



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Mendonça Siqueira, Maria Cristina; Alves Fusco, José Paulo  
Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na  
indústria gráfica  
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 1, enero-abril, 2005, pp. 94-116  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720416005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças  
estratégicas e parcerias na indústria gráfica**

**Maria Cristina Mendonça Siqueira** (UNICSUL-SC) *mcrisms@uol.com.br*

**José Paulo Alves Fusco** (UNIP – SP) *jpafusco@uol.com.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n.1, Janeiro/Abril – 2005

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração



## Resumo

O objetivo do presente trabalho é apresentar um exemplo de aplicação da abordagem de redes simultâneas (*concurrent networks*) no segmento de indústria gráfica de formulário contínuo. A análise foi feita de forma restrita à investigação de alianças estratégicas e parcerias existentes entre os atores dentro da rede em questão. Para tanto, formulou-se uma abordagem de aplicação que pudesse gerar informações suficientes para análise dos mecanismos de formação, do grau de aprofundamento desses relacionamentos, bem como sua contribuição para a competitividade da operação em análise. Com esse estudo, foi possível identificar, classificar e avaliar os relacionamentos existentes na rede selecionada, em função do contexto concorrencial analisado. Os resultados obtidos sugerem a aplicabilidade da abordagem proposta como instrumento de análise da formação e do grau de aprofundamento de alianças estratégicas e parcerias e consequentemente sobre a condição de competitividade decorrente para os atores participantes.

**Palavras-Chave:** Rede de Empresas; Redes Simultâneas; Alianças Estratégicas e Parcerias.

## Abstract

The objective of the present paper is to present an application example of the approach of simultaneous nets (*concurrent networks*) in the segment of graphical continuous form industry. The analysis was made of restricted form to the inquiry of strategical alliances and existing partnerships among the actors inside of the net in question. For in such a way, it was formulated an application approach that could generate enough information for analysis of the formation mechanisms, of the degree of deepening of these relationships, as well as its contribution for the competitiveness of the operation in analysis. With this study, it was possible to identify, to classify and to evaluate the existing relationships in the selected net, in function of the analyzed concorrencial context. The gotten results suggest the applicability of the approach proposal as instrument of analysis of the formation and the degree of deepening of strategical alliances and partnerships and consequently on the condition of decurrent competitiveness to the participant actors.

**Key words:** Net of companies; simultaneous nets; strategical alliances; partnerships

## 1. Introdução

O mercado cada vez globalizado, tem exigido das empresas uma maior flexibilidade e instrumentos inovadores na Gestão da Cadeia de Suprimentos e em especial nos relacionamentos entre os atores envolvidos. Os relacionamentos cliente-fornecedor vêm passando por profundas mudanças de padrão, em função das novas tendências impostas pelos mercados mundiais.

Os clientes estão exigindo mais das empresas em relação à qualidade dos produtos fornecidos, a garantia da entrega, a flexibilidade e rapidez de resposta, a produção em lotes menores e com maior frequência, as visitas para qualificação, a certificação, as melhorias garantidas e a redução de preços.

Para alcançar vantagem competitiva observa-se uma tendência crescente à composição de alianças estratégicas e parcerias entre clientes e fornecedores, entre fornecedores ou mesmo entre clientes. Em função do grau de dependência entre os parceiros de uma rede, os vínculos entre fornecedores e clientes precisam se tornar mais estreitos, mais confiáveis, de forma a agregar valor para os produtos ou serviços oferecidos.

A abrangência do relacionamento cliente-fornecedor está se ampliando em tal modo que já estamos discutindo e analisando redes de cooperação, nas quais participam também os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes.

Esse artigo trata sobre um estudo desenvolvido justamente para aprofundar o entendimento desses relacionamentos no contexto de rede de empresas, no segmento de formulário contínuo da indústria gráfica.

Nos últimos anos com as sucessivas crises econômicas que atingiram o mercado interno e que acabaram por provocar uma retração da demanda em muitas áreas da economia, inclusive no segmento de formulários da indústria gráfica brasileira, observa-se o desenvolvimento de um processo seletivo, onde a importância das empresas menos preparadas, em especial as de menor porte, vem se reduzindo.

Com isso, as empresas médias e grandes, mais competitivas e melhor estruturadas, com maior poder de negociação junto aos fornecedores de papel e equipamentos, vêm aumentando ainda mais a sua expressiva participação no mercado e forçando as empresas de menor expressão ou a se reestruturarem ou a buscarem parcerias para não perecerem.

Por meio de uma abordagem composta por três diferentes enfoques conceituais: *Redes Simultâneas* (Fusco et al,2004), *Classificação do Nível de Dependência dos Relacionamentos* (Gattorna e Walters,1996) e *Densidade da Rede de Empresas* (Gnyawali e Madhavan,2001),

análise da formação a análise da formação de alianças estratégicas e parcerias entre fornecedores e clientes, o grau de aprofundamento e possíveis contribuições para a ampliação da competitividade das empresas.

Os resultados verificados permitem sugerir a abordagem proposta como instrumento para avaliação dos relacionamentos existentes dentro de uma rede de empresas considerada para, a partir desse entendimento, melhor formular as estratégias para ampliar a competitividade dos seus negócios, considerando um determinado contexto concorrencial.

## **2. Referencial Teórico**

### **Estratégia e Competitividade**

A evolução do pensamento estratégico está descrita no estudo desenvolvido por Mintzberg *et al.* (2000), em seu livro *Safári da Estratégia*, no qual os autores sugerem uma tipologia de dez escolas de estratégia, organizadas cronológica e conceitualmente, observando o surgimento das diversas abordagens apresentadas ao longo do século XX. Atualmente os conceitos propostos por essas escolas, são utilizados de forma interativa, para compor a estratégia personalizada de uma organização. Não é comum a adoção de uma abordagem única para definição da estratégia organizacional. Normalmente tem-se um composto de conceitos de várias das escolas do pensamento estratégico.

