

6

Discussão

Neste capítulo é feita uma comparação dos resultados da análise estratégica na ótica tradicional, ou seja, que não leva em conta as alianças estratégicas da empresa focal, com os da ótica relacional, que considera estes relacionamentos, com o intuito de revelar novas contribuições e subsídios para a gestão estratégica da empresa. É feito um cruzamento das implicações estratégicas identificadas por meio dos dois tipos de análise, utilizando o método hipotético-dedutivo para evidenciar relações entre o fenômeno estudado e a teoria, de forma a proporcionar respostas à questão das implicações das alianças/redes de relacionamento mais significativas para a tomada de decisão estratégica no caso da Aracruz. Por último, é feito o resgate do problema central da pesquisa, verificando se os dados coletados são suficientes para responder à pergunta que se coloca e assim atingir o objetivo do trabalho, à luz das limitações dos métodos adotados.

A aplicação na Aracruz do ferramental proposto para análise estratégica pela ótica relacional teve boa receptividade, dado que grande parte dos executivos (87%) acredita que uma ferramenta prática para análise e monitoramento das redes/alianças poderia contribuir para gestão de modo integrado, conforme mostra o Gráfico 26.

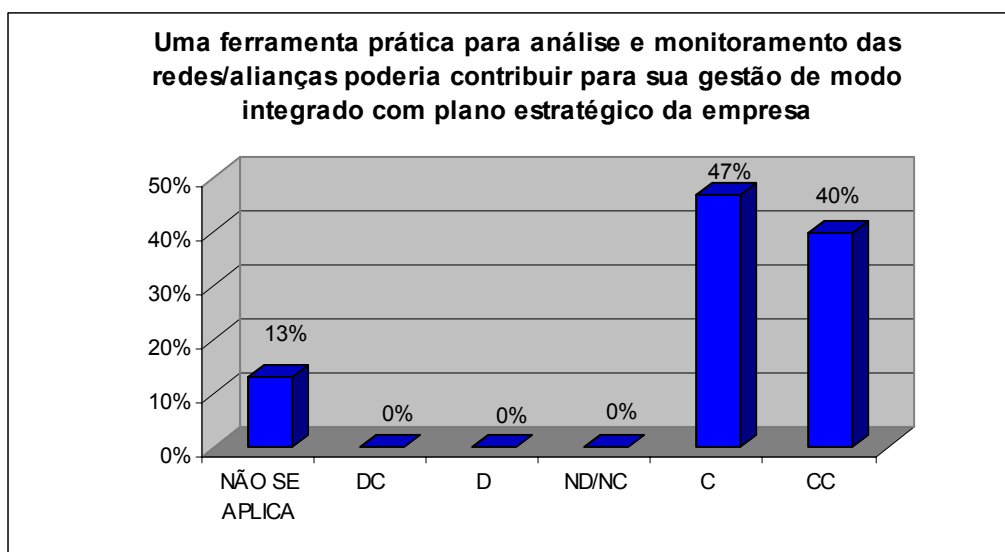


Gráfico 26: Percepção quanto à necessidade de uma ferramenta para monitoramento das alianças/redes

Seguindo os passos da metodologia proposta por Macedo-Soares (2002), este capítulo procura abordar os seguintes pontos:

- Avaliação da consistência das implicações levantadas no 5º passo com a estratégia da empresa, de acordo com o conceito de adequação estratégica (6º passo da metodologia);
- Identificação de possíveis fontes de inconsistências (7º passo);
- Sugestão de melhorias ou alterações (8º passo).

Inicialmente buscamos responder a seguinte questão intermediária: “A estratégia da Aracruz tem sido capaz de capitalizar as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa, mas também pelos recursos proporcionados pela sua rede de relacionamentos, reduzindo fraquezas da empresa e de sua ego-rede, de modo a explorar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelo macroambiente e pela ego-rede, para o atingimento de seus principais objetivos?”.

Os Quadros 9 e 10 apresentam um resumo das implicações estratégicas mais significativas para o planejamento estratégico da Aracruz, identificadas na análise tradicional, comparando-as com as implicações destacadas pela análise relacional. O Quadro 9 concentra-se em oportunidades e ameaças no nível da indústria, onde a intensidade da implicação foi caracterizada qualitativamente como forte, média e fraca. Todos os dados foram obtidos a partir da análise de conteúdo dos documentos relacionados na seção 3.4 (Coleta de Dados).

