

5

Resultados do Estudo de Caso

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise estratégica do setor de celulose de fibra curta de mercado da Aracruz Celulose, seguindo os passos da metodologia de Macedo-Soares (2002), descritos na seção 2.3.

A apresentação desses resultados será feita a partir das respostas às questões intermediárias apresentadas na seção 1.2.2, iniciando-se pela caracterização da estratégia da empresa focal, objeto da análise.

5.1

Estratégia Adotada pelo Setor de Celulose Fibra Curta de Mercado da Aracruz

Segundo a metodologia utilizada no presente estudo, o primeiro passo da análise foi o de caracterizar a estratégia, explícita ou implícita, da empresa focal em termos de tipo, conteúdo e processo, usando os construtos eleitos para este fim.

Desta forma, será adotada a tipologia de Mintzberg (1988) – diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto, não-diferenciação e escopo - amplo ou restrito), sendo complementada com os construtos de Fahey & Randall (1998) relativos ao conteúdo da estratégia em termos de seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), diferenciação competitiva ou postura e metas, de acordo com uma visão, “missão” ou “intenção estratégica” explícita/implícita.

Por meio do levantamento de percepções com auxílio de questionários, houve a indicação que a Aracruz adota estratégias de diferenciação por qualidade e por suporte, como estratégia competitiva utilizada no mercado externo, procurando atender às especificações de produto demandadas pelos clientes e por um preço comparável ao dos concorrentes.

Nesse sentido, embora a celulose de mercado seja, em geral, considerada uma *commodity*, existem diferenciações na sua característica em função do tipo de

papel em que será convertida. Portanto, o conceito de qualidade é também função do atendimento das necessidades requeridas pelos clientes. As principais variáveis são:

- Grau de alvura;
- Grau de viscosidade, que quanto maior significa melhores propriedades de resistência física;
- Número Kappa, que se refere à quantidade de lignina, que é residual e que quanto mais baixo representa melhor qualidade.

Uma das mudanças importantes na indústria de celulose, em função de restrições ambientais, foi o da eliminação do cloro como agente de branqueamento. As empresas, para evitar restrições comerciais aos seus produtos, passaram a adotar processos de branqueamento livres do uso de cloro.

A estratégia de diferenciação por qualidade e suporte fica clara através da pesquisa telematizada, conforme divulgação pela empresa, através de seu *site*, de seus valores e de sua missão, conforme será apresentado mais adiante nesta seção. A empresa enfatiza a permanente busca da excelência e qualidade em todas as atividades, oferecendo produtos e serviços que somam valor para os seus clientes e a perseguição de uma posição cada vez mais destacada entre os melhores produtores globais de produtos de base florestal.

Como forma de reafirmar sua estratégia de diferenciação por qualidade, a Aracruz tem recebido ao longo dos anos inúmeros prêmios atestando sua capacitação e competência tecnológica, como por exemplo, o Prêmio Destaque do Setor 2004, na categoria “Fabricante de Celulose” concedido pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP).

A Aracruz busca desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes, sendo que seus dez maiores clientes são responsáveis por 72% das vendas. Ciente de que a perda de quaisquer destes clientes pode ter um impacto negativo nos seus resultados, a empresa procura entender melhor as suas necessidades, estabelecendo uma prática de atendimento de excelente nível.

É atribuído um grande valor não só em relação à qualidade da celulose fornecida, como também em relação ao suporte aos clientes, através de um apoio eficiente prestado nas áreas de logística e técnica.

A Aracruz diversifica suas vendas em segmentos de mercado diferentes como, por exemplo, produtos de consumo (como é o caso de papéis sanitários), papéis especiais e papéis de imprimir e escrever de alta qualidade. Os fabricantes desses produtos, ao contrário dos fabricantes de papéis *commodities*, valorizam a consistência da qualidade da celulose fornecida.

Para a caracterização da estratégia, optou-se pelo escopo, postura competitiva e processo estratégico, conforme segue, com base na investigação documental e com base na percepção dos executivos obtida no levantamento feito por meio de questionário.

Escopo

O escopo da estratégia foi caracterizado conforme é descrito a seguir:

- a) Produto/serviço: celulose branqueada de eucalipto de mercado nas suas diversas especificações, em função da necessidade de seus clientes. A Aracruz também atua na distribuição de seus produtos e presta assistência técnica a seus clientes.
- b) Clientes: grandes fabricantes de papel, em especial os que agregam maior valor aos produtos, principalmente os dos segmentos de *tissue*, papéis de imprimir e escrever e papéis especiais.
- c) Escopo geográfico: o mercado de celulose é global, destacando-se que a Aracruz ocupa a posição de liderança mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto e é orientada para a exportação, que representa 98% de sua produção. Os principais clientes da empresa estão localizados na Europa, na América do Norte e na Ásia que, em 2004, representaram em conjunto, 97% de suas vendas.
- d) Escopo vertical: A Aracruz opera dois complexos fabris de celulose, localizados nos estados do Espírito Santo e Rio Grande do Sul, totalmente integrados aos plantios de eucalipto. Participa também, com 50%, de uma *joint-venture* com a Stora Enso na Veracel, cuja unidade industrial está localizada no município de Eunápolis, no sul da Bahia, que também é integrada aos plantios de eucalipto.

A madeira das áreas florestais é transportada por carreta e por barcaças marítimas, de propriedade de terceiros contratados, para as fábricas, para o processamento industrial.

A celulose fabricada na Unidade de Barra do Riacho (ES) é transportada por carretas para o porto da Portocel, localizado a 1,5 quilômetros do local da fábrica. A Aracruz é proprietária de 51% do capital social da Portocel, sendo que os demais 49% são detidos pela Cenibra. Este porto privativo conta com instalações modernas e tem capacidade para movimentar tanto a produção total de Barra do Riacho, como a da Cenibra, além de permitir acesso conveniente aos navios de transporte marítimo.

Na fábrica de Guaíba (RS), existem instalações próprias de terminal portuário integradas à fábrica, para o carregamento de barcaças que percorrem cerca de 160 milhas náuticas até o Porto do Rio Grande, de onde a celulose é exportada.

A Veracel (BA) possui porto privativo próprio para o escoamento de sua produção.

A empresa possui sete centros de distribuição, sendo três localizados na América do Norte, dois na Europa e dois na Ásia. Estes centros permitem boa flexibilidade na distribuição dos produtos e um bom nível de serviço de atendimento junto aos clientes.

A Aracruz, através de seu Centro de Pesquisa e Tecnologia, também atua no desenvolvimento e na integração de novas tecnologias florestais e industriais, possibilitando uma diferenciação dos seus produtos e um melhor atendimento às necessidades dos seus clientes.

- e) Stakeholders: os controle acionário da Aracruz é exercido pelos grupos Safra (28%), Lorentzen (28%), Votorantim (28%) e BNDES (12,5%). As ações preferenciais da empresa são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri.

A empresa, voltada para a exportação, possui clientes em cerca de 30 países, sendo que com os principais estabelece relacionamentos e contratos de longo prazo.

Como fornecedores podemos destacar, em especial, os pequenos produtores rurais, fornecedores de madeira, com quem a empresa tem um vínculo de longo prazo bastante estreito. São importantes, ainda, os fornecedores de equipamentos, no País e no exterior, e os de produtos químicos.

Com relação aos empregados, vale registrar que a empresa foi eleita, pelo Guia Exame Você S/A – As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, no exercício de 2004, como a melhor empresa do setor de papel e celulose. De acordo com o texto da revista, “o profissionalismo e o constante desenvolvimento da companhia fazem com que os funcionários se animem com a perspectiva de fazer carreira na Aracruz e crescer junto com ela”. A empresa mantém um amplo programa de benefícios e investe permanentemente no aperfeiçoamento de seus funcionários.

Destaca-se, também, que a Aracruz tem uma importante ação social, não só pelo desenvolvimento sócio-econômico das regiões onde atua, como por meio de programas sociais junto às comunidades situadas no entorno de suas unidades produtivas.

A atuação é priorizada nas áreas de educação, saúde e inclusão social, tendo, no ano de 2004, representado desembolsos da ordem de R\$ 15 milhões.

De acordo com o levantamento de percepções por meio de questionário, o *stakeholder* cujos interesses são mais privilegiados são os acionistas da Aracruz, seguidos pelos seus clientes. Neste sentido, de um total de 15 respostas, 13 executivos indicaram que a empresa privilegia o interesse dos acionistas, enquanto apenas dois executivos indicaram que os clientes são os mais privilegiados.

Postura competitiva

Esta pode ser mais bem compreendida na leitura dos propósitos, dos valores básicos e da missão da Aracruz, disponíveis no *site* da empresa e descritos a seguir:

- O PROPÓSITO DA ARACRUZ

“O propósito da Aracruz é gerar um retorno excelente para seus acionistas, promovendo o eficiente uso de fibras de madeira renováveis para satisfazer à demanda do mercado global de papel e celulose, produtos de madeira sólida, e outros usos futuros”.

- OS VALORES BÁSICOS DA ARACRUZ

“A Aracruz é uma empresa cidadã: geramos riqueza respeitando a lei, as comunidades que nos cercam, o meio ambiente, nossos clientes, empregados e fornecedores.

A Aracruz é uma empresa inovadora: competimos no mercado oferecendo produtos e serviços que somam valor para nossos clientes, pelo uso da tecnologia.

A Aracruz é uma empresa ética: valorizamos a vida, a liberdade e a responsabilidade individual, integridade pessoal, honestidade intelectual, e a transparência nas relações.

A Aracruz é uma empresa profissional: valorizamos a conquista de resultados; permanentemente buscamos a excelência e qualidade em todas as nossas atividades que somam valor; acreditamos na iniciativa individual, no trabalho de equipe, em competência, no trabalho árduo e na meritocracia.”

- A MISSÃO DA ARACRUZ

“Perseguir uma posição cada vez mais destacada entre os melhores produtores globais de produtos de base florestal, concentrando-nos em segmentos de mercado de porte significativo e alto valor agregado:

- Gerando um retorno superior para os nossos acionistas;
- Alavancando nossa competência no aproveitamento de florestas renováveis;
- Desenvolvendo produtos que agreguem valor aos nossos clientes;
- Criando oportunidades de desenvolvimento para nossos funcionários; e
- Observando os princípios do desenvolvimento sustentável.”

Pela leitura do propósito, dos valores básicos e da sua missão, fica clara a orientação aos interesses dos acionistas e clientes e a busca de diferenciação com base nos atributos qualidade, inovação e suporte aos clientes, bem como a ênfase dada à observação dos princípios do desenvolvimento sustentável.

Processo estratégico

A Aracruz possui uma metodologia formal de planejamento estratégico, envolvendo a participação da direção e dos principais gerentes. Todas as decisões estratégicas, ou que envolvam grandes investimentos, são encaminhadas para a apreciação do Conselho de Administração após discussões e análises nesse fórum.

O Conselho mantém um Comitê Estratégico que se reúne periodicamente com a administração da empresa e promove, no mínimo uma vez por ano, uma reunião específica para debater assuntos estratégicos.

Esse processo é fundamental, na medida em que a empresa participa de um setor que passa por um acelerado processo de globalização e consolidação. Dessa forma, é necessária uma avaliação permanente dos riscos estratégicos, operacionais e financeiros, e que se persiga ações para mitigar riscos e possibilitar que sejam aproveitadas oportunidades estratégicas.

A seguir, serão respondidas perguntas relacionadas à análise estratégica tradicional, aos fatores macroambientais e aos atores-chave de sua rede de valor. Conforme definido no Capítulo 2, a rede de valor é a rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, seus competidores, seus fornecedores e outros. Para facilitar o entendimento, seguem exemplos de listas com participantes da rede de valor da Aracruz.

Clientes	Fabricantes de papéis <i>tissue</i> , de papéis de imprimir e escrever e de papéis especiais, tais como a Procter & Gamble e a Kimberly Clark
Fornecedores	Madeira: pequenos produtores rurais Produtos químicos: Nexem, entre outros Equipamentos mecânicos: VOITH, ANDRITZ, ALSTOM, KVAERNER, MITSUBISHI, etc. Equipamentos elétricos: SIEMENS, ASEA BROWN BOVERI, WEG, etc. Instrumentação: FOXBORO Serviços terceirizados: manutenção, assistência técnica, operação florestal (PLANTAR), serviços de apoio, etc.
"Complementors"	Produtos químicos como caulim, amido, látex, etc., para os fabricantes de papéis de imprimir e escrever e para papéis especiais
Substitutos	Papel reciclado e pastas de alto rendimento
Entidades de classe	BRACELPA, ABRAF, IPFF, ABTCP, ABRASCA, CEBDS, etc. CICEPLA e FAO (através da BRACELPA) Federação das Indústrias dos estados do Espírito Santo, Bahia e Rio Grande do Sul
Entidades governamentais e supragovernos	MDIC, IBAMA, OMC, MMA, MCT, SDE, CADE, etc.
Órgãos/Fontes de financiamento	BNDES, EXIMBANK(s), IFC, bancos comerciais nacionais e estrangeiros (<i>trade finance</i> e securitização de recebíveis), fundos de investimento, etc.

Quadro 3: Exemplo de componentes da Rede de Valor da Aracruz

5.2

Fatores Macroambientais e Atores-Chave

Nesta seção, busca-se responder à seguinte questão intermediária: No nível da indústria, quais são as implicações estratégicas dos fatores macroambientais e estruturais e dos atores-chave da rede de valor da Aracruz, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças?

Aqui são identificadas e classificadas as contingências estratégicas, em termos de fatores políticos, econômicos, sócio-econômicos e culturais, assim como os atores estratégicos principais na rede de valor da empresa focal. Em seguida, são analisadas suas implicações para a estratégia, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças.

Os resultados da pesquisa, no que diz respeito a estas implicações, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, estão resumidos no Quadro 4.

FATORES	NÍVEL INTERNACIONAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES POLÍTICOS					
Regime Político	* A democracia é a ideologia dominante nos países com os quais o Brasil mantém relações comerciais.	* O Brasil mostrou ter uma democracia madura, em que as crises políticas, como a grave crise de 2005, tem sido tratadas em um ambiente político, sem que, em qualquer momento, as instituições estivessem em risco. * A economia não tem sido muito contaminada pela extensão da crise política.		* Condições favoráveis à implementação da estratégia orientada ao cliente da Aracruz	
Estabilidade do Governo	* Recuperação da Argentina, após profundas crises política e econômica, teve reflexo positivo na estabilidade dos governos do Mercosul.	* Em função da grave crise política atual, envolvendo o partido que está no poder, as pesquisas indicam perspectiva vitória da oposição nas eleições de 2006. No entanto, não se prevê grandes turbulências no cenário brasileiro, independentemente do resultado da eleição. * Melhora progressiva do nível de risco do país.		* Continua elevada a atratividade relativa do Brasil para investimentos externos direcionados à América Latina	* Ainda existe a percepção de risco dos países da América Latina.
Políticas de Incentivo		* Políticas de incentivo à exportação e substituição às importações. * Através da MP 255, conhecida como a MP do Bem houve a isenção de tributos federais para empresas exportadoras, e renúncia de impostos sobre novos investimentos produtivos.	* No Brasil, este é um setor onde se verifica uma grande abertura, tanto para o comércio internacional, quanto para o investimento externo direto no país.	* Existência de linhas de financiamento favoráveis para empresas exportadoras. * Redução da carga tributária sobre investimentos, contribui para a continuidade de um ciclo virtuoso de crescimento da empresa.	* Dificuldade de utilização de créditos de ICMS, referentes à compra de madeira de outros estados, pois estes não dão o ressarcimento, resultando, em aumento de custos. Os dirigentes da Aracruz defendem que se estabeleça no país uma "câmara de compensação".

Protecionismo	* Protecionismo crescente das nações desenvolvidas (em especial EUA e Europa). Alguns países adotam práticas de barreiras ambientais como mecanismo de proteção aos seus fabricantes de celulose e papel.	* Uso da diplomacia brasileira para minimizar os efeitos do protecionismo.		* Defesa dos interesses da indústria brasileira de celulose no cenário mundial. * Mesmo com os investimentos necessários para atender os requisitos ambientais, a celulose produzida no Brasil permanece muito competitiva.	
Órgãos Regulatórios	* Políticas de preservação do meio-ambiente cada vez mais rigorosas, especialmente na Europa, impõe novos padrões para o processamento industrial, para a atividade florestal e para especificação dos produtos de celulose e papel.	* Atuação cada vez mais rigorosas de órgãos como o CADE (Conselho de Acompanhamento do Desenvolvimento Econômico) e SDE (Secretaria de Desenvolvimento Econômico) para a aprovação de processos de F & A.	* Maior nível de exigência dos órgãos ligados ao meio-ambiente, federais e estaduais, na aprovação de novos projetos.	* Possibilidade de novos negócios e de atrair novos investidores, em virtude de ser uma empresa com reconhecimento nacional e internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente.	* Aumento das exigências ambientais, tem um conseqüente aumento de custos operacionais. * Limitações impostas por estados e municípios no Brasil, podem afetar a formação de novas bases florestais necessárias à expansão futura da empresa.
FATORES ECONÔMICOS					
Cenário Macro Econômico	* Continuidade de um cenário externo favorável para as principais economias. * Crescimento econômico de nações em desenvolvimento (tais como China, Índia, Coréia, etc.). * Conflito nos países árabes.	* Estabilidade econômica com inflação sob controle e com avaliação internacional positiva da gestão econômica, inclusive do FMI. * Manutenção de elevados superávits na Balança Comercial, como o do excelente resultado obtido em 2005, que foi da ordem de US\$ 44 bilhões. * Manutenção do real valorizado frente ao dólar. * Redução da taxa de juros real deverá estimular um maior crescimento da economia. * Risco de aumento do déficit público pelas eleições de 2006.	* Aumento da participação do Brasil na produção mundial de celulose de mercado.	* Cenário favorável ao crescimento das exportações de celulose, em virtude da elevada competitividade dos fabricantes nacionais. * Acesso ao mercado de capitais internacional a custos mais competitivos, por ter sido a Aracruz reconhecida como <i>investment grade rating</i>.	* Possibilidade de um maior interesse de grandes grupos papeleiros em adquirir empresa de celulose no Brasil, motivados pela busca de celulose mais barata, podendo afetar o mercado e as alternativas de crescimento da Aracruz. * Considerando que parte significativa de despesas operacionais e de ativos e passivos são denominados em reais e que as receitas são em dólares, pode haver impacto negativo no resultado dada a volatilidade do câmbio.

Recursos Naturais	* Principais mercados consumidores, como é o caso dos EUA, Canadá, Japão, União Soviética, Alemanha, China e países escandinavos tem desvantagens competitivas na formação de florestas destinadas à produção de celulose.	* A principal vantagem competitiva do Brasil na produção de celulose está no baixo custo da matéria-prima principal, a madeira, em função do solo, clima, extensão territorial e tecnologia.	* A madeira é um produto de baixo valor agregado e tem na logística e na produtividade florestal seus componentes de diferenciação de custo: o tempo de maturação de uma árvore, a distância média dos ativos florestais em relação à fábrica, o manejo florestal, e a logística de transporte de madeira, são determinantes para a competitividade das empresas.		* Ausência de novas bases florestais (eucalipto), que se constitui em barreira para um crescimento imediato.
Capital	* Taxas de juros nas maiores economias desenvolvidas (EUA, Japão e Europa) continuam apresentando níveis bastante reduzidos. * Fluxos de investimento estrangeiro (FDE) para a China aumentam a cada ano.	* Existência de linhas de crédito comerciais, lastreadas em exportações, a custos mais competitivos para as empresas. * Fundos de pensão, em especial de empresas estatais, possuem grande disponibilidade para investir. * BNDES tem como uma de suas prioridades apoiar a ampliação da capacidade produtiva do país. * Algumas empresas obtiveram grau de investimento a crédito em moeda estrangeira, considerado de baixo risco.	* Grandes fabricantes de papel e de celulose são empresas globais e com acesso a capitais de baixo custo. * Algumas empresas do setor passaram a obter crédito no mercado internacional a custos mais competitivos. * Acesso às linhas de crédito e a participação acionária do BNDES.	* Redução do custo de captação das empresas exportadoras no Brasil com possibilidade de financiamentos do BNDES para equipamentos e projetos. * Disponibilidade de investidor institucional no Brasil.	* Baixa disponibilidade e alto custo de captação no Brasil. * Indústria de celulose é intensiva em capital, existe pressão por menores custos e os preços se comportam de forma cíclica.

