuniões. O ponto negativo, segundo o diretor, é quando os impressos não ficam como o esperado. De acordo com o diretor G1: *“é tudo uma questão de tempo e dedicação de todos. Nossa gráfica presa muito pela qualidade, por isso às vezes reclamamos da qualidade”*.

Segundo o gerente de produção da empresa G2, os resultados das parcerias representam uma parte importante dos impressos da empresa. Para o gerente as parcerias foram assertivas por se diferenciarem das demais gráficas. Suas afirmações foram: *“essa decisão foi na contramão da maioria, porque as gráficas hoje investem em equipamentos digitais e vendas online, nós estamos investindo o mínimo possível”*. Sobre as dificuldades, o gerente disse: *“as dificuldades que encontramos foi principalmente as de relacionamento. Apesar de termos uma boa relação, sempre acontecem algumas falhas, principalmente de comunicação”*. Mas, segundo o gerente, as empresas são bastante colaborativas e sempre se auxiliam na resolução dos problemas.

5.1.3 Empresa G3

A empresa G3 foi fundada no ano de 1994 na cidade de Campinas SP. A empresa trabalha com impressos de pouca tiragem, impressos que classificaremos como comerciais, que são usados geralmente em escritórios, como formulários, notas fiscais e outros. Sua área de atuação engloba a cidade de Campinas e região, e seu mercado consumidor é majoritariamente de empresas industriais e comerciais, operando em uma área de 600m² com 18 funcionários. Os entrevistados foram: o sócio diretor, filho do fundador da empresa e; o líder de produção.

Na empresa G3, as ordens de serviço responderam por 10,43%, e o total de impressos representaram 19,56% no período de outubro de 2018. No período de 2019, o número de ordens representaram por 15,55% e o total de impressos representaram 27,93% na empresa, como demonstra a tabela 3 abaixo.

Outubro de 2018		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros
Total de ordens de serviço	182	19
Quantidade de impressos	572.500	112.000
Outubro de 2019		
	Total geral	Ordens de serviço parceiros
Total de ordens de serviço	206	32
Quantidade de impressos	587.600	164.000

Tabela 3: Resultado produtivo empresa G3 nos períodos de out/2018 e out/2019

Fonte: Dados da pesquisa

Para o diretor da empresa G3, vários fatores influenciaram a formação das parcerias, segundo o diretor, a queda do poder aquisitivo de boa parte da população afetou vários negócios no Brasil. O diretor acrescentou ainda que o setor gráfico sente também pela mudança de hábito dos consumidores, que, segundo o diretor, cada vez mais rejeita os impressos feitos em papel. Suas palavras foram: *"entender como esse novo panorama afeta o nosso setor, é fundamental para nos prepararmos para as mudanças, nos adaptando as novas demandas do mercado"*.

Na visão do diretor, as parcerias foram essenciais no sentido de atender seus clientes. Segundo o diretor, a grande preocupação é com erros na produção, mas de acordo

com o diretor, a colaboração foi a chave do sucesso. Para o diretor, as dificuldades são inerentes as relações, entre elas ele destacou problemas de qualidade, prazos de entrega e comunicação.

De acordo com o líder de produção da empresa G3, as parcerias representam grande parte dos trabalhos. Segundo o Líder: *"com as parcerias aprendemos muito. Nós aqui transferimos os trabalhos que não temos os equipamentos adequados e recebemos das outras os serviços que fazemos melhor"*. Segundo o líder, existem discordâncias entre as gráficas em certos pontos no processo produtivo, isso se deve principalmente por falta de regras claras.

Outro ponto importante também levantado pelo líder, são falhas no processo de comunicação, que por vezes, acontecem por não possuírem canais específicos, e isso por vezes, causam falhas no resultado do produto. De acordo com o líder, deveria haver uma maior interação entre as empresas para disseminar melhor as experiências.

