

Referências Bibliográficas

ANAND, B.N.; KNANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21 Special Issue, p. 295-316, 2000.

ARACRUZ. *Relatório Anual 2002*, 2002.

ARACRUZ. *Relatório Anual 2003*, 2003.

ARACRUZ. *Relatório Anual 2004*, 2004.

ARACRUZ. *Relatório de Sustentabilidade 2004*, 2004.

ARACRUZ. Relatório Formulário 20-F 2004, 2004.

AUSTIN, James E. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120, 1991.

BNDES. A Reestruturação do Setor de Papel e Celulose. *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, vol. 10, p. 253-267, 1999.

BNDES. *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 50 Anos: Histórias Setoriais – O Setor de Papel e Celulose*. Rio de Janeiro, p. 49-75, 2002.

BRACELPA. *Relatório Estatístico para o Setor de Papel e Celulose 2004*, 2004.

BRANDENBURGER, Adam M., NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.

CID, Félix Lopez. *A Estratégia adotada na Privatização da Malha Ferroviária da Região Sudeste: Análise da sua Efetividade*. Dissertação de Mestrado, Departamento da Administração, PUC-RJ, 2000.

COLLIS, D.J. and MONTGOMERY, C.A. Creating Corporate Advantage, *Harvard Business Review*. May-June, p. 71-83, 1998.

CONDE, Dione Palomino. *Implicações Estratégicas das Alianças e Redes de Relacionamento no Desempenho de Empresas: um Estudo de Caso na Área de Negócios Internacional da Petrobrás*. Dissertação de mestrado, Departamento de Administração, PUC-RJ, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL da INDÚSTRIA; FUNCEX; BRACELPA. *Estudos setoriais para subsidiar as negociações de acesso a mercados: setor de papel e celulose*, Brasília, DF, jan 2001.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. Why Should Firms Corporate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. *In Cooperative Strategies in International Business*, p. 3-28. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

CRESWELL, JOHN W.. *Quality Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, London: Sage, 1998.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DYER, Jeffrey H.; Singh, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, nº 4, p. 660-680, 1998.

DYER, Jeffrey H.; Kale, P.; Singh, Harbir. How to Make Strategic Alliances Work. *Sloan Management Review*, Summer, v. 42, n. 4, p. 37, 2001.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M.. *Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios*, New York: John Willey & Sons, Inc., p. 22-38, 1998.

GALASKIEWICZ, Joseph; ZAHEER, Akbar. Networks of Competitive Advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, Jai Press Inc. v. 16, p. 237 – 261, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, July-August, p. 62-74, 1994.

GOMES-CASSERES, Benjamin. *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

GRANT, Robert M.. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cornwall: Blackwell Publishers, 3rd edition, 1999.

GULATI, R.. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M.. Where do interorganizational networks come from?. *The American Journal of Sociology*, Chicago, vol. 104, n. 5, p. 1439-1493, March 1999.

GULATI, R.; LAWRENCE, P.. Organizing Vertical Networks: a Design Perspective. Paper presented at the SMJ Special Issue Conference, Northwestern University, 1999.

GULATI, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N. & ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, L.; SCHAKENRAAD, P.. Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies. *Research Policy*, 21, p. 163-192, 1992.

HAMEL, G. and PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro, *Harvard Business Review*, p. 122-128, July-August 1994.

HENNART, Jean-François. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.9, n.4, p. 361-374, Jul/Aug, 1988.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. E.. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul MN, 1978.

IRELAND, R. D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, v. 28, n.3, p. 413-446, 2002.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMETTER, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, v. 21, Special Issue, p. 217-237, March 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P.. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, p. 75-85, January-February 1996.

KNOKE, David. *Changing Organizations – Business Networks in the New Political Economy*. Westview, 2001.

KOTHA, Suresh; VADLAMANI, Bhatt L.. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. *Strategic Management Journal*, v. 16, nº 1, p. 75-83, 1995.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. *Proceedings of Inform/ Korms International Conference*, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. et al. Website www.strategy-research.com, 2001.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments, *Proceedings of Global Business and Technology Association Conference (GBATA)*, Rome, 2002, p. 292-305.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A; LUCAS, D. C.. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. *The TQM Magazine*, v. 8, n. 4, p. 55-70, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A; NEVES, João Alberto dos S.. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Jan-Fev, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A; RATTON, Cláudio A.. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultado de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, outubro/dezembro, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A , TAUHATA, T.L.; FREITAS, J. C. T.; Strategic Implications of Alliances and Networks of Horizontal Portals in Brazil, *Latin American Business Review*, p. 71-102, 2004.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A, TAUHATA, T.L; LIMA, F. Redes Estratégicas no Setor de Aviação: O Caso Varig – Star Alliance, *Revista Brasileira de Administração Pública – RAP*, FGV, Rio de Janeiro, v. 38, n. 5, 2004.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A, TAUHATA, T. L. Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Resultados do seu Teste Piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). In: *Anais do Enanpad 2002*, Salvador, Bahia. 2002.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A; FIGUEIRA, L. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso, *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 2005 (sob avaliação).

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*. JAI Press Inc, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, Spring 1999, v. 40, Special Issue: In Search of Strategy.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C.. Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124, 1991.

PARISE, Salvatore. *The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance*. Dissertação de Doutorado em Administração, Boston University, 2000.

PARKHE, Arvind. Building Trust in Alliances. *Journal of World Business*, Winter 1998, v. 33, no. 4, p. 417-450.