O Quadro 10 apresenta a análise de forças e fraquezas no nível da empresa. Para garantir a adequação dinâmica, são consideradas as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças não apenas reais, mas também potenciais.

| Análise Tradicional (vide Quadro 4) | | Análise relacional (vide Quadro 6) | | Implicação Resultante |
|---|--------------|---|--------------|-------------------------------------|
| | Intensidade | | Intensidade | |
| 1. Ameaça potencial na medida em que a alta lucratividade e os retornos elevados da indústria de celulose de fibra curta de mercado, em especial da celulose de eucalipto, atraem "novos entrantes" | Média | 1. 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 | Média | Oportunidade Real Média |
| | | 1. Ameaça real na formação de laços via fusões e aquisições ou compra de participação acionária de atuais participantes por "novos entrantes", com destaque para os grandes fabricantes mundiais de papel | Média | |
| 2. Ameaça real pela escala de produção bastante superior dos grandes fabricantes de papel, em relação a das empresas fornecedoras de celulose, o que resulta em elevado poder de barganha nas negociações, com reflexos negativos na lucratividade | Forte | 2. Oportunidade real pelo estabelecimento de fortes laços com grandes clientes, duradouros e baseados em confiança mútua, porquanto podem alterar o valor percebido do produto pelo cliente, e do suporte e confiabilidade do fornecimento. Isto pode resultar em posicionamento mais forte como fornecedor devido ao acesso a mais informação sobre a necessidade dos clientes em relação aos seus concorrentes | Forte | Oportunidade Real Média |
| 3. Oportunidade real em função das boas perspectivas de crescimento das exportações da Aracruz, em virtude de sua posição como líder mundial na produção de celulose de fibra curta de mercado e de sua elevada competitividade, sendo uma das empresas de menor custo de produção de celulose de mercado no mundo | Forte | 3. Ameaça potencial proveniente 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, aumentando o nível de concentração da indústria e fortalecendo os blocos frente aos fornecedores de celulose | Média | Oportunidade Potencial Média |
| 4. Oportunidade potencial pela sua posição de liderança, elevada competitividade, pela excelente logística, pelo suporte que presta aos clientes e pelo desenvolvimento tecnológico, | Forte | 4. Oportunidade real em termos de perspectivas de acesso a mais informações e recursos que seus concorrentes devido à forte posição que ocupa em relação aos principais países | Média | Oportunidade Potencial Forte |

| | | | | |
|---|--------------|--|--------------|--------------------------------|
| em especial na área florestal, que têm permitido um excelente posicionamento junto ao mercado | | importadores de celulose de mercado | | |
| 5. Ameaça real pelo fato da indústria ser intensiva em capital, existir pressão por menores custos e os preços se comportarem de forma cíclica | Média | 5. Oportunidade real na consolidação da oferta de celulose, ao estabelecer fortes laços com concorrentes e com outros atores estratégicos, fortalece-se o poder de negociação da empresa | Média | Oportunidade Real Média |
| 6. Oportunidade potencial pela tendência à realização de grandes parcerias em virtude do <i>know how</i> tecnológico desenvolvido ao longo dos anos | Média | 6. Oportunidade real pela formação de parcerias com clientes, fornecedores e complementares para oferecer "soluções integradas", desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos, transferência de conhecimento e assim aumentar a satisfação e fidelização do cliente e a performance da empresa | Média | Oportunidade Real Média |
| 7. Ameaça real pela ausência de novas bases florestais (eucalipto), que se constitui em barreira para um crescimento imediato | Forte | 7. Oportunidade potencial pela prática estabelecida pela Aracruz de fomento florestal através de alianças com pequenos produtores rurais que poderá atender até 30% das necessidades de madeira da empresa e pela possibilidade de novas alianças através de fusões e aquisições que possibilitem a expansão da capacidade de produção da empresa | Média | Ameaça Potencial Média |
| 8. Oportunidade potencial por ser a empresa reconhecida no país e no exterior como tendo boas práticas ligadas à responsabilidade social, segurança e proteção ao meio ambiente, tendo, como resultado, a possibilidade de novos negócios e de atrair novos investidores | Forte | 8. Oportunidade real ao implementar ações sócio-ambientais em articulação/parceria com o setor público, ONG's e outros segmentos da sociedade, otimizando resultados através de um esforço conjunto, com reflexos positivos na imagem junto a clientes e investidores | Forte | Oportunidade Real Forte |

Quadro 9: Confronto de implicações estratégicas análise relacional versus tradicional - oportunidades e ameaças

A confrontação dos resultados dos dois tipos de análise evidenciou a contribuição da ótica relacional, pois se descobre que várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa. A seguir são fornecidos comentários à cerca do que foi mostrado no Quadro 9.

