

A importância das parcerias estratégicas na comercialização de carvão vegetal na empresa Ferraz Florestal Ltda

The importance of strategic partnerships in the commercialization of charcoal in the company Ferraz Florestal Ltda

Elias Ferraz Chaves¹
Unilson Gomes da Silva²

97

Resumo: O presente artigo tem por objetivo determinar o papel das parcerias estratégicas no desenvolvimento das empresas e quais os possíveis resultados dentro do mercado a qual está inserida. Para o desenvolvimento será utilizado um estudo de caso na empresa Ferraz Florestal LTDA, através de dados colhidos na própria empresa e um questionário destinado a um parceiro da empresa. Como existem poucos trabalhos e publicações que abordem o tema, a este trabalho se torna de suma importância para auxiliar os empresários no momento em que optar pelo uso de parcerias estratégicas. A pesquisa que se pretende realizar visa demonstrar a importância de a Empresa Ferraz Florestal estabelecer uma rede de parcerias e relacionamento e demonstrar como se deu o processo de formação, as suas vantagens e dificuldades. Portanto, este estudo servirá para estimular outros pesquisadores a estudarem sobre o tema, refinando-se os resultados já existentes.

Palavras-Chave: Parceria estratégica, análise, estrutura, tendências de mercado, resultado.

Abstract: This work aims to determine the role of strategic partnerships in the development of companies and what are the possible results within the market to which it is inserted. For the development, a case study will be used in the company Ferraz Florestal LTDA, through data collected in the company itself and a questionnaire for a partner of the company. As there are few works and publications that address the theme, this work becomes of paramount importance to assist entrepreneurs when they choose to use strategic partnerships. The research to be carried out aims to demonstrate the importance of the Ferraz Florestal Company to establish a network of partnerships and relationships and to demonstrate how the training process took place, its

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro_ FCJP. E-mail: eliasferrazchaves@gmail.com.

² Bacharelado em Administração, licenciado em Filosofia, MBA-Gestão Estratégica de RH, pós-graduado em Filosofia da educação, Mestre educação permanente pela USAL-Buenos Aires-Argentina, Professor de Pós-Graduação FCJP, FPM, FCC, Professor curso de Administração Faculdade Cidade de João Pinheiro-FCJP, Professor curso de Administração, Contábeis, Engenharia Elétrica e Gastronomia Faculdade Cidade de Patos de Minas-FPM. E-mail: gomessoaresu@gmail.com.

Recebido em 20/12/2021

Aprovado em 03/08 /2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



advantages and difficulties. Therefore, this study will serve to encourage other researchers to study on the subject, refining the existing results.

Keywords: Strategic partnership, analysis, structure, market trends, result.

1 - INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida possui como tema “parceria estratégica” e o objetivo é analisar a importância da parceria estratégica ao se comercializar o carvão vegetal. A pesquisa foi desenvolvida na cidade de João Pinheiro, noroeste de Minas Gerais, em uma empresa que possui como atividade principal a comercialização de carvão vegetal, estabelecendo-se como padrão de pesquisa os anos entre 2016 e 2020.

A escolha pelo município de João Pinheiro para elaboração e desenvolvimento do projeto dá-se por constituir moradia deste pesquisador e por ser uma cidade que produziu em 2018, 14.500 m³, sendo o valor estimado 508,0 (x1000) em R\$, estando no 5º lugar no ranking de Minas Gerais, perdendo somente para Francisco Badaró, São João das Missões e Bonito de Minas (IBGE, 2020).

Com tudo que foi apresentado e vendo que este projeto tem grandes perspectivas de sucesso, inquietei-me a elaborar algo que contribuísse de forma significativa para o município.

O município de João Pinheiro foi emancipado em 10 de setembro de 1911, possui, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), sendo certo que no ano de 2019, contava com 47.452 habitantes, dos quais 81% tantos encontravam-se domiciliados na zona urbana e 19% domiciliados na zona rural. Seu território é de 10.727,471 km², sendo o maior município do Estado de Minas Gerais. Possui renda *per capita* foi avaliada em R\$562,24 (IBGE 2010) girando sua economia em torno do agronegócio e na agropecuária.

A agricultura da cidade de João Pinheiro revela-se complexa, porque é caracterizada por uma gama de atividades, que vão desde a cultura do eucalipto, cana-de-açúcar, produção de grãos e frutas, até a agricultura familiar de subsistência.

Com relação a produção de carvão, o seu início se deu em 1970, diante da necessidade premente da indústria siderúrgica, que estava em seu apogeu em Minas Gerais. A atividade ganhou fomento, graças a grande extensão de terras, com preços razoavelmente baixos, condições naturais favoráveis para a acelerada expansão do eucalipto e fatura de mão-de-obra a baixo custo. Esses fatores foram associados a um extenso programa de estímulos fiscais e apoio financeiro destinados ao reflorestamento propiciado pelo governo central. Instituiu-se,

então, os denominados maciços verticalizados, ou melhor, produção florestal direto para a indústria.

Diante da potencialidade econômica do município no ramo do agronegócio, torna-se relevante a análise da importância das parcerias estratégicas para o comércio do carvão vegetal e assim verifica-se se as elas podem ser consideradas um diferencial estratégico para o desenvolvimento da empresa.

Assim a pesquisa responderá alguns questionamentos: como é o relacionamento da Empresa Ferraz Florestal com seus parceiros? A adoção por parceiros estratégicos ajudou a empresa Ferraz Florestal a se tornar ainda mais conhecida e competitiva no mercado? Quais os benefícios ganhos e os riscos assumidos pela Ferraz Florestal com as parcerias?

2 – OBJETIVOS

2.1 – Objetivo geral

A pesquisa teve como objetivo, demonstrar a efetiva importância sobre a formação de parceria estratégica, analisando-se o comportamento empresarial da Empresa “Ferraz Florestal.

2.2 - Objetivos específicos

Realizar um levantamento teórico sobre a comercialização do carvão, conceitos e definições atinentes ao tema, como rede de relacionamentos, parceria estratégica e formação de alianças;

Demonstrar como é o relacionamento da Empresa “Ferraz Florestal” com os seus parceiros e como se deu o processo de formação;

Expor quais as vantagens de se formar uma parceria estratégica e as dificuldades que as empresas podem encontrar.

3 – METODOLOGIA

A pesquisa se classifica como estudo de caso, que segundo lição de Yin (2001) é uma espécie de pesquisa empírica que analisa um fenômeno atual, dentro de um contexto da realidade, notadamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão abertamente definidos. Ademais, o estudo de caso proporciona uma investigação onde consegue-se preservar

dados holísticas e significativos dos acontecimentos da vida real, citando-se como exemplos: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, transformações em regiões urbanas, relações internacionais e o amadurecimento de áreas financeiras.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que comercializa carvão vegetal, denominada “Ferraz Florestal Ltda.” sediada em João Pinheiro. O objetivo principal da pesquisa é analisar a importância da adoção de parcerias estratégicas para os fins de crescimento e destaque no mercado competitivo.

Esleveu-se uma abordagem qualitativa, permitindo-se descrever a complexidade do objeto descrito como problema, expor a interação de determinadas oscilações, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, refletir sobre o processo de mudança de certos grupos e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (VERGARA, 2010).