5.2 Análise e discussão dos resultados

Observa-se nessa análise que, apesar das três gráficas atuarem no mesmo seguimento, elas atendem a diferentes nichos de mercado. A empresa G1 trabalha com impressos de maior quantidade por possuir equipamentos maiores e mais rápidos para produção, por isso o total de impressos é maior que as demais. A empresa G2 se especializou em impressos finos, com maior valor agregado e que demandam mais trabalhos de acabamento por isso, é a que tem a menor quantidade total de impressos. Já a empresa G3 trabalha com impressos comerciais e de pouca tiragem, impressos classificados como comerciais são os que são usados geralmente em escritórios, como formulários, notas fiscais e outros.

O importante de se observar nos documentos fornecidos, é a porcentagem de impressos das empresas parceiras na produção total. De acordo com Uzzi (1997), é comum surgirem efeitos negativos nas parcerias após determinado tempo, mas isso não aconteceu com as empresas pesquisadas. Para Dekker *et al.* (2016), o resultado depende da qualidade dos laços entre as empresas parceiras, da estrutura do sistema e também da posição da empresa em relação às parceiras.

Percebe-se que no período de outubro de 2018, portanto um ano de parcerias, já que elas foram formalizadas em outubro de 2017, a participação das parceiras representava 11,24% do total de impressos. Após um ano, essa participação aumentou para 16,45%, o que significa um aumento de 46,35% em apenas um ano.

A empresa G2 também teve resultados positivos com as parcerias, ela aumentou a participação em 33,65% no período de um ano, passando de 17,53% no primeiro ano para 23,43% no segundo ano de parcerias. Os resultados da empresa G3 foram os mais satisfatórios, ela aumentou a participação das parceiras, passando de 17,53% para 27,93%, representando 59,32% de aumento. A tabela 4 abaixo demonstra os resultados.

Participação no total de impressos			
Empresas	Outubro 2018	Outubro 2019	Resultado
G1	11,24%	16,45%	46,35%
G2	17,53%	23,43%	33,65%
G3	17,53%	27,93%	59,32%

Tabela 4: Participação percentual das empresas parceiras no total impresso

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o diretor da empresa G1, devido à queda de poder aquisitivo parte da população e a mudança nos hábitos dos consumidores, várias empresas gráficas foram afetados. Essa declaração vai de encontro aos estudos de Costa (2018), que também chegou aos mesmos resultados.

O diretor relatou que existem alguns problemas de comunicação nas parcerias, e também que não há muita interação para a transferência de conhecimento. Nesse sentido, Fischer *et al.* (2014); Tavares *et al.* (2015), alertam que a transferência de conhecimento é um dos fatores mais importantes para o sucesso das parcerias.

Para o líder de produção da empresa G1, as parcerias foram formadas porque as empresas gráficas já tinham uma boa relação comercial, corroborando com as afirmações de Tavares *et al.* (2015), no sentido de que a gestão compartilhada é determinada, geralmente, entre a sinergia dos participantes. O líder disse ainda que

com as parcerias foi possível à empresa G1 ofertar outros produtos a seus clientes, e, da mesma forma, desafogar a produção. Esses achados foram mencionados por Fischer *et al.* (2014); Tavares *et al.* (2015). O líder disse ainda que no início das parcerias surgiram dificuldades de prazos de entrega e comunicação.

O diretor comercial da empresa G2 disse que o principal motivo para a criação das parcerias foi a situação que o setor atravessa, tema mencionado nos estudos de Roman *et al.* (2012); Jacomossi (2016); Ross (2016).

Para o gerente de produção da empresa G2, as parcerias proporcionam um diferencial com relação as demais gráficas. Suas declarações foram que atualmente a maioria das empresas gráficas investem em equipamentos digitais ou em vendas online. Essas declarações vão de encontro aos achados de Caspary (2016); Costa (2018); Roos (2019) que também mencionaram essa tendência. Segundo o gerente há pouca interação, no sentido de disseminar experiências, e a principal dificuldade, segundo o gerente de produção, ainda é a comunicação.