Conforme pode ser visto no item (1), onde a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média, a ameaça de novos entrantes na indústria de celulose de fibra curta de mercado pode ser atenuada pelo estabelecimento de laços com os demais participantes da indústria, como no caso da aquisição defensiva de concorrentes (e.g. Riocel) que era potencial alvo de outras empresas e pelo estabelecimento de laços com os demais participantes da indústria, como no caso da *joint venture* com a Stora Enso na Veracel e dos contratos de longo prazo com grandes clientes do setor de papel, como é o caso dos contratos que tornaram a Aracruz fornecedora exclusiva da Procter & Gamble e da Kimberly Clark. Por outro lado, essa ameaça também pode ser reforçada quando os novos entrantes estabelecem alianças com participantes já existentes, por meio de compra de participação nestas empresas. Neste sentido, é crescente o interesse dos grandes grupos fabricantes mundiais de papel em adquirir ativos de celulose no Brasil, com o objetivo de assegurar celulose barata e de qualidade, para atender as suas próprias necessidades.

No item (2) também se tem uma ameaça – esta vez decorrente da escala de produção dos grandes fabricantes mundiais de papel ser bastante superior a dos fornecedores de celulose, o que lhes confere elevado poder de barganha nas negociações na obtenção de descontos no preço de venda, com reflexos negativos na lucratividade dos fabricantes de celulose – atenuada por uma oportunidade pelo estabelecimento de fortes laços com grandes clientes (como no caso da Procter & Gamble e da Kimberly Clark) que criam fortes laços duradouros e baseados em confiança mútua, resultando em retornos superiores devido ao acesso a mais informação e recursos que as demais empresas. Neste caso, a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média.

Por sua vez, o item (3) apresenta uma oportunidade inibida por uma ameaça. A oportunidade é decorrente da posição de liderança mundial da Aracruz na produção de celulose de fibra curta de mercado e de sua elevada competitividade, em função de ter um dos menores custos de produção de celulose

no mundo, que pode ser neutralizada pela ameaça proveniente da força das alianças da indústria de papel, que formam blocos estratégicos globais, e que têm interesses na aquisição de ativos de celulose no Brasil, fortalecendo os blocos e dificultando as ações da Aracruz em busca do crescimento, fundamental para que atinja uma escala que permita o crescimento do seu poder de barganha junto ao mercado. Apesar desta ameaça, a implicação resultante se mantém como oportunidade, que passa a ser potencial de intensidade média.

O item (4) apresenta uma oportunidade potencial reforçada por uma oportunidade real. A oportunidade decorrente do excelente posicionamento da Aracruz junto ao mercado, decorrente de sua posição de liderança de mercado, da elevada competitividade, da excelente logística e do suporte que presta aos clientes e do seu *know how* tecnológico, tem sua significância acentuada pela posição de centralidade que ocupa perante os principais países importadores de celulose de mercado, proporcionando mais informações e recursos que seus concorrentes. A implicação resultante foi considerada uma oportunidade potencial forte.

No item (5) apresenta-se um exemplo de ameaça criada pela própria natureza da indústria, que requer capital intensivo, pela existência de pressão por menores custos e pelos preços se comportarem de forma cíclica. À luz da análise relacional esta ameaça é anulada, fazendo com que exista uma oportunidade real, advinda do fato de estabelecer fortes laços com os concorrentes e com outros atores estratégicos, tornando possível aumentar o poder de negociação das empresas, adquirir-se experiência no processo de parceria, mitigar-se riscos e compartilhar-se custos. Por esses motivos, a implicação resultante foi então classificada como oportunidade real média.