Infra-estrutura		* Privatização e desregulamentação, como em telecomunicações, estradas, portos e energia (parcialmente).	* Desenvolvimento de logística competitiva interna e externa.	* Maior competitividade proporcionada pela melhoria da infra-estrutura do país.	* Custo maior decorrente da necessidade de a empresa investir em infra-estrutura, como em estradas, portos, entre outros. * Alguns concorrentes diretos, em países desenvolvidos, não precisam arcar com boa parte destes investimentos.
Tecnologia	* Empresas, em função de pressão ambientalista crescente, realizam investimentos vultosos no desenvolvimento de novas tecnologias ligadas ao processo produtivo, com ênfase no branqueamento, bem como intensificar uso de sistemas computadorizados para controle de processo e	* Abertura da economia no início da década de 90 promoveu a modernização da indústria nacional. * Fortalecimento da indústria de celulose brasileira no contexto mundial, em função de sua alta competitividade: qualidade, produtividade e baixos custos de produção.	* Necessidade de investimento intensivo para garantir atualização tecnológica de processos e equipamentos, e manutenção da competitividade. * Desenvolvimento e implantação de tecnologias que possibilitem atender os requisitos, cada vez mais	* Aumento da eficiência e melhoria da qualidade com redução dos custos operacionais e do investimento. * Pela tendência à realização de grandes parcerias, em virtude de know how tecnológico desenvolvido ao longo dos anos.	* Indústria é intensiva em capital. * Alguns países do primeiro mundo, como os EUA, estão buscando redirecionamento para suas florestas, investindo pesadamente em tecnologia, trabalhando intensivamente em engenharia genética.

	monitoramento ambiental.		rigorosos, de controle e		* Possibilidade de evolução
	* Elevados investimentos em pesquisa visando novas espécies de árvores que apresentem produtividade mais próximas às das florestas brasileiras. * Tecnologia reduzindo custos de <i>commodities</i> em geral.		preservação ambiental. * Pesquisa na área florestal, com uso intensivo de engenharia genética, visando o desenvolvimento de novas espécies de maior produtividade.		tecnológica do papel, como a ameaça de papéis a partir de poliéster e, no longo prazo de papéis inteligentes, afetando negativamente a demanda global de celulose.
Mão-de-obra		* Mão-de-obra barata. * Redução gradual dos direitos trabalhistas, e uma maior flexibilização dos contratos de trabalho.	* Trabalhadores pertencem a categorias distintas, sindicatos não exercem pressão significativa nas negociações salariais. * Prática de terceirização de serviços, em especial na área florestal. * Centros de pesquisa voltados para a atividade florestal, com destaque mundial.	* Maior competitividade da indústria brasileira, principalmente no tocante ao fator mão-de-obra.	
FATORES DEMOGRÁFICOS					
	* Taxa de crescimento da população relativamente mais alta em países emergentes, em particular asiáticos.	* Urbanização crescente * Pressões sociais e políticas da comunidade no sentido de pleitear compensações (balanço social) e benesses.		* Aumento do consumo de papel e, conseqüentemente, da celulose.	* Necessidade de prever investimentos e custos sociais oneram as operações.

SOCIAIS E CULTURAIS				
Estrutura e Dinâmica Social	* Piora na distribuição de renda da população. * Baixo poder de compra da população em geral e empobrecimento da classe média.	* Movimento da indústria em direção ao atendimento da necessidade dos clientes. * Cultura muito tradicionalista.	* Elevado potencial de crescimento da demanda de celulose em função do baixo consumo de papel pelas classes sociais mais baixas	* Mudança na natureza da competição. * Resistência a mudanças necessárias para adaptação à dinâmica do ambiente e da indústria.

Quadro 4: Implicações estratégicas dos fatores macroambientais externos à indústria de celulose, nos diferentes níveis: internacional, país, indústria e empresa.

Obs: As implicações principais estão grifadas em negrito.

A análise dos dados das fontes mencionadas, com o auxílio dos construtos e indicadores de Austin (1990) sugeriu fortemente que as maiores oportunidades e ameaças provêm de fatores políticos e econômicos, dentre os quais destacam-se:

- Oportunidades: possibilidade de novos negócios e de atrair novos investidores em virtude de ser uma empresa com reconhecimento nacional e internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente, cenário favorável ao crescimento das exportações de celulose em virtude da elevada competitividade da Aracruz, acesso ao mercado internacional de capitais a custos mais competitivos por ter sido a Aracruz reconhecida como *investment grade rating*, pela tendência à realização de grandes parcerias em virtude do *know how* tecnológico desenvolvido ao longo dos anos.

- Ameaças: maior interesse dos grandes grupos papeleiros em adquirir empresas fabricantes de celulose de mercado no Brasil e/ou investir em novos projetos de celulose, ausência de novas bases florestais de eucalipto que possibilitem um crescimento imediato da empresa, e indústria intensiva em capital com preços se comportando de forma cíclica.

A seguir, discutem-se as implicações principais desses fatores, a começar pelas oportunidades, seguidas das ameaças:

- Possibilidade de novos negócios e de atrair novos investidores em virtude de ser uma empresa com reconhecimento nacional e internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente:

O novo ambiente de negócios, a cada dia mais competitivo e globalizado, requer das empresas uma abordagem estruturada da questão da sustentabilidade, exigindo-se bem mais do que atender às demandas tradicionais por qualidade e preço. Aspectos como governança, transparência, relacionamento com as partes interessadas e responsabilidade ambiental e social tornaram-se fundamentais para o bom desempenho das companhias.

No caso da Aracruz, empresa líder em seu segmento, baseada no uso de recursos naturais renováveis, em processo acelerado de crescimento, orientada para as exportações e presente nas principais bolsas de valores, esta abordagem é fundamental.

A sustentabilidade, além de contribuir para a credibilidade e imagem da empresa, facilita a mobilização de recursos via capital ou crédito, permite a redução de custos e reduz riscos.

A empresa passou a tratar a sustentabilidade como um processo estruturado, numa perspectiva de longo prazo, divulgando, em conjunto com o Relatório Anual da Administração, um Relatório de Sustentabilidade, explicitando compromissos nas diversas dimensões da sustentabilidade, bem como expondo os dilemas com que a empresa se defronta no seu dia-a-dia.

O Plano de Sustentabilidade possui seis dimensões:

- Governança
- Gestão
- Relacionamento com os *Stakeholders*
- Aspectos Ambientais
- Ação Social
- Comunicação

O Relatório de Sustentabilidade é submetido a uma verificação independente, sendo que, no ano de 2004, foi realizado pela BVQi (Bureau Veritas Quality International).

A Aracruz contratou a SustainAbility, empresa de consultoria do Reino Unido com ampla experiência nessa área.

Inicialmente foi realizado um amplo diagnóstico das ações desenvolvidas pela Aracruz, incluindo a percepção dos gestores e seu posicionamento com relação à sustentabilidade nas diversas áreas da empresa, e a percepção de diferentes partes interessadas externas.

Cabe mencionar que a Aracruz desenvolve operações diretas ou indiretas com quase 150 municípios de quatro estados brasileiros, tem ações negociadas em bolsas de valores e exporta sua produção para clientes em quase trinta países.

Além das partes interessadas tradicionais – como clientes, acionistas, empregados e fornecedores – a empresa se relaciona com governos, comunidades, ONG's, imprensa, entre outros.

Para ilustrar a complexidade da ação junto a algumas partes interessadas, destacamos a necessidade de diálogo com ONG's ambientalistas, comunidades indígenas, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que envolvem

questões delicadas tais como invasão de terras, preservação do meio-ambiente e biodiversidade.

Como exemplo da diversidade de questões, a Aracruz, no intuito de minimizar impactos negativos sobre a população de baleias jubarte que freqüentam anualmente o litoral do Espírito Santo e da Bahia, utiliza radares para reduzir a possibilidade de colisão com as baleias, definindo sempre a melhor rota para as barcaças que transportam eucalipto, priorizando locais onde haja menor concentração desses animais, principalmente das fêmeas com filhotes.

Uma das áreas importantes de atuação é a área social, em especial pelo fato de as unidades industriais estarem localizadas em regiões pouco desenvolvidas. Atualmente, a prioridade é a atuação nas áreas da educação, saúde e inclusão social. No desenvolvimento dessas ações são estabelecidas parcerias com diversos atores, incluindo demandantes, executores de projetos e financiadores, que se tornam igualmente responsáveis pelos resultados.

Em relação ao meio-ambiente, a Aracruz, por ser uma empresa de base florestal, sabe que a própria sobrevivência do empreendimento depende do uso renovável dos recursos naturais, assegurando que estejam disponíveis no futuro. A empresa detém, ainda, a maior área de reservas florestais nativas de Mata Atlântica da Bahia e do Espírito Santo.

Como consequência desta estratégia, a empresa tem obtido diversos prêmios e reconhecimentos, dentre os quais, pela sua grande importância, destacamos:

- Ingresso, em 2005, no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, que faz uma rigorosa seleção entre as empresas que se destacam pelas melhores práticas em sustentabilidade corporativa no mundo. O Índice abrange 317 companhias de 58 setores e 24 países. No total, 2500 empresas concorrem à participação no índice. Apenas outras duas empresas brasileiras, a CEMIG e o Banco Itaú, fazem parte do Índice. Este Índice é atribuído às empresas que estejam entre as 10% mais capacitadas no mundo em cada um dos setores definidos para a classificação. No setor florestal, a Aracruz, a sueco-finlandesa Stora Enso (sócia na Veracel) e a finlandesa UPM Kymmene foram as selecionadas. Diversos investidores internacionais, como por exemplo,

alguns fundos de pensão, companhias de seguro e fundações, têm priorizado seus investimentos para portfólios direcionados a empresas que adotam o conceito de sustentabilidade. Portanto, é uma excelente oportunidade para a Aracruz, pois a tendência é de maior ênfase dos investidores nesta direção.

- Ingressou, em 2005, no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA, que selecionou 28 companhias reconhecidas pelo compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial.

- Cenário favorável ao crescimento das exportações de celulose, em virtude da elevada competitividade da Aracruz:

Este cenário favorável tem como base o fato da empresa ser líder mundial na produção de celulose branqueada de fibra curta e de ser uma das empresas de menor custo de produção de celulose de mercado do mundo.

De fato, a taxa anual de crescimento da demanda de celulose de eucalipto, no período de 1994 a 2004, foi de 6,9%, enquanto que para a fibra curta como um todo foi de 4,6% e para a fibra longa de 2,5% no mesmo período.

Este movimento é explicado pelo interesse dos grandes fabricantes internacionais de papel em contar com uma celulose de mercado que represente um menor custo, descontinuando, em parte, sua produção própria de celulose e realizando novos projetos de papel baseados no uso de celulose de mercado.

- Acesso ao mercado internacional de capitais a custos mais competitivos, por ter sido a Aracruz reconhecida como *investment grade rating*:

Durante o ano de 2005, a agência classificadora de risco Standard & Poor's (S & P) elevou a classificação de risco de crédito corporativo em moeda estrangeira da Aracruz ao chamado grau de investimento, o que significa uma qualificação de crédito com risco moderado, sem elementos especulativos, patamar equivalente ao das maiores empresas do setor no mundo.

Essa classificação é superior à do risco soberano, e se iguala à classificação de grau de investimento em moeda local já atribuída anteriormente à companhia.

Este fato representa uma mudança de patamar para a Aracruz, com reflexos positivos no custo de captação de novos empréstimos e no seu custo de capital, que passam a ser inferiores aos atribuídos ao país.

A empresa que já se beneficiava usando recebíveis de exportações como garantia para reduzir o seu custo de captação, terá novos benefícios não só para redução no custo de novos empréstimos, como também para o *equity*, pois alguns investidores no exterior só investem se a empresa tiver grau de investimento, ou seja, sobe o valor das ações pelo aumento da demanda.

De acordo com informações prestadas por um diretor da empresa, durante entrevista realizada, o *gap* em relação aos principais concorrentes internacionais diminuiu, pois o custo de capital da Aracruz que era de cerca de 12% ao ano, contra aproximadamente 7% dos concorrentes, caiu para 9,6% ao ano. A meta da área financeira da empresa é a de tentar reduzir este custo em mais 1% ao ano em 2006. Cada 1% representa cerca de US\$ 400 milhões de acréscimo no valor da empresa.

- Tendência à realização de grandes parcerias em virtude do *know how* tecnológico desenvolvido ao longo dos anos:

A celulose é uma *commodity* em relação ao preço, mas na forma de produto não é, sendo importante, na competição, identificar o que pode ser agregado em valor ao produto para fidelizar a relação com o cliente e consolidar uma base de clientes importante.

A empresa prioriza os produtos em que é possível fazer uma diferenciação, selecionando segmentos que agreguem valor e consolide a relação com clientes-chave, com o objetivo de perenizar o valor a longo prazo.

Como exemplo, podemos mencionar que a Procter & Gamble lançou um produto na área de papel *tissue* mais macio, em função da característica da fibra.

Um outro exemplo é o fornecimento de um tipo de celulose para um cliente, que tanto pode servir para a sua linha de papel base para fotografia, como também para a linha de laminados decorativos.

As atividades de pesquisa e desenvolvimento são uma parte importante para o esforço de manutenção da competitividade da Aracruz, tendo o investimento neste item totalizado US\$ 4,3 milhões em 2004.

O objetivo é o de desenvolver florestas de alta qualidade, com grande produtividade e custos baixos, bem como produzir celulose de alta qualidade, com um impacto ambiental mínimo.

A Aracruz possui um Centro de Pesquisa e Tecnologia cujo propósito principal é agregar valor ao valor total do negócio, e suas atividades variam desde

os viveiros de mudas ao desenvolvimento do produto final. Uma das prioridades é o aperfeiçoamento genético do eucalipto da Aracruz, ressaltando a obtenção de uma nova geração de clones de qualidade superior.

O desenvolvimento de novos tipos de fibras, com foco nos objetivos comerciais e necessidades dos clientes, é outra prioridade da equipe de pesquisa e tecnologia.

Em virtude do *know how* tecnológico desenvolvido ao longo dos anos, a Aracruz apresenta a oportunidade de estabelecer novas e importantes parcerias.

O Brasil tem uma condição estratégica muito boa em termos de suas florestas, sendo possíveis rendimentos maiores, e as indicações nesta direção são claras, de acordo com o depoimento de um dos diretores da empresa durante entrevista realizada.

As experiências estão em nível de laboratório, mas a empresa tem que avaliar bem a oportunidade, em função de possíveis pressões dos ambientalistas. Com relação à engenharia genética, tem que ter muito cuidado com os transgênicos, pois podem gerar vários problemas. Os Estados Unidos estão trabalhando bastante com engenharia genética.

De acordo com matéria publicada no jornal Valor Econômico, em 24 de janeiro de 2006, o vice-presidente do BNDES, Antonio Barros de Castro, declarou que, de 1974 a 2005, a produtividade do eucalipto no Brasil cresceu a 4,5% ao ano por tonelada por hectare, e que uma nova variedade da planta, a HC-1529, desenvolvida a partir do genoma do eucalipto, deve permitir um salto de 190 toneladas por hectare para 262 toneladas por hectare.

A Aracruz também examina o potencial de outras árvores, como é o caso da acácia, pois não pode esquecer o desenvolvimento de outras espécies.

A empresa tem que estar atenta para mudanças envolvendo tecnologia, que possam representar redirecionamento de mercado.

• Maior interesse dos grandes grupos papeleiros investirem no Brasil, adquirindo empresas fabricantes de celulose ou investindo em novos projetos de celulose:

Na estratégia da Aracruz, de acordo com o depoimento de todos os executivos entrevistados, o aumento de escala é uma questão fundamental. Ela permite, por exemplo, uma maior diluição dos custos fixos que representa cerca de 35% do custo total, sem considerar o custo financeiro. Permite, também,

melhores negociações nos contratos de serviços, como no caso de fretes terrestres e marítimos, em função do volume de carga transportada.

A escala também é importante para se assegurar uma boa base de clientes e, em função do elevado porte de alguns desses clientes, permitir uma maior barganha nos processos de negociação.

A Aracruz pode ganhar escala através de um processo de consolidação, via compra ou fusão de empresas, envolvendo concorrentes diretos no Brasil, ou através do crescimento orgânico, mediante a implantação e/ou expansão de unidades industriais.

Ocorre que alguns grandes fabricantes mundiais de papel passaram a ter o Brasil como alvo para a aquisição de empresas e/ou para a implantação de projetos, com o objetivo de assegurar celulose de qualidade e barata, para atender suas próprias necessidades.

Este interesse, no mínimo, dificulta as ações da Aracruz em busca do crescimento, e acirra disputas, elevando o preço dos ativos.

Como exemplo desse movimento, podemos citar a Stora Enso investindo na Veracel e comprando terras para plantio de eucalipto no Rio Grande do Sul, a International Paper com bases florestais no Mato Grosso do Sul, a finlandesa UPM Kimmenne investindo no Uruguai e a April da Indonésia que é proprietária da Bahia Pulp e demonstra interesse de novos investimentos.

• Ausência de novas bases florestais de eucalipto que permitam um crescimento imediato:

Como pode ser visto no item 4.1, a Aracruz teve um importante crescimento nos últimos anos, tendo atingido a capacidade de produção de celulose de três milhões de toneladas por ano.

No entanto, a empresa no momento tem como um ponto negativo a ausência de novas bases florestais, o que reflete uma falha quanto à postura estratégica e que se constitui em barreira para um crescimento imediato, embora exista um mapeamento de terras. A empresa se defronta, também, com limitações impostas por municípios e por estados.

A administração da empresa entende que teria um melhor resultado se a questão florestal estivesse sendo tratada pelo Ministério da Agricultura, com uma visão mais voltada para a produção, enquanto na situação atual, cuja análise é feita pelo Ministério do Meio Ambiente, há a necessidade de gerar licenças para plantar

e cortar, com exigências consideradas rigorosas em se tratando de um reflorestamento e mais exposta a ONG's ambientalistas com perfil político.

• Indústria intensiva em capital com preços se comportando de forma cíclica:

A indústria de celulose caracteriza-se pela presença de economias de escala significativas, decorrentes de uma série de fatores ligados aos ganhos associados à redução do custo fixo, à recuperação de reagentes químicos e à eficiência energética do processo, e pela necessidade de uma ampla base florestal, além de apresentar um longo prazo de maturação dos investimentos.

Em função da pouca flexibilidade para se ajustar às variações de demanda, podem ser gerados excedentes de produção que, por sua vez, levam a uma oscilação de preços no mercado internacional.

De acordo com o que vem ocorrendo ao longo do tempo, um outro fator que explica o comportamento de preços é o fato de várias empresas decidirem investir em períodos de expansão da demanda, que acabam levando a um excesso de oferta e, como consequência, redução dos preços e queda da lucratividade.

Como todos os referidos fatores fogem do controle da Aracruz, constitui-se em uma ameaça ao seu desempenho.

A versão tradicional do modelo de Macedo-Soares permitiu ainda a análise das implicações estratégicas dos atores-chave/fatores estruturais da indústria, a partir da utilização dos construtos de Porter (1980) e o ator complementar, ou seja, o “complementor”, segundo Brandenburger & Nalebuff (1997).

Cabe lembrar que no seu modelo de forças competitivas, Porter (1980) destaca que a natureza, a atratividade e o grau de competição de uma indústria estão relacionados a cinco forças: (1) a ameaça de novos entrantes, (2) o poder de barganha dos clientes, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) a ameaça de produtos substitutos e a (5) rivalidade entre os participantes existentes. A intensidade deste conjunto de forças determina o potencial de lucratividade e atratividade de uma indústria. Cabe notar que quanto mais fracas forem estas forças, maior será a oportunidade para se obter um desempenho superior.

No caso da indústria de celulose de mercado, as forças envolvidas são facilmente identificáveis e o conhecimento da(s) mais relevante(s), seu funcionamento, fontes, impactos e tendências determinam importante fator para a

formulação da estratégia de uma empresa para se defender, se ajustar ou se antecipar. Os resultados apresentados abaixo da avaliação de cada uma das forças competitivas que determinam a atratividade da indústria de celulose se baseiam nos dados coletados por meio de levantamento documental pertinente ao setor.

Na Figura 9 especificam-se os fatores relevantes à avaliação dessas forças para cada um dos atores.