Hamel e Prahalad(1995), afirmam que estratégia é a luta para superar limitações de recursos através da busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos. Faz-se necessário reduzir os limites de todas variáveis do processo que possam resultar em otimização de recursos, para poder aumentar a competitividade nas áreas de custo, qualidade e flexibilidade. A visão estratégica encara essa situação de busca de aprimoramento contínuo como uma oportunidade para elevar a capacidade de negociação da empresa e obter vantagens competitivas. (MERLI, 1998).

Segundo Porter(1991), a essência da formulação de uma estratégia competitiva assertiva está em relacionar eficazmente a organização a seu meio ambiente, administrando corretamente cinco forças competitivas básicas, uma das quais é o fornecedor.

Comumente, o perfil de competitividade de uma empresa, no curto prazo, é decorrente de atributos como preço e desempenho dos produtos existentes. Contudo, os competidores da atualidade estão cada vez mais convergindo para padrões similares e significativos de custo e qualidade de produto, tornando a diferenciação cada vez mais difícil de ser alcançada.

Em um dos estudos contemporâneos mais conhecidos sobre Estratégia Competitiva, a

competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado diferencial aos clientes. De forma complementar, Hitt *et al* (2003), definem que competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para as empresas em relação a seus concorrentes e diferenciam-na e refletem sua personalidade empresarial adicionando um valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período. As competências essenciais emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades.

Assim, o compromisso da empresa como o desenvolvimento de uma competência essencial, representa a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de diferenciais ao cliente, e não apenas, uma oportunidade específica de produto-mercado. Desenvolver esse tipo de competência, poderá contribuir sobremaneira para o valor percebido do cliente.

Outra contribuição importante no estudo da competitividade corresponde aos critérios ganhadores e qualificadores de pedidos propostos por Hill (1993). Segundo o autor, os critérios competitivos **qualificadores** são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por um mercado. Um nível de desempenho inferior ao nível mínimo desqualifica a empresa da concorrência por aquele mercado, mas um nível muito superior ao mínimo não representa vantagem competitiva.

O cliente quer certificar-se de que o nível mínimo é atingido nos critérios qualificadores, mas não vai decidir qual será o seu fornecedor com base em qual apresenta o melhor desempenho nos critérios qualificadores.

Por outro lado, os **ganhadores de pedidos** são aqueles com base nos quais o cliente vai efetivamente decidir quem vai ser o seu fornecedor, dentre aqueles qualificados. A distinção é muito importante, pois, assim como é vão o esforço de aumentar excessivamente o nível de desempenho dos critérios qualificadores uma vez atingida a qualificação, é compensador o esforço de aumentar o desempenho nos critérios ganhadores de pedidos, já que é nestes que o cliente baseia sua escolha de fornecimento.

Outra dimensão importante a se considerar na elaboração de uma estratégia empresarial competitiva é a perspectiva do cliente. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (apud Fusco et al 2003), a probabilidade de manutenção da condição de um estado presente de competitividade está relacionada à maneira que evolui a percepção que o consumidor tem desse estado, no sentido de saber se suas expectativas de consumo estão sendo atendidas satisfatoriamente. Para que ocorra o reconhecimento de uma necessidade de mudança de

sua consciência ( ou a um plano de interesse de maior prioridade) uma necessidade latente dentro de si, ou seja, que a percepção da diferença entre o estado desejado de alguma coisa e a situação atual, seja suficiente para despertar e ativar o processo decisório para uma mudança.

Fusco *et al* (2003) descrevem a abordagem sugerida por Engel, Blackwell e Miniard referente às dimensões que definem o comportamento do consumidor, conforme indicado na figura 1, fundamentais para balizar as ações de *marketing* de uma empresa.



**Figura 1 - As dimensões de necessidades do consumidor**

**Fonte: Fusco et al 2003**

Em resumo, para que possa formular e implementar suas estratégias adequadamente uma a empresa deve colher e analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, mercados, clientes, tecnologia, finanças mundiais e economia mundial em fase de transição. A estratégia eficaz também racionaliza a intenção e missão estratégica da empresa, bem como o que será feito para alcançá-las. Uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca recursos, capacidades e competências da empresa para que se possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo. (HITT *et al.*,2003).

### **Redes de Empresas e Cadeia de Fornecimento**

As mudanças de ordem econômica e tecnológica vêm transformando o *Supply Chain Management* ou Cadeia de Fornecimento em um dos conceitos gerenciais mais importantes do momento. Para Francischini e Gurgel (2002), *Supply Chain Management* (SCM) trata da integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores



valor para o cliente. Esses autores afirmam que a Cadeia de Suprimentos é uma rede de organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades que produzem valor sob a forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Pode-se considerar SCM como uma perspectiva expandida, integrada e atualizada da tradicional administração de materiais, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva, pressupondo que as empresas devem redefinir suas estratégias competitivas e funcionais por seus posicionamentos (como fornecedores/ou como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem (PIRES, 1998).

Adotar uma abordagem sistêmica em gestão de uma cadeia de suprimentos abre muitas oportunidades para análises e melhorias. Geralmente, analisar toda a cadeia de suprimentos pode aumentar a eficiência, o que permite a manutenção de estoque somente onde for necessário, identificando gargalos, balanceando capacidade e coordenado um fluxo adequado de materiais. (SLACK *et al*,2002).

Trata-se de uma ferramenta estratégica utilizada para aumentar a satisfação do cliente e elevar a competitividade das empresas. Os objetivos da implantação de uma Cadeia de Suprimentos podem ser alcançados através da constituição de todas as parcerias possíveis dentro da cadeia, com o compartilhamento dos riscos do negócio, de todas as informações e dos resultados obtidos. Grandori e Soda (1995), atribuem o surgimento das redes de cooperação em função da ocorrência de falhas de mercado ou falhas burocráticas.