No item (6) tem-se uma oportunidade potencial impulsionada por uma oportunidade real, daí a implicação resultante ter sido considerada uma oportunidade real média. Trata-se da tendência à realização de grandes parcerias em virtude do *know how* tecnológico desenvolvido ao longo dos anos. A formação de parcerias com clientes, concorrentes, fornecedores (e.g. fornecedores de equipamentos), e complementares (e.g. universidades no Brasil e no exterior, e centros de pesquisa) para oferecer soluções integradas, desenvolvimento de novas tecnologias e transferência de conhecimento, permite aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, bem como a lucratividade e a performance da empresa. A

Aracruz possui um centro de pesquisa próprio de renome internacional no setor, fundamental para manter a elevada competitividade da empresa. 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. As suas atividades variam desde os viveiros de mudas ao desenvolvimento do produto final, onde se procura atender às necessidades específicas de cada cliente. Uma das prioridades é o aperfeiçoamento genético do eucalipto da Aracruz, com o intuito de obter uma nova geração de clones de qualidade superior. A empresa também pesquisa o potencial de outras árvores, pois não pode esquecer o desenvolvimento de outras espécies.

O item (7) ilustra uma ameaça real que é atenuada por uma oportunidade potencial. Trata-se de uma ameaça real pelo fato de a Aracruz não dispor de bases florestais disponíveis para a realização de novos empreendimentos, o que se constitui em barreira para um crescimento imediato. Esta é atenuada pelo fato de a empresa possuir um programa de fomento florestal, denominado de Produtor Florestal, com o objetivo de ampliar cada vez mais as fontes externas de suprimento de madeira, cuja meta é a de atender até 30% das necessidades da empresa. Uma outra oportunidade para viabilizar uma expansão mais imediata da capacidade de produção da empresa é a possibilidade de novas alianças através de fusões e/ou aquisições, sendo que os principais alvos para uma consolidação são as empresas brasileiras e a dos países vizinhos, desde que assegurada a manutenção de uma elevada produtividade florestal, para que se tenha mais sinergia em termos de custo. Como resultado, o confronto alterou a ameaça real de intensidade forte para ameaça potencial de intensidade média.

No item (8) tem-se uma oportunidade potencial reforçada por uma oportunidade real, daí a implicação resultante ter sido uma oportunidade real forte. A oportunidade potencial é a possibilidade de novos negócios e de atrair novos investidores, função de a empresa ser reconhecida no país e no exterior como tendo boas práticas ligadas à responsabilidade social, segurança e proteção ao meio ambiente, essenciais para o seu setor de atuação. As empresas não podem separar a questão operacional da questão sócio-ambiental, tendo que respeitar padrões, considerando, inclusive, o poder crescente das ONG's no questionamento de procedimentos adotados. A Aracruz publica, anualmente, em conjunto com o seu Relatório Anual da Administração, um Relatório de

Sustentabilidade. Como consequência de sua estratégia em relação à sustentabilidade, a empresa tem obtido diversos reconhecimentos como os ingressos no Índice Dow Jones de Sustentabilidade e no Índice de Sustentabilidade da BOVESPA. A oportunidade real é decorrência da implementação de suas ações sócio-ambientais serem feitas em articulação/parceria com o setor público, ONG's e outros segmentos da sociedade como escolas, hospitais, Instituto Ethos, Instituto Bio Atlântica, universidades, institutos de pesquisa e associações de classe (e.g. BRACELPA e a Associação Brasileira de Florestas Plantadas), otimizando resultados através de um esforço conjunto, com reflexos positivos na imagem junto a clientes e investidores.

O resultado do cruzamento dos resultados da análise estratégica pelas óticas tradicional e relacional, conforme mostrado no Quadro 9, é um panorama de oportunidades e ameaças diferente daquele que seria obtido pela análise tradicional dos fatores macroambientais. Note-se que à luz da análise relacional aparecem mais oportunidades reais e potenciais na medida em que as ameaças da análise tradicional são atenuadas ou anuladas.