Durante a pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados mediante a realização de questionário semiestruturado que segundo Minayo (2007), parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Dessa forma, o informante passa a colaborar espontaneamente na elaboração do conteúdo de pesquisa. Essas entrevistas serão gravadas e transcritas e terão duração média de sessenta minutos, devendo realizar-se em setembro de 2020.

Os dados secundários foram coletados na base de dados da Ferraz Florestal, bem como artigos científicos e livros que tratam sobre o tema parceria estratégica.

A técnica utilizada para a análise dos dados primários foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo segundo Gil (2001) permite uma “inferência” que pode partir das informações que fornece o conteúdo das mensagens, ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que apresenta a comunicação. Para haver essa inferência, no entanto, é necessário um domínio básico da teoria que está alimentando o conteúdo das mensagens.

Os dados secundários foram por sua vez analisados através da análise documental. Segundo Vergara (2010) a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

4 – REVISÃO DE LITERATURA

4.1 – Parcerias estratégicas, conceito e evolução histórica nas organizações

Parcerias comerciais são comuns ao longo da história, seja entre indivíduos, empresas ou mesmo países, a prática sempre levanta diversas discussões acerca de seus processos e possíveis benefícios. Empresas com modelos de negócio semelhante ou complementar se unem buscando crescimento econômico e financeiro, sendo que na maioria das vezes é a pequena empresa, ou pequeno empresário que buscam ser impulsionados por outra maior.

São várias as definições sobre parcerias estratégicas dentre os vários autores pesquisados, principalmente quando avaliamos as particularidades que existem em cada empresa, e qual a necessidade de se formar parcerias. Cada instituição possui recursos específicos, próprios, móveis ou não, e ao olharmos para a alta competitividade de mercado atualmente, levam há uma certa dificuldade na hora de fechar acordos comerciais. Assim uma parceria será formada de acordo com os recursos oferecidos pelos eventuais parceiros tornando a aliança em uma vantagem competitiva, a colocando em posição de se tornar mais lucrativa ou rentável de acordo com seu setor de atuação. Contudo a dificuldade maior está na troca de recursos, sendo que cada lado da parceria não irá considerar trocar seus produtos ou serviços mais valiosos, ou mesmo abri-los a outras empresas, certos recursos não são negociáveis, imitáveis ou substituíveis, já que são de extrema importância para a sobrevivência da organização.

As vantagens que as empresas buscam com as alianças estratégicas também variam de acordo com cada setor. Em uma empresa cuja área centraliza-se em torno de inovações tecnológicas as alianças têm o objetivo de compartilhar os custos de pesquisa e desenvolvimento. (CUNHA, 2008, p. 16)

A parceria é vista como uma forma de complemento aos recursos das empresas envolvidas, assim, define-se quais os objetivos de sua criação, que pode ser como um rol de relacionamentos de longa duração, com vantagens para ambas as partes, devendo se considerar todos os tipos de relacionamentos, entre os diversos envolvidos em uma organização e entre organizações e partes, Quando uma organização formula estratégias de negócios, a finalidade é obter lucro e manter-se em destaque no mercado altamente competitivo. Segundo Camargos e Barbosa (2003) as alianças estratégicas significam um arranjo composto de forma voluntária por várias organizações. Cardenas (2007) corrobora esse entendimento e acrescenta que a

formação de alianças beneficia diretamente as empresas, principalmente quanto ao requisito de se manter em destaque no mercado competitivo.

Alguns autores possuem definições mais restritas em relação as parcerias estratégicas, e não consideram algumas situações específicas como parte do processo. Garai (1999) considera que as parcerias estratégicas são a colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização, fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

4.2 – Parcerias estratégicas usadas como ferramentas comerciais e suas vantagens

O comércio existe desde tempos remotos através da barganha, havia a troca de caças e posteriormente mercadorias e grãos fazendo com que civilizações inteiras aperfeiçoassem os métodos de troca até o surgimento das primeiras moedas. Com o passar dos anos a definição de comercio foi mudando de acordo com as novas necessidades, desde grandes navegações para descobrir novas rotas de distribuição, passando pela revolução industrial onde surgiu a produção em larga escala e as grandes indústrias, e até mesmo as grandes guerras, quando alguns países lucravam em cima da reconstrução de outros.

Hoje vivemos a era do consumismo, seja por necessidade ou vaidade, sempre se consome mais e mais, roupas, tecnologias, informação e conhecimento. Alguns valores deixaram de existir e vivemos em mundo em que a dinâmica e as tendências de consumo mudam constantemente.

Novas estratégias comerciais vão se cristalizando, de forma sistemática, e acabam criando novos processos sociais. O comércio e suas formas precisam, então, ser bem identificados, no lugar e no tempo, para se conseguir entender a extensão dessas mudanças. (ORTIGOZA, 2010, p. 25)

O setor comercial de uma empresa é de importância estratégica, pois dentro de suas especificações estão o planejamento de objetivos e metas, com o intuito de servir ao bom funcionamento dos outros setores, possibilitando recursos para as condições de trabalho. Deve conhecer os processos de comercialização, métodos de relacionamento comercial, demanda e tendências do mercado, e dar suporte principalmente ao setor de venda dos produtos ou serviços, sendo praticamente baseado no estabelecimento e alcance de metas.

Dentro dessa perspectiva, o setor comercial é o que irá desenvolver a proposta de parceria. Por ter uma visão mais abrangente dos processos da empresa e a interação com os

outros setores, isso permite uma atuação mais alinhada com cada setor da empresa. Não é certo pensar que o setor comercial simplesmente coordena a atividades de vendas, sendo um pouco mais complexo que isso, a busca por parceiros pode abranger também os setores de produção e distribuição, sendo que na maioria dos casos o foco é o faturamento da empresa.

4.3 – Tipos de parcerias estratégicas

A formação de parcerias estratégicas é voltada para o benefício de ambas as partes envolvidas, e assim podem se desenvolver de diversas formas, deve-se ter cuidado, buscando formar alianças com empresas com boa reputação no mercado, e que tenham relação com seu negócio. A parceria deve ser desenvolvida em torno de um objetivo geral, definindo metas a serem alcançadas e ações para tal, assim como a responsabilidade de cada empresa no processo, leve em conta também a necessidade de concessões para ambas as empresas terem resultados positivos.

Para Preece (1995) há três formas de aliança estratégicas: funções, estrutura e objetivos. As funções são as atividades específicas a serem desempenhadas, a estrutura refere-se ao modelo organizacional e objetivos são o motivo e as contribuições que a parceria irá trazer para ambas as empresas.

Barney e Hesterly (2011) as alianças podem ser classificadas nas categorias:

- Sem participação acionária – quando a cooperação é administrada por meio de contratos, sem a realização de investimentos, nem a criação de uma empresa dependente;
- Com participação acionária – quando os contratos são suplementados através de investimentos podendo ou não ser recíprocos;
- Joint ventures – cria-se uma empresa independente, com investimentos realizados por ambas as empresas, onde os investimentos são remunerados pelos lucros.

Deste modo, embora as alianças estratégicas façam parte do contexto empresarial, destaca-se também a relevância das redes de relacionamento na composição dessa parceria. As redes de relacionamento evidenciam a importância das relações sociais no âmbito empresarial. Segundo Cunha (2008) as redes de relacionamento são o centro da vida política na empresa, tanto que grandes realizações no ambiente organizacional ou em comunidades são feitas por meio de densos laços em redes que ligam as organizações e seus membros.