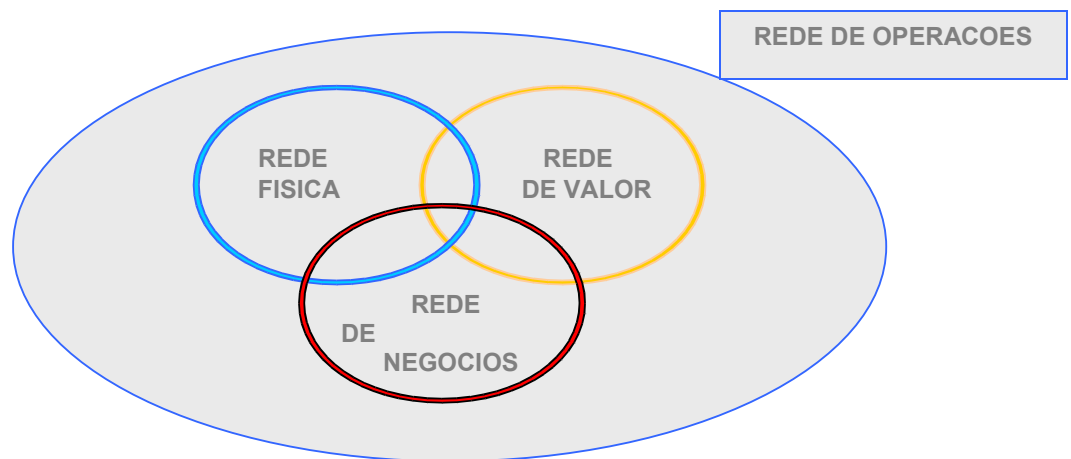
Na busca de vantagem competitiva, observa-se uma tendência crescente à formação de redes de empresas, que se destaca como uma ampliação da Cadeia de Fornecimento. Rede de Empresas pode ser considerada como arranjos organizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. BRITTO,2002).

As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração interorganizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas. Nas redes, prevalece a focalização dos negócios e a flexibilidade coletiva, incrementando-se continuamente, a rentabilidade das empresas, através de uma gama estreita de processos, tecnologia de produtos e *core business*. (BARBOSA e SACOMANO,2001)

### A Abordagem de Redes Simultâneas – (*Concurrent Networks*)

Desenvolvida por Fusco *et al* (2004), a abordagem propõe que uma determinada rede de operações seja segmentada e analisada em subredes nas dimensões física, de valor e de negócios para se avaliar se houve maior competitividade a partir de alianças e parcerias formadas.

- Rede Física - se enquadra toda movimentação de bens e serviços entre fornecedores e clientes que propiciará o abastecimento do sistema produtivo para que haja a efetiva operacionalização, no âmbito físico.
- Rede de Valor - são enquadradas todas as atividades que conferem valor aos produtos e serviços oferecidos, a partir da perspectiva do consumidor.
- Rede de Negócios - envolve os atores que desempenham atividades de viabilização de negócios, penetração em novos mercados, viabilização de recursos matérias, tecnológicos financeiros que, isoladamente, dificilmente seriam acessíveis correndo o risco de se perder a oportunidade.



**Figura 2 –Rede de Operações. Fonte Fusco *et al*, 2004**

Os assuntos que podem impactar, direta ou indiretamente, o desempenho dos atores no âmbito de cada uma das três, foram considerados na abordagem e podem ser visualizados de forma resumida na figura 3. O assunto aliança, foi o foco do estudo desse estudo.

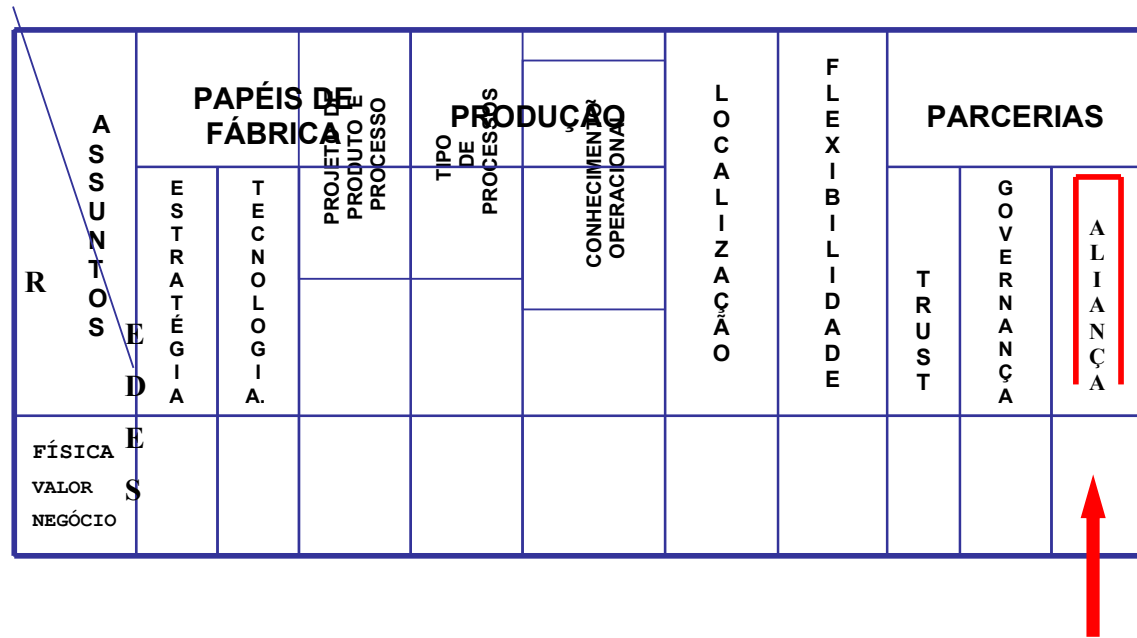


Figura 3 – Abordagem de Redes Simultâneas (*Concurrent Networks*)

Fonte: Fusco et al, 2004

### Nível de Dependência dos Relacionamentos em Redes de Empresas

Proposta por Gattorna e Walters (1996), a classificação, apresentada na figura 2, para mapeamento e avaliação do nível dos relacionamentos existentes, considera a importância das transações em sua origem e destino, ou seja para os atores que prestam e para os que recebem o produto ou serviço. Adotando esta abordagem, pode-se ter uma idéia sobre o equilíbrio das dependências dos relacionamentos e o que seria preciso para se alcançar à competitividade desejada.