O mesmo tipo de análise foi desenvolvido no nível da empresa, em termos de cruzamento de forças e fraquezas, apresentado no Quadro 10.

| Análise Tradicional (Quadro 5) | Análise Relacional (Quadro 7) |
|--|--|
| <p>1. Sistemas de Desempenho</p> <p>Força real pela preocupação constante com o aprimoramento dos sistemas de medição de desempenho e comunicação ao mercado. Utiliza o sistema BSC que permite medir o alinhamento com os objetivos explicitados na estratégia</p> | <p>Força real pela existência de indicadores para medir diretamente o quanto as alianças/redes contribuem para o desempenho global da empresa, em especial de acordo com critérios ligados à satisfação dos clientes e <i>stakeholders</i> e com critérios operacionais e financeiros</p> |
| <p>2 Sistemas Gerenciais</p> <p>Força real em função da empresa ter sido uma das pioneiras a adotar o SAP no Brasil, utilizando atualmente o SAP R/3 em toda a companhia, que controla, simplifica e integra seus processos de negócios, visando também atender às expectativas dos diversos <i>stakeholders</i></p> | <p>Fraqueza real porque os processos de gerenciamento das alianças e de gestão de mudanças da Aracruz ainda estão em desenvolvimento, pois poderiam proporcionar uma maior garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos</p> |
| <p>3. Recursos e Competências</p> <p>Força real pelo fato de que a Aracruz possui recursos físicos, humanos e financeiros altamente desenvolvidos e adequados à sua estratégia, contribuindo para a sustentação de sua vantagem competitiva</p> | <p>Força real na medida em que as redes das quais a Aracruz participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, além de colocarem-na na confluência de múltiplos fluxos de recursos, contribuindo para a manutenção de sua competitividade e liderança no mercado mundial de celulose de fibra curta de mercado</p> |

Quadro 10: Confronto de implicações estratégicas análise relacional versus tradicional – forças e fraquezas

No Quadro 10 foram confrontadas apenas as implicações principais em termos de forças e fraquezas, relacionadas aos seguintes aspectos mais críticos dos fatores organizacionais: sistemas de desempenho, sistemas gerenciais e recursos e competências.

Com relação ao item (1), as forças reais identificadas na análise tradicional relativas aos sistemas de desempenho são ainda mais reforçadas na análise relacional. A análise tradicional indicou que a Aracruz possui sistemas de desempenho bem desenvolvidos, e utiliza o Balanced Scorecard, e é coerente ao considerar sua participação em alianças como um componente fundamental de sua estratégia e possuir indicadores para medir o quanto estas contribuem para o desempenho global da empresa.

No item (2) referente aos sistemas gerenciais, a força potencial revelada pela análise tradicional tem como contra-partida uma fraqueza real pelo fato do sistema de gestão de alianças e de mudanças ainda estarem em desenvolvimento. De fato, isto pode fazer com que não se possa maximizar o retorno extraído das alianças em função da natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/redes. É necessário desenvolver habilidades gerenciais específicas para a condução destes processos, bem como competências para gerenciar as complexidades resultantes da ampla diversidade de interesses, culturas, estratégias e estilos gerenciais dos vários parceiros devem ser desenvolvidas. O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças ainda pode ser considerado uma limitação da Aracruz.

No tocante ao item (3), referente aos recursos e competências, foi observado que tanto na análise tradicional quanto na relacional identificaram-se forças reais, pelo fato de que a Aracruz possui recursos físicos, humanos e financeiros altamente desenvolvidos e adequados à sua estratégia, contribuindo para a sustentação de sua vantagem competitiva e na medida em que as redes das quais a Aracruz participa podem lhe proporcionar recursos valiosos além de colocarem-na na confluência de múltiplos recursos – principalmente referentes a capital informacional, *know how* tecnológico e ao potencial para ampliar suas bases florestais.

A seguir será apresentado o 7º e último passo da metodologia de Macedo-Soares (2002).

Este passo na metodologia de Macedo-Soares (2002) é pertinente à investigação sobre possíveis fontes de inconsistências, consistindo em verificar se estas estavam relacionadas à falta de recursos/competências essenciais ao negócio da empresa, ou se derivam de fatores que poderiam parecer discrepantes, à época da avaliação, mas que na verdade eram críticas para o desenvolvimento futuro das competências necessárias à sustentação da vantagem competitiva da empresa. Neste caso, ao invés de serem vistas como fraquezas, tais inconsistências deveriam ser consideradas como forças potenciais, já que contribuíam para a adequação dinâmica imperfeita.

No caso da Aracruz, a única fraqueza potencial identificada, por constituir um componente essencial à estratégia – o estabelecimento de alianças para

auxiliar na implementação de sua postura competitiva – é o fato de os processos de gerenciamento e gestão de alianças ainda não estarem desenvolvidos, não garantindo, assim, que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado visando atingir seus objetivos.