Para o diretor da empresa G3, o motivador das parcerias foi a questão econômica, já mencionado por Costa (2015); Jacomossi (2016). O diretor acrescentou ainda que o setor gráfico passa por profundas mudanças. Na visão do diretor, as parcerias foram essenciais no sentido de atender seus clientes. Ainda segundo o diretor, os problemas são erros no processo produtivo, prazos de entrega e comunicação.

De acordo com o líder de produção da empresa G3, houve aprendizado com as parcerias, coincidindo com os estudos de Gofredo *et al.* (2015); Fischer *et al.* (2014); Tavares *et al.* (2015). Mas, segundo o líder, ainda existem alguns problemas, como erros no processo produtivo e falhas na comunicação.

Sobre a transferência de experiência e conhecimento, a maioria disse haver pouca distribuição nesse sentido, apenas o diretor da empresa G2 e o líder de produção da empresa G3 disseram haver boas transferências. Essas declarações são preocupantes, pois os estudos de Fischer *et al.* (2014); Tavares *et al.* (2015), destacam que a transmissão de experiências e conhecimentos são fatores importantes para a obtenção de vantagem competitiva por meio das parcerias.

Quanto as dificuldades relatadas, foram mencionados erros no processo produtivo e prazos de entrega, mas, com exceção do diretor comercial da empresa G2, todas as outras entrevistas relataram que as falhas na comunicação são os maiores problemas,

e nesse sentido, Gofredo *et al.* (2015) mencionou que o processo de comunicação entre as empresas é um requisito importante para o sucesso das parcerias.

Considerações finais

Observando-se os objetivos predeterminados, a pesquisa revela alguns aspectos relevantes por meio dos quais é possível sugerir algumas conclusões.

O primeiro ponto observado é que, de acordo com os discursos dos diretores, as empresas compreendem as parcerias como uma importante estratégia para mitigar a queda na demanda e melhorar questões financeiras, também observados nos estudos de Dekker *et al.* (2016). Já os discursos dos gerentes e líderes de produção entrevistados demonstram que a finalidade das parcerias é viabilizar o processo produtivo.

As empresas desenvolvem competências próprias, fora do foco das parcerias, atendendo a mercados específicos. Por outro lado, verifica-se que a estratégia de parcerias foi uma forma de manter as empresas atuantes no mercado, e não houve a necessidade de investimentos de recursos em novas atividades para seu desenvolvimento.

Verifica-se, no entanto, que existem poucas trocas de experiências e conhecimentos entre as parceiras, as interações relatadas acontecem em reuniões entre os diretores, fato esse a ser observado, pois os estudos de Dekker *et al.* (2016) e Gofredo *et al.* (2015) descrevem as trocas como fundamental para o sucesso das parcerias.

Conclui-se, contudo, que as parcerias trouxeram resultados positivos as gráficas. Percebe-se pelos relatórios que a participação das parceiras cresceram em todas as empresas.

Referências

ABIGRAF NACIONAL - **Números da Indústria Gráfica Brasileira**: dados econômicos regionais - www.abigraf.org.br - Janeiro/2016.

ANDRADE, LBP. **Educação infantil**: discurso, legislação e práticas institucionais. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

BALESTRIN, A. *et al.* **Redes de Cooperação Empresarial**: Estratégias de Gestão na Nova Economia. 2. ed. Porto Alegre RS: Bookman Editora Ltda. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, M. A. *et al.* **O processo de formação de parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social em Portugal**. *Análise Social*, (234), p118-143 – 2020.

CASPARY, T. **A nova lógica de produção da Indústria 4.0** - Publicação do Sindicato da Indústria Gráfica no Rio Grande do Sul - SINDIGRAF-RS - Revista Abigraf / Número 243 / Setembro / 2016.

COSTA, H. T. **Processo de Servitização e Serviços Avançados em Empresas Gráficas no Brasil e nos Estados Unidos**: EXPLORANDO A INFLUÊNCIA INSTITUCIONAL. 2015. 122 f. Dissertação - Curso de Adm., Centro Universitário Fei Hamilton Terni Costa, São Paulo SP, 2015.

COSTA, H. T. **As preferências da mídia impressa**: Comunicação Destaque. Abigraf 291: São Paulo, 14 fev. 2018.

DEKKER, H. C.; DING, R.; GROOT, T. **Collaborative Performance Management in Interfirm Relationships**, pp. 25–48 Pioneira Thomson Learning: São Paulo. 2016.

FISCHER, A.; ROVER, A.; FRANSOZI, L. C.; MELLO, M. O. **Aliança estratégica: rede oeste de cooperação de empresas contábeis de Santa Catarina**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 19(2), 58-78 – 2014.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GOFREDO, T. R.; BATAGLIA, W. Os mecanismos de sincronização em alianças estratégicas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 8(4), 633-649; 2015.

JACOMOSSI, R. **Fatores determinantes da ecoinovação: um estudo de caso a partir de uma indústria gráfica brasileira**. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul Brasil, <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol32n94.3134>. - v. 32, n. 94, p.126-132, 31 mar. 2016.

JUSTO, T. C. T. **Impressão Digital: Tecnologia e impressão de dados variados**. 215 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Área de Concentração: Design e Arquitetura, Universidade de São Paulo - FAUUSP, São Paulo, 2015.

KINALSKI, Daniela Dal Forno *et al.* **Focus group on qualitative research: experience report**. Rev. Bras. Enferm., Brasília, v. 70, n. 2, p. 424-429, Apr. 2017.

KITZINGER, J.; BARBOUR, R. S. **O desafio e a promessa de grupos focais**. Em R. S. Barbour & J. Kitzinger (EDS.), desenvolvendo pesquisa em grupo focal: política, teoria e prática (PP. 1-20). Londres: Sage - 1999.

KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas**: conceito e teoria. Revista de Administração contemporânea, 6(1), 85-104; 2002.

LOPES, L. M. S. **O papel do papel hoje face à tecnologia digital**: 2010. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra PT, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MERRIAM, S. B. *et al.* **Introdução à pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa na prática**: Exemplos para discussão e análise, v. 1, p. 1-17, 2002.

MOREIRA, A. A. - **Optimização das Condições de Operação de uma Indústria Gráfica** - Dissertação em Engenharia Mecânica - Instituto Superior de Engenharia do Porto Departamento de Engenharia Mecânica, outubro de 2017.

PENROSE, E.T. *The Theory of The Growth of The Firm* (3rd edition). Oxford: Oxford University Press [with new Foreword by Edith Penrose] – 1995.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the Free Press, New York, NY. 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva; Criando e Substaining Desempenho Superior**, The Free Press, New York, NY [Google Scholar] 1985.

PORTER, M. E. **Determinantes da vantagem competitiva nacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROMAN, D. J.; PIANA, J.; STIVAL. P. L. L.; MARIE ANNE; M.; NELSON; R.; ERDMANN, R. H. **Fatores de competitividade organizacional BBR - FUCAPE** Business School Vitória, Brasil, vol. 9, núm. One, pp. 27-46, 2012.

ROOS, A. **Business Models and Strategy finding for the Printing Industries**. International Circular of Graphic Education and Research, Disponível em https://www.internationalcircle.net/international_circle/circular/issues/16_01/ICJ_09_2016_No.9,2016.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, G. de O.; ELIAS, F. T, S. **Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo: uma proposta de monitoramento estratégico - revista SAÚDE DEBATE | RIO DE JANEIRO, V. 43, N. ESPECIAL 2, P. 217-233, NOV 2019.**

TAVARES, C. E.; BALSAN, L. A. G; MOURA, G. L. **Resultados obtidos por pequenas e médias empresas nos primeiros meses de formação de uma rede de cooperação interorganizacional**. Revista Pensamento & Realidade, 30(3), 3-16. 2015.

TEECE, D. J. **Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress**. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 18, p. 1-25, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**, 4 ed. Bookman, Porto Alegre, RS - 2010.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**, 2 ed., Guilford, New York, NY – 2015.

UZZI, B. **Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness**, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35–67; 1997.

VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. **Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico** - *Rev. adm. contemp.* vol.14 no.4 Curitiba SC - 2010.