- PORTER, M. *Competitive Strategy*, New York: the Free Press, 1980.
- PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p.137-145, March-April 1979.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May - June, 1990, in *The State of Strategy*. Harvard Business School, 1991.
- REA, Louis M.; PARKER, Richard A.. *Metodologia de Pesquisa – do Planejamento à Execução*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.
- TAUHATA, Tatiana. *Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A.. Análise Estratégica sob Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos, *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 7, Edição Especial, p. 75-100, 2003.
- UNICAMP-IE-NEIT; MDIC; MCT; FINEP. *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Papel e Celulose*, março de 2003.
- VAN DER HEIJDEN, K.. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, John. Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- VOLLMANN, Thomas E.. *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- WEBER, R. P.. *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- WRIGHT, Hawkins. *Outlook for Market Pulp, July 2004*, 2004.
- YIN, Robert K.. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

9

Anexos

9.1

Questionário

QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE ALIANÇAS E REDES ESTRATÉGICAS

ESTUDO DE CASO DA ARACRUZ CELULOSE

Objetivo: Colher subsídios para avaliar as implicações estratégicas das redes de relacionamento que uma empresa está inserida, a fim de verificar se elas agregam valor no processo de tomada de decisão.

Destinatário: Representantes dos diversos níveis de tomada de decisão da ARACRUZ, incluindo alta gerência, gerentes gerais, gerentes de área e demais empregados envolvidos no processo.

Resultado esperado: Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores da ARACRUZ a respeito dos impactos das diversas redes/alianças estabelecidas pela empresa.

Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.

Confidencialidade: A finalidade deste questionário é **estritamente acadêmica**, sendo os dados coletados utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, portanto não serão repassados a terceiros nem serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado.

Muito obrigado por sua colaboração!

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no quadrado ao lado das opções dadas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixem de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento e os conceitos envolvidos encontram-se detalhados em seu cabeçalho.

Formato:

As perguntas, em sua maioria são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada ao lado direito onde estarão dispostos cinco quadrados que enquadram a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo

AFIRMATIVAS	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onde,

DC	Discordo Totalmente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CC	Concordo Totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 28 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: identificação do respondente (confidencial)
- Parte 1: as perguntas 1 a 3 dizem respeito à estratégia da ARACRUZ.
- Parte 2: de 4 a 11 se referem à participação da ARACRUZ em redes e alianças estratégicas.
- Parte 3: as perguntas restantes visam obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças/redes formadas pela ARACRUZ: estrutura, composição, modalidade e gerenciamento.

O preenchimento deste questionário deve levar em média 30/45 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Muito obrigada pelo seu tempo e sua colaboração.

Identificação do Respondente

Área	
Cargo	
Nome (opcional)	

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

<input type="checkbox"/> Sim. Informe seu e-mail:
<input type="checkbox"/> Não.

Parte 1- Estratégia da ARACRUZ

1 Qual a estratégia competitiva utilizada pela ARACRUZ no mercado externo:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Não diferenciação | <input type="checkbox"/> Diferenciação por imagem |
| <input type="checkbox"/> Diferenciação por preço alto | <input type="checkbox"/> Diferenciação por suporte |
| <input type="checkbox"/> Diferenciação por preço baixo | <input type="checkbox"/> Diferenciação por qualidade |
| <input type="checkbox"/> Diferenciação por desenho | <input type="checkbox"/> Diferenciação por marca |
| | <input type="checkbox"/> Sem estratégia definida |

2 Características do escopo da estratégia da ARACRUZ

Produto/serviço:	
Clientes:	

2.1 Escopo geográfico:

<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Global	<input type="checkbox"/> Outro
--------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

2.2 Qual é o escopo de serviços vertical da ARACRUZ?

<input type="checkbox"/> Focado na Distribuição e Logística	<input type="checkbox"/> Focado na Comercialização e Marketing	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização em canais diretos	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização em canais indiretos
---	--	--	--

2.3 Qual *Stakeholder* mais privilegiado pela ARACRUZ? (enumere de 1 a 5, sendo 1 o **mais** privilegiado e 5 o **menos** privilegiado)

Privilegia interesse dos empregados	Privilegia interesse dos acionistas	Privilegia interesse dos clientes	Privilegia interesse da comunidade	Não privilegia interesses de qualquer stakeholder

3. Com relação à responsabilidade sócio-ambiental:

3.1 Existe uma preocupação com a responsabilidade sócio-ambiental e forte compromisso ético dos empregados

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Existe um comprometimento explícito dos líderes com a orientação sócio-responsável da empresa.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Existe um esforço em comunicar até os níveis operacionais as metas e medidas de desempenho voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte 2 - Participação da ARACRUZ em Redes e Alianças Estratégicas

Conceito para responder a questão 4:

Alianças: arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de alianças: joint ventures, parcerias para P&D em conjunto, contratos de fornecimento de longo prazo, etc

4. Avalie a seguinte afirmação:

“A participação em alianças é parte fundamental da estratégia da ARACRUZ”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Dentre os fatores abaixo, assinale **até três** que considere determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela ARACRUZ **no passado (até cinco anos atrás) e atualmente**

Até 5 anos atrás	atualmente	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Economia de escala
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de custos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compartilhamento de recursos/competências complementares
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estreitamento de relações comerciais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aprendizagem com parceiros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Não se aplica

Conceito para responder a questão 6:

Complementor: participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio.

6. Assinