

1

Introdução

1.1

O Problema

O Brasil possui uma posição de relativo destaque internacional no setor de papel e celulose, detendo a segunda maior área florestal do planeta, sendo o sétimo produtor mundial de celulose e o décimo primeiro maior produtor de papel. O País é também o maior exportador mundial de celulose de eucalipto.

O setor é de grande importância para a economia brasileira, como revelam os dados divulgados pela BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel, tendo como principal destaque suas exportações que, em 2004, atingiram o valor de US\$ 2,9 bilhões, gerando um saldo comercial de US\$ 2,15 bilhões. Deste saldo, cerca de US\$ 1,53 bilhões são referentes ao setor de celulose.

Outros indicadores relevantes são os cerca de 100 mil empregos diretos gerados e os impostos recolhidos no valor de US\$ 750 milhões.

O setor também desempenha um importante papel no desenvolvimento social regional, não só em termos dos empregos qualificados que são gerados, como também pelos projetos sociais que são implementados por diversas empresas, em especial quando os projetos são localizados em regiões mais carentes.

Os principais produtores mundiais de celulose e papel estão concentrados em poucos países, podendo ser agrupados em dois blocos principais, sendo o primeiro constituído pelos que estão situados junto aos principais mercados consumidores, como é o caso dos Estados Unidos, Canadá, Japão, União Soviética, Alemanha, China e os países escandinavos. Estes países são, em geral, extremamente eficientes nas operações industriais, tendo, entretanto, desvantagens nas etapas iniciais da cadeia produtiva, em especial na formação de florestas e na logística.

O segundo bloco é formado pelos países que dispõem de vantagens produtivas locais, como é o caso do Brasil, África do Sul, Indonésia, Índia e

Chile. Nestes países, o tempo de maturação de uma árvore, do plantio até o corte, é bastante inferior ao do primeiro bloco.

O Brasil dispõe de vantagens competitivas ligadas ao clima, extensão territorial e tecnologia florestal, que propiciam um baixo custo da matéria-prima principal, a madeira. Caso a estas vantagens se somem uma boa gestão das empresas, políticas públicas adequadas e a implementação de estratégias eficazes, o setor terá, no futuro, uma importância ainda maior. No entanto, existem desvantagens ligadas aos altos custos financeiros praticados no País, a uma carga tributária elevada e às deficiências referentes à infra-estrutura, destacando-se energia, transporte e portos.

Cabe registrar que, em especial no caso da indústria de celulose, tem-se verificado um crescimento relativo do grupo de países que possuem as vantagens locais, não só pelo benefício do custo da matéria-prima, como também pelas dificuldades dos demais países em expandir sua base florestal, combinadas com custos crescentes de mão-de-obra e energia, além de pressões ambientalistas que vêm onerando os investimentos. Estas pressões têm levado a requisitos mais rigorosos para produtos e processos e ao uso crescente de papel reciclado no processo produtivo.

O setor, em particular no caso da celulose, é caracterizado por ser intensivo em capital e pela longa maturação dos investimentos. A escala de produção das plantas de celulose é, em geral, muito elevada. A localização da produção industrial está condicionada à concentração dos ativos florestais das empresas, com o intuito de se minimizar o custo de transporte da madeira.

O crescimento médio anual da produção de papel e celulose no Brasil, nas últimas três décadas, foi de, respectivamente, 6% e 7%. As exportações que, no início da década de 90, eram pouco mais de US\$ 1 bilhão, alcançaram, em 2004, o valor de US\$ 2,9 bilhões.

A produção de papel se concentra nas regiões Sul e Sudeste do País, enquanto que, no caso da celulose, a produção se localiza nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Amapá, Rio Grande do Sul e São Paulo.

As empresas costumam integrar todas as etapas do processo produtivo, atuando desde a exploração florestal até a comercialização de celulose, papel e produtos de papel.

Conforme os dados apresentados pela BRACELPA, o nível de investimentos associados à ampliação da capacidade, no período de 1992 a 2002, foi da ordem de US\$ 12 bilhões.

O Programa de Investimentos do setor para o período de 2003 a 2012, com o objetivo de ampliar a capacidade produtiva, aumentar as exportações e gerar novos empregos, contempla o valor de US\$ 14,4 bilhões.

Desde o início da década de 1990, o setor de papel e celulose vem passando por um processo mundial de reestruturação, função de um ambiente cada vez mais competitivo, demandando escalas de produção crescentes, foco na redução de custos e realização de elevados investimentos em qualidade e preservação ambiental. Este processo tem acarretado um processo intenso de aquisições, fusões e associações, buscando o aumento da competitividade e levando à formação de mega empresas e grupos.

Este processo, nos últimos anos, também é observado no Brasil, envolvendo, principalmente, as grandes empresas/grupos nacionais.

As escalas mínimas de produção, cada vez mais elevadas, exigem maior capacidade financeira e de gestão por parte dos grupos nacionais que atuam no setor.

Segundo analistas do setor de papel e celulose, em função do baixo custo das empresas brasileiras, produtores norte-americanos e escandinavos têm como alvo obter ativos e/ou estabelecer alianças estratégicas com as principais empresas no Brasil, em busca de ganhos de produtividade e de escala empresarial.