O próximo e último passo da metodologia de Macedo-Soares (2002) visa sugerir propostas para melhorar as chances de adequação dinâmica da empresa, caso haja incongruências. Entretanto, pode-se concluir que este não é o caso da unidade de celulose da Aracruz.

A partir da análise realizada, a estratégia da Aracruz foi considerada adequada frente às implicações estratégicas do macroambiente, de seus recursos e condições organizacionais, bem como da configuração da sua ego-rede. Neste sentido, não são necessários ajustes ou adoção de uma nova estratégia, tendo em vista seus objetivos de criação de valor para o acionista e a sustentação de seu desempenho superior.

Entretanto, a pesquisa apontou a necessidade de reforçar o gerenciamento das alianças, em especial no tocante à formalização, desenvolvimento e implementação de processos de gestão de alianças, gestão de mudanças e de garantia de alinhamento das alianças com a estratégia do negócio.

No âmbito deste estudo de caso, evidenciou-se que o ferramental proposto permitiu revelar aspectos relacionais significativos para o planejamento estratégico da empresa focal. Ao mesmo tempo ficou claro que é fundamental complementar e confrontar os resultados obtidos pela análise relacional com os da tradicional, no nível da empresa ou da indústria.

A seguir são apresentadas algumas implicações para a tomada de decisão estratégica da Aracruz:

- 1) Os resultados dos confrontos dos Quadros 9 e 10 mostram que a participação da empresa em alianças e redes estratégicas deve ser vista de um modo integrado, no contexto da indústria, dos fatores macroambientais, da rede de valor da empresa, e dos recursos/competências ou condições organizacionais da empresa;
- 2) As implicações apresentadas nos Quadros 7 e 8 evidenciam que a formação de alianças e redes estratégicas constitui uma alternativa mais adequada às formas usuais de contratos de

fornecimento de longo prazo, em particular com clientes, pois contribuem para fortalecer o relacionamento com clientes, aumentando o valor percebido dos produtos e serviços ofertados, atenuar a ameaça do aumento de poder de barganha com a consolidação da indústria de papel, contribuir para sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, para a sustentação de seu desempenho superior;

- 3) Dado que as alianças com *complementors* ainda não são significativas, como demonstrou o levantamento com base na percepção dos executivos obtida por meio de questionários, em que apenas 33% dos respondentes consideram que a Aracruz busca estabelecer alianças com seus *complementors*-chave (Gráfico 12), é recomendável identificar aqueles que possam ser bons parceiros de alianças futuras cruzando com recursos/competências complementares de que a Aracruz ainda necessite para satisfazer seus clientes de forma mais plena;
- 4) Ainda que constituam relacionamentos de natureza oportunista (Gráfico 17), o estabelecimento de alianças e redes com concorrentes pode contribuir para um comportamento mais colaborativo no relacionamento com seus competidores, visando atenuar a ameaça de acirramento da competição;
- 5) As alianças e redes já constituídas devem ser mapeadas com mais detalhes no sentido de identificar os atores (e não apenas seus papéis genéricos) e exploradas sistematicamente no sentido de aumentar o capital social e informacional capturado pela Aracruz, alavancando-se por meio dos laços diretos e indiretos com seus parceiros e outros atores de sua arena competitiva. É necessário também fazer um cruzamento dessas alianças;
- 6) Para reforçar a sua atuação neste contexto de redes, deve ser feita uma análise mais aprofundada dos clientes, principalmente tentando visualizar possíveis cenários de consolidação da indústria de papel e os clientes vencedores em cada caso, suas perspectivas futuras e suas demandas ainda não

atendidas. Cruzando com as perspectivas da Aracruz quanto ao sucesso no atendimento destas demandas ou posição de maior competitividade, sugere-se identificar aqueles que devem ser perseguidos como parceiros de novas alianças para se aproveitar dos chamados efeitos “lock-in” (isto é, de “aprisionamento” do parceiro) que acontecem nas redes. Por outro lado, os clientes que apresentam ameaças também devem ser mapeados para evitar que relacionamentos muito estreitos privem a Aracruz de oportunidades futuras;

- 7) Também seria fundamental uma compreensão aprofundada das implicações estratégicas das redes de relacionamento na indústria de papel e celulose em processo de reestruturação, conforme apresentado na seção 4.2.3, de forma a sustentar sua vantagem competitiva neste novo cenário.