Muitos fatores são responsáveis para que uma empresa se destaque e tenha uma boa reputação perante a comunidade, dentre eles está a atitude ética, atenção ao princípio da boa-fé e capacidade para assumir risco. Esses pontos garantem uma boa reputação e maior facilidade de acesso a fontes de informações.

A importância de se ter uma rede de relacionamentos está na vantagem de escolher parceiros para composição de alianças. Klotzle (2002) pondera que quando uma organização cria uma aliança, ela busca referências entre parceiros existentes ou entra em contato com potenciais parceiros, para o fim de levantar informações quanto a credibilidade da empresa candidata à parceria.

4.4 – Carvão vegetal, histórico e processos de produção

A utilização do carvão vegetal como forma de energia se deu principalmente como uma alternativa aos recursos não renováveis como, por exemplo, o petróleo e o próprio carvão mineral. Mas na contramão da ideia principalmente a partir dos anos 70, com a demanda mais alta o carvão era fabricado com madeira de florestas nativas principalmente das áreas de cerrado o que causou uma diminuição considerável desse bioma. Estima-se que até o início dos anos 90, 78% da matéria prima usada era de mata nativa.

Com o passar dos anos e a mudança nas leis ambientais de preservação das florestas, começou a ser utilizada a madeira do eucalipto, onde suas florestas são renováveis. O Brasil é o maior produtor de carvão vegetal no mundo e maior parte da produção está concentrada no estado de Minas Gerais, destinado principalmente a produção siderúrgica de ferro gusa, aço e ligas metálicas. Mas o fato de que a cada dia cresce o uso de florestas plantadas, não erradica totalmente o consumo de florestas nativas.

Hoje existem vários projetos de reflorestamento para atender a demanda de madeira, sendo as principais incentivadoras as próprias siderúrgicas, seja por meio de parcerias para cultivo, arrendamento de terras ou mesmo o plantio em áreas próprias. O carvão é obtido a partir do processo de carbonização da lenha, que consiste em aquecer ao abrigo do ar a madeira, resultando em uma decomposição parcial. Há métodos de carbonização com eficiência de 60% a 70% da madeira e onde pode-se aproveitar de subprodutos que possuem certo valor econômico e que antes não eram aproveitados e descartado em forma de gases lançados na atmosfera, como por exemplo, o alcatrão, metanol e o ácido acético.

A qualidade da madeira é avaliada por sua densidade, umidade e pela composição química. Madeiras de maior densidade vão produzir carvão com mais massa e mais qualidade que pode ser comercializado pelo volume e pelo peso, já o teor de umidade da madeira na carbonização dever ser entre 30 e 40%, acima desses valores a madeira é considerada verde não sendo recomendado a produção do carvão vegetal pois influencia em sua qualidade. Os fornos



105

Imagem 2: Colheita da madeira para a produção de carvão. Fonte: Ferraz Florestal
são rudimentares e de alvenaria, e variam de tamanho dependendo dos tipos de processo produtivo, capacidade de produção e investimento em tecnologias por parte dos produtores.



Imagem 1: Fornos de produção de carvão vegetal. Fonte: Ferraz Florestal

Segundo dados do IBGE, de 2017 para 2018 a silvicultura (produção de florestas) cresceu 11,1% sendo a maior influência o carvão vegetal que no mesmo período teve aumento no valor de produção de 50,5% graças principalmente a demanda pelo setor siderúrgico. Somente Minas Gerais obteve 84% do carvão vegetal proveniente de florestas plantadas e, com a maior demanda, o estado teve aumento de 45,7% no valor de produção. Esses dados estão no gráfico abaixo:

Após considerar as especificações da madeira, o processo de produção de carvão vegetal passa também por enchimento dos fornos, carbonização, e descarregamento dos fornos. Segundo o projeto de siderurgia sustentável do Ministério do Meio Ambiente de 2019, a carbonização se resume no controle constante da temperatura interna do forno, favorecendo o aumento do rendimento e qualidade do carvão vegetal. A carbonização leva em média 3 dias, dependendo do nível de umidade da madeira, e é nessa etapa em que se consegue definir a qualidade final do produto.

Minas Gerais se destaca na produção de florestas no país, dados do IBGE mostram que em valor de produção o estado atingiu a marca de R\$ 4,4 bilhões em 2019, e ainda é o maior produtor de carvão vegetal do país onde a produção correspondeu a 86,8% da produção nacional. O município de João Pinheiro também entra nas estatísticas como o dono do maior valor de produção de Minas Gerais também em 2019 com um resultado de R\$ 263,7 milhões e produção de carvão teve um aumento de 7,4% no volume. Ainda segundo o IBGE, o aumento da demanda do carvão vegetal, por sua vez, gerou aumento do preço do produto no mercado e tornou sua produção mais atrativa. O carvão vegetal ocupa o terceiro lugar na participação no valor de produção da silvicultura, com 24,9%.

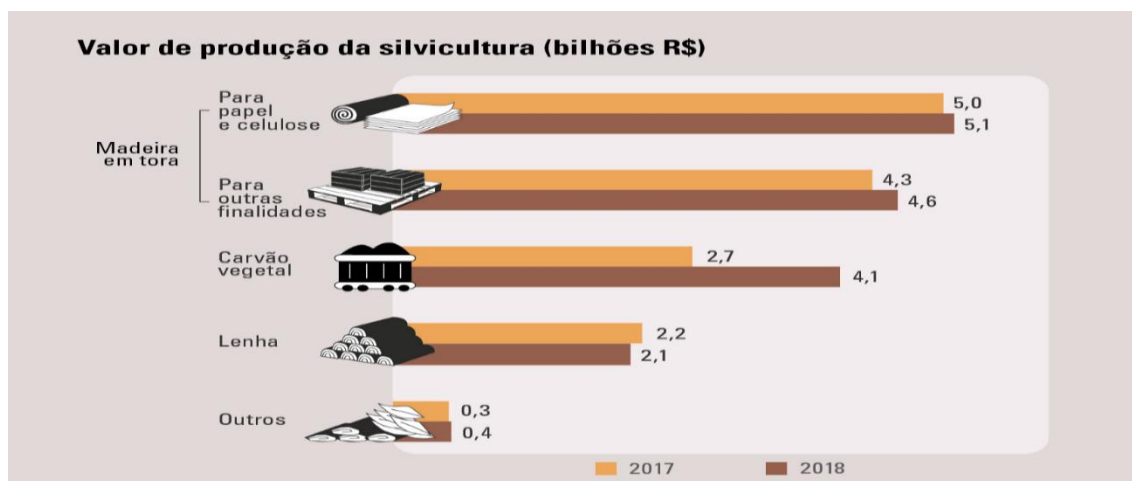


Imagem 3: Produção da extração vegetal e da silvicultura 2018. Fonte: IBGE

4.5 Vantagens e desvantagens da parceria estratégica no mercado de carvão vegetal

A instabilidade da economia mundial atinge a siderurgia e diretamente o mercado do carvão vegetal. A Se o objetivo das parcerias estratégicas é a busca por um parceiro que agregue valor ao seu produto ou serviço, esse conceito acaba sendo bem difundido no mercado de produção de carvão vegetal. A sazonalidade do mercado, aliado a oferta de florestas plantadas faz com que demanda e preços variem muito em um curto período, sem contar interferências externas como o clima, são raros os momentos de estabilidade. Pensando nisso em uma primeira análise, nota-se uma tendência na busca por parcerias que ofereçam essa estabilidade principalmente em relação ao processo de produção, pois a qualidade do carvão vai definir seu lugar no mercado e em consequência, melhores preços. O tamanho da floresta, a análise da qualidade da madeira e a capacidade de produção mensal, podem ser um bom indicativo dessa estabilidade, quanto maior a floresta maior é capacidade de produção e por um período mais extenso.