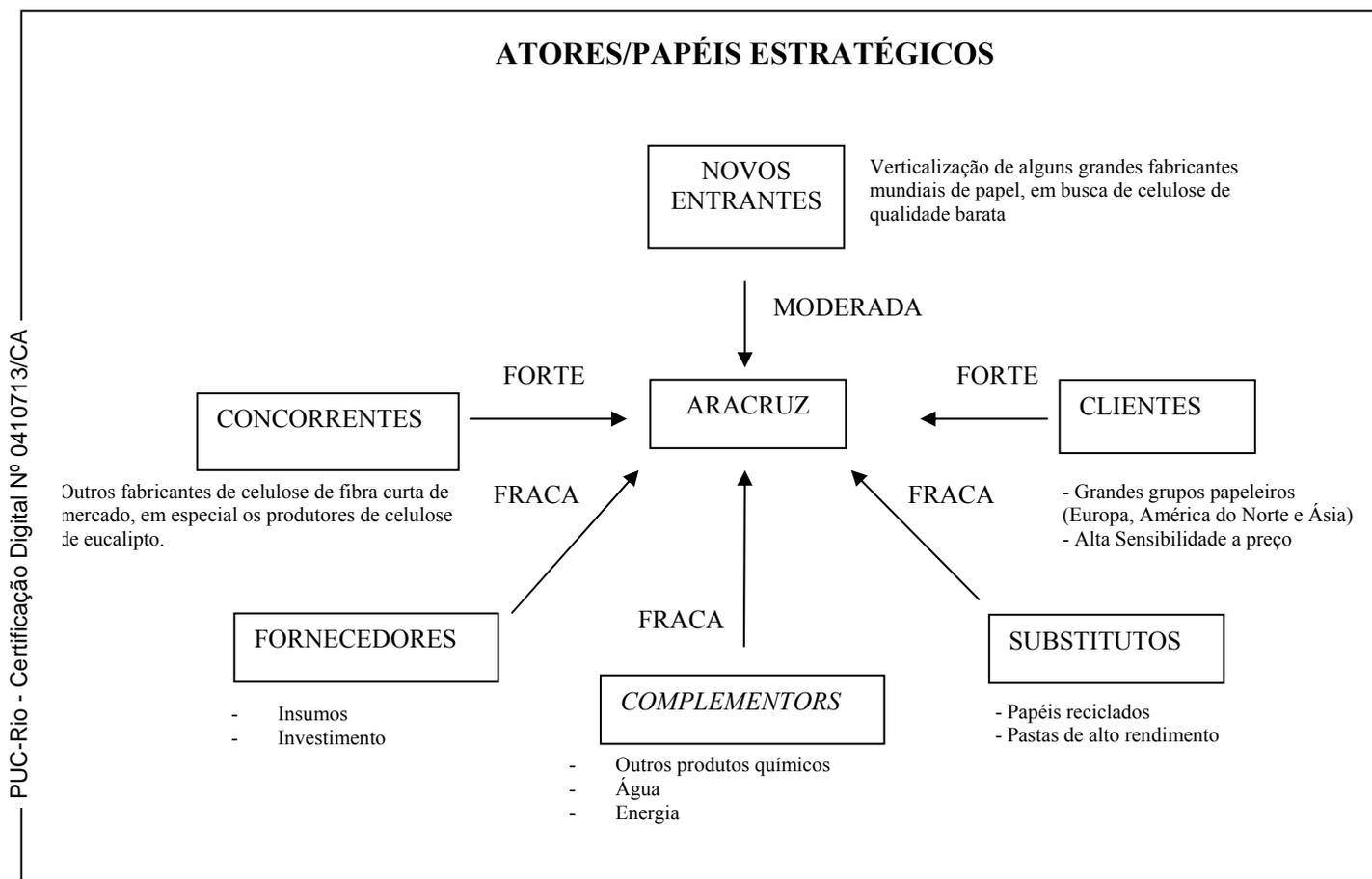


Figura 9: Atores/papéis segundo construtos de Porter, acrescentado do *complementor* de Brandenburger & Nalebuff (1997)

(1) Novos Entrantes

Os novos entrantes da indústria trazem nova capacidade e desejo de ganhar *market share* e, geralmente, recursos substanciais, causando desequilíbrios no mercado. O grau de ameaça destes novos entrantes depende das barreiras de entrada da indústria e da reação dos competidores existentes.

No caso da indústria de celulose de mercado, no período estudado, a pesquisa documental indicou como novos entrantes os grandes fabricantes mundiais de papel, que passaram a ter como alvo a aquisição de empresas fabricantes de celulose de eucalipto de mercado ou a implantação de novas unidades a partir de bases florestais de eucalipto, com o propósito de suprir suas próprias necessidades de celulose, desde que tenha qualidade e seja de baixo custo relativo.

A força de novos entrantes e, conseqüentemente, a ameaça potencial pode ser considerada moderada, devido às altas barreiras à entrada, constituídas basicamente pelos fatores descritos e explicados a seguir:

- (i) As economias de escala na indústria forçariam potenciais competidores a entrar em larga escala (custo e risco muito elevado) ou aceitar uma desvantagem de custo e menor rentabilidade.
- (ii) Altas exigências de capital para investimento, pois um novo concorrente que deseje entrar no mercado necessita de grandes quantias de capital inicial para adquirir e operar os equipamentos de grande porte, e construir a infra-estrutura e as instalações necessárias: pesquisa florestal com a utilização de engenharia genética, boas práticas de manejo florestal, desenvolvimento e produção de celulose, logística para o transporte da madeira e para o escoamento da produção (rodovia/ferrovia, estocagem, porto, transporte marítimo, etc.), distribuição, comercialização, suporte ao cliente, dentre outros.
- (iii) A existência de curvas de aprendizado e experiência na indústria obrigaria os novos entrantes a enfrentarem desvantagens de custos e a competirem contra empresas com maior “*know how*”, bem como criar vínculos com os compradores, o qual normalmente é um relacionamento de longo prazo, baseado na confiabilidade e na tradição. Esta aprendizagem é desenvolvida durante anos através de cumprimento de prazos de entrega, consistência na qualidade do produto e na prestação de assistência técnica, etc.

- (iv) Disponibilidade de reservas florestais que apresentem bom rendimento, que estejam à uma distância razoável da fábrica e sejam economicamente viáveis. As condições adequadas de solo, clima, conhecimento tecnológico, em especial com a utilização de biotecnologia e engenharia genética, e bons procedimentos silviculturais, são fundamentais para a determinação da competitividade da empresa.

(2) Clientes

Na indústria de celulose de mercado, o poder de negociação dos compradores – os grandes fabricantes de papel, em especial dos segmentos de papel *tissue*, de imprimir e escrever e de papéis especiais – é extremamente significativo, sendo a força mais forte dentre as propostas por Porter, constituindo a maior ameaça no nível da indústria.

Os mercados principais são localizados na América do Norte, Europa e Ásia.

As empresas de celulose de mercado têm escalas de produção bem menores do que as das grandes empresas papeleiras, que constituem o mercado para seus produtos, conferindo a estas um elevado poder de barganha nas negociações. O processo de reestruturação do setor de papel e celulose, a partir do início da década de 1990, resultou na ampliação do grau de concentração da indústria, principalmente no setor de papel que vem se consolidando. Em contrapartida, o setor de celulose apresenta certa fragmentação.

Como resultado deste processo, os seis maiores fabricantes mundiais de papel apresentaram, em 2004, vendas superiores a US\$ 10 bilhões. A Aracruz, que ocupa a primeira posição como fabricante de celulose de fibra curta de mercado e a segunda posição se incluirmos todas as categorias de celulose de mercado teve um faturamento, em 2004, da ordem de US\$ 1,2 bilhões, ocupando a modesta posição de 50º lugar no ranking mundial entre as empresas de papel e celulose, em termos de faturamento.

Na busca de estabelecer relacionamentos de longo prazo com clientes, as empresas fornecedoras de celulose adotam estratégias de marketing contemplando fornecimento de produto de qualidade e apoio eficiente prestado aos clientes nas áreas de logística e técnica.

Em decorrência de o maior poder de barganha dos clientes, é usual a prática de concessão de descontos no preço da celulose, em especial, para os de maior porte. Embora haja um preço internacional de referência para a celulose, fortemente influenciado pela lei da oferta e demanda, as negociações de preço são realizadas entre cada produtor de celulose com os seus consumidores, independentemente.

(3) Fornecedores

Na indústria de celulose de mercado, o poder dos fornecedores é fraco, constituindo-se em uma oportunidade real.

O principal “insumo” para a produção de celulose é a madeira que, em geral, é proveniente de bases florestais próprias das empresas. Mesmo quando existe a prática de aquisição de madeira de produtores rurais, ela é pulverizada e não costuma ser superior a 30% das necessidades. Desta forma, as empresas, no processo de barganha com os seus fornecedores, contam com a possibilidade, na hipótese de impasse, de cortar suas próprias árvores um ano antes do corte normal, equacionando internamente o suprimento de madeira necessário.

Os demais fatores de produção relevantes são produtos químicos, equipamentos e mão-de-obra. Com relação aos produtos químicos, em geral são estabelecidos contratos de longo prazo, contando as empresas com diversas fontes alternativas de fornecimento no mercado. Os fornecedores de equipamento não são capazes de manipular preços, nem de exercer influência relevante nas negociações, além do progresso tecnológico ser pouco dinâmico.

O mesmo ocorre com a mão-de-obra, que não requer alta qualificação na maior parte das funções, sendo que para aquelas funções que requerem capacitação específica, existe oferta suficiente no mercado de trabalho.

(4) Substitutos

O negócio de celulose de fibra curta de mercado é totalmente dedicado à indústria de papel, principalmente para os segmentos de papéis *tissue*, papéis de imprimir e escrever e de papéis especiais.

Os principais substitutos da celulose, também chamada de pasta química são:

- pasta mecânica – consiste de produto obtido através de um processo no qual as fibras de madeira são desagregadas pelo simples atrito mecânico. Em geral são pastas utilizadas na fabricação de papel jornal ou de imprensa, assim como na confecção de produtos de baixo valor agregado, a exemplo do papelão;

- pasta termomecânica – é obtida a partir de um processo no qual o atrito mecânico é facilitado por uma saturação prévia com vapor. São pastas empregadas na fabricação de diversos tipos de papel, com destaque para os de imprimir e escrever;

- pasta termoquímico-mecânica - é obtida a partir de um processo no qual o atrito mecânico é facilitado pela saturação de vapor e por produtos químicos. Proporciona um elevado rendimento da madeira e assegura a integridade das fibras, o que contribui para a qualidade dos papéis, principalmente imprimir e escrever.

Em conjunto, as pastas mecânicas, termomecânicas e termoquímico-mecânicas são denominadas pastas de alto rendimento e representam cerca de 8,4% do total da capacidade mundial de celulose e pastas de mercado.

Como substitutos indiretos, podemos destacar os papéis reciclados e o possível surgimento de novos tipos de papel.

O papel é um dos itens com maior facilidade de reciclagem no mundo. A taxa de recuperação é definida como o total de aparas coletado dividido pelo total de papéis e cartões consumido.

Um importante argumento a favor da reciclagem está ligado à preservação do meio-ambiente. O mundo recicla, atualmente, cerca de 170 milhões de toneladas de papel por ano, o que corresponde a quase 50% da produção mundial de papel.

A reciclagem em níveis muito elevados, com taxas de recuperação acima de 55% é, em geral, um processo bastante oneroso e desvantajoso em termos econômicos, em virtude dos elevados custos de separar resíduos e de remover a tinta da fibra reciclada, só se sustentando através de subsídios dos governos de alguns países. Como os principais mercados já estão próximos do limite técnico da taxa de recuperação, os volumes de papel reciclado, em média, aumentam à mesma proporção do crescimento do consumo de papéis.

Com relação a novos tipos de papel, existe a possibilidade de uma evolução tecnológica, com o surgimento, por exemplo, de papéis a partir de poliéster e/ou de papéis inteligentes, o que afetaria negativamente a demanda global de celulose. De acordo com matéria do Jornal O Globo, publicada em 19 de dezembro de 2005, a NEC vem perseguindo o “papel inteligente”, que seria ao mesmo tempo uma tela luminescente e um dispositivo permanentemente conectado à internet, podendo exibir toda a informação exibida na rede, inclusive áudio e vídeo, e cujo aspecto se parece com o de uma folha de papel. A NEC divulgou que se encontra em desenvolvimento um tipo de bateria, cuja forma se assemelha com a de uma manta de menos de terço de milímetro de espessura, flexível, dobrável, não inflamável e biodegradável por se tratar de um polímero orgânico, podendo ser recarregada milhares de vezes, e que seria utilizada para alimentar o “papel inteligente”.

Considerando que não se prevê um aumento da participação relativa do consumo de pastas de alto rendimento, que a taxa de recuperação de papel está próxima do limite econômico e que o impacto da evolução tecnológica do papel não deverá ocorrer no curto/médio prazo, classificamos a força dos substitutos como fraca, ou seja, como tendo uma implicação positiva.

(5) Concorrentes

A indústria de celulose de mercado se caracteriza pela existência de grande rivalidade entre os participantes na disputa por *market share*. A rivalidade está relacionada ao desenvolvimento da qualidade, à oferta diferenciada de produtos, ao relacionamento de longo prazo com o cliente e à assistência técnica/suporte ao cliente.

Em função do alto poder de barganha dos grandes fabricantes mundiais de papel, devido ao elevado porte, existe a prática de descontos em relação ao preço internacional da celulose, em busca da conquista do cliente, afetando a lucratividade do negócio.

Ocorre, também, que alguns fabricantes tradicionais, como os do Canadá, sobrevivem com subsídios dados pelos municípios, incluindo financiamentos, compras de ação, entre outros.

Seria necessário um processo de consolidação do setor de celulose de mercado, ainda relativamente fragmentado, para reduzir o poder dos clientes.

Portanto, a rivalidade entre os participantes pode ser considerada uma força forte, constituindo-se, em termos de implicação estratégica, em uma ameaça real grande e potencialmente crescente.

(6) “Complementors”

O papel dos “*complementors*”, aqueles fornecedores que também são importantes para a indústria de papel, e que poderiam compor parcerias, fortalecendo, portanto, o poder de barganha no negócio de celulose de mercado, não parece ser tão relevante. Poderíamos pensar nos fornecedores de produtos químicos, importantes fornecedores da indústria de papel, ou de fornecedores de insumos e serviços, tais como logística, energia elétrica, água, etc., mas este tipo de associação, ainda, não traz benefícios relevantes ao cliente.

Em função da baixa sinergia, esta força foi identificada na pesquisa como fraca sob o enfoque da análise tradicional, podendo ser uma oportunidade relevante sob a ótica relacional, na medida em que mais alianças podem ser formadas com os complementares e servirem de ferramenta de diferenciação frente aos concorrentes.

Em suma, analisando-se os resultados da pesquisa quanto às implicações de todos os atores estratégicos (Quadro 5), e com o auxílio dos dados fornecidos no Capítulo 4 sobre a contextualização da pesquisa, abordando a empresa e a indústria mundial de celulose, identificou-se que as maiores ameaças decorrem do elevado poder de barganha dos clientes, em função do elevado porte dos principais fabricantes de papel e da intensa disputa entre os concorrentes, que adotam práticas de descontos que afetam a lucratividade do negócio. As maiores oportunidades decorrem do fato de a indústria ser intensiva em capital e demandar economias de escala e logística bem desenvolvida para garantir competitividade, o que aumenta as barreiras à entrada de novos participantes, muito embora haja um maior interesse dos grandes grupos papeleiros em substituir a aquisição de celulose no mercado por fabricação própria. Outra oportunidade para os fabricantes de celulose de fibra curta, em particular de celulose de eucalipto, é a maior competitividade em relação a outros produtos, como é o caso da celulose de fibra longa.

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos Entrantes					
* economias de escala	Necessidade de grandes volumes e investimentos	X			
* diferenciação de produto	Relativamente alta	X			
* vantagens de custo independente de escala					
. propriedade tecnológica	Tecnologia disponível entre as empresas do setor				X
. know how	Know how florestal não é homogeneamente distribuído		X		
. acesso a matérias-primas	Qualidade diferenciada em função de solo, clima e tecnologia empregada		X		
. localização geográfica	Fabricantes em busca de localização que permita bom rendimento florestal				X
. vantagens de custo advindas de curva de aprendizado	Indústria é madura; grandes produtores possuem larga experiência		X		
* regulamentação governamental à entrada	Baixa			X	
* requerimentos de capital	Negócio altamente intensivo em capital; risco é muito alto	X			
* custo de mudança dos consumidores	Existe diferenciação de produtos e prática de parceria de médio e longo prazo com clientes		X		
* acesso a canais de distribuição	Logística bem desenvolvida é fator fundamental de competitividade	X			
Rivais					
* quantidade de rivais	Elevada			X	
* caracterização dos rivais	Extremamente competitivos; empresas globais poderosas			X	
* velocidade de crescimento da indústria	Média, tem havido crescimento da participação relativa de celulose de fibra curta no mercado		X		
* intensidade dos custos fixos	Elevados			X	
* características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Moderadas; especificações rígidas de qualidade e reprodutibilidade	X			
* intensidade incremental do aumento de capacidade	Mediana	X			
* diversidade de comportamento dos rivais	Relativamente semelhante entre os grandes produtores			X	
* intensidade do comprometimento estratégico	Extremamente elevada			X	
* intensidade das barreiras de saída	Moderadas, devido à grande quantidade de capital investido			X	
Fornecedores					
* grau de concentração dos fornecedores	Relativamente baixo para a maioria dos fornecedores	X			
* existência de substitutos aos insumos	Baixo; poucos substitutos			X	
* importância do comprador de insumos	Elevada	X			
* importância do insumo para o processamento do comprador	Elevada na média			X	
* diferenciação do insumo	Baixo	X			

* custo de mudança para o comprador	Baixo	X			
* capacidade de integração para frente dos fornecedores	Baixa	X			
Cientes (indústria mundial de papel)					
* grau de concentração	Crescente; movimento de consolidação acelerando-se			X	
* participação do produto nos custos dos clientes	Alto			X	
* intensidade dos lucros	Alta	X			
* capacidade de integração vertical para trás	Alta, integração da indústria altamente lucrativa			X	
* importância do produto para a qualidade final do produto oferecido	Elevada	X			
* volume de informação detido pelo cliente	Elevado			X	
Substitutos					
* pastas de alto rendimento, papéis reciclados	Baixo, participação no mercado está estabilizada	X			
Complementares					
* complementaridade das competências	Baixa		X		
* intensidade da aliança	Baixa				X

Quadro 5: Atores e Papéis da indústria de celulose de fibra curta de mercado, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas

5.3

Fatores Organizacionais

- Neste item responde se à seguinte questão intermediária: 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?

Na presente etapa do estudo foram identificados e classificados, respectivamente, os recursos da empresa e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com as categorias genéricas do modelo adotado para análise estratégica.

Os resultados desta etapa, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram obtidos por meio da confrontação dos atributos desejáveis para cada variável (Capítulo 2) com os dados obtidos da pesquisa documental, telematizada e através de entrevistas realizadas com os dirigentes da empresa. São apresentados no Quadro 6 e explicados a seguir.

Variável/ Categoria de Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
			Real	Potencial	Real	Potencial
a) Organização Hard						
a.1. Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. Existência de comitês facilita a integração. Verifica-se boa agilidade.	X			
a.2 Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>	Intercâmbio multifuncional existe com alto grau de <i>empowerment</i> .	X			
a.3 Processos	Documentados, interfuncionais	Processo perfeitamente documentados e específicos, orientado ao cliente, com ênfase em eficiência, produtividade e sustentabilidade. Em função do Plano de Sustentabilidade, alguns processos estão sendo aprimorados.	X			
a.4 Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os <i>stakeholders</i>	A empresa, que foi uma das pioneiras a adotar o SAP no Brasil, utiliza, atualmente, em toda a companhia, o SAP R/3, que controla, simplifica e integra seus processos de negócios, visando também atender às expectativas dos diversos <i>stakeholders</i>	X			
a.5 Sistemas Educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional	Preocupação contínua em acompanhar o estado-da-arte da tecnologia; ênfase no treinamento dos gestores e empregados, com patrocínio de cursos, como o Arcel Educar (em parceria com a FUBRAE - ensino fundamental e médio), Fundação Dom Cabral (desenvolvimento de gestores), MBAs, mestrados, etc.	X			

a.6 Sistemas de Medição	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhadas aos objetivos explicitados na estratégia	Preocupação constante em aprimorar os sistemas de medição de desempenho e comunicação ao mercado. Utiliza o sistema BSC que permite medir o alinhamento com os objetivos explicitados na estratégia. Como a empresa é sujeita a diversos tipos de fiscalização e se submete a várias certificações, existem alguns sistemas em duplicidade que poderiam ser objeto de uma racionalização.	X			X
a.7 Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa	O sistema de avaliação de performance é individual e atrelado às metas corporativas. A remuneração do empregado é formada pelo salário base e por duas parcelas variáveis, uma é função do desempenho da empresa e outra é função do desempenho individual. Com esta prática, a empresa busca incentivar eficiência e produtividade.	X			
b) Organização Soft						
b.1 Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social	Cultura da empresa além de ser voltada para o desempenho operacional, também é orientada para seus <i>stakeholders</i> , com preocupações com a Governança, a Gestão, o Meio Ambiente, a Ação Social e a Comunicação. O Plano de Sustentabilidade da empresa reflete estas preocupações.	X			
b.2 Estilo de Liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos no dia-a-dia, inclusive tempo com práticas chave para o <u>sucesso da estratégia</u> Liderança tipo coaching	Comprometimento da gerência com a estratégia e com um bom desempenho da organização é marcante; o estilo de liderança envolve suporte e delegação, mas, em contrapartida, exige elevada performance dos empregados envolvendo reciprocidade, agilidade e dedicação.	X			

b.3 Comunicação Informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante feedback sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho	A empresa possui diversos canais de comunicação com os empregados (Aracruz em Revista, Plano de Sustentabilidade, Intranet, etc.), buscando tornar a divulgação de metas e medidas de desempenho o mais amplo, dinâmico e transparente possível. A participação de representantes das diversas áreas em comitês ajudam a disseminar informações.	X			
c) Tecnologia Hard						
Tecnologia da Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis decisórios	Convivência de sistemas de grande porte com sistemas de rede de microcomputadores. O SAP/R ³ garante o acesso de todos os níveis decisórios em tempo real. Diversos procedimentos burocráticos de rotina são feitos diretamente pelo empregado, permitindo agilidade.	X			
d) Tecnologia soft						
d.1 Metodologia e Técnicas Específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções, com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais	Ênfase em treinamento e desenvolvimento de soluções para atender melhor os negócios e práticas de mercado. O treinamento de desenvolvimento de gestores, realizado pela Fundação Dom Cabral, foi iniciado em 2003 e, até o final de 2004, diplomou 196 gestores, com a elaboração de 26 projetos aplicativos, com propostas de melhoria/ inovação relacionadas aos objetivos estratégicos da Aracruz.	X			
	Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados e apoiadas por técnicas de melhoria contínua	A Aracruz tem como uma de suas principais prioridades fidelizar a relação com o cliente e consolidar uma base de clientes importante. Portanto, a gestão por processos orientados para o cliente é uma prática da empresa, que contribui fortemente, por exemplo, para que se torne a única fornecedora dos dois maiores fabricantes mundiais de papel <i>tissue</i>.	X			

	Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada	Utiliza o BSC em todas as unidades de negócio. A empresa adotou um Sistema de Auto Controle, desde 1997, tendo como um dos méritos dar maior responsabilidade aos gestores. As diversas áreas se auto controlam, existindo uma atribuição de notas que influi no salário variável de cada funcionário. Uma consultoria avalia as áreas, em sistema de rodízio, possibilitando uma avaliação do processo.	X			
d.2 Inovação	Técnicas de medição que incorporam medidas referentes ao progresso derivado de projetos inovadores (por exemplo, pesquisas genéticas, ligadas à área florestal, que possibilitem um significativo aumento de competitividade e de qualidade)	Ênfase no desenvolvimento tecnológico, geração de novos produtos, idéias, aperfeiçoamento. Acompanhamento dos projetos através dos indicadores do BSC, perspectiva de aprendizado e crescimento. A empresa mantém um Comitê Estratégico que se reúne periodicamente e que discute questões ligadas a inovações tecnológicas florestais e industriais e a avaliação dos impactos no desempenho da empresa.	X			
	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis	Medições aprimoradas a partir do Plano de Sustentabilidade e estão, ainda, se aperfeiçoando.		X		
e) Físicos						
e.1 Ativos Fixos/ Equipamentos/ Instalações de Produção	Instalações no estado da arte em termos de tecnologia, com ganho de escala, alto padrão de qualidade, alto nível de produtividade	Instalações com ganhos de escala, baixos custos, alto padrão de qualidade, tecnologia atualizada e reconhecida no mercado internacional, além de gerar produto de acordo com a qualidade desejada pelos clientes.	X			
e.2 Infra-estrutura	Logística de transporte, incluindo portos, competitiva e confiável	A empresa integra a infra-estrutura no seu site, fazendo sua própria infra-estrutura e logística. A logística de transporte é eficaz, confiável e competitiva. A empresa opera portos de sua propriedade de forma eficiente.	X			

e.3 Recursos Naturais	Recursos florestais abundantes e de elevada produtividade; disponibilidade suficiente de água nas proximidades das fábricas	A empresa possui bases florestais próprias de altíssima produtividade, o que representa uma condição determinante para que tenha um dos menores custos de produção de celulose no mercado. Existe disponibilidade suficiente de água nas proximidades das fábricas.	X			
		Inexistem bases florestais próprias que permitam um crescimento imediato da Aracruz.			X	
f) Pessoas						
Talentos e Capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para a aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados	Habilidades técnicas bem desenvolvidas. Contratação de consultoria para identificar perfis gerenciais existentes, adequá-los às necessidades da empresa e para identificar novas competências necessárias. Utilização de empresas <i>head hunters</i> , como a KPMG, para a identificação de potenciais talentos a serem contratados. Política de recursos humanos adota mecanismos visando a retenção dos maiores talentos.	X			
g) Financeiros						
g.1 Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo	Alta geração de caixa, alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média para a indústria. Recursos internos são gerados viabilizando o crescimento no longo prazo.	X			
g.2 Estrutura de Capital	Nível ótimo de alavancagem, adequado segundo os índices de cobertura desejáveis, visando obter recursos de longo prazo a custo mais baixo, para financiar os investimentos para a expansão de capacidade	Baixo nível de alavancagem para obtenção de recursos de longo prazo a custo mais baixo para financiar expansões de capacidade conforme a demanda. Acesso a linhas de financiamento à exportação, de baixo custo.	X			
		Sólido balanço e credibilidade no mercado, recebeu da S & P a classificação de grau de investimento em moeda estrangeira, o que	X			

		representa um descolamento perante o risco soberano.				
h) Desempenho						
h.1 Dimensões Quantitativas	Financeiras: alta geração de caixa, alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria	Alta geração de caixa, alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria.	X			
	Operacionais: baixo custo, alta produtividade	Baixo custo de produção, alta produtividade, alto padrão de qualidade.	X			
h.2 Dimensões Qualitativas	Satisfação dos <i>stakeholders</i>	Ênfase na satisfação dos acionistas, tendo recebido diversos prêmios e reconhecimentos, entre eles: o Prêmio Destaque Companhias Abertas, Prêmio Melhor Relação com Investidores, Melhor Governança Corporativa do Setor de Papel e Celulose da América Latina e Prêmio Empresa do Ano (2004). Destaca-se também, o excelente relacionamento com os seus clientes, estabelecendo sólidas alianças. Com relação aos empregados, destacamos o prêmio recebido como a Melhor Empresa para se Trabalhar do setor de Papel e Celulose. Realiza pesquisa de clima organizacional. Possui Plano de Sustentabilidade com relatório publicado anualmente, tratando as questões sociais e ambientais de forma estruturada, com a definição de visão, objetivos e metas, planos de ação, indicadores e mensuração. Promove pesquisas sistemáticas de opinião, para avaliar sua imagem nas comunidades em que atua mais diretamente.	X			
	Qualidade de produtos e serviços	Alta qualidade de produtos e serviços. Certificações ISO 9001 e ISO 14001 implantadas em todas as unidades operacionais. Busca desenvolver produto, com elevado padrão de qualidade, visando atender às necessidades de cada cliente e tendo como estratégia um	X			

		bom nível de suporte ao cliente.				
	Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes	Grande número de projetos de desenvolvimento de produtos conforme mercado de atuação. Na área florestal são conduzidos diversos estudos relacionados a novas tecnologias, com utilização de biotecnologia e engenharia genética. Alto índice de geração de novas idéias buscando melhorias e novas práticas operacionais.	X			
h.2 Dimensões Qualitativas (cont.)	Reputação quanto à responsabilidade social e ética	A Aracruz é uma das empresas no Brasil que mais investe na área social e é reconhecida por os princípios da boa ética. Atualmente, prioriza a atuação social nas áreas da educação, saúde e inclusão social.	X			
	Política de proteção ao meio ambiente	A empresa observa os diversos regulamentos ambientais aplicáveis, tanto na atividade industrial, como na florestal. A qualidade ambiental é considerada no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Pela própria atividade, baseada no uso de recursos naturais renováveis, esta é uma área fundamental para assegurar suas operações e seu crescimento. É uma das dimensões do Plano de Sustentabilidade.	X			

Quadro 6: Atributos desejáveis para cada variável principal - baseado em Macedo-Soaes (2000)

Obs: As principais implicações estão marcadas em negrito.

Forças

A partir da análise dos dados, com o auxílio dos construtos e indicadores de Macedo-Soares (2000), percebe-se fortemente que as maiores forças provêm de fatores relacionados à organização *hard*, tecnologia *soft* e aos recursos organizacionais (físicos, financeiros e desempenho). Do ponto de vista da empresa, suas forças competitivas são:

- bases de florestas de eucalipto próprias de elevada produtividade e localizadas a um raio médio baixo em relação às unidades industriais;
- capacidade de produção que lhe assegura posição de liderança mundial no setor de celulose de fibra curta de mercado;
- centro de pesquisa próprio, com visão integrada floresta e indústria, e um bom *know how*_florestal;
- existência de infra-estrutura própria e de uma logística competitiva interna e externa. O *business* principal da celulose, e que de fato diferencia uma empresa, é o de obter uma madeira de boa qualidade e de baixo custo, e de ter uma boa logística interna e externa.

A empresa sente menos as deficiências de infra-estrutura do país, pois: (a) suas unidades industriais são praticamente auto-suficientes em energia, (b) as unidades industriais do Espírito Santo e da Bahia estão localizadas próximas a portos de propriedade da empresa, (c) a localização em relação às suas bases florestais é adequada e (d) apresenta boas soluções para o transporte de madeira e para o transporte marítimo da celulose.

A Aracruz tem uma excelente logística, conseguindo ótimas soluções no transporte de matérias-primas e de produtos e tem bom planejamento de estoques, com reflexos positivos no seu capital de giro;

- custos de produção entre os menores do mundo, devido, principalmente, ao elevado rendimento florestal;
- sucesso no estabelecimento de sólidas parcerias com importantes clientes do setor de papel, firmando contratos de longo prazo;
- agressiva política de marketing para atender às necessidades dos clientes, gerando produtos de qualidade superior que melhor se adaptam a cada situação particular, bem como prestando serviços de alta qualidade;
- quadro de funcionários altamente qualificados.

Diante da análise dos recursos e condições organizacionais, observa-se que diversas medidas foram ou ainda estão sendo implementadas na Aracruz, as quais se refletem em forças reais e potenciais:

- Diretrizes estratégicas: estabelecimento de diretrizes claras sobre a atuação da empresa em cada mercado selecionado, de acordo com o Plano Estratégico aprovado em 2005.

- Modelo de governança corporativa: o modelo adotado é orientado pelos princípios de transparência, crescimento sustentável, independência da administração, alta qualidade do corpo técnico e gerencial e prestação de contas. A atuação se dá por meio de seis comitês (Estratégico, Sustentabilidade, Auditoria, Financeiro, Planejamento Tributário e Remuneração) que assessoram a administração da companhia.

- Economias de escala a partir de novos aumentos de capacidade: a Aracruz, nos últimos anos, inaugurou a fábrica C, implantou, em conjunto com a Stora Enso, a unidade industrial da Veracel, e adquiriu a Riocell que pertencia ao grupo Klabin. A empresa pretende continuar investindo em aumentos de capacidade via expansão, implantação de novos projetos e/ou aquisição de empresas, visando novos ganhos de escala. Segundo declaração do presidente da Aracruz, Carlos Aguiar, publicado no Jornal Valor Econômico, de 23.11.2004, “o plano da Aracruz é dobrar a capacidade de produção em 10 anos, atingindo a capacidade de 5,5 milhões de toneladas por ano”.

- Melhorias em tecnologia florestal: através de técnicas de melhoramento genéticas avançadas, obtidas por meio do seu centro de pesquisas e tecnologia e de suas alianças com universidades e outros centros de pesquisa, objetivando aumentos contínuos na produtividade florestal.

- Otimização de logística de transporte: o transporte de madeira para a fábrica responde por parcela significativa do custo de produção de celulose. Melhorias contínuas na logística de transporte são, portanto, uma prioridade.

- Otimização de procedimentos administrativos com o suporte de tecnologias de última geração, visando aumentar a eficiência e reduzir custo: o SAP R/3 é adotado em toda a companhia, controlando, simplificando e integrando os processos de negócio. Recentemente, foi selecionada a plataforma “my SAP.com” para melhorar a conectividade com clientes e fornecedores.

- Plano de Sustentabilidade: implementação dos objetivos previstos no Plano Estratégico de Sustentabilidade de 2005, nas suas diversas dimensões: Governança, Gestão, Relacionamento com os *Stakeholders*, Aspectos Ambientais, Ação Social e Comunicação.

- Programa de *Liability Management*: consistindo em renegociar as dívidas existentes, buscando alongar prazos e reduzir custos, com base na recente classificação da empresa como *investment grade* e no excesso de liquidez presente no mercado financeiro internacional. A expectativa é de adesão de pelo menos 50% dos atuais credores e o alongamento do atual prazo médio da dívida bruta de 36 meses para mais de 60 meses.

- *Risk Management System*: consiste num sistema integrado de gestão dos grandes riscos corporativos que podem afetar o negócio e os planos de rentabilidade. Através da identificação destes riscos, tenta-se criar programas de mitigação, priorizando o orçamento de acordo com a probabilidade de ocorrência de cada um e seu respectivo impacto no negócio.

O sucesso na implementação de todas as iniciativas mencionadas, em particular dos modelos de Governança e de Gestão, introduzirá um maior rigor no monitoramento de sua performance e das unidades de negócio, transparência no processo de tomada de decisão e incentivos à criação de valor.

Fraquezas

Com relação às fraquezas identificadas para a empresa, estão relacionadas à categoria de variável “Organização *Hard*”, em particular na variável “Sistemas de Medição”, e na categoria de variável “Recursos Físicos”, em particular na variável “Recursos Naturais”.

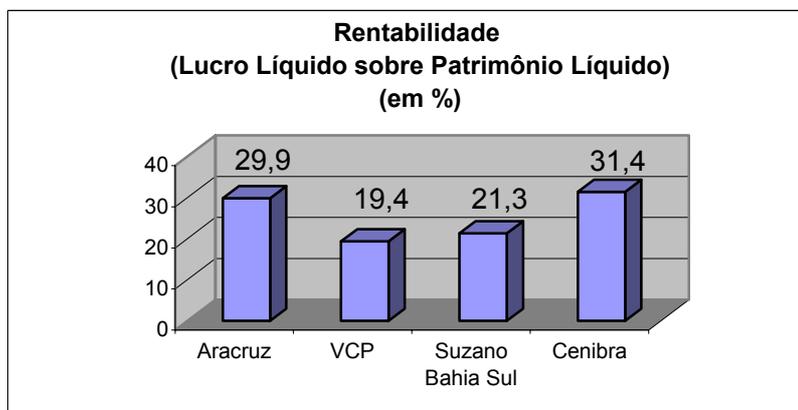
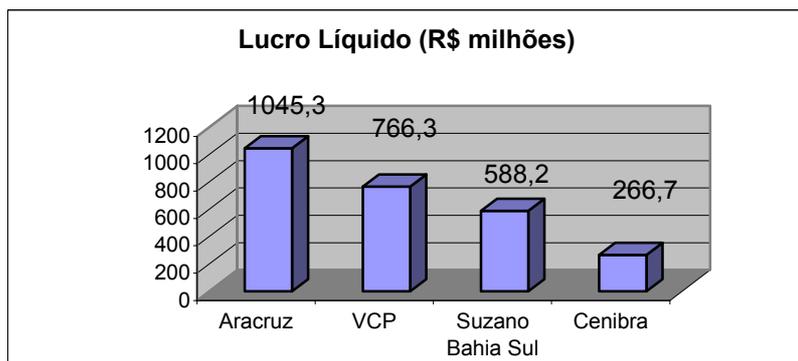
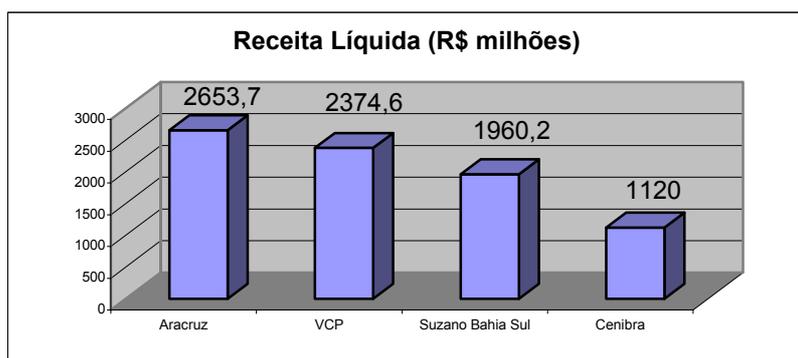
No tocante aos “Sistemas de Medição”, embora a empresa utilize o sistema *Balance Scorecard*, medindo o alinhamento com os objetivos explicitados na estratégia, verifica-se a ocorrência de duplicidades em determinados sistemas e procedimentos. Isto ocorre pelo fato de a Aracruz, pelo seu setor de atividade e por ter ações negociadas no Brasil e no exterior, ser sujeita a diversos tipos de fiscalização e de se submeter a diversas certificações, sem que internamente tenha havido um processo de racionalização de procedimentos adequado.

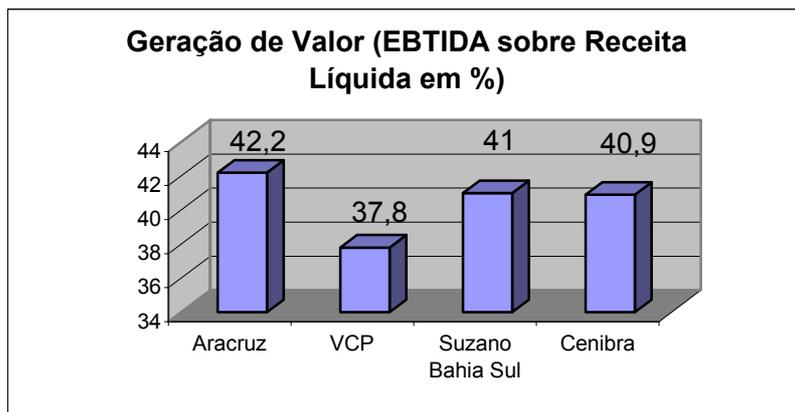
Com relação aos “Recursos Naturais”, embora o principal fator que determina a elevada competitividade da empresa ser a sua alta produtividade florestal, não existem bases florestais próprias que permitam um crescimento

imediate da Aracruz. Esta é a principal fraqueza da empresa, no momento, considerando a importância estratégica do aumento de sua escala empresarial.

Desempenho

Em termos de desempenho, que é a variável dependente do Modelo Macedo-Soares (2001b), a Aracruz tem apresentado bons resultados nos últimos anos quando comparados com seus pares na indústria, principalmente em termos financeiros, como mostram a Figura 10:





Fonte: VALOR 1000 – Maiores Empresas (edição 2005)

Figura 10: Desempenho da Aracruz em comparação a VCP, Suzano Bahia Sul e Cenibra

Os dados da Figura 10 foram obtidos da publicação do Valor 1000, edição 2005, que apresenta o desempenho das maiores empresas brasileiras no exercício de 2004 e as campeãs de 27 setores. A Aracruz, pelo segundo ano consecutivo, foi considerada o destaque do setor de papel e celulose, colhendo os frutos dos investimentos realizados nos últimos anos. Cabe registrar que, em 2003, foi escolhida como a “Empresa Valor” entre as campeãs dos vários setores analisados pelo anuário.

O desempenho, nas suas dimensões quantitativa e qualitativa, resulta do gerenciamento das variáveis independentes principais em interação com as secundárias e tende a refletir de certa forma a adequação da estratégia.

A seguir são apresentados alguns dados do desempenho da Aracruz nos últimos anos:

- **Financeiros:** os resultados financeiros confirmam a excelente performance da Aracruz – retornos em patamar elevados, lucratividade crescente no período e ótima geração de caixa (expressa pelo EBTIDA). A Figura 11 apresenta uma comparação dos resultados financeiros da Aracruz nos últimos cinco anos, cabendo destacar o maior lucro anual registrado até então pela companhia de R\$ 1,17 bilhões em 2005.

Indicador	Unidade	2001	2002	2003	2004	2005
Receita Operacional Líquida	R\$ milhões	1351	2034	3066	3411	3258
Ebtida (inclui Veracel)	R\$ milhões	660	1066	1669	1753	1630
Margem EBTIDA	%	48,9	52,4	54,5	51,4	50,1
Lucro Líquido	R\$ milhões	211	12	870	1069	1168
Lucro Líq. por ação	R\$	205	12	852	1040	1130
Produção	mil toneladas	1272	1656	2250	2497	2786
Preço lista médio de celulose	US\$ por tonelada	479	468	510	531	594
Dívida Líquida/ Passivo Total	%	18	25	23	31	19
Prazo médio da Dívida	anos	3,3	3,7	4	4,3	4,9

Fonte: Aracruz

Figura 11: Principais indicadores financeiros da Aracruz

• *Satisfação de Stakeholders*: os *stakeholders* envolvem clientes, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade. Embora haja uma política adequada para os demais stakeholders, a pesquisa indicou uma priorização da satisfação dos acionistas, a qual pode ser mensurada através da robusta distribuição de dividendos (Figura 12) e da evolução do desempenho das ações da Aracruz de janeiro de 2001 a dezembro de 2005 (Gráfico 3, onde a linha vermelha mostra a evolução do índice BOVESPA e a linha branca a evolução das ações preferenciais da Aracruz, ambas em relação a posição de janeiro de 2001).

Ano	Lucro Líquido (R\$ milhões)	Dividendos Propostos (R\$ milhões)	Observação
2001	211	180	
2002	12	247	existência de lucros acumulados
2003	870	360	
2004	1069	409	
2005	1168	470	

Figura 12: Histórico dos pagamentos de dividendos da Aracruz



Gráfico 3: Evolução do desempenho das ações da Aracruz (2001 a 2005)

5.4

Alianças Estratégicas

Neste item, responde-se à seguinte questão intermediária: Quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?

Para responder esta questão, foram identificadas as alianças estratégicas principais da Aracruz e os relacionamentos mais significativos entre os parceiros e realizada a classificação de acordo com a tipologia adotada (vide Tabela 3 do Referencial Teórico). Com base na percepção dos executivos obtida no levantamento feito por meio de questionário, auxiliado por pesquisa documental e pelas entrevistas complementares, a ego-rede da empresa focal foi mapeada com o auxílio do modelo SNA.

O levantamento indicou que 100% dos executivos concordam que a participação da Aracruz em alianças/redes é primordial na estratégia da Aracruz, conforme mostra o Gráfico 4:

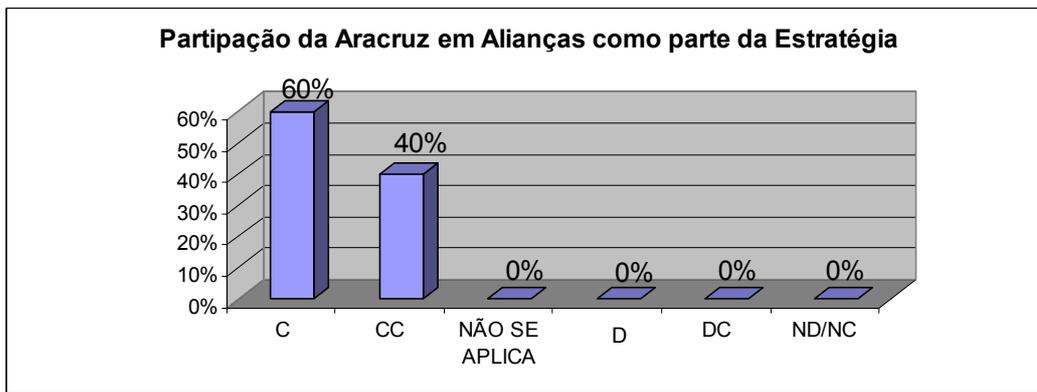


Gráfico 4: Participação da Aracruz em alianças como parte da estratégia

As principais razões para o estabelecimento destas alianças são: economia de escala (10 respostas), estreitamento de relações comerciais (10 respostas), agregar valor aos produtos comercializados pela empresa (9 respostas), conforme mostra o Gráfico 5:

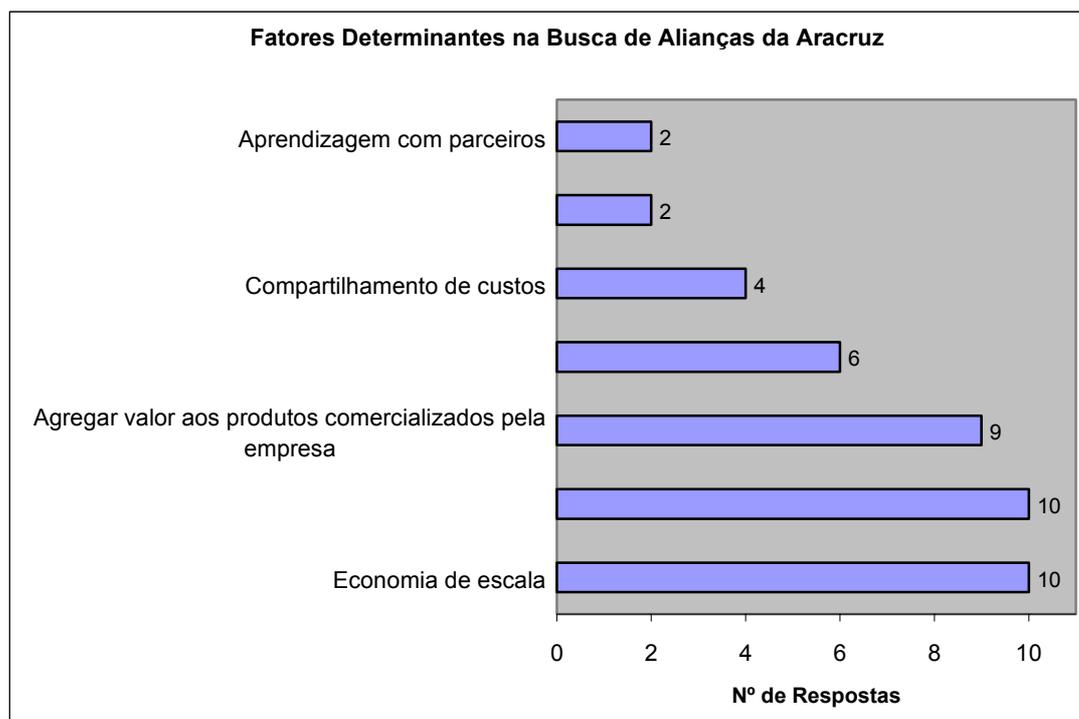


Gráfico 5: Fatores determinantes na busca de alianças da Aracruz (Número de Respostas)

A Aracruz estabelece alianças estratégicas com clientes, fornecedores concorrentes e *complementors*, mas não com substitutos, conforme mostra o Gráfico 6 com a proporção dos respondentes para cada classe de parceiro. Alguns respondentes responderam que a empresa estabelece alianças estratégicas com novos entrantes, entendendo como tal empresas entrantes no mercado brasileiro.

Como o foco da pesquisa é a do mercado global, não iremos considerar alianças com novos entrantes. Desta forma, a Tabela 9, bem como a Figura 13 que ilustra o mapeamento da ego-rede, não mostra os atores substitutos e os “novos entrantes”.

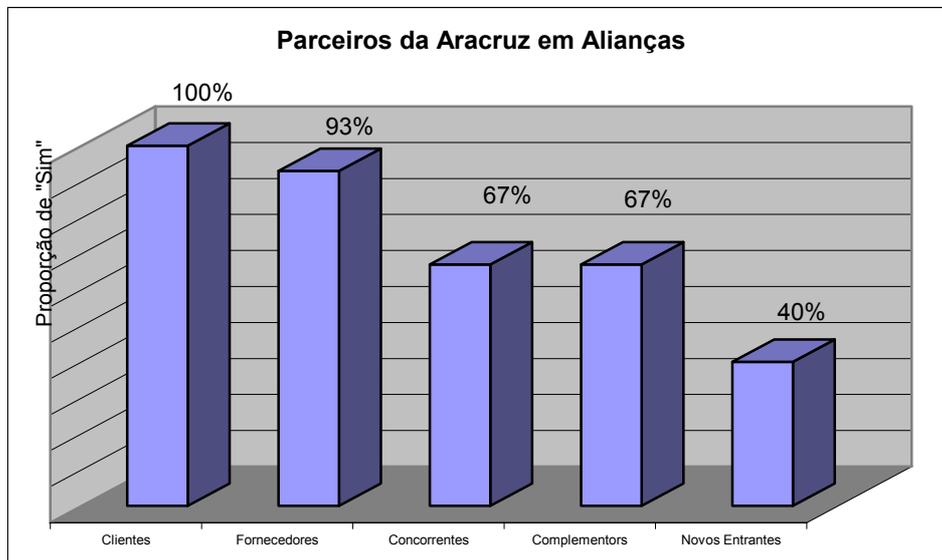


Gráfico 6: Parceiros da Aracruz em alianças

A Aracruz também estabelece alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental e para o desenvolvimento tecnológico, em particular na área florestal, conforme ilustra o Gráfico 7:

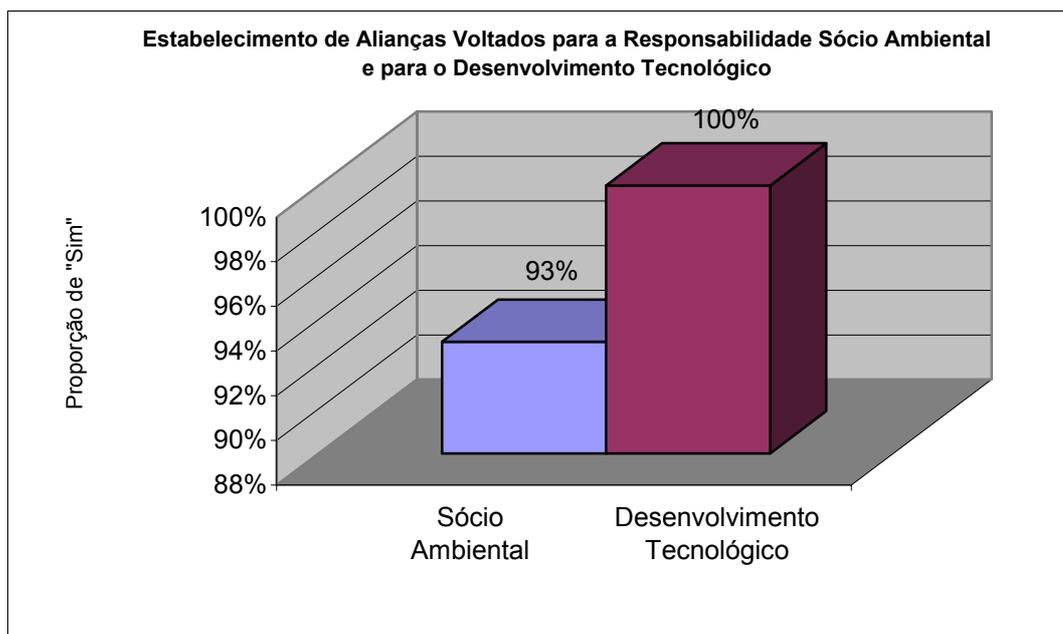
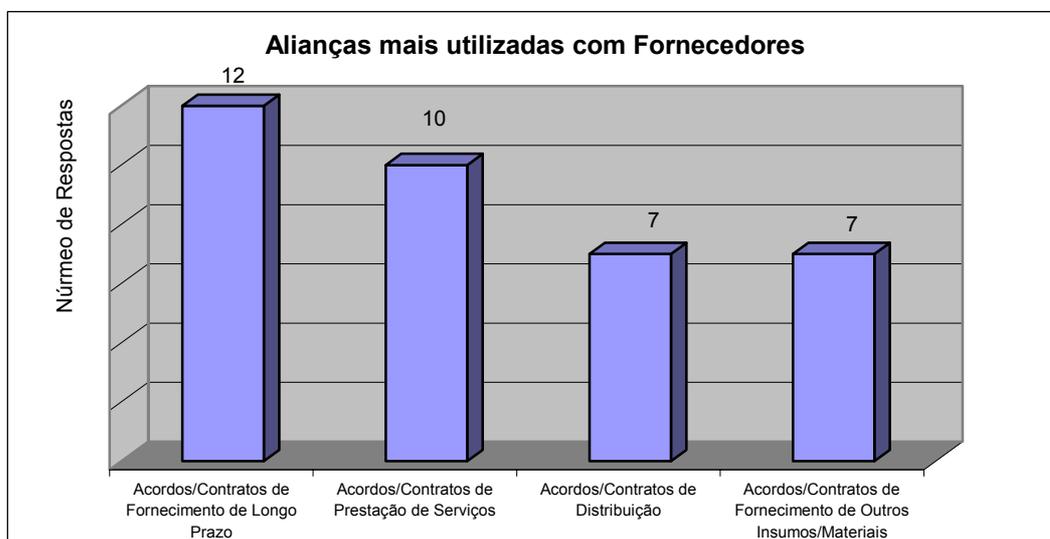
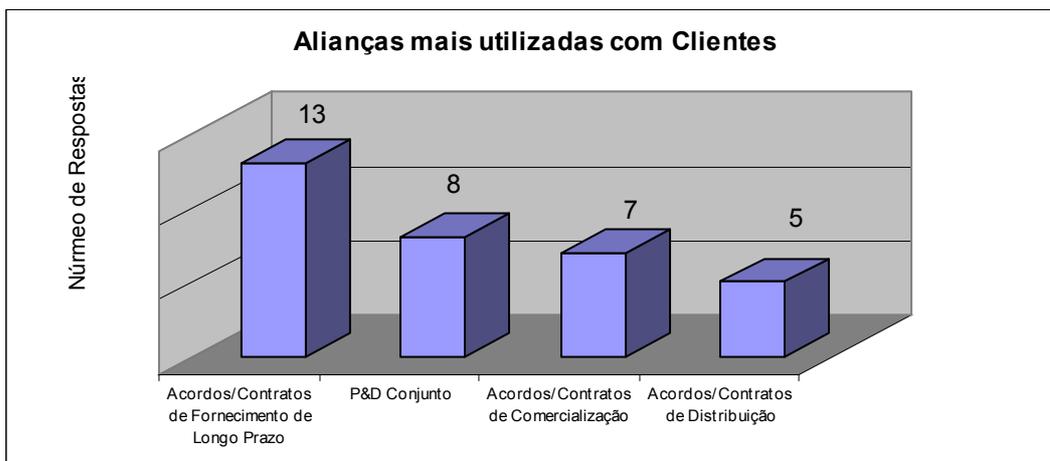


Gráfico 7: Estabelecimento de alianças voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental e para o desenvolvimento tecnológico

Pelos gráficos acima, percebe-se que a maioria dos respondentes reconhece o papel dos clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors* como parceiros da Aracruz, bem como a existência de parcerias voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental e para o desenvolvimento tecnológico, qualificando-a mais uma vez como uma empresa que visa a integração da sua cadeia de valor.

O Gráfico 8 a seguir demonstra as alianças mais utilizadas com cada tipo de parceiro. Com relação aos concorrentes, o Gráfico indica o estabelecimento de *joint venture*. De fato, a Aracruz participa de uma *joint venture* com a Cenibra na Portocel. Cabe, no entanto destacar que existe uma outra importante *joint venture*, com a Stora Enso, no projeto Veracel. Como a Stora Enso não é cliente da Aracruz, nem concorrente, pois a parcela de celulose da Veracel que comercializa é destinada ao próprio grupo, iremos considerar esta parceria como aliança estratégica com outros atores estratégicos, para efeito desta pesquisa.



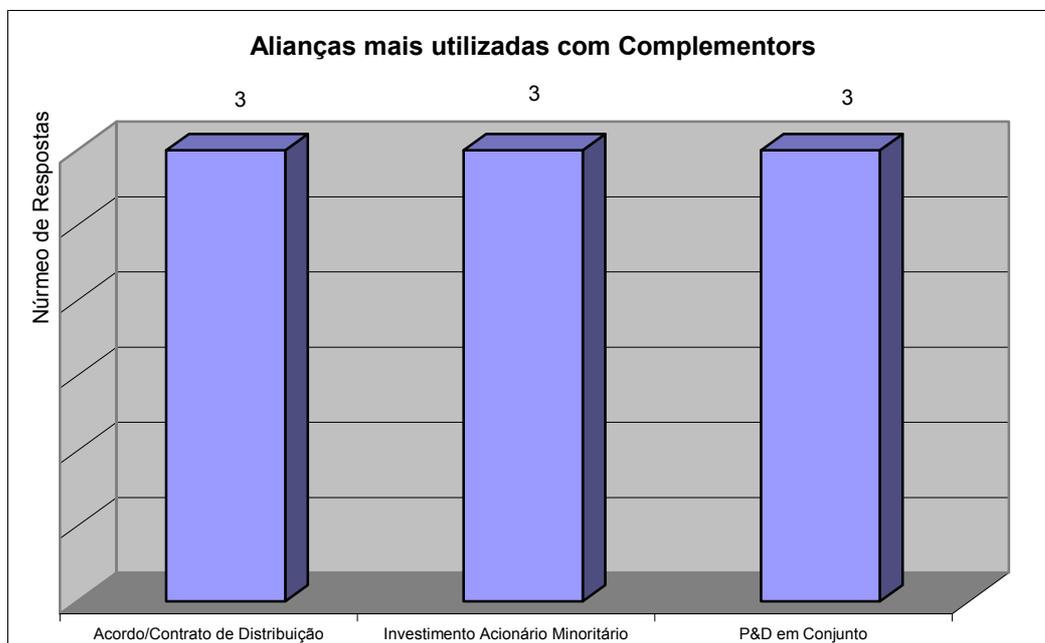
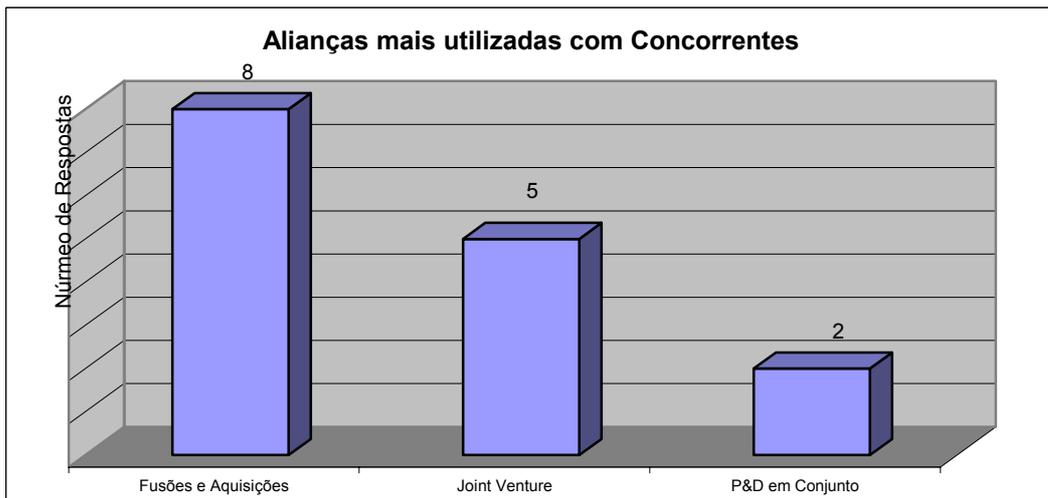


Gráfico 8: Principais alianças com cada tipo de parceiro

Os principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros nas alianças estratégicas da Aracruz são a estratégia operacional e a cultura corporativa, conforme o Gráfico 9.

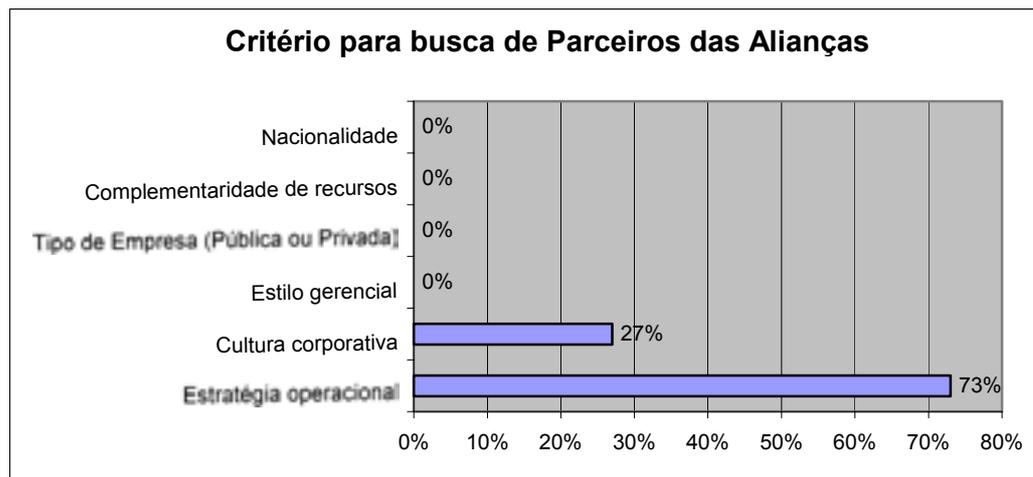


Gráfico 9: Critérios de compatibilidade para busca de parceiros

As alianças que a Aracruz estabelece, segundo os resultados obtidos com os respondentes, envolve ambos os tipos de aliança, ou seja, bilaterais e multilaterais (60%, Gráfico 10), havendo um predomínio das alianças bilaterais (40%), ou seja, aquelas formadas por apenas duas empresas.

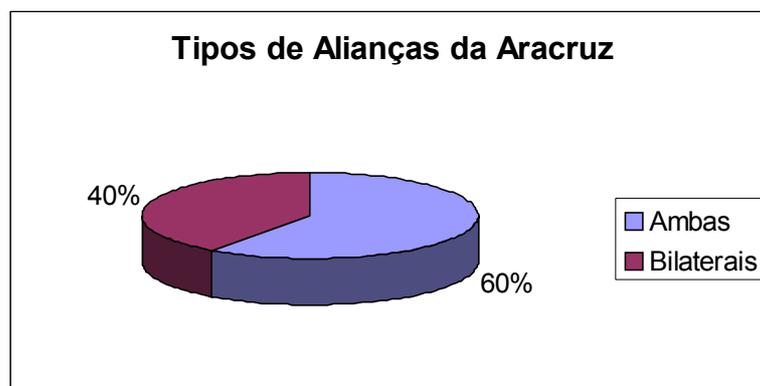


Gráfico 10: Tipos de aliança da Aracruz quanto ao número de parceiros

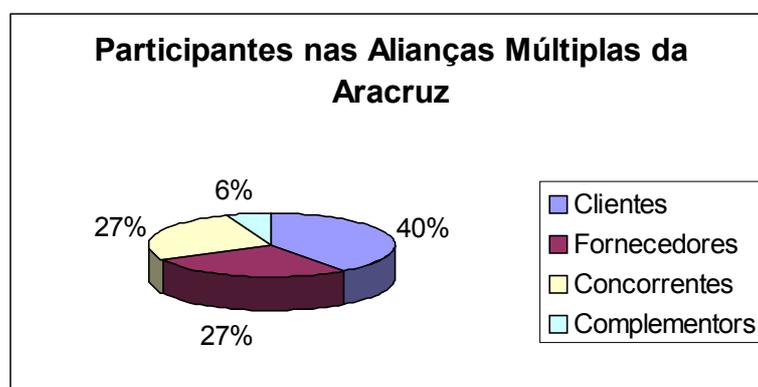


Gráfico 11: Parceiros da Aracruz em alianças múltiplas

Como parte de sua estratégia, a Aracruz busca parcerias principalmente com clientes (40%), fornecedores (27%) e concorrentes (27%) líderes em seus mercados. A distribuição de frequência das respostas listada no Gráfico 12 demonstra tal afirmação.