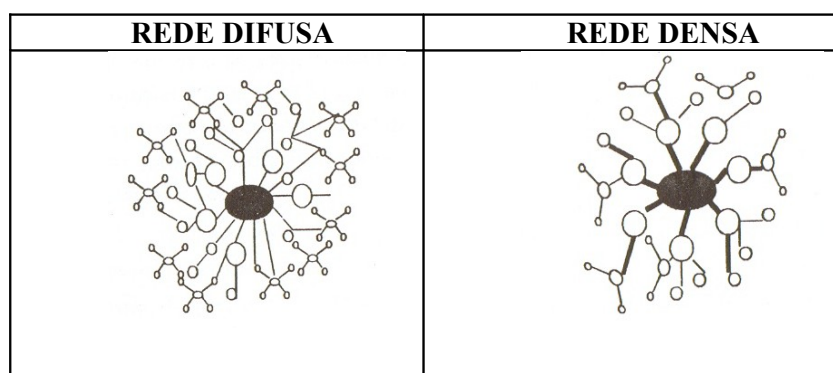
NÍVEL	FORNECEDORES	COMPRADORES
1	ALTO	ALTO
2	ALTO	BAIXO
3	BAIXO	ALTO
4	BAIXO	BAIXO

Figura 4 - Nível de dependência do relacionamento. Fonte: Gattorna e Walters (1996)

Segundo os autores, para o nível 1 tem-se um grau de dependência elevado para os dois participantes. O fornecedor é muito dependente do cliente e o cliente também é muito dependente do fornecedor na questão de fornecimento de suprimentos. Para os níveis 2 e 3 um ator da rede é muito dependente e o outro pouco dependente da outra parte. Já para o nível 4, o grau de dependência para ambos é baixo. Isso significa que um dado fornecedor é pouco relevante para seu cliente e vice-versa. Com essa classificação após analisar o tipo de relacionamento cliente-fornecedor que ocorre entre os dois atores, pode-se inferir o seu grau de aprofundamento através dos níveis apresentados.

### Densidade da Rede de Empresas

Gnyawali e Madhavan(2001), propõem que na análise do posicionamento estrutural dos relacionamentos dos atores, a densidade é uma propriedade das redes que permite dimensionar a extensão da interconexão entre os atores da rede. Assim quanto maior for a interconexão entre os participantes mais densa será a rede e, à medida que esses relacionamentos se apresentam com menor grau de interconexão, a rede é considerada difusa. Na figura 5 os traços mais fortes na rede densa indicam um maior grau de interconexão.



**Figura 5 – Posicionamento Estrutural – Rede Difusa e Rede Densa**

**Fonte Gnyawali e Madhavan (2001)**

O conceito de densidade, inserido na análise conceitual de posicionamento estrutural, é entendido por meio da extensão da interconexão entre os atores da rede.(GNYAWALI e MADHAVAN,2001). Os autores afirmam que, quanto maior a interconexão, maior a

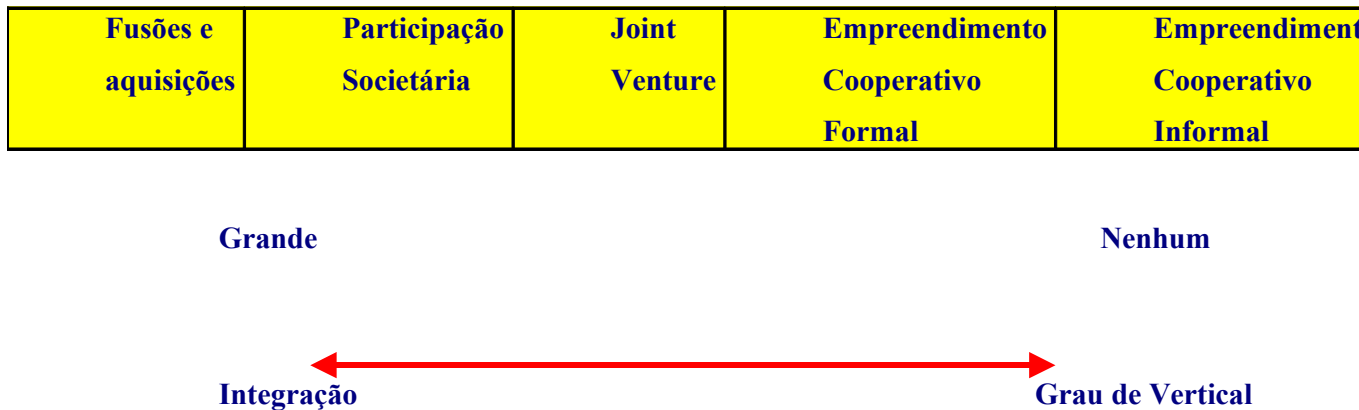
mais complexos, informações qualitativamente diferentes, confiança dos atores e, ainda, arranjos para resolução de problemas de outros aspectos.

### **Alianças Estratégicas**

Para Troccoli e Soares (2003), a aliança estratégica pode ser definida como um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos. As autoras afirmam que nem sempre uma aliança é estratégica, só adquirindo essa qualificação quando estabelecida com vistas à manutenção ou a criação de vantagem competitiva.

As alianças estratégicas são acordos de cooperação entre empresas que vão além dos negócios normais de empresa para empresa, mas que não chegam a ser fusões nem parcerias. Uma aliança pode envolver esforços, conjunto de pesquisa, compartilhamento de tecnologia, utilização conjunta de instalações produtivas, comercialização mútua dos produtos ou concentração de esforços para a fabricação de componentes ou montagem de produtos acabados. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004).

Lorange e Roos (1996), sugerem que uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (“mercado”) e, de outro, a internalização total (“hierarquia”), baseada na chamada teoria do custo de transação introduzida por Williamson (1985). Essa escala, mostrada na Figura 6 indica que quanto maior o grau de integração, maior a possibilidade de formação de alianças estratégicas.