É aí que a terceirização dos processos surge como o principal fator das parcerias. A prestação de serviço pode ser em todo o processo de produção, ou simplesmente em áreas-chaves onde o produtor tem maior dificuldade. Nesse sentido as parcerias serão na busca por compartilhamento de conhecimento técnico e recursos de produção. Outra forma de parceria que se destaca no setor de carvão é a do setor comercial e vendas, buscando agregar valor a seu produto, fechar metas de quantidade a serem entregues em determinados períodos, além de buscar preços mais atrativos.

Entre as principais vantagens de uma parceria observa-se maior variedade de clientes, onde se tem a oportunidade de oferecer seus produtos e serviços aos consumidores do parceiro e ao mesmo tempo aumentando da competitividade em relação aos concorrentes e a eminente expansão de seu mercado, ter maior capacidade de negociar preços com fornecedores e clientes, compartilhar conhecimento e experiências. Lembrando que essas iniciativas têm que trazer resultado para os dois lados.

Algumas desvantagens também aparecem, onde podem surgir conflitos de interesse por isso a necessidade de escolher um parceiro compatível com onde as possibilidades pareçam favoráveis para ambos os lados, esses conflitos podem gerar um perda de identidade onde uma empresa se sobressai sobre a outra onde os clientes estão mais fiéis a determinadas marcas e modelos, e também pode ocorrer uma redução da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

5 – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 – Perfil da empresa

A empresa foi constituída em 12 de maio de 2013, por 6 irmãos, Evando Batista Chaves, Evaldo Ferraz Chaves, Edivaldo Luiz Chaves, Edvair Luiz Chaves, Elias Ferraz Chaves e Eder Luiz Chaves, com a finalidade de produzir carvão, porém a experiência na produção vem do pai, Sr. Jose Eloi Luiz Chaves, onde trabalhou por 40 anos produzindo carvão.

Inicialmente, o projeto seria produzir carvão apenas para a empresa Gerdau, num volume mensal de 1.500/m³ de carvão através de seu projeto de fomento de João Pinheiro e região, mas, o negócio foi dando certo, e hoje a empresa produz cerca de 28.000/m³ por mês e tem aproximadamente 200 funcionários. Tem como principal produto o carvão vegetal tendo o Eucalipto como matéria prima, atua no corte e transporte de madeira, carbonização, carregamento e transporte do carvão. Possui sede própria localizada na rua Geraldo Dias Pereira, 140, Setor Industrial, na cidade de João Pinheiro – MG. Tem atuação nas regiões noroeste e norte do estado de Minas Gerai, onde já produziu/prodiz carvão nos municípios de João Pinheiro, Paracatu, Presidente Olegário, Lagoa Grande e Buritizeiro. Dentre as empresas que compram o carvão produzido podemos destacar: Gerdau S.A., Metalsider LTDA, Ligas de Alumínio Liasa S.A., Siderúrgica Setegusa EIRELI, Multifer Siderurgia LTDA, entre outros.

5.2 – Perfil do entrevistado



Imagem 4: Unidade de Produção de Carvão. Fonte: Ferraz Florestal



Imagem 5: Sede da Ferraz Florestal. Fonte: Ferraz Florestal

Maximiliano Ferreira Campos, 47 anos, do sexo masculino, trabalha como gerente comercial na área florestal, é Natural de Sete Lagoas-MG, trabalhou em uma empresa familiar dos 13 aos 33 anos, quando surgiu a oportunidade de seguir seu próprio caminho recebeu o convite da FERGUBEL – Ferro Gusa Bela Vista, localizada em Matozinhos-MG para trabalhar no setor comercial, ramo em que atua até dos dias de hoje. No final de 2015 recebeu o convite por parte de Elias Ferraz Chaves para fazer uma parceria com a empresa Ferraz Florestal, atuando na área de prestação serviços em área florestal.

5.3 – Parcerias estratégicas: critérios e processos.

Pergunta 01 - Sobre “parceria estratégica”, quais os critérios a organização se utiliza para escolher um parceiro?

Primeiro é feita uma análise estrutural (financeira, física, humana, social, etc.), a fim de detalhar seu funcionamento e recursos e competência, com o intuito de encontrar alternativas para a melhora de resultado. Potencializar a busca por novos clientes, com o intuito de aumentar as vendas e em consequência o faturamento. Identificar a posição do eventual parceiro no mercado em que atua ou suas ambições para tentar consolidar a marca e buscar um novo status.

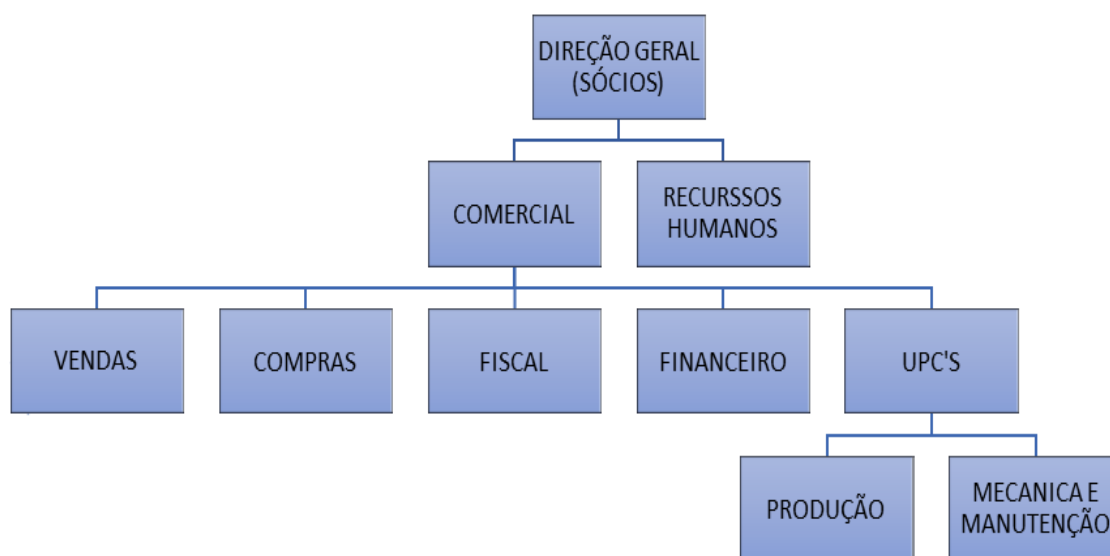


Imagem 6: Organograma da Ferraz Florestal. Fonte: Ferraz Florestal

A estrutura ou uma análise estrutural, funciona como um levantamento de todas as informações da empresa (financeira, física, humana, social, etc.), a fim de detalhar seu funcionamento e recursos e competência, com o intuito de encontrar alternativas para a melhora de resultado.