Destaca-se a relevância dos resultados encontrados na pesquisa, pois estes permitem evidenciar que a perspectiva relacional agrega valor com subsídios valiosos para a tomada de decisão estratégica, por meio da aplicação de um ferramental genérico para a avaliação da adequação estratégica de empresas que atuam em alianças e redes estratégicas ao estudo de caso da Aracruz. O estudo mostra também que os resultados obtidos por meio da análise na ótica relacional não poderiam ser contemplados por meio apenas de análises estratégicas tradicionais.

Os resultados sugerem que a estratégia orientada aos acionistas e clientes da Aracruz e de diferenciação por qualidade e por suporte é consistente com as implicações estratégicas, não apenas dos fatores macroambientais, mas também das alianças e redes de relacionamento, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas redes no nível da indústria, com vistas ao atingimento dos seus principais objetivos.

No entanto, com base na análise dos resultados apresentados, pode-se identificar algumas possíveis fontes de inconsistências na Aracruz. Estas inconsistências estão relacionadas à insuficiência de condições essenciais da empresa principalmente no que diz respeito ao eficaz gerenciamento das redes e alianças que tem estabelecido.

Apesar de possuir uma ampla experiência com alianças bilaterais e múltiplas, a Aracruz ainda possui pontos a serem desenvolvidos, principalmente no tocante ao gerenciamento de seus relacionamentos, notadamente processos formais para garantia do alinhamento estratégico das alianças que se encontra em fase de desenvolvimento; processo de gestão das alianças ainda em desenvolvimento; e os processo de gestão de mudanças ainda incipientes.

No caso particular da Aracruz, embora se constate uma postura ativa e consciente em termos do estabelecimento de alianças, o impacto das redes ainda não é considerado de forma sistemática, integrada e prospectiva para a implementação de sua estratégia de orientação aos acionistas e clientes.

Um aspecto importante que deve ser destacado é o fato de a amostra para a aplicação de o questionário ter sido feita considerando o nível executivo imediatamente abaixo do nível de diretoria, de forma a captar percepções das diferentes áreas da empresa e possibilitar que a amostra representasse mais adequadamente a população, diminuindo o viés nos resultados. Nesse sentido, observa-se que, em algumas questões, houve uma razoável diversidade de respostas, o que revela que a população não era homogênea quanto à percepção.

Uma questão que gerou uma dificuldade inicial e implicou a necessidade de explicações adicionais foi o fato de que as alianças e os parceiros da empresa-focal foram abordados em suas formas genéricas (tipo de parceiro: cliente, fornecedor, concorrente, etc. e tipo de aliança: *joint ventures*, acordos, etc.). Segundo relatos, isto requereu dos respondentes um nível de abstração maior na sua caracterização, levando-os a agregar mentalmente exemplos de alianças para cada classe, tornando o período necessário para responder o questionário um pouco mais extenso.

No tocante à implementação de um sistema para monitoramento das redes/alianças e com base nas pesquisas de Macedo-Soares & Ratton (1999) sobre medição de desempenho no país, recomenda-se considerar indicadores, não somente financeiros, operacionais e ligados à satisfação de clientes e *stakeholders*, mas também de inovação, capital social e capital informacional, tanto no sistema global, quanto no de avaliação e recompensa das pessoas na empresa envolvidas nestes relacionamentos estratégicos, de modo a motivar a adoção de práticas-chave para o gerenciamento bem sucedido da rede. A tomada de decisão estratégica a este respeito não deverá encontrar resistências, pois o levantamento

expressou uma clara concordância dos executivos: para 87% dos respondentes, uma ferramenta prática para análise e monitoramento das alianças/redes poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa.

Identificou-se também uma necessidade de desenvolvimento de habilidades no conjunto de empregados, principalmente aqueles envolvidos no processo de tomada de decisão, para a formação, condução e gestão de alianças.

O estudo de caso atingiu seu objetivo e serviu como teste-piloto da aplicação de um ferramental de análise, tendo como base o modelo SNA de Macedo-Soares (2002), bem como a pesquisa realizada por Tauhata (2002) e como contribuição nova, os construtos e indicadores identificados e levantados nesta pesquisa. A seguir, fazem-se algumas considerações finais com recomendação para futuras pesquisas.