**Figura 6 - Opções de alianças estratégicas x grau de integração vertical com a empresa-mãe. Adaptado de Lorange e Roos,1996**

A formação de alianças estratégicas ocorre no momento em que se identifica uma expectativa de expansão de mercado, aquisição de *know how* tecnológico, oportunidade de negócios e de melhoria de sua posição competitiva, que não seria viável em outra situação. A aliança provê às empresas constituintes de recursos tecnológicos, humanos e financeiros para o atendimento rápido de demanda do mercado.(GUERRINI E SACOMANO,2002).

Muitas empresas que desfrutam de um segundo lugar, desejando preservar sua independência, têm lançado mão das alianças ao invés de fazer fusões de empresas, na tentativa de fechar a lacuna competitiva em relação à empresa líder. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III,2004).

Já as parcerias representam um estágio intermediário entre o formato convencional de relacionamento comprador fornecedor e alianças estratégicas. No relacionamento tradicional, que prevaleceu durante toda a era da industrializa,'ao, cada parte busca exclusivamente atender seus interesses sem se preocupar com as necessidades da outra parte. Nas parcerias já se podem verificar alguns acordos que trazem facilidades para ambos atores e começa a se desenvolver um relacionamento de maior confiabilidade. A conhecida parceria ganha-ganha.

Normalmente nas parcerias s'ao negociadas as condições favoráveis para as duas partes, restrito ao campo dos suprimentos de produtos e servi;os. Nessa modalidade de relacionamento cliente-fornecedor, ainda n'ao se verifica compartilhamento de estratégias de cada organização. Mantém-se uma certa reserva sobre como cada empresa planeja atuar no mercado.

Um dos requisitos fundamentais para o sucesso de uma aliança estratégica ou de uma parceria é a busca contínua de uma relação de confiança. A confiança é definida por Arruda e Arruda (1998), como a crença de uma das partes em que suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, por ações tomadas pela outra parte. Assim a confiança é um “tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista”. O comportamento oportunista rapidamente destrói reputação, e a reputação tem um grande valor econômico quando estabelecendo relacionamentos, porque ela é que sustenta a confiança.

Nooteboom (1999) estabelece uma distinção entre confiança e fé. De acordo com o autor, confiança está associada com uma escolha, enquanto que fé está associada com o inevitável. Confiança diz respeito às relações nas quais as pessoas ou empresas se engajam e que, quando as coisas não vão bem, podemos culpar nosso próprio julgamento por isso, enquanto que fé se refere à continuidade da ordem natural e moral das coisas: natureza, Deus, o governo, o sistema legal.

Outro aspecto muito importante numa aliança estratégica é o perigo de dependência da outra empresa em se tratando de habilidades essenciais à longo prazo. Em uma situação de dependência, uma das partes pode praticar ações que afetam negativamente os resultados da outra. Para evitar uma relação de dependência a empresa precisa desenvolver capacidades internas para reforçar sua posição competitiva e formar uma vantagem competitiva sustentável. Em situações que isso não for viável, a fusão torna-se uma solução melhor que a aliança estratégica.

De maneira distinta da dependência, na qual o relacionamento tem uma conotação negativa em virtude de uma das partes constituir garantia para a outra, por seu bem-estar econômico, a confiança é normalmente uma relação de ida e volta.

Para maximizar os resultados das alianças estratégicas formadas, Thompson Jr. e Strickland III (2004), recomendam que as empresas observem cinco orientações:

- Escolher um parceiro compatível. Para isso, deve-se aguardar um tempo suficiente para formar uma boa comunicação e confiança e não esperar resultados imediatos.
- Escolher um parceiro cujos produtos e mercados se complementam, em vez competirem com o produto da empresa e sua base de clientes.
- Aprenda rapidamente tudo sobre tecnologia e gerência da empresa parceira; transferir as boas idéias e práticas para a própria operação rapidamente.

- Tomar cuidado para não divulgar informações competitivamente sensíveis para a parceira.
- Ver a aliança como temporária (5 a 10 anos) e continuar a aliança somente se ela for benéfica.

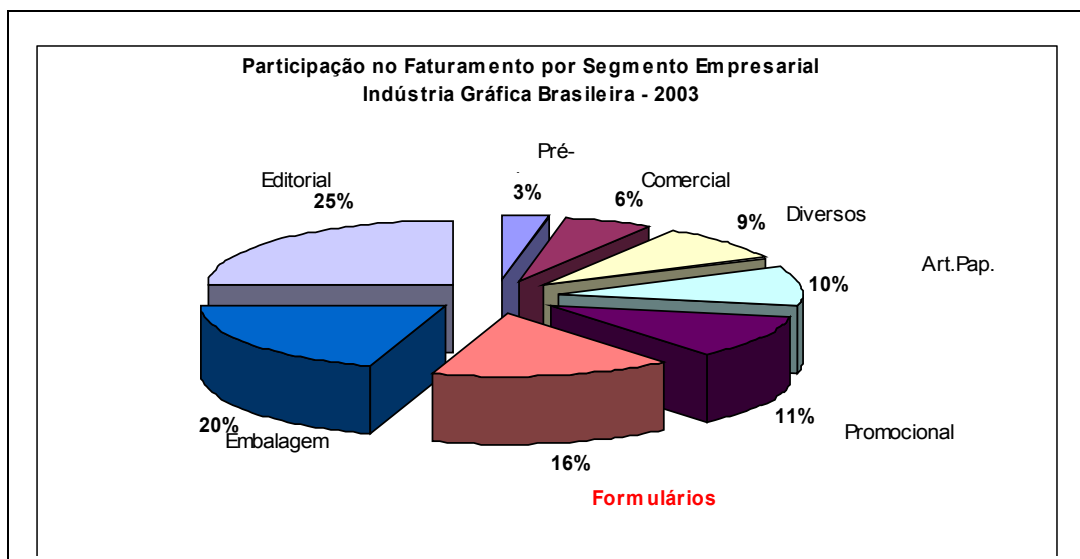
As alianças também têm seus riscos. A coordenação eficiente entre empresas independentes, cada uma com motivações diferentes e talvez objetivos conflitantes, é uma tarefa desafiadora. Essa tarefa exige muitas reuniões de muitas pessoas para resolver o que deve ser partilhado, o que deve permanecer como propriedade particular e como os arranjos corporativos vão funcionar. Os parceiros precisam superar barreiras culturais além do que os custos de transação são altos.