As unidades básicas de análise são os recursos da empresa: capital, equipamentos, recursos humanos, capital intelectual etc. Mas, na maioria das ocasiões, esses recursos sozinhos não criam valor para a empresa. Para estabelecer uma vantagem competitiva, os recursos devem ser organizados e utilizados para criar competências organizacionais. Essas competências e os fatores críticos de sucesso da empresa são a base para o desenvolvimento de estratégias que determinarão a vantagem competitiva da empresa. (NEVES, 2009, p. 59)

Através dessa análise, é que as empresas que buscam a formação de uma parceria, tendo como objetivo buscar empresas com estrutura que se adequem ou completem as suas necessidades, identifica-se melhor o funcionamento uma da outra, pois fica mais fácil uma definição de responsabilidades e fiscalização na execução das atividades inerentes. Para definir essas estruturas pode-se utilizar de várias ferramentas, sendo que o organograma é a mais utilizada. Segue organograma da empresa objeto do estudo

Outra forma de análise pode ser pela Matriz S.W.A.T., onde se define as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dos ambientes externo e interno da empresa. Segue análise da Ferraz Florestal.

Ambiente externo:

- **Força:** Parcerias comerciais, tanto com clientes quanto com fornecedores, obtendo um maior poder de negociação e principalmente consolidando o nome no mercado.
- **Fraqueza:** focar em apenas em um produto ou um modelo de prestação de serviço trabalhar com um produto muito sazonal, não diversificar suas receitas.
- **Ameaças:** entrada de novos concorrentes que trabalham com maior potencial de investimento e conseqüentemente a perda de contratos e oportunidade de negócios.
- **Oportunidades:** Parcerias feitas com siderúrgicas, que são os consumidores do produto, alinhando o útil ao agradável, com um valor fixo, fugindo da sazonalidade do mercado.

Ambiente Interno:

- **Força:** equipe unida e buscando sempre os mesmos resultados, *feedbacks* diários com todos os gestores de produção, buscando sempre a melhoria contínua para os colaboradores, gestão e funcionamento da empresa. Outra força é livre acesso de todos os funcionários aos proprietários para solução de qualquer problema de forma que todos se sintam como uma família e em um ambiente familiar.
- **Fraqueza:** falta de diretrizes e rotinas nos processos de trabalho, e na busca de informações entre departamentos, alinhados a um sistema computacional que não se adequa e atende as necessidades da empresa.
- **Ameaças:** como ainda uma grande parte do processo de produção é braçal, muitas vezes falta certa qualificação dos colaboradores, sendo necessário um processo de seleção mais eficaz, pois há uma diferença em certos pontos muito grande na produtividade de colaboradores desempenhando a mesma função.
- **Oportunidades:** crescimento pessoal e profissional dentro da empresa, pois ainda possui uma raiz familiar muito forte no desenvolvimento do trabalho no dia-a-dia, existe liberdade para dar opinião e sugestões nos processos além de deixar o ambiente o mais tranquilo possível.

Logo, com as análises em mãos, cria-se um alicerce para o desenvolvimento dos processos da empresa, com as ideias que se acreditam ser as melhores para o negócio, se torna mais fácil buscar um parceiro que se adequa a sua filosofia.

A análise estrutural também oferece uma ideia sobre o potencial de crescimento de um negócio e deve-se pensar em duas situações, a capacidade de produção e venda, e nas condições

de mercado como demanda do produto, preço de venda e potenciais clientes e é nesse aspecto talvez que se concentram os maiores esforços na hora de buscar parcerias quando falamos na produção de carvão vegetal. Esse esforço nos leva a fidelização do cliente, também apontada como um dos critérios ao se buscar uma parceria, é quando uma marca, produtos e serviços, se tornam referência. A Ferraz Florestal, trabalha apenas com a produção do carvão, e não no cultivo das florestas, e o processo pode ser dividido em: colheita da madeira, transporte de madeira, carbonização (encher o forno, carbonizar e tirar o carvão do forno), carregamento e transporte do carvão. Em janeiro de 2017 possuía 4 unidades de produção de carvão, sempre em parceria com os produtores ou diretamente com as siderúrgicas, e em cada uma com um modelo diferente de serviço, e é assim até os dias atuais. As parcerias dão a oportunidade de negociar os processos de forma separada, ou seja, em algumas unidades não é feito o transporte de carvão para a siderúrgica, onde o carvão é entregue carregado na carreta. Negociar os processos de forma separada ajuda a agregar valor ao serviço prestado e possibilita a abertura de mais oportunidades de negócio. No final de 2019 eram 6 unidades de produção e com um potencial de produzir uma metragem maior de carvão mensalmente, para ilustrar em 2017 a média mensal de produção era em torno de 13.686 MDC (metros de carvão), em 2019 essa média aumentou para 20.584 MDC.

Pergunta 2 - Narre como é o processo de formação de aliança estratégica? Existe um acordo por escrito, delineando direitos, deveres e formas de concessão de bens que devem ser utilizados/ emprestados?

“Primeiro depende das necessidades de momento da empresa, é feita uma análise de mercado buscando um parceiro que atenda a uma determinada demanda, no nosso caso, a produção e venda de carvão. Depois são fechados contratos com tempos de duração variáveis respeitando a individualidade de cada uma das empresas e para se proteger de eventuais problemas. Nesses contratos constam a descrição da prestação do serviço e os direitos e deveres a serem respeitados.”.

O contrato é a confirmação do acordo por escrito, onde ele celebra todos os direitos e deveres do envolvido na parceria, com base nos interesses de cada lado. De acordo com o Art. 981 do código civil: “Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. Parágrafo único - A atividade pode restringir-se à realização

de um ou mais negócios determinados”. Segundo MAMEDE (2014, p. 3) O contrato é o acordo (ajuste) de vontade entre duas ou mais pessoas, nos limites permitidos pela Constituição e pelas leis, constituindo uma norma privada com validade entre si.

O contrato influenciará no andamento dos negócios e na relação entre os parceiros, e deve ser encarado como um seguro para ambos. A questão maior do contrato de parceria, é que na maioria dos casos não fica estabelecido a relação de subordinação de alguma das empresas envolvidas, ao contrário, deve considerar as partes como iguais. O contrato pode ser alterado de acordo com o andamento das parcerias, e da vontade de ambos.

Como explicado anteriormente, a Ferraz Florestal presta diferentes tipos de serviços, por isso cada contrato tem suas particularidades. O mais comum são as parcerias com empresas que já tem florestas em ponto de colheita para a produção do carvão, onde o tempo de contrato geralmente leva em consideração a o tamanho da florestal, a quantidade de mts³ de madeira estimada, e a capacidade de MDC's de carvão produzido mensalmente.

Pergunta 3 - Os parceiros que as empresas mantêm aliança tem acesso a informações privilegiadas na empresa?