Diversos são os exemplos de clientes com quem a Aracruz possui alianças, destacando-se a Procter & Gamble e a Kimberly Clark, para quem a empresa é fornecedora exclusiva e que, em conjunto, respondem por 44% das vendas em termos de volume. Dentre os fornecedores que foram citados estão os pequenos produtores rurais que fornecem madeira, fornecedores de produtos químicos (tais como a Nexen, a Dow e a Degussa) e fornecedores de equipamentos e de serviços de manutenção. Com relação aos concorrentes podemos citar a *joint venture* com a Cenibra na Portocel e alianças com alguns concorrentes brasileiros ligados ao projeto de desenvolvimento tecnológico florestal Genolyptus.

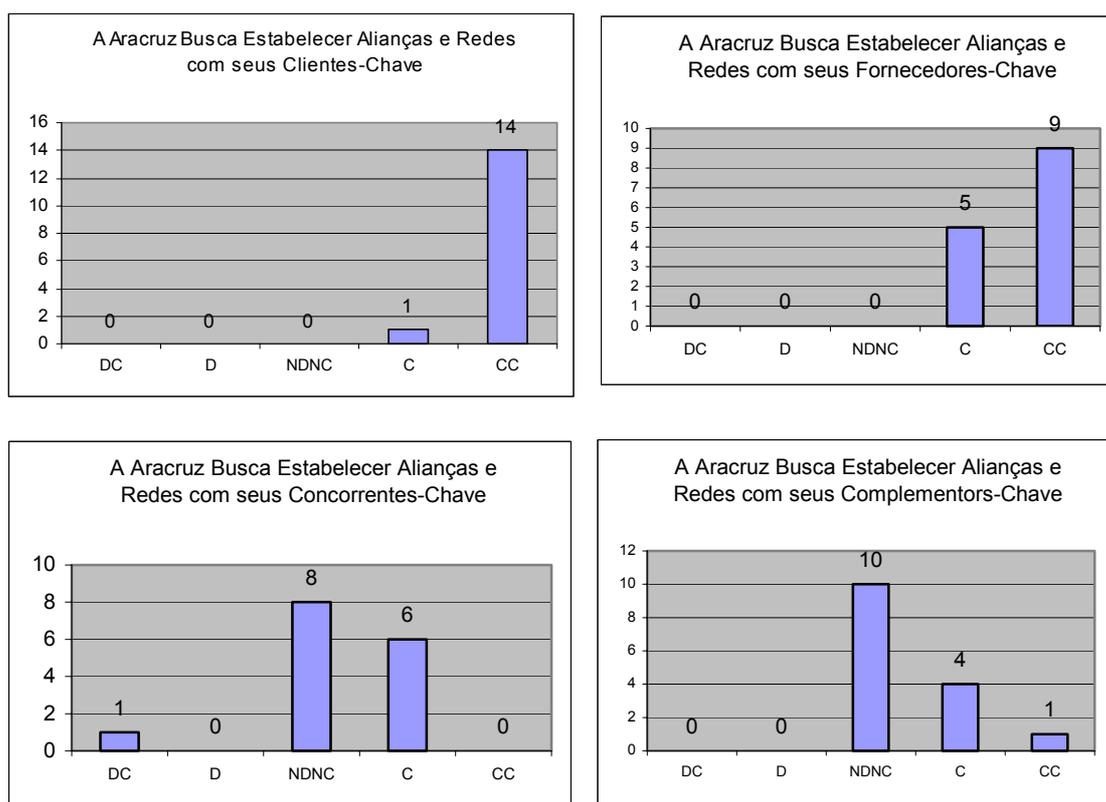
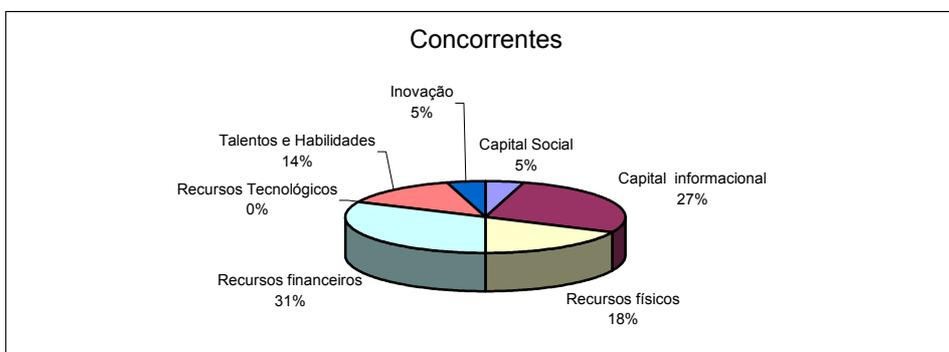
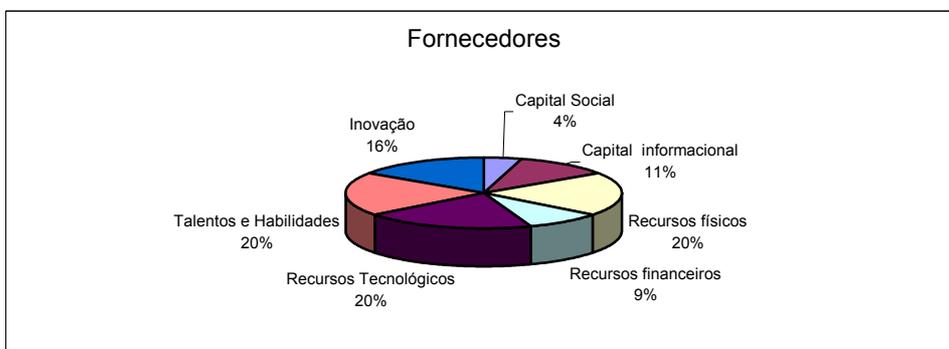
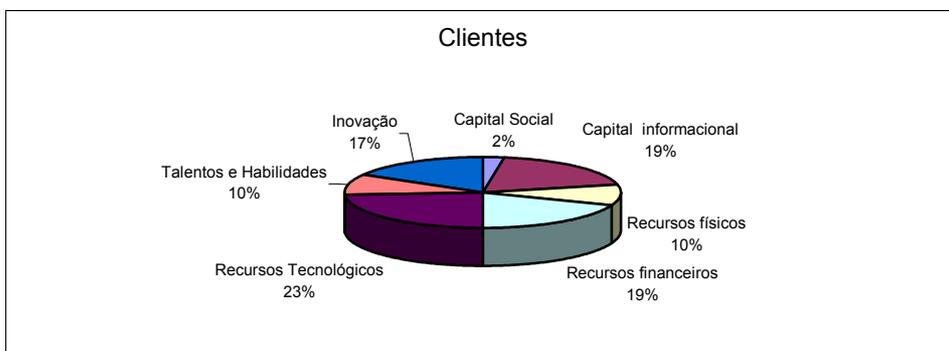


Gráfico 12: Respostas quanto à busca de parceiros pela Aracruz

Dependendo da classe de parceiro, o tipo de recurso que a Aracruz busca quando estabelece alianças/redes pode ser bastante distinto (Gráfico 13), podendo ser resumido em:

- Clientes: recursos tecnológicos, capital informacional, recursos financeiros e capacidade de inovação;
- Fornecedores: recursos tecnológicos, talentos e habilidades, recursos físicos e capacidade de inovação;
- Concorrentes: recursos financeiros e capital informacional;
- *Complementors*: talentos e habilidades, recursos físicos e capital informacional.



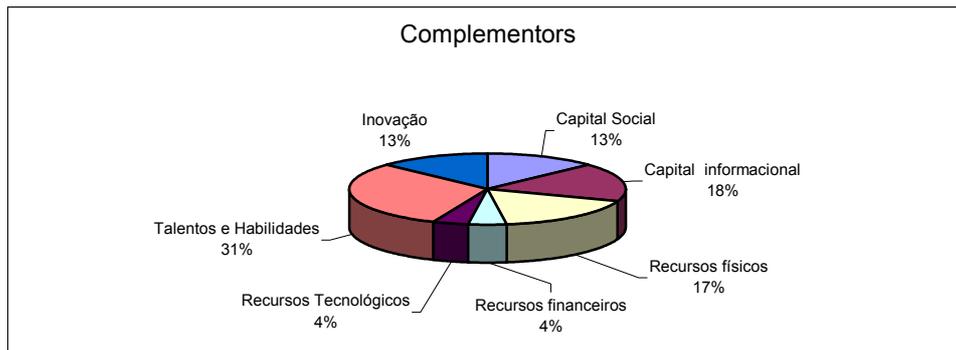


Gráfico 13: Principais recursos-chave da Aracruz para cada parceiro

Em termos de conteúdo desses recursos, os clientes e fornecedores apresentam uma quantidade “suficiente” de recursos, sendo que para concorrentes e *complementors* foram mais percebidos como “escasso”.

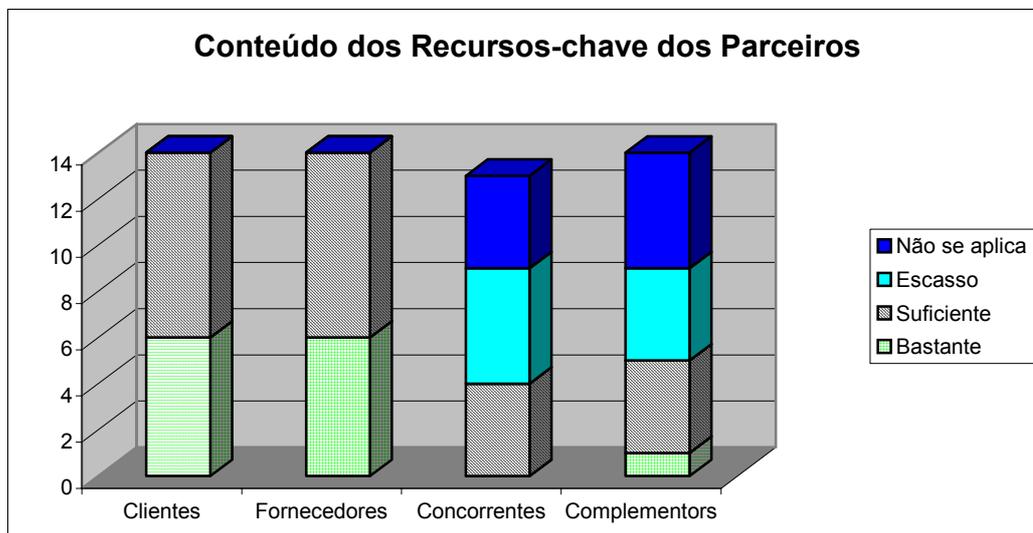


Gráfico 14: Conteúdo dos recursos-chave dos parceiros

No tocante ao acesso aos recursos dos parceiros, o acesso aos recursos dos fornecedores foi percebido como fácil, enquanto houve uma divisão quanto à percepção no caso de clientes, entre fácil e difícil. De acordo com a percepção da maioria dos respondentes, o acesso da Aracruz aos recursos-chave de concorrentes e *complementors* é difícil (Gráfico 15).

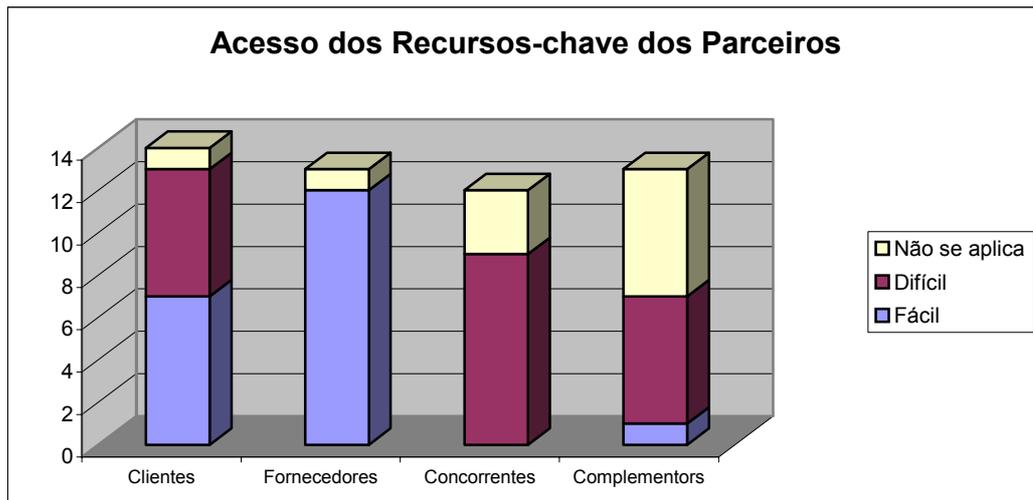


Gráfico 15: Percepção quanto ao acesso aos recursos dos parceiros

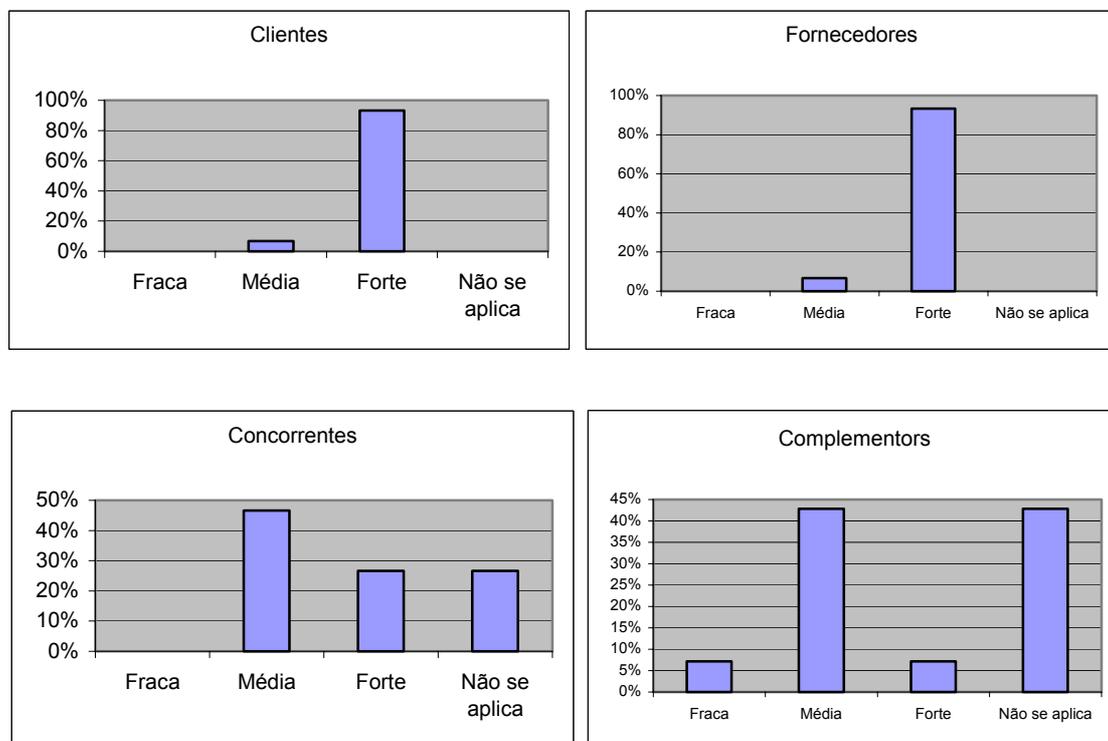


Gráfico 16: Força das conexões entre a Aracruz e seus parceiros

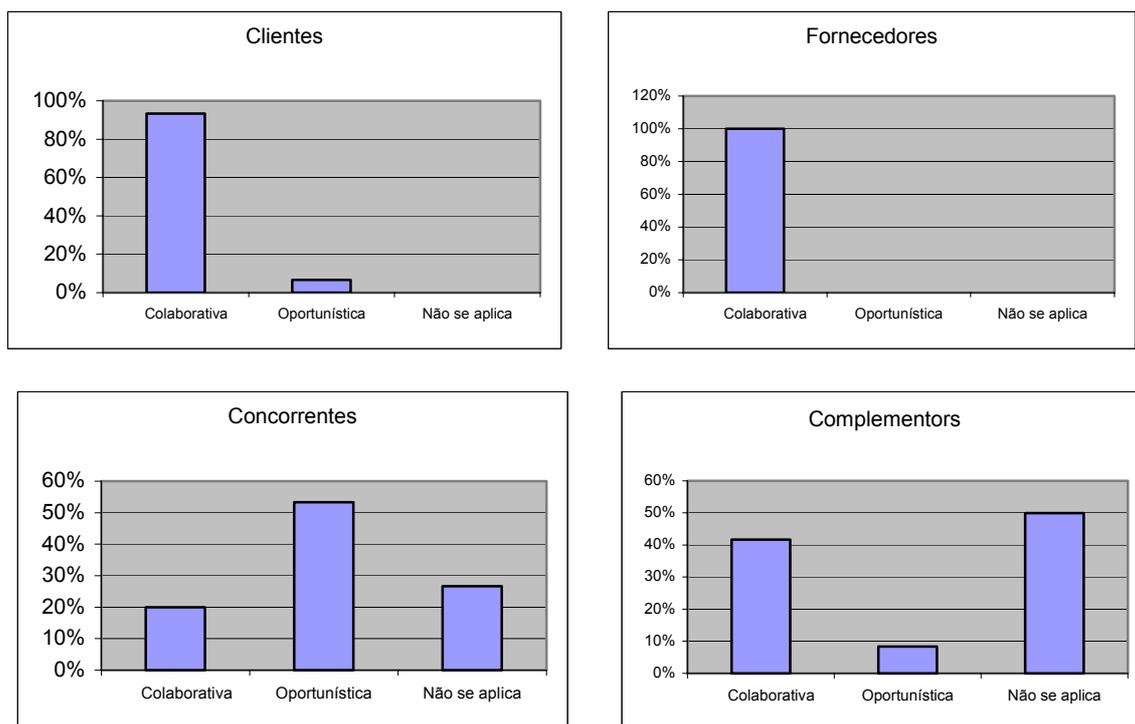


Gráfico 17: Natureza das alianças da Aracruz com cada classe de parceiro

Parceiros	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> * Contratos de fornecimento de longo prazo * Acordo/contrato de P & D * Contratos de comercialização e de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> * Escopo: amplo em termos de amplitude e número de laços * Escopo geográfico global 	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos-chave: tecnológicos, capital informacional, financeiros e capacidade de inovação * Conteúdo de recursos suficiente * Acesso fácil 	<ul style="list-style-type: none"> * Conexão forte * Natureza colaborativa
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> * Contratos de fornecimento de longo prazo * Contratos de prestação de serviços * Contratos de fornecimento de insumos/materiais/serviços * Contratos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> * Escopo: amplo em termos de amplitude e número de laços * Escopo geográfico local 	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos-chave: tecnológicos, talentos e habilidades, físicos e capacidade de inovação * Conteúdo de recursos suficiente * Acesso fácil 	<ul style="list-style-type: none"> * Conexão forte * Natureza colaborativa
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> * Fusões e aquisições * <i>Joint ventures</i> * Acordo/contrato de P & D 	<ul style="list-style-type: none"> * Escopo: restrito em termos de amplitude e número de laços * Escopo geográfico global 	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos-chave: financeiros e capital informacional * Conteúdo de recursos escasso * Acesso difícil 	<ul style="list-style-type: none"> * Conexão média * Natureza oportunística

Comple- mentors	* Contratos de distribuição	* Escopo: restrito em termos de amplitude e número de laços	* Recursos-chave: talentos e habilidades, físicos e capital informacional	* Conexão
	* Investimento acionário minoritário * Acordo/contrato de P & D	* Escopo geográfico global	* Conteúdo de recursos suficiente/escasso * Acesso difícil	média * Natureza colaborativa
Outros atores estratégicos (Stora Enso)	* Joint venture * Contrato de produção	* Escopo: restrito em termos de amplitude e número de laços * Escopo geográfico local	* Recursos-chave: financeiros e físicos * Conteúdo de recursos escasso * Acesso difícil	* Conexão fraca * Natureza oportunistica

Tabela 9: Classificação das alianças principais da Aracruz

Na Tabela 9, as alianças que predominam em cada classe de parceiros, e alguns atributos mais significativos dos recursos oferecidos por eles, estão em negrito. As características referem-se genericamente aos relacionamentos típicos ou mais importantes. Nesta tabela, destaca-se o fato de que as principais alianças da Aracruz com seus concorrentes e com “outros atores estratégicos”, além de contratos de P & D, são *joint ventures* e fusões e aquisições. Essas são cada vez mais frequentes, expressando, em geral, conexões fortes entre os parceiros, e tendo um escopo que transcende as fronteiras dos seus países. Porém, no caso da Aracruz, a *joint venture* com a Stora Enso foi por razões de oportunidade, tendo em vista que aquela empresa procurava um sócio para implantar o projeto Veracel, que representava uma ótima oportunidade de ganho de escala empresarial, a partir de um projeto que apresentava elevado retorno. A conexão entre os parceiros, no entanto, é fraca, na medida em que cada sócio comercializa 50% da produção da Veracel e que não existem outros laços entre as duas empresas.

A Figura 13 mostra a ego-rede da Aracruz, destacando suas alianças principais. De acordo com o modelo SNA, a Aracruz é representada no centro de sua *ego-rede*, onde os atores estratégicos que fazem parte de sua rede de valor se dispõem ao longo de uma elipse. Apenas os atores parceiros da Aracruz são identificados, incluindo “outros atores estratégicos” (Stora Enso); os demais com os quais tem relacionamento antagônico constam como “outros”.

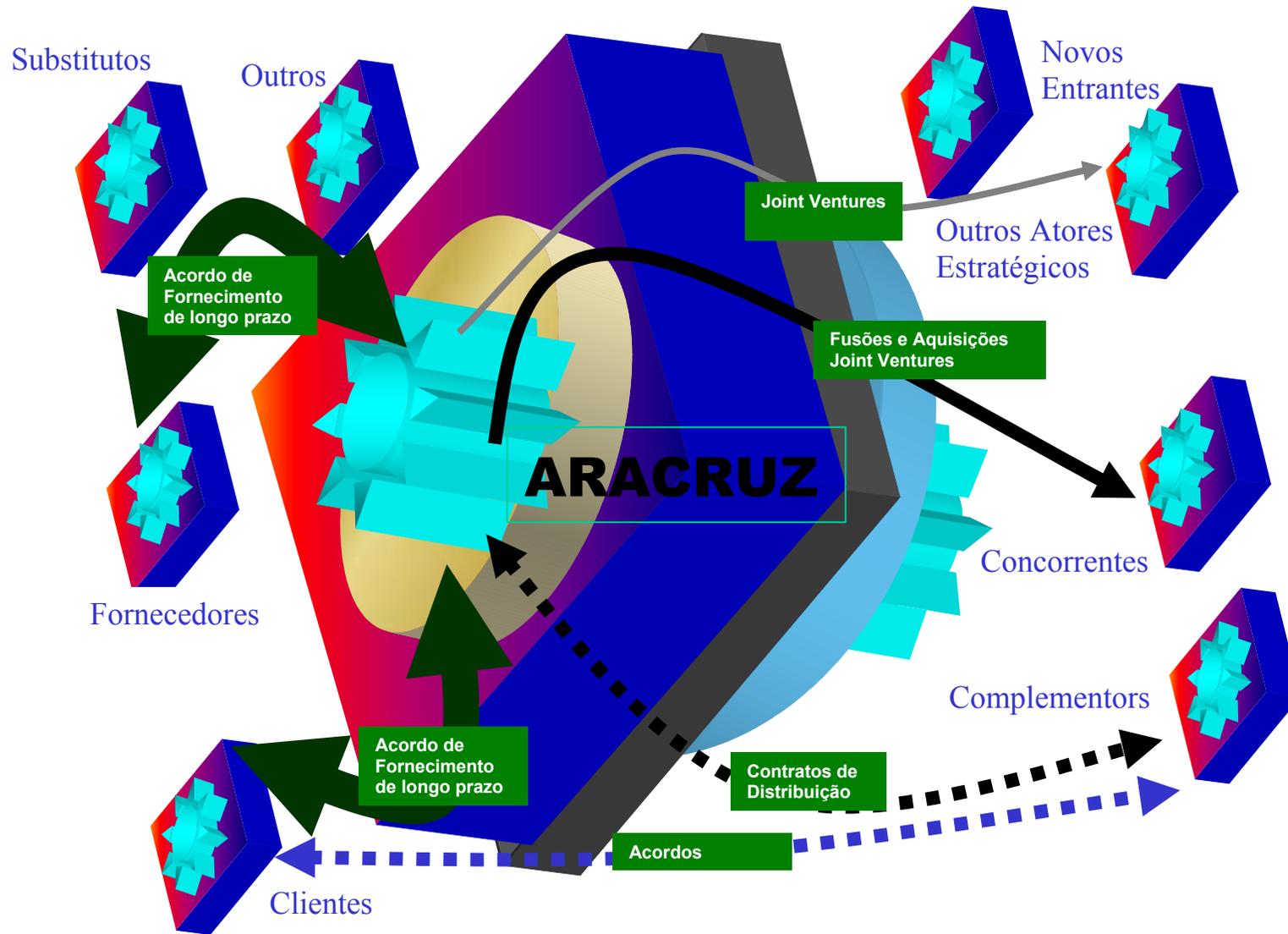


Figura 13: Ego-rede da Aracruz – destacando suas principais alianças

São destacados apenas os principais tipos de alianças, com os principais atores parceiros da ego-rede da Aracruz. As cores, formatos e espessuras das linhas representam cada tipo de aliança. As linhas verdes escuras sólidas são as alianças da Aracruz com seus clientes e fornecedores, que foram classificados como acordos de fornecimento de longo prazo de conexão forte. As linhas cheias pretas referem-se às aquisições e às *joint ventures* com seus concorrentes de conexão média. Já a linha preta pontilhada representa os contratos de distribuição com os *complementors* de conexão média. Por último, a linha em cinza claro, menos espessa, corresponde à *joint venture* com “outros atores estratégicos” de conexão fraca. A espessura das setas mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos, ou seja, quanto mais espessa maior a força da conexão. A direção das setas indica a natureza das alianças: as bidirecionais, as alianças colaborativas, enquanto que as unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a ponta desta aponta o ator explorado.

De acordo com o propósito do modelo, a Figura 13 concentra a análise na ego-rede da Aracruz, explicitando as principais alianças tanto bilaterais como multilaterais envolvendo também os relacionamentos dos clientes e fornecedores com os rivais e os dos clientes com os *complementors*. Dependendo do tipo e das características dos relacionamentos, estes podem constituir oportunidades ou ameaças, forças ou fraquezas.

No caso da Aracruz, esta perspectiva relacional é tanto mais relevante que 100% dos respondentes percebeu a inserção da empresa em redes estratégicas como parte fundamental da estratégia. Grande parte considera ainda que elas estão mudando a intensidade da competição na indústria de celulose de mercado (80% - Gráfico 18).

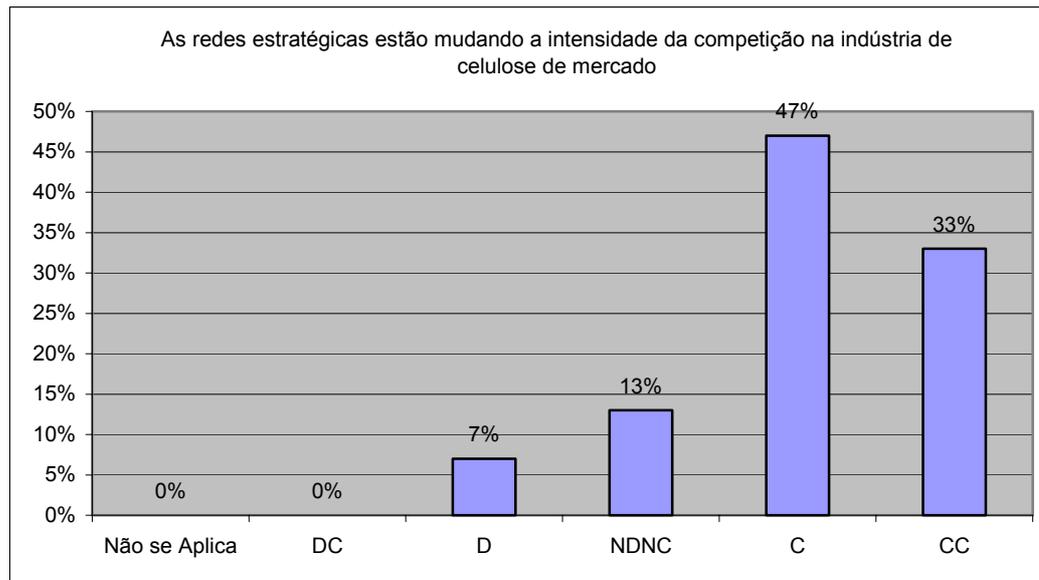


Gráfico 18: Mudanças da intensidade da competição devido às redes

É interessante salientar as percepções dos sujeitos com relação ao que é efetivamente buscado e oferecido pela empresa quando numa aliança estratégica.

A Tabela 10 retrata isto, listando a percepção dos executivos quanto às principais motivações dos parceiros para buscar a Aracruz (**destaque em negrito**) e o que a Aracruz procura quando busca uma parceria (*destaque em itálico*).

Motivações para a busca de parcerias	O que a Aracruz oferta	O que a Aracruz procura
<i>vantagens políticas (incentivos fiscais)</i>	4	9
<i>capital (\$)</i>	6	8
<i>acesso a matéria-prima</i>	2	8
<i>complementaridade de produtos</i>	0	7
<i>expertise em produtos e tecnologia</i>	8	7
conhecimento da rede de financiamento local	9	4
(relacionamento com bancos e agências de desenvolvimento)		
mão-de-obra altamente qualificada	9	4
conhecimento da economia, costumes e política local	7	1
menor custo de mão-de-obra	7	6
acesso a tecnologia de fabricação e peritos	7	4
entrada acelerada ao mercado local	4	4
melhores oportunidades de exportação (acesso aos canais e infra-estrutura administrativa local)	4	5
melhor acesso ao mercado local para produtos estrangeiros ou fruto da aliança	2	0
conexão com a rede de relacionamento local	2	2
requerimentos legais	2	3

Tabela 10: Principais motivações para a busca de parcerias

Em resumo, o que a Aracruz espera obter dos seus parceiros são vantagens políticas (incentivos fiscais), capital (\$), acesso à matéria-prima, complementaridade de produtos e expertise em produtos e tecnologia. Por outro lado, seus parceiros esperam obter da Aracruz conhecimento da rede financeira local (relacionamento com bancos e agências de desenvolvimento), mão-de-obra altamente qualificada e expertise em produtos e tecnologia.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa sobre as implicações estratégicas dessas alianças, nos níveis da indústria e da empresa, de modo a avaliar a adequação da sua estratégia na ótica relacional.

5.5

Implicações Estratégicas da Ego-Rede no Nível da Indústria

Neste item responde-se à seguinte questão intermediária: No nível da indústria, quais são as principais implicações estratégicas de suas alianças, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais?

Para responder a esta questão, as características relacionais da ego-rede da Aracruz foram identificadas, em termos de suas dimensões-chave: estrutura, composição e modalidade, com o auxílio da lista de referências propostas no ferramental.

São fornecidos gráficos que mostram a distribuição das respostas para a caracterização dos principais construtos das dimensões-chave das alianças/redes da Aracruz. Alguns dos construtos relacionados à composição das alianças/redes já foram apresentados anteriormente.

Os Gráficos 19 e 20 mostram a caracterização do escopo das redes de duas formas: em termos de número de laços e quanto ao escopo geográfico, respectivamente. Evidenciam que as alianças com clientes e fornecedores são amplas em termos de número de laços, sendo que com os clientes o escopo geográfico é global e que com os fornecedores é predominantemente local/regional. As demais alianças com concorrentes e complementors são restritas e de escopo geográfico global, isto é, rompem as fronteiras dos países.

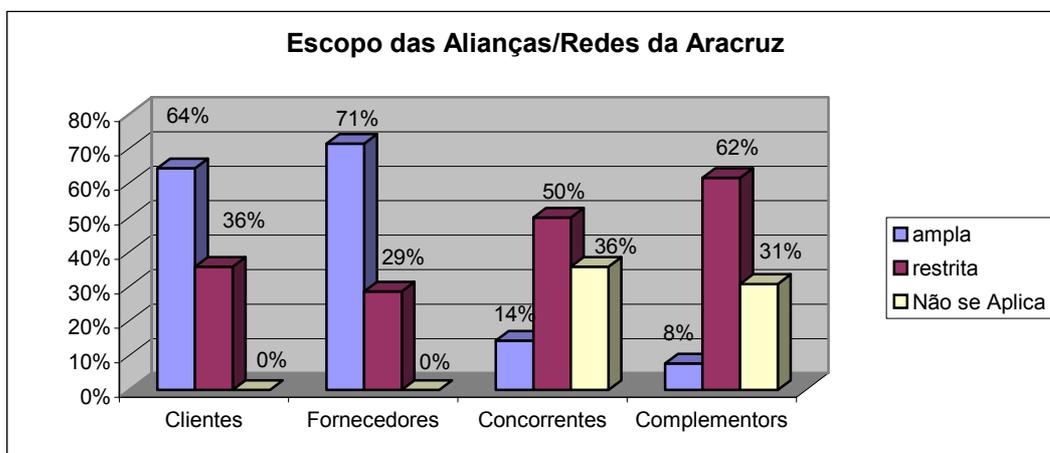


Gráfico 19: Escopo das redes da Aracruz em termos do número de laços

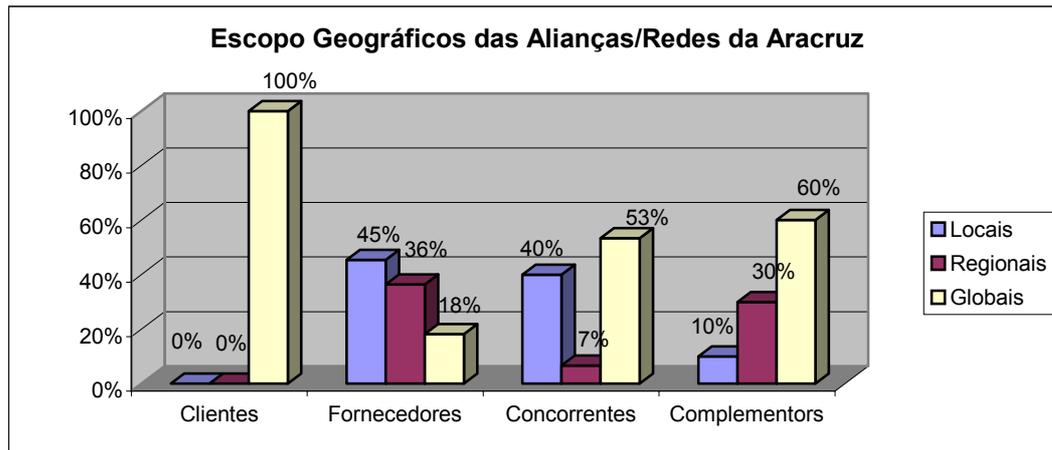


Gráfico 20: Escopo geográfico das redes da Aracruz

O Quadro 7 apresenta as principais implicações estratégicas da ego-rede da Aracruz, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas, identificadas por meio do confronto da dados pertinentes do levantamento (envolvendo levantamento documental, respostas ao questionário e relatos de entrevistas) com as listas de referência, no nível da indústria. Destaca-se em **negrito** os atributos e implicações para cada construto no caso particular da Aracruz.

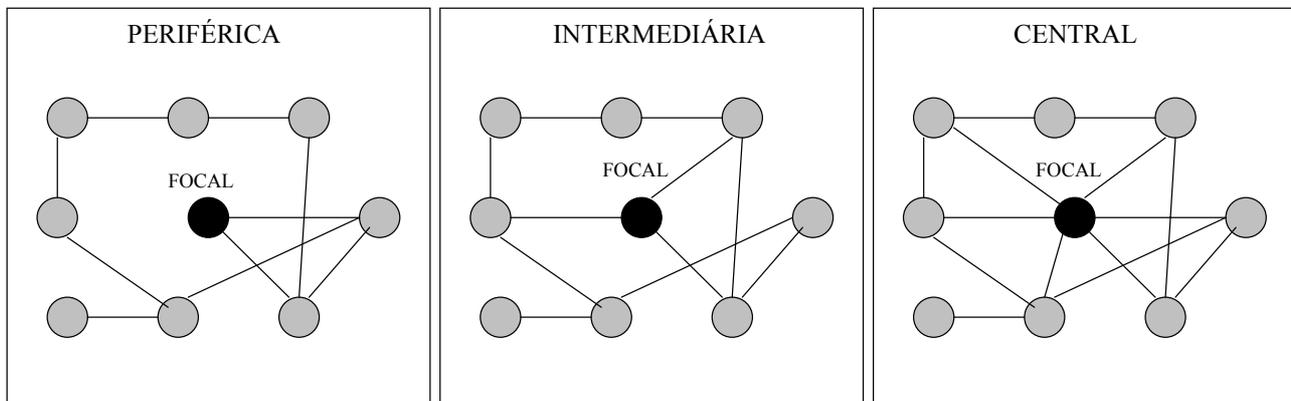
Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade real - criada pelo elevado número de laços entre os atores pertencentes à indústria de celulose de mercado (<i>joint ventures</i> , contratos com clientes do setor de papel, aquisições de concorrentes) que constitui barreiras a novos entrantes
	Alta Centralidade	Oportunidade real - em termos de perspectivas de acesso a mais informações e outros recursos do que seus concorrentes, devido ao seu baixo custo de produção que permite uma forte posição em relação aos principais países importadores da celulose de mercado, o que lhe permite estabelecer relacionamentos duradouros e ocupar uma posição central na rede de fornecedores da indústria de papel
Composição da Rede	Identidade/ Status dos Parceiros Desfavorável	Ameaça potencial - devido ao fato de os principais clientes do setor de papel possuírem uma escala empresarial bastante superior a das líderes do setor de celulose de mercado, conferindo elevado poder de barganha aos clientes, com reflexos negativos na lucratividade dos fornecedores de celulose
Tipo de Laço	Força das Conexões Forte	Oportunidade real - na consolidação da oferta de celulose, ao estabelecer fortes laços com concorrentes fortalece-se o poder de negociação da empresa
		Ameaça potencial - advinda da força das alianças estratégicas na indústria de papel, que formam blocos estratégicos globais, inclusive com interesses na aquisição de ativos de celulose no Brasil, reduzindo a fragmentação da indústria e fortalecendo os blocos frente aos fornecedores de celulose
		Oportunidade real - para aumentar a lucratividade da celulose de mercado devido a predominância de fortes laços de longo prazo entre clientes e fornecedores da indústria de celulose

Quadro 7: Implicações estratégicas da ego-rede da Aracruz no nível da indústria

Ao analisar os resultados apresentados no Quadro 7, fica claro que a ego-rede da Aracruz cria muito mais oportunidades do que ameaças, devido à sua estrutura – densidade e centralidade – bem como à força de suas conexões.

A Aracruz atualmente ocupa uma posição central com relação aos 15 principais países importadores de celulose de mercado. Esta posição foi reforçada nas entrevistas realizadas, tendo como principais razões o baixo custo de produção e a posição de liderança mundial como produtora de celulose de fibra curta de mercado. Em relação à indústria de papel e celulose no Brasil, a posição é periférica, dado que a empresa é essencialmente exportadora. A Aracruz é percebida como tendo uma posição intermediária/periférica com relação aos 10 maiores produtores mundiais de papel.

A Figura 14 ilustra a característica da centralidade em termos de número de laços, mostrando de forma relativa as caracterizações como periférica, intermediária e central.



Fonte: Tauhata (2002)

Figura 14: Caracterização da centralidade de uma empresa focal

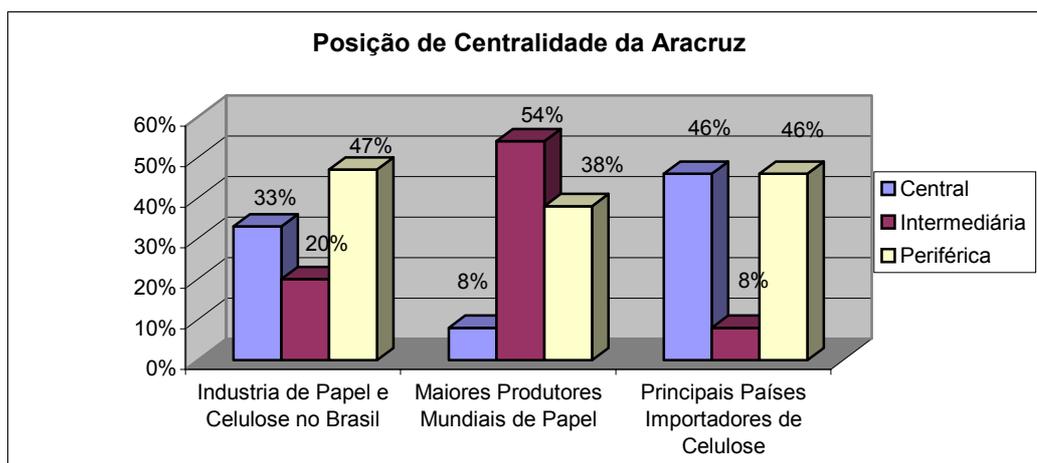


Gráfico 21: Posição de centralidade da Aracruz em relação a cada conjunto de atores

Embora seja um conceito abstrato, de difícil compreensão, a centralidade é uma característica importante, uma vez que é uma medida da posição relativa na rede da empresa focal versus seus concorrentes. A percepção geral de uma centralidade média/alta, com relação aos 10 maiores produtores mundiais de papel e aos 15 principais importadores de celulose de mercado, por parte dos respondentes do questionário semi-estruturado sugere que a Aracruz pode se beneficiar dos diversos relacionamentos com seus clientes atuais e potenciais.

5.6

Implicações Estratégicas da Ego-Rede no Nível da Empresa

Neste item responde-se à seguinte questão intermediária: 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?

O Quadro 8 apresenta as implicações estratégicas da ego-rede da Aracruz, no nível da empresa, elaborada a partir dos dados que serviram para a construção dos gráficos, aliados aos resultados da pesquisa documental, à lista de referências do ferramental e aos relatos dos respondentes.

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
Estrutura da Rede	Alta densidade dos laços	Força real constituída pelo fato que a Aracruz possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam na confluência de múltiplos fluxos de recursos (e.g. <i>know how</i> tecnológico, potencial de ampliar suas bases florestais, informações sobre mercados), além de atrair novos parceiros em função de sua reputação
	Acesso a recursos Capital informacional	Força real pois as redes das quais a Aracruz participa podem lhe proporcionar recursos valiosos (e.g. informações sobre planos estratégicos dos clientes, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, oportunidades de negócio, etc.), o que permite agir mais rapidamente que seus rivais
	Padrão estrutural	Força real pois sua atuação no exterior é basicamente suportada por alianças que primam pela qualidade e sinergia com os objetivos estratégicos. Sua reputação já estabelecida no Brasil e no exterior é o de uma empresa idônea, transparente e sustentável quanto aos aspectos econômicos, sociais e ambientais Fraqueza potencial devido a este mesmo padrão estrutural eventualmente poder aprisionar a Aracruz a situações estratégicas indesejáveis, como, por exemplo, aliar-se a um determinado bloco estratégico que não tenha boas perspectivas futuras e ser aliado de participar do fornecimento de um bloco rival que apresente situação de competitividade mais promissora
	Posição Central em relação aos principais países importadores de celulose	Força real pela centralidade relativamente alta da Aracruz, ao permitir à empresa estabelecer fortes laços com clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento da necessidade de seus clientes
	Posição Intermediária em relação aos maiores produtores mundiais de papel	Força potencial: a Aracruz se beneficia não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços dos atores aos quais está conectada

Composição da Rede	Identidade dos parceiros * Clientes * Fornecedores * Concorrentes * <i>Complementors</i>	Força potencial pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda para atrair novos parceiros. As diversas escolhas existentes de tipos de parceiros da Aracruz podem ampliar suas oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis
	Conteúdo de recursos de clientes e fornecedores Suficiente/Bastante	Força real na formação pela Aracruz de redes de fornecedores, porquanto a confiança beneficia ambas as partes Força potencial ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas, como, por exemplo, informações sobre mercados onde não atuam
Tipo de Laço	Força da conexão Conexão forte com clientes	Fraqueza real em alguns casos por causa de laços muito estreitos (e.g. a Aracruz às vezes é forçada a abrir mão de seus direitos e fazer concessões, inclusive com a prática de descontos no preço do produto, para não romper a confiança mútua e a parceria de longo prazo)
	Alianças colaborativas com clientes	Força real pela natureza colaborativa das alianças com clientes que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade e do desempenho do cliente, ao mesmo tempo que pode maximizar o <i>market share</i> da Aracruz e garantir a fidelização do cliente (e.g. acordos de fornecimento para a Procter & Gamble e para a Kimberly Clark)
	Padrão de laço Laços "invisíveis"	Força real pela natureza confidencial dos acordos, protocolos, de intenção, etc. que pode tornar a informação inimitável e permitir vantagens de "first mover". Podem, por exemplo, visar o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou mercados (e.g. alguns acordos de P & D com clientes ainda não divulgados).
Alinhamento Estratégico	Processo formais de alinhamento em fase de desenvolvimento	Força potencial pelo processo de formalização da garantia do alinhamento estratégico das alianças da Aracruz que está em desenvolvimento e que permitirá direcionar seus recursos para implementar de forma mais eficaz sua estratégia
Medição de Desempenho	Possui/em processo de aperfeiçoamento	Força real pela existência de indicadores para medir diretamente o quanto as alianças/redes contribuem para o seu desempenho global, em especial de acordo com critérios ligados à satisfação dos clientes e stakeholders e com critérios operacionais e financeiros
Compatibilidade de Parceiros	Estratégia e Complementaridade de Recursos	Força real pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e cultura corporativa, fortalecendo a competitividade da Aracruz e minimizando potenciais conflitos com parceiros

Governança	Existência de Mecanismos Formais e Informais	Força real: a utilização de instrumentos e mecanismos formais e informais que estabelecem regras de conduta dos participantes tais como Acordos de Acionistas, contratos, comitês (operacionais, técnicos, financeiros, etc.), etc. constituem força real para a Aracruz porquanto podem proporcionar uma maior garantia de que o comportamento dos participantes vai ser regido de modo apropriado, para atingir os objetivos e resolver/minimizar conflitos de interesse
Gestão das Alianças	Processos em Desenvolvimento	Fraqueza real: os processos de gerenciamento das alianças da Aracruz ainda estão em desenvolvimento, o que constitui uma fraqueza real, dado que estes processos poderiam proporcionar uma maior garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado visando atingir seus objetivos. Além disso, permitiriam gerenciar o conteúdo de cooperação/competição, e influenciar positivamente o retorno extraído das alianças. Identifica-se ser necessário o desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para a condução destes processos
Gestão de Mudanças	Processos em Desenvolvimento	Fraqueza real: o fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças ainda pode ser considerada uma limitação séria da Aracruz. Isto constitui uma fraqueza real, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva
Experiência de Alianças	Mais de 10 anos	Força real na ampla experiência de alianças em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagens em termos de "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança, etc.

Quadro 8: Implicações estratégicas da ego-rede da Aracruz no nível da empresa

Conforme mostra o Quadro 8, no nível da empresa, as características das dimensões referentes à estrutura, à composição e ao tipo de laço da *ego-rede* da Aracruz constituem praticamente só forças, ao proporcionarem recursos, tais como informações sobre o mercados e *know how* tecnológico, valiosos para sua estratégia orientada para os *stakeholders*. Com relação ao padrão estrutural, foram identificadas tanto uma força real, em razão da qualidade de suas alianças no exterior e das sinergias com os objetivos estratégicos da Aracruz, como uma fraqueza potencial, em virtude da forte força da conexão com clientes que por um lado é positivo, mas por outro pode forçar a Aracruz a fazer concessões, inclusive com a prática de descontos no preço do produto.

As duas fraquezas reais identificadas na dimensão gerenciamento da rede são relativas à gestão das alianças e à gestão de mudanças. Conforme o Gráfico 22, a pesquisa revelou que a Aracruz tem incluído indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o seu desempenho global.

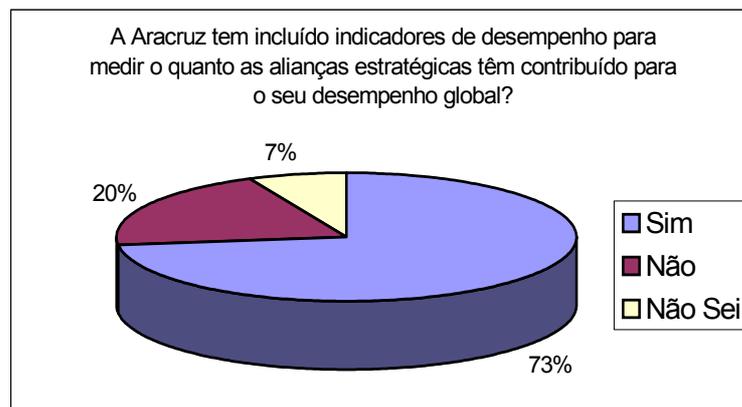
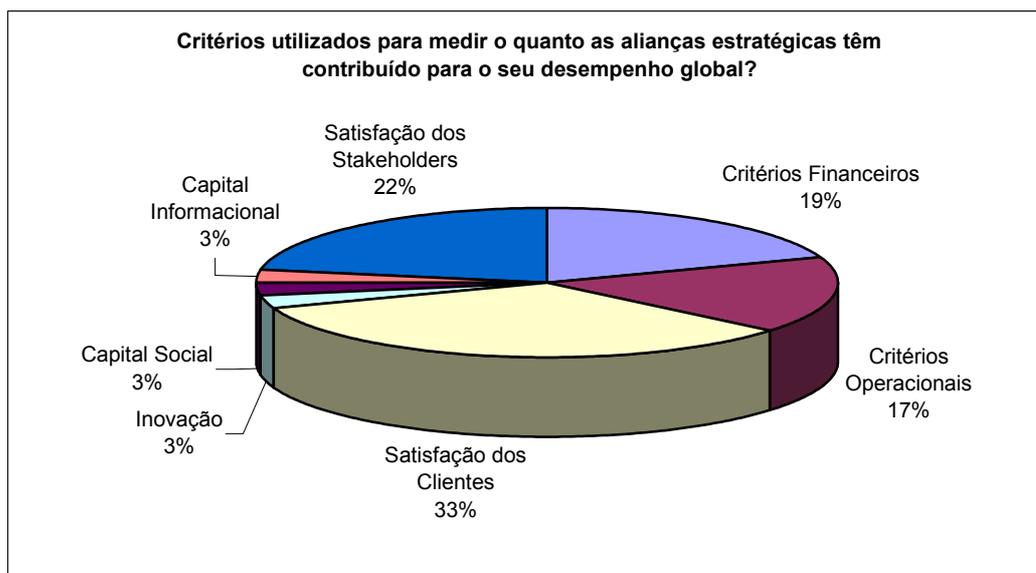


Gráfico 22: Uso de indicadores de desempenho para medir contribuição das alianças

A parcela de 73% que acredita que a Aracruz possui indicadores para medir a contribuição das alianças percebe, dentre os sete critérios selecionados, a satisfação dos clientes como fundamental (Gráfico 23). Outros critérios que tiveram um razoável nível de indicação foram satisfação dos *stakeholders*, critérios financeiros e critérios operacionais. Aspectos como inovação, capital social e capital informacional não são considerados relevantes.



Gráfico 23: Crêterios para medi o da contribui o das alianças para o desempenho

O Gráfico 24 mostra que com rela o ao gerenciamento das alianças e redes, apesar de possuir uma experiência de mais de 10 anos com alianças múltiplas, a Aracruz ainda possui alguns pontos a desenvolver, quais sejam:

- os processos formais para a garantia do alinhamento estratégico das alianças ainda não estão desenvolvidos e existem muitos processos informais, o que dificulta o seu eficaz gerenciamento;
- os processos de gestão de alianças têm se encontram em desenvolvimento e existe a necessidade de desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para a condu o destes processos;
- os processos de gestão de mudanças ainda estão em desenvolvimento, dificultando sua adapta o   medida que as alianças evoluem, em particular face   natureza dinâmica de seu cenário competitivo. Embora algumas redes possam ser bem estáveis, a maioria delas tendem a ser mais dinâmicas, em fun o da evolu o de fatores exógenos e endógenos tais como mudanças no cenário macroecon mico, na estrutura e competi o da indústria e da própria evolu o das conexões entre os vários atores envolvidos, e suas respectivas vantagens competitivas (Gulati et al., 2000).

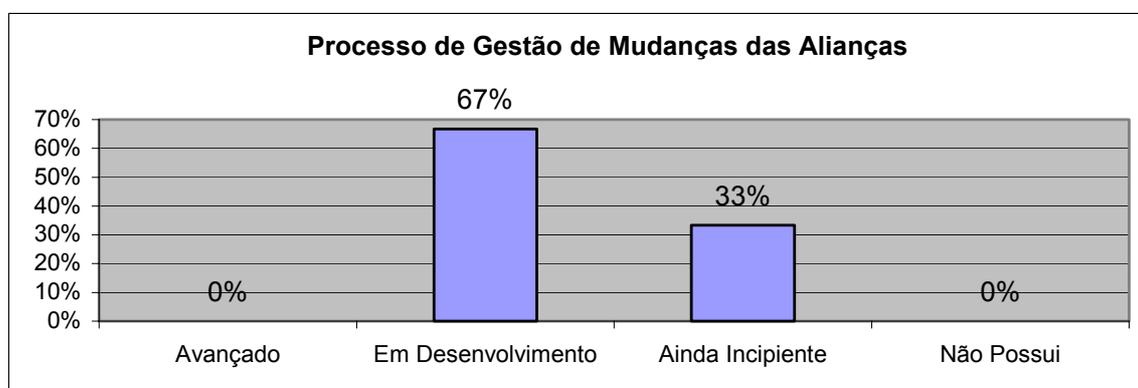
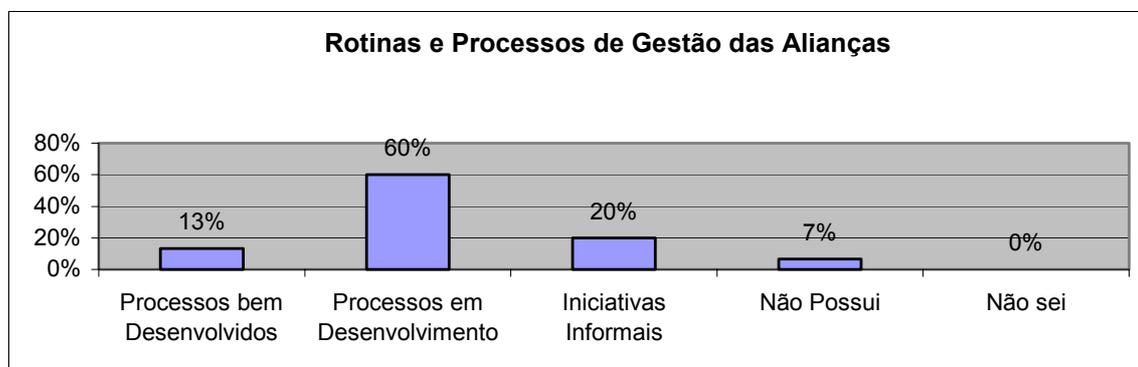
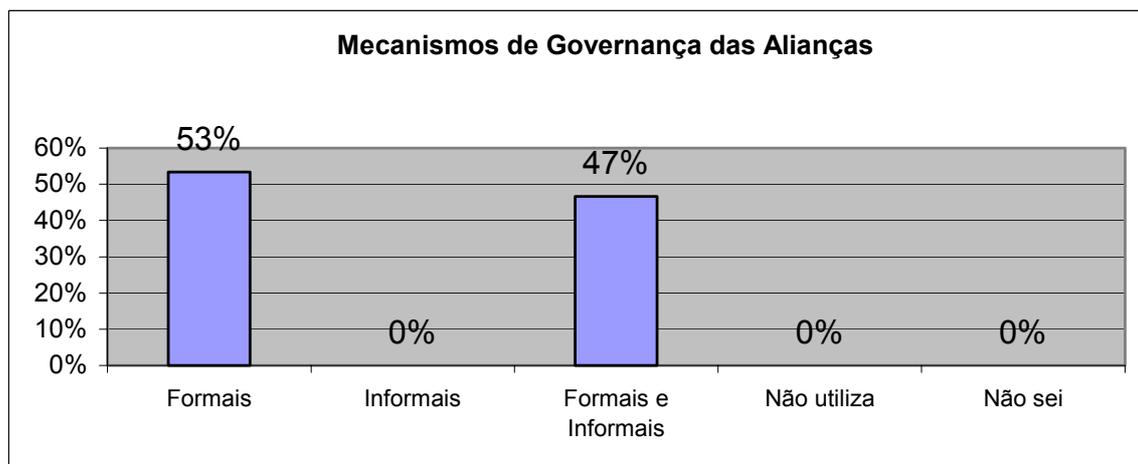
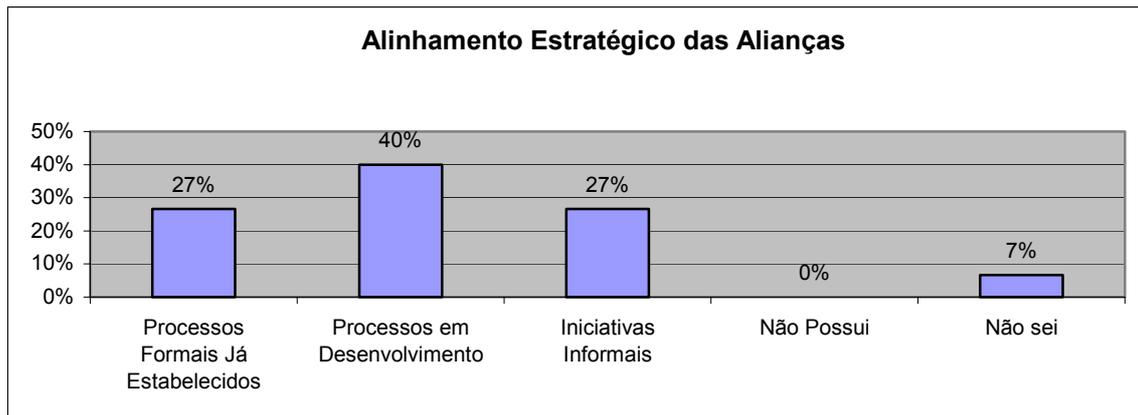


Gráfico 24: Percepções sobre o estágio atual de desenvolvimento de rotinas e processos para administração das redes

As fraquezas identificadas não são consideradas como comprometedoras à adequação da estratégia, pois se referem somente ao fato de que os processos para a gestão das alianças ainda estejam em desenvolvimento. A esse respeito, é significativo que a empresa tem mais de dez anos de experiência com alianças e que já existe um processo de formalização da garantia do alinhamento destas com sua estratégia, o que é fundamental para a sua efetiva implementação, pois permite direcionar de forma coordenada a alocação dos recursos e as outras ações necessárias ao atingimento dos seus objetivos. Também é relevante que a empresa tem mecanismos de governança adequados às alianças.

Com relação às dificuldades encontradas pela Aracruz para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem, o Gráfico 25 mostra que dentre os fatores apontados na pesquisa, se destacam a velocidade de mudança e os fatores culturais. Outros fatores também citados são fatores políticos, falta de flexibilidade e falta de treinamento.

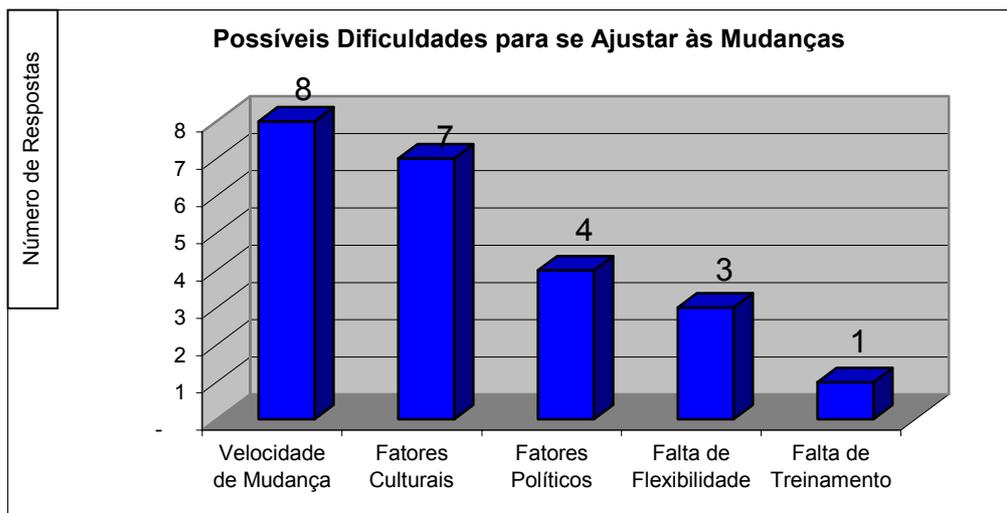


Gráfico 25: Possíveis dificuldades da Aracruz para se ajustar às mudanças

De fato, os resultados da aplicação do ferramental na Aracruz sugerem fortemente que, dadas suas características de diferenciação por qualidade e por suporte, orientada para seus acionistas, com ênfase no estabelecimento de alianças estratégicas, a estratégia é adequada na ótica relacional. Isto porque tem o potencial de capitalizar nos recursos valiosos e singulares, proporcionados pela alta densidade e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos com parceiros com alto status, recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

Estes recursos, tanto físicos, como intangíveis – capital informacional pertinente a clientes reais e potenciais, *know how* tecnológico e mercadológico, advindos da posição central da empresa em relação aos principais países importadores de celulose e dos fortes laços com clientes e fornecedores, representam forças na medida em que permite explorar as numerosas oportunidades reais de atender melhor o cliente e de aumentar a lucratividade da empresa.

Os recursos em questão também constituem forças na medida em que permitam explorar as oportunidades de estabelecer novas alianças com *complementors* e fornecedores para aumentar o valor do produto na percepção do cliente, ao incorporar novos serviços de suporte ao cliente, em busca da satisfação de suas necessidades de forma mais completa.

A natureza predominantemente colaborativa dos relacionamentos com os clientes na indústria de papel propiciam condições favoráveis para a captação dos recursos, devido à confiança que ela implica, podendo contribuir para a redução das ameaças potenciais críticas criadas pela força dos laços nesta indústria, precisamente, sua consolidação em blocos que geralmente resulta em um maior poder de barganha dos seus integrantes.

O Capítulo seguinte discute os resultados apresentados trazendo às contribuições da dimensão relacional frente à abordagem tradicional, e o quanto contribuíram para responder a questão central da pesquisa.