## **2. Apresentação do Setor de Formulários**

O segmento de impressão de formulário contínuo é responsável pela produção de impressos de elevada tiragem, como revistas, livros, catálogos, encartes comerciais, cheques, notas fiscais, boletos de cobrança, impressão eletrônica, entre outros, utilizando impressoras rotativas de alta velocidade. No Brasil é composto por um grande número de pequenas e micro empresas, de atuação regional. Em contra partida, paralelamente a este grupo encontra-se um outro menor, formado pelas empresas de grande porte. Este sim estruturado, com um parque fabril específico, dotado de máquinas e equipamentos que lhes habilitam a atuar nos mais diversos segmentos e subsegmentos do setor.

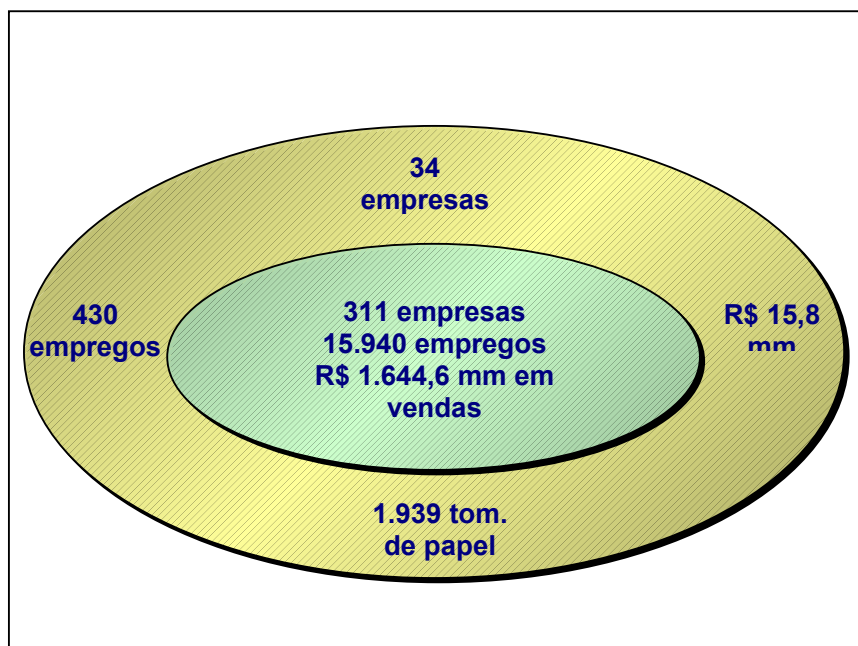
Por ser um setor fortemente ligado a atividade econômica está presente na maioria dos setores produtivos, verifica-se uma concentração de empresas na região Sudeste, onde se localizam 2/3 das empresas atuantes nos segmentos. O faturamento total do setor em 2003 foi da ordem de R\$ 1,6 bilhões, cerca de 9,0% acima dos valores realizados em 2001, com uma participação de 16% no faturamento global da área gráfica, conforme indicado na figura 7.





**Figura 7- Participação no Faturamento por Segmento Empresarial – ABRIGRAF-2003**

A figura 8 , busca oferecer uma visão ampliada das dimensões projetadas para o segmento de formulários no Brasil, com a inclusão de um pequeno grupo de fabricantes, que em muitos casos, operam em suas linhas de uma forma mais artesanal, fora dos padrões industriais, como produção em série, escalas mínimas, parque de máquinas próprio, funcionários registrados, etc.



**Fonte: Pesquisa Setorial Abraform, 2004**

A grande maioria das empresas do setor atua em mais de um segmento de produto, oferecendo um rol variado de produtos e serviços. Dentre os segmentos com maior ocorrência de produtores, quem mais se destaca é o de *Print*, seguido pelo de *Listagens* e *Etiquetas*.

O segmento de *Print*, responsável pela produção de notas fiscais, extratos bancários,

setor, concentrando 41% das vendas. Além disto é o segmento que detém o maior número de empresas atuantes e o maior número de funcionários dedicados. Na segunda posição *Listagens e Dados Variáveis*, alternam-se com vendas anuais muito próximas. Diferenciam-se no número de empresas, que no caso de Listagens é cerca de três vezes maior do que o verificado em Dados Variáveis, mas com 19% a menos funcionários.

Analisando-se o setor dentro de uma perspectiva mais ampla e ao lado de outros indicadores históricos tais como o número de empresas e a mão de obra empregada, conforme mostra a figura 9, evidencia-se a reversão em sua tendência de queda à partir de 2003, e que, se concretizadas as expectativas deverá se manter crescente. Os dados apresentados abaixo estão indicados na última pesquisa setorial feita da ABRAFORM –Associação Brasileira da Indústria de Formulários, Documentos e Gerenciamento da Produção, publicada em 2004

Evolução Histórica do Setor de Formulários								
. Dados	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003
. Empresas	87	17	.d.	50	56	47	.d.	11
. Mão de Obra	.895	.464	.d.	4.007	7.087	6.690	.d.	5.940
. Vendas (R\$-milhões)	65,6	73,6	.245,9	.489,8	.687,7	.509,4	.462,4	.644,6
. Particip./Ind. Gráfica	3,9%	4,8%	5,8%	5,2%	3,7%	2,1%	1,4%	0,9%

**Figura 9 - Evolução histórica do Setor de Formulários. Fonte: Abraform / Abigraf / IEMI.2004**

### 3. Metodologia da Pesquisa

Inicialmente, buscou-se na pesquisa bibliográfica um estudo mais aprofundado dos temas relevantes para desenvolver a contextualização adequada do tema objeto de estudo.