“Sim, uma parte importante do processo de parcerias é a confiança no seu parceiro. A comunicação, transparência e troca de informações são essenciais para criação de um vínculo que deixa as partes mais tranquilas em relação aos rumos da parceria. Mas existem algumas restrições, certas informações devem permanecer particulares, principalmente em se tratando de processos e custos. Nos dias atuais é mais complicado esse tipo de situação, se você fecha um parceria para produzir carvão em uma grande empresa ela vai solicitar todas as informações que achem pertinentes desde o método que será utilizado para a fabricação, passando pelas formas de contratação de funcionários e logicamente as finanças. Então esse é outro ponto que deve ficar bem acordado quando fizer um contrato, quais informações deverá ser enviadas aos parceiros ou não”.

A principal dificuldade na hora de se formar uma parceria com certeza é a troca de informações que possam beneficiar ambas, mas sempre há um cuidado porque determinados processos muitas vezes fiquem ocultos por serem considerados de suma importância para a sobrevivência da empresa. A riscos na hora de serem definidos os objetivos e estratégias seja por diferença culturais ou simplesmente pensamentos divergentes, tendo em vista que no esquema de parceria o controle do processo é parcial. Cada empresa tem sua particularidade,

algumas informações são pertinentes apenas a ela, e na maioria dos casos essas informações são relacionadas a parte financeira.

Levando em conta a produção de carvão, o processo é basicamente o mesmo a anos, hoje em dia existem muitas tecnologias que ajudam a otimizar, mas continuam tendo o mesmo princípio, quando é realizada alguma parceria, as informações sobre os processos de produção já entram na primeira análise. Agora quando se passa para a questão financeira já é um pouco diferente, informações custos de produção e transporte, preços de venda, e tudo que envolve comercial e marketing acaba sendo algo mais particular. Como exemplo observa-se um modelo de serviço prestado pela Ferraz Florestal onde negocia-se a floresta diretamente com o produtor, e a produção e negociação irá ser diretamente com a siderurgia, é necessário que seja informado ao produtor tudo o que está relacionado a venda do produto como preço, quantidade, peso, descontos entre outros. Mas informações sobre os custos de produção já são algo que não é de relevância para o parceiro, mas é algo pertinente apenas a Ferraz Florestal.

O sistema de parcerias da empresa é considerado bem sólido e duradouro, pois, desde o início das operações, na maioria dos casos foram solicitados novos serviços, mas o perfil da empresa e por buscar parcerias maiores, tanto em questão de quantidade produzida, quanto de tempo de prestação de serviço pois dá uma maior estabilidade financeira e econômica, e um poder maior de negociação quando necessário alguma alteração no processo.

5.4 – Resultados das parcerias

Pergunta 4 - A adoção de parceiros estratégicos ajudou a Ferraz Florestal a se tornar mais conhecida e competitiva no mercado?

“Sim, ficou conhecida no mercado nacional no seguimento em que atua. O crescimento em termos de quantidade de carvão produzida e comercializada, além dos investimentos em estrutura e tecnologias para auxiliar nos processos de produção fazem da Ferraz uma referência. A marca tem sido reconhecida, é uma empresa importante para a cidade de João Pinheiro e está bem colocada no mercado”.

A Ferraz Florestal é uma empresa relativamente nova no mercado tendo iniciado suas atividades no ano de 2013, e desde então seu crescimento vem sendo em um ritmo pode-se dizer, acelerado principalmente a partir do ano de 2017. Os modelos de parceria foram mudando nesses 7 anos, desde os processos de produção até o encontro do modelo de parceria ideal para os negócios. Vamos a um pequeno comparativo:

Nesse gráfico nota-se um crescimento de 69% entre o primeiro semestre de 2017 e o primeiro semestre de 2020 na quantidade de carvão comercializado, o que demonstra que a empresa aproveitou o aumento da demanda de carvão pelas siderúrgicas como mostrado nos dados do IBGE divulgados anteriormente. Nesse mesmo período o faturamento bruto da Ferraz Florestal cresceu 102,12%. Esses resultados são importantes para demonstrar o potencial de crescimento tanto de produção quanto de vendas e que a empresa tem recursos para manter e/ou buscar novas parcerias no mercado.

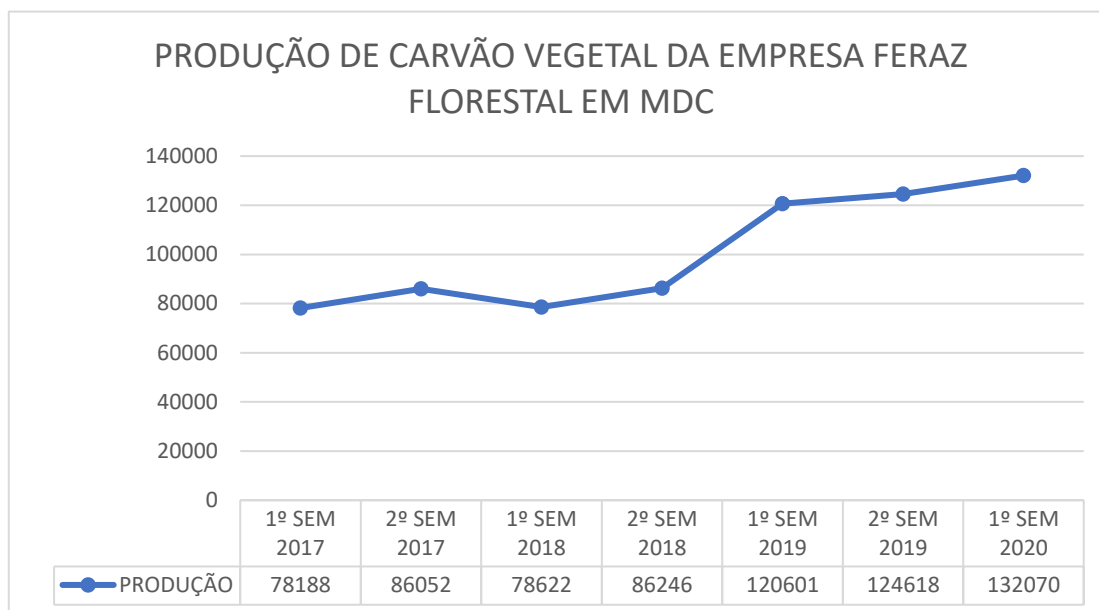


Imagem 7: Gráfico com a produção de carvão vegetal da empresa Ferraz Florestal em MDC. Fonte: Ferraz Florestal LTDA

Esse aumento de produção e faturamento se deve principalmente pela mudança de foco na hora de buscar novos projetos e parceiros, preferindo serviços que tenham mais capacidade de produção e que se desenvolva durante mais tempo. No segundo Semestre de 2019 a quantidade de carvão produzido ficou dividida da seguinte forma:

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20
UPC A	13%	11%	14%	13%	9%	10%
UPC B	2%	5%	4%	2%	3%	6%
UPC C	11%	7%	8%	4%	3%	4%
UPC D	27%	23%	27%	23%	24%	23%
UPC E	40%	41%	35%	50%	43%	34%
UPC F	7%	13%	12%	9%	10%	8%
UPC G	0%	0%	0%	0%	8%	16%

Tabela 1: Percentual de produção por UPC's. Fonte: Ferraz Florestal

As UPC's (Unidade de Produção de carvão) D e E representam esse novo modelo de parceria, concentrar a produção e conseguir padronizar o processo além de manter certas características do carvão para se ter um produto de qualidade e atrair potenciais compradores. No segundo semestre de 2019 o número de UPC's ficou entre 10 e 7 enquanto no primeiro semestre de 2020 esse número caiu para entre 6 e 7, mas mesmo com essa redução o total de MDC comercializado teve um aumento de aproximadamente 6%

Questão 5 – Quais os benefícios ganhos pela Ferraz Florestal com as parcerias?