O setor de papel e celulose no Brasil é bastante heterogêneo, com as empresas apresentando porte bastante diferenciado. É importante mencionar que, de acordo com a Jaakko Poyry Tecnologia Ltda, no ranking dos grupos do setor, em 2002, em termos de vendas, as principais empresas nacionais ocupavam as seguintes posições: Klabin em 55º, Aracruz em 64º, VCP em 66º e Suzano em 85º. Estes dados por si só, mostram os desafios a serem enfrentados por essas empresas.

No caso das empresas fabricantes de celulose de mercado, as escalas de produção são compatíveis com as dos concorrentes internacionais, possuindo, no entanto, um porte bastante inferior aos das grandes empresas produtoras de papel, que representam o mercado para seus produtos. Este fato demonstra a importância

de uma avaliação a respeito das estratégias a serem adotadas pelas empresas nacionais do setor.

Nesse contexto, consideramos que seria relevante para o presente estudo a avaliação da estratégia e das alianças/redes de relacionamento de uma das empresas do segmento de celulose de fibra curta de mercado.

Neste sentido, escolhemos a Aracruz Celulose, tendo em vista ser a líder mundial na produção de celulose de fibra curta de mercado, respondendo por 28% da oferta global do produto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e de escrever, papéis sanitários e papéis de alto valor agregado. É um dos produtores de menor custo do mundo e orientado para exportação, que representam 98% de sua produção.

A empresa tem foco no relacionamento de longo prazo, sendo que 80% do volume vendido está vinculado a contratos de longo prazo.

Uma outra razão para a escolha se prende ao recente processo acelerado de investimentos, envolvendo a expansão de sua fábrica, a implantação de uma nova planta de celulose, a Veracel Celulose, através de uma joint-venture com a Stora Enso, um dos quatro maiores grupos do setor no mundo e a aquisição da Riocell (ex-Klabin).

Dessa forma, em função de sua liderança e desempenho competitivo em padrões internacionais e pelas alianças estratégicas estabelecidas, a Aracruz pode servir de referência para outras empresas no Brasil e no exterior.

O problema principal que se coloca nesta pesquisa é: considerando as implicações estratégicas das suas principais alianças/redes de relacionamento, a estratégia da Aracruz Celulose é adequada para seu fortalecimento no âmbito internacional?

1.2

Objetivos da Pesquisa

1.2.1

Objetivo da Pesquisa Maior

Este trabalho integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas (Macedo-Soares, 2001) e busca contribuir para

aprimorar e complementar os modelos de análise estratégica tradicionais e desenvolver novos modelos que levem em conta as alianças e redes estratégicas que as empresas estabelecem, proporcionando uma ferramenta eficaz para: (i) explicar de modo mais completo, a conduta e o desempenho de empresas que atuem em alianças e redes estratégicas; (ii) desenvolver, implementar e gerenciar estratégias que possam assegurar a aquisição e a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas.

1.2.2

Objetivo desta Pesquisa

Cada vez mais, as empresas têm enfrentado uma competição mais acirrada, em função de uma economia globalizada, fazendo com que os modelos tradicionais de estratégia, embora tenham valor, sejam insuficientes para subsidiar as estratégias das empresas. É importante a adoção de novos modelos que de um lado incorporem um componente dinâmico, que possibilite criar adaptações na estratégia em tempo real e de outro, que incorporem as implicações das redes e alianças estratégicas formadas com vistas à complementação das competências da empresa e à criação de mecanismos de acesso aos recursos não disponíveis na organização.

Desta forma, o objetivo final desta pesquisa é contribuir aos estudos sobre a gestão das empresas inseridas em alianças, focando a questão das implicações estratégicas sobre o seu desempenho. O objetivo específico desta pesquisa é o de avaliar a adequação da estratégia da Aracruz Celulose no sentido de se fortalecer no âmbito internacional.

Para que este objetivo específico seja atingido, fez-se necessário responder a algumas questões intermediárias:

- a) Qual é a estratégia adotada pela Aracruz?
- b) No nível da indústria, quais são as implicações estratégicas dos fatores macroambientais e estruturais e dos atores-chave da sua rede de valor; em termos de constituírem oportunidades ou ameaças?
- c) Dadas suas características, a estratégia tem o potencial de capitalizar as forças da empresa, constituídas por seus recursos e as condições

organizacionais necessárias para alavancá-los, eliminando as fraquezas, de modo a efetivamente explorar as oportunidades e neutralizar possíveis ameaças?

- d) Quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?
- e) No nível da indústria, quais são as principais implicações estratégicas de suas alianças, em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais?
- f) No nível da empresa, tem a mesma potencial para capitalizar as forças constituídas pela ego-rede da empresa, reduzindo as fraquezas, de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar possíveis ameaças?
- g) A estratégia da Aracruz tem sido capaz de capitalizar as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa, mas também pelos recursos proporcionados pela sua rede de relacionamentos, reduzindo fraquezas da empresa e de sua ego-rede, de modo a explorar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelo macroambiente e pela ego-rede, para o atingimento de seus principais objetivos?
- h) O quanto o resultado da confrontação entre a análise pela ótica relacional e pela ótica tradicional, agregou valor, trazendo subsídios à tomada de decisão?