Adotou-se uma abordagem empírico-teórica, complementada por um exemplo de aplicação prática de um modelo composto, como ferramenta de análise da competitividade de

uma rede de empresas selecionada, considerando o foco alianças estratégicas e parcerias com fornecedores.

O enfoque qualitativo adotado para a pesquisa, objetivou obter dados descritivos que permitissem compreender os processos interativos da rede estudada, mediante contato direto da pesquisadora com as empresas.

O estudo pode também ser considerado exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o elemento estudado, de modo a torná-lo explícito para facilitar a construção de hipóteses sobre o assunto. Pode-se afirmar também que, o levantamento de informações junto às empresas pesquisadas, foi feita através de estudos de caso pois segundo Yin (2001), o estudo de casos é uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Formulou-se um contexto de aplicação composto por três abordagens conceituais, que pudesse fornecer informações suficientes para a análise da formação de alianças estratégicas e parcerias entre fornecedores e clientes, o grau de aprofundamento e possíveis contribuições para a ampliação da competitividade das empresas.

O modelo proposto foi aplicado a um exemplo prático, com cinco empresas da área gráfica, do segmento de formulário contínuo. Foram escolhidos aleatoriamente, algumas fornecedores de indústrias gráficas, fabricantes e distribuidores de matéria-prima e insumos, para a realização de entrevistas semi-estruturadas.

A avaliação de cada relacionamento foi classificada segundo os critérios definidos nas três abordagens teóricas e, os resultados constatados foram lançados no quadro síntese criado para representar o modelo proposto.

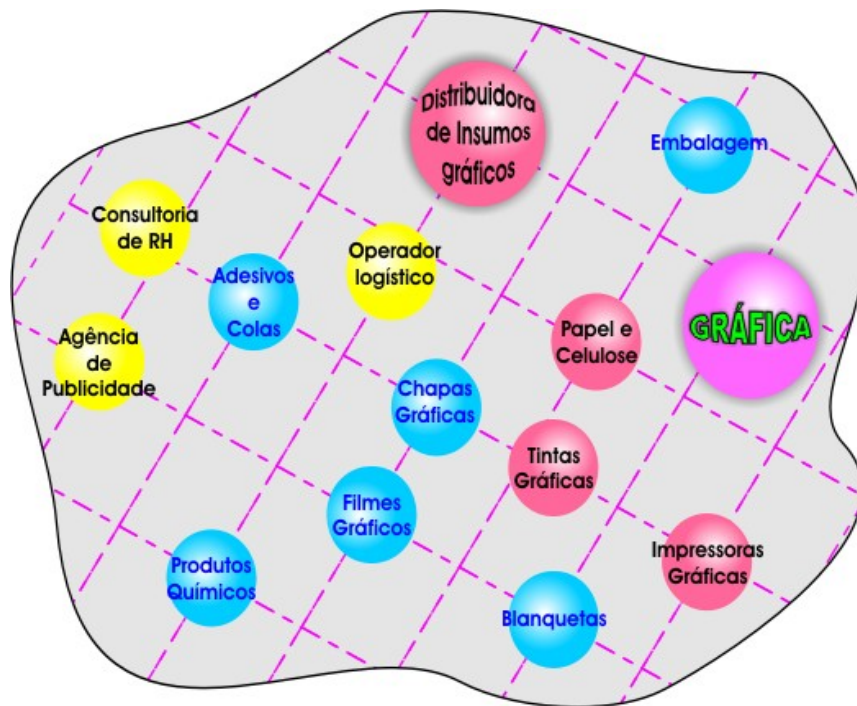
A análise dos resultados obtidos constituiu-se em material suficiente para analisar a o relacionamento dos atores participantes da rede e a influência desse relacionamento na competitividade das empresas envolvidas.

#### **4. Análise dos Resultados**

A rede de empresas estudada, pertence ao setor de formulários contínuos da indústria gráfica, é composta por gráficas de micro, pequeno, médio e grande porte, fornecedores específicos e distribuidores de todos os tipos de insumos consumidos.

Além desses, há também os prestadores de serviços como transportadoras, escritórios contábeis, serviços de limpeza e vigilância, consultorias de RH, etc. Atualmente, muitas

de empresas em questão. As empresas estudadas forma as distribuidoras de insumos gráficos , fabricantes de papel e celulose, tintas gráficas e impressoras gráficas.



**Figura 10 – Rede de Empresas estudada –Elaborada pelos autores.**

Cada participante pode ser considerado como um elo, conforme a morfologia proposta por Brito (2002) e suas posições e ligações, dependem da relação que se está analisando no momento, considerando o contexto concorrencial.

A figura 11 mostra os resultados obtidos para a operação das empresas pesquisadas no segmento de formulário contínuo.

**Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica**  
**Maria Cristina Mendonça Siqueira; José Paulo Alves Fusco**

MAPEAMENTO E ANÁLISE DE REDES DE EMPRESAS ESTRUTURA DO MODELO PROPOSTO				
RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS PARTICIPANTES DA REDE	REDES SIMULTÂNEAS			Densidade das Redes
	Física	Valor	Negócio	DENSA OU DIFUSA
Gráfica RR Donneley Moore x VCP Celulose Papel	1	1	1	DENSA
Gráficas Médias x KSR Distribuidora	3	1	4	DIFUSA
Gráficas Médias x Rotatek Impressoras Rotativas	1	1	1	DENSA
Gráficas Médias x Cromos Tintas	2	1	4	DIFUSA

N1	Nível de Dependência	Relacionamentos
N2	Fornecedor	Comprador
N3	alto	alto
N4	baixo	baixo

**Figura 11 - Classificação dos relacionamentos – Elaborado pelos autores**

A densidade da rede depende também da estratégia de relacionamento que as empresas envolvidas optaram em adotar. Se o cliente preferiu se relacionar com poucos fornecedores, a tendência é de que a rede seja mais densa e o grau de dependência seja maior, conforme observado nas proposições teóricas de Gnyawali e Madhavan (2001), e de Gattorna e Walters (1996), para grau de dependência dos relacionamentos, respectivamente.