“Em meio a um mercado cada vez mais competitivo, formar parcerias com outras empresas é uma ótima maneira de expandir o negócio e atrair uma clientela mais abrangente. A parceria com a Ferraz Florestal é feita na parte comercial, buscando clientes que pagam os melhores preços e possuem condições e capacidade de pagamento, logo isso também exige que se mantenha um grau de qualidade do produto ofertado, o que faz com que o produto fique bem atrelado a marca da empresa. No geral os resultados têm sido bons e a empresa tem expandido sua seus processos nas prestações de serviço e também com possibilidade de ramificar seus produtos e buscar novos mercados”.

Talvez o principal benefício que as parcerias da Ferraz Florestal trouxeram é o estabelecimento da marca da empresa no mercado. A Ferraz nunca teve uma estratégia de marketing muito agressiva, a principal forma de captação de novos clientes é perante a apresentação de seus processos de produção e claro do produto. O que não quer dizer que não se deve investir um pouco mais nessa área, pois a divulgação da marca da empresa é mais visual, pela personalização de sua frota de transporte de carvão, máquinas, veículos de apoio e claro uniformes de funcionários.

A personalidade da marca é, com frequência, influenciada pela categoria do produto ou serviço à qual ela está associada e, no caso de marcas corporativas, a sua personalidade decorre, certamente, do setor ao qual ela se filia. Ainda que uma instituição financeira se empenhe para evidenciar distinções em relação às demais, ela acaba acumulando uma série de percepções que dizem respeito ao setor como um todo. (BUENO, 2018, p.6)

Ainda segundo Bueno (2018), a imagem da marca é a representação mental de uma organização ou empresa construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Algo que

acontece frequentemente é que os clientes tem feito o primeiro contato buscando a empresa para prestar serviços, graças logicamente a referencias de serviços anteriores, mas isso pode acarretar um certo comodismo. No caso da Ferraz Florestal que oferta serviços e produtos ter a imagem da marca atrelada a sua oferta faz com que a fidelização dos clientes se torne cada vez maior.

Outros benefícios são os investimentos em tecnologias de produção, a mecanização de processos o que aumentou o volume de produção e socialmente a oferta de emprego. Podemos citar também a construção da sede própria, a frota para o transporte de carvão, e a perspectiva de buscar novos mercados paralelo ao que já atua.

Pergunta 6 – Quais os riscos assumidos pela empresa ao se formar uma parceria?

“É preciso tomar cuidado ao escolher os parceiros, assim é preciso analisar todas as possibilidades e procurar por empresas que complementem seu trabalho que possam ser de fato vantajosas e lucrativas. O maior risco está em uma análise mal feita, isso pode acarretar quebras de contrato, pagamento de multas e gerando tanto prejuízos financeiros como a perda de credibilidade no mercado”.

Prejuízo é a palavra mais temida no mundo dos negócios, por mais bem-feita uma análise possa parecer, sempre há adversidades no decorrer do tempo de contrato em uma parceria. Fatores externos são difíceis de prever e a qualquer momento pode acontecer crises financeiras, desvalorização da moeda, adversidades naturais, acidentes entre outros. Mas talvez o principal motivo para uma quebra de contrato de parcerias é relacionamento entre os envolvidos.

A confiança é uma das mais importantes variáveis para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A existência de confiança traz benefícios significativos para as relações comerciais: os parceiros alcançam maior eficiência econômica quando existe confiança mútua; a comunicação pode ser mais aberta e os problemas resolvidos mais eficientemente. A confiança pode facilitar também as ações conjuntas, a coordenação entre parceiros interdependentes e, ainda, reduzir a necessidade de controle hierárquico legal. (BARROS, 2001, p. 97)

À medida que a parceria se desenvolve podem ocorrer discordâncias em relação a decisões tomadas principalmente quando um dos lados se sente lesado de alguma forma. Alguns aspectos ficam evidentes quando a parceria não toma os rumos desejados, quando o resultado financeiro não aparece, não consegue bater metas e alcançar objetivos o que pode significar a

falta de comprometimento de um lado da parceria, clientes começam a ficar insatisfeitos e a busca por sempre culpar o outro. O principal aspecto de um bom relacionamento com seu parceiro é conhecer cada detalhe de suas responsabilidades, seguir à risca os requisitos previamente definidos e não deixar nada em aberto à medida que segue a parceria.

5.5 - Análise geral

Pergunta 7 – Pequenas empresas têm buscado cada dia mais parcerias visando crescimento e competitividade no mercado, mas há uma certa dificuldade na troca dos recursos oferecidos. Qual a estratégia pode ser utilizada para convencer uma grande empresa a se tornar um eventual parceiro?

“Buscando dar a ela um produto ou serviço de qualidade. A pequena empresa procura uma grande principalmente buscando visibilidade, assim ela procura principalmente aporte financeiro em troca de serviços ou produtos e também atrelar sua marca há uma já reconhecida e consolidada”.

A quantidade de pequenas empresas e novos empreendimentos que surgem a cada dia deixa claro uma tendência de procurar crescimento profissional e independência financeira. Mas o que é alarmante é o número de empresas que não conseguem seu lugar no mercado e acabam fechando tão rápido quanto surgiram. De acordo com o IBGE, Entre 2008 e 2018, a taxa de entrada recuou de 21,8% para 15,9% (-5,9 pontos percentuais), com máximo valor de 22,2% em 2009. Já a taxa de saída, está em patamar semelhante ao de 2008 (17,7%), tendo atingido seu máximo em 2014 (20,7%) e, desde então, encontra-se acima da taxa de entrada. De 2013 a 2018, o Brasil teve uma redução de 382,2 mil empresas e de 2,8 milhões de ocupados assalariados. Além disso, desde 2014 o saldo de empresas está negativo. Esses dados podem ser melhor analisados na tabela a seguir.

Tipos de eventos demográficos								
Empresas ativas						Saídas		Saldos (Entradas - Saídas)
Total	Sobreviventes		Entradas		Total	Taxas (%)		
	Total	Taxas (%)	Total	Taxas (%)				
Número de empresas								
2008	4.077.662	3.188.176	78,2	889.486	21,8	719.915	17,7	169.571
2009	4.268.930	3.322.254	77,8	946.676	22,2	755.154	17,7	191.522
2010	4.530.583	3.531.460	77,9	999.123	22,1	736.428	16,3	262.695
2011	4.538.347	3.666.543	80,8	871.804	19,2	864.035	19,0	7.769
2012	4.598.919	3.738.927	81,3	859.992	18,7	799.419	17,4	60.573
2013	4.775.098	3.903.435	81,7	871.663	18,3	695.748	14,6	175.915
2014	4.557.411	3.831.140	84,1	726.271	15,9	943.958	20,7	-217.687
2015	4.552.431	3.843.787	84,4	708.644	15,6	713.628	15,7	-4.984
2016	4.481.596	3.833.122	85,5	648.474	14,5	719.551	16,1	-71.077
2017	4.458.678	3.782.234	84,8	676.444	15,2	699.376	15,7	-22.932
2018	4.392.871	3.695.792	84,1	697.079	15,9	762.940	17,4	-65.861

Tabela 2: Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2005-2018. Fonte: IBGE.