1.3

Delimitação do Estudo

Esta pesquisa foi delimitada nos seguintes aspectos:

- Setor: Celulose
- Segmento: Celulose de fibra curta de mercado
- Empresa: Aracruz Celulose
- Tempo: Esta pesquisa abrange o período de 2001 até 2005

O estudo está restrito ao segmento de celulose de fibra curta de mercado, de grande importância para a economia brasileira, especialmente em função de suas

elevadas exportações e pelos vultosos investimentos em regiões menos desenvolvidas do País, pois suas unidades industriais devem se localizar próximas às reservas florestais.

O Brasil possui uma posição de relativo destaque internacional, sendo o sétimo maior produtor de celulose e o maior exportador mundial de celulose de eucalipto.

A pesquisa tem como objeto o estudo da Aracruz Celulose, empresas líder mundial no segmento de celulose de fibra curta de mercado. A empresa possui capital aberto, sendo listada na Bolsa de Valores de São Paulo, além de ter suas ações negociadas no exterior, sendo este um requisito fundamental para a pesquisa, pois viabiliza o acesso a uma série de informações e dados a respeito da empresa.

Em função do tempo restrito e da complexidade do estudo, a pesquisa contemplou apenas as alianças estratégicas principais existentes ou formadas nos último 5 anos.

1.4

Relevância do Estudo

A presente pesquisa é de grande relevância tanto sob o enfoque acadêmico, quanto empresarial.

Na área de estratégia, as pesquisas sobre a participação das empresas em redes e alianças estratégicas têm crescido. A principal razão é decorrente de um cenário econômico cada vez mais competitivo que levam as empresas a buscar alianças e parcerias estratégicas de diversos tipos.

O estudo pretende também contribuir com a ampliação da área de pesquisa sobre implicações de alianças estratégicas no setor de celulose, principalmente por ter se verificado que a literatura científica sobre estratégia neste setor é bastante incipiente.

No meio empresarial, o setor escolhido é de grande importância para a economia nacional, sendo o Brasil o sétimo maior produtor mundial de fibras (longa e curta) e o maior produtor mundial de celulose de eucalipto, detendo 56% do mercado mundial. Esta posição é fruto de vantagens competitivas em termos de

clima, solo e tecnologia florestal, que permitem elevada produtividade e uma idade de corte das árvores muito inferior a de seus principais competidores internacionais.

Estes fatores levam a custos de madeira mais baixos em relação aos seus concorrentes no exterior, permitindo o aumento da posição relativa do País no mercado mundial.

A Aracruz, empresa selecionada para o estudo, é a segunda maior produtora mundial de celulose de mercado e a maior produtora no segmento de fibra curta, detendo, em 2003, 28% da capacidade dos fabricantes em termos mundiais.

Por outro lado, embora as escalas de produção dos fabricantes nacionais de celulose de fibra curta de mercado sejam compatíveis com a de seus concorrentes internacionais, tem um porte bastante inferior que o das grandes empresas papelarias, que representam o mercado para os seus produtos, o que merece uma investigação sobre possíveis ameaças no futuro que possam indicar novos posicionamentos estratégicos.

Assim, esta pesquisa se propõe a avaliar as implicações das alianças estratégicas da Aracruz Celulose para o seu desempenho, ressaltando a importância da ótica relacional para a administração da empresa.

A análise pretende também ser de utilidade para outras empresas, especialmente para as pertencentes ao mesmo segmento de atuação de mercado, que atuem ou pretendam atuar em alianças ou redes de relacionamentos.

1.5

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em 7 capítulos. Neste primeiro Capítulo apresentamos o contexto do tema investigado, a definição do problema, os objetivos principal e intermediários, a delimitação do estudo e a sua relevância.

No próximo Capítulo, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, que inclui os resultados da revisão da literatura, as definições e os conceitos centrais, o ferramental de análise adotado, bem como o conjunto de variáveis, construtos e indicadores pertinentes à análise.

No Capítulo 3, descrevem-se os métodos adotados na pesquisa: sua linha epistemológica, o tipo de investigação adotado em cada fase, a seleção dos

sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações metodológicas.

No Capítulo 4 é apresentada a contextualização da pesquisa com relação à empresa e à indústria mundial de celulose.

No Capítulo 5 são apresentados e interpretados os resultados obtidos.

No Capítulo 6, os principais resultados são discutidos em termos de sua contribuição para o planejamento estratégico da empresa do estudo de caso, evidenciando a importância da ótica relacional, à luz do referencial teórico e das limitações dos métodos adotados.

Finalmente, no Capítulo 7, faz-se uma avaliação geral da contribuição da ótica relacional e do estudo de caso, fornecendo-se conclusões e recomendações para futuras pesquisas nesta área.

Nos anexos são apresentados os instrumentos da pesquisa primária utilizados, os resultados consolidados e a apresentação de alguns trechos relevantes das entrevistas complementares.