A análise das características da rede simultâneas de acordo com a abordagem de Fusco *et al* (2004), só pode ser identificada quando se analisa com maior profundidade o relacionamento sistemático do cliente-fornecedor desde a sua concepção e por toda sua evolução.

Os fluxos de informações já estão em grande parte informatizados, porém, no caso das micros e pequenas empresas é muito comum a figura do representante de vendas, indo até a gráfica para “ tirar pedido”.

A análise conjunta das informações obtidas, a partir de três perspectivas analíticas diferentes, permitiu sugerir a aplicabilidade da abordagem.

Não se verifica um rigor absoluto na questão de exclusividade de fornecimento. As gráficas que comprem prioritariamente de um fabricante de insumo, vez ou outra pode adquirir produtos da Distribuidora se assim lhe convier.

## **5.Conclusões**

Esta pesquisa pôde constatar a importância da formação de Alianças Estratégicas e Parcerias como instrumento gerencial para viabilizar a ampliação da competitividade das empresas.

O contexto teórico utilizado composto por três abordagens conceituais, mostrou-se aplicável como instrumento de análise sobre a formação e o grau de aprofundamento de Alianças Estratégicas e Parcerias, sob a perspectiva de rede de empresas, no segmento escolhido de formulário contínuo da indústria gráfica.

A partir da observação dos relacionamentos existentes entre os atores da rede, verifica-se que, apresentam uma origem empírica e estão se formando sem um prévio estudo técnico-teórico.

O estudo e aplicação prática dos conceitos forneceram elementos suficientes para avaliar o grau dos relacionamentos em função do contexto concorrencial de uma dada operação, conforme proposto na hipótese desta pesquisa.

Pôde-se verificar também que, o exercício desse tipo de relacionamento entre fornecedor-cliente vai fortalecendo a necessidade de mudança de várias práticas tradicionais como o de ter vários fornecedores para cada tipo de material ou o não compartilhamento de informações estratégicas.

Observa-se que para os relacionamentos mais próximos do modelo de alianças estratégicas ocorre uma maior homogeneidade, mostrando que os participantes já possuem um grau elevado de confiança mútua e acreditam que essa forma de relacionamento é vantajosa para ambos.

Já para os relacionamentos direcionados para as parcerias, há uma maior instabilidade

mercadológicas do momento. O empenho em manter o relacionamento estável é muito maior pela parte do fornecedor.

Essa estratégia de buscar um maior relacionamento com fornecedores verifica-se, com maior frequência, em empresas de grande porte. Já se registra também nas empresas de médio porte, ações concretas que buscam formar parcerias mais amplas para otimizar recursos e ampliar sua competitividade, o que pode se tornar um estímulo para adoção dessa prática gerencial por empresas de menor porte, com as devidas adaptações.

A aplicação do modelo, exige um estudo prévio sobre as estratégias corporativas e negociais das empresas envolvidas. A falta de clareza sobre as diretrizes estratégicas pode dificultar a análise de processos de relacionamentos mais aprofundados entre fornecedores e clientes.

A pesquisa bibliográfica evidenciou a complementaridade das diversas abordagens existentes, que podem ser utilizadas pelas organizações para avaliar a relação com seus fornecedores ou com seus clientes.

## 6. Referências Bibliográficas

- ABRAFORM - Associação Brasileira da Indústria de Formulários, Documentos e Gerenciamento da Informação. **Estudo Setorial da Indústria Brasileira de Formulários**. São Paulo : ABRAFORM,.2004
- ABRIGRAF –Associação Brasileira da Indústria Gráfica-6º **Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica – 2003/2004** .
- BRITTO, J. Redes de Cooperação entre empresas In: KUPFER, Dom **Economia Industrial: fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de janeiro: Editora Campus, 2002
- FRANCISCHINI, P.G; GURGEL, F. do A . **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FUSCO, José P. A. et al. **Administração de Operações: da formulação estratégica ao controle operacional**. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.
- FUSCO, José P. A. et al. **Competition in a Global Economy: Towards a Concurrent Networks Model**. Artigo. EUROMA,2004
- GATTORNA, J.; WALTERS, D.W. **Managing the supply chain: a strategic perspective**. MacMillan Press, London,1996

- GUERRINI, Fábio M.; SACOMANO, José B. **Alianças Estratégicas como forma emergente de organização de produção.** In.Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção.V.1. Organizador: José P.A . Fusco. São Paulo: Arte e Ciência, 2002
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. **Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective.** Academy of Management Review, v.26, n.3, p.431-445, 2001.
- GRANDORI, A., SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** Organization Studies, V.16, n.2, 183-214, 1995
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HILL, Terry. **Manufacturing Strategy: The Strategy Management of the manufacturing function.** London: MacMillan ,1993 (12th ed.)
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas, formação, implementação e evolução.**São Paulo: Atlas,1996
- MERLI, Giorgio. **COMAKERSHIP A Nova Estratégia para os Suprimentos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MINTZBERG, Henry.**Safári da Estratégia.** São Paulo: Bookman,2000
- NOOTEBOOM,B. **Inter-firm Alliances-Analysis and Design.** London:Routledge,1999
- PIRES, Sílvio R.I.; **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular.** Revista de Administração, São Paulo,v.33, n.3, p.5 –15, julho/setembro 1998.
- PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e suas Implicações no Planejamento e Controle da Produção.** In: AMATO NETO, João **Manufatura Classe Mundial. Conceito Estratégias e Aplicações.** –São Paulo: Atlas, 2001
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus,1991
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002
- THOMPSON JR, Arthur A ., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004
- TROCCOLI, Irene R. e Soares, T.D.L.V.A.M. **Gestão de empresas em grupos estratégicos:os blocos de relacionamentos estratégicos.**RAE – Revista de Administração., São Paulo,v.38,n.3,p.181-191, jul/ago/set.2003



Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica

Maria Cristina Mendonça Siqueira; José Paulo Alves Fusco

-WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contrating**, New York, Free Press, 1985

-YIN,R.K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. São Paulo: Bookam, 2001

Artigo recebido em: 17/09/2004

Artigo aprovado em: 20/10/2004