Pequenas empresas procuram cada vez mais parcerias com marcas já consolidadas buscando principalmente aporte financeiro ou contratos lucrativos para o fornecimento de produtos ou serviços. Diversidade nos processos podem ajudar com essa busca. A Ferraz Florestal por exemplo possui várias formas de prestação de serviços, sendo que cada uma delas tem suas particularidades na produção, na colheita no transporte e principalmente na forma de faturamento. Lógico que existe o modelo que oferece mais retorno financeiro, mas mesmo assim, com essa variedade pode-se atingir uma gama maior de clientes e necessidades específicas que muitas vezes não se encontra no mercado.

Pergunta 8 - De um modo geral as parcerias estratégicas podem ser ou são uma tendencia?

“Sim, formar parcerias pode ser fundamental para o sucesso do seu empreendimento. Com as tendencias de mercado mudando o tempo todo as parcerias podem ser um atalho para acompanhar o mercado e se livrar de problemas que possam aparecer. As empresas hoje exigem uma colaboração maior entre si”.

De fato, há uma necessidade de colaboração entre as empresas, e essa abordagem ganha espaço por estar diretamente ligada as parcerias. Segundo BARROS (2001, p. 99) espera-se como consequência da ampliação da confiança mútua:

- redução do risco do negócio entre os parceiros;
- maior concordância nas decisões conjuntas;
- redução da propensão de dissolução do relacionamento;
- maior cooperação entre os aliados;
- conflitos construtivos;
- discussões e argumentações a favor do negócio.

A confiança passa ser peça chave para a manutenção da parceria, consiste em adaptar as empresas ao ambiente de relacionamento aproximando-as de maneira sincera e comprometida, e isso contribui para um ambiente benéfico para os envolvidos. E são essas interações que fazem que as parcerias acabem se tornando cada vez mais uma tendência, tendo em vista que seu concorrente pode se tornar peça chave para o crescimento se sua empresa. Essa confiança deve ser conquistada por meio da soma dos esforços das empresas (líderes, empresários, gestores) e dos colaboradores.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de todo o trabalho de pesquisa, entrevista e desenvolvimento do texto, fica claro a importância das parcerias estratégicas, tanto para a empresa objeto de estudo quanto para o cenário que se desenvolve na economia nos dias atuais. A parceria é muito mais do que simplesmente uma troca de produtos e serviços, ou mesmo um alívio financeiro, ela te dá a oportunidade de crescimento real, de se inserir e sobreviver no mercado. As incertezas que vivemos nos dias atuais, principalmente por fatores externos, vide a crise causada pela pandemia da COVID-19, e mesmo em tempos recentes de crise econômica, elevam a necessidade de ajuda mútua e lógico pensar em resultados satisfatórios pois dizem que são nas crises que se encontram as oportunidades.

O intuito das parcerias estratégicas é garantir que a relação entre a empresa e seus clientes ou fornecedores seja fortalecida. Quando uma determinada demanda precisa ser atendida, é preciso avaliar se é mais vantagem se desenvolver sozinho ou buscar um parceiro

que já está estabelecido no mercado, que já tem conhecimento e experiências no ramo e é preciso entender quem realmente pode somar à sua empresa e esquecer um pouco do conceito de concorrente e encontrar um forte aliado. Uma visão empreendedora deve te fazer achar seu parceiro de negócios ideal. Tantas oportunidades aparecem no dia-a-dia e avaliando cada caso é possível identificar um potencial parceiro.

Parcerias não são só inspiração, lembrando que os parceiros vão ter acesso a situações específicas de sua empresa, irão trabalhar nos processos e no campo operacional seja elaborando ou executando ações, gerenciamento ou qualquer outro setor de acordo com sua especialidade. É importante ressaltar que as parcerias podem indicar novos negócios e que vale a pena fazer o trabalho de pesquisa e caso seja viável aplicar a ideia em sua empresa.

A Ferraz Florestal empresa objeto deste estudo, e o Sr. Maximiliano Ferreira Campos que descreveu sobre suas percepções e experiências no ramo comercial, parceiro da empresa nesse seguimento, nos dão um exemplo de parceria com resultados. Os dados apresentados até aqui sobre o crescimento e o estabelecimento da marca no mercado em que atua serve de referência para quem busca novos desafios e demonstra a capacidade de conquistas e resultados positivos mesmo em tempos de incerteza.

O conceito onde duas empresas se unem com um mesmo objetivo, se reflete bem para descrevermos uma parceria, pois há uma maior fluidez de ideias, a percepção de opções para enfrentar determinadas situações é melhor, e a capacidade de confrontar e vencer as adversidades aumenta quando temos várias experiências e histórias de vida.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos. In: CAMARGO, Cristiane Bueno; **Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do real estate residencial; Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil e Urbana Real Estate)** – Universidade de São Paulo. Escola Politécnica, São Paulo, 2015.

BRASIL. **Artigo 981, Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial e gestão de Marcas**. São Paulo: Manole, 2018.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 2, abril/junho 2003.

CARDENAS, L. Q. **A formação e o desenvolvimento de arranjos cooperativas sob a ótica da imersão social e da economia dos custos de transação: um estudo de caso na coopercam e na unipesca.** 2007. Dissertação de mestrado em administração - Programa de Pós graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007. https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12088/1/FormacaoDesenvolvimentoArranjos_Cardenas_2007.pdf. Acesso em 22 jun. 2020.

CUNHA, E. C. B. **A importância das redes de relacionamento para se formar uma parceria: um estudo de caso na ALESAT.** 2008. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12110>. Acesso em 22 jun. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Valor da Produção de florestas plantadas cai em 2019 e interrompe 3 anos de altas.** <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29167-valor-da-producao-de-florestas-plantadas-cai-em-2019-e-interrompe-3-anos-de-altas> Acesso em: 13 nov. 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas em 2018.** <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1> Acesso em: 13 nov. 2020

KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** Rev. Adm. Desprezo, s.i, 2002, vol.6, n.1, p .85-104. ISSN 1982-7849. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>. Disponível em 22 jun. 2020.

LIEBMAN, Enrico Tullio, apud SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 24. ed. São Paulo: Ed. Malheiros, 2005, p. 431.

MAMEDE, Gladston. **Teoria geral dos contratos .2.** ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009.

PREECE, S. B. Por que criar alianças? In: CAMARGO, Cristiane Bueno; **Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do real estate residencial;** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil e Urbana Real Estate) – Universidade de São Paulo. Escola Politécnica, São Paulo, 2015. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-03052016-143249/publico/Cristiane_Bueno_de_Camargo_PPGEC_Corrigida_2015.pdf. Disponível em 01 set. 2020

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. **A influência das redes de alianças estratégicas sobre a tecnologia de informação e comunicação.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 899-924, out. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000500005>. Acesso em 22 jun. 2020.

ORTIGOZA, SAG. **Paisagens do consumo**. São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

REZENDE, J.B.; SANTOS, A.C.D. **A cadeia produtiva do carvão vegetal em Minas Gerais: pontos críticos e potencialidades**. Viçosa: EPAMIG. Boletim Técnico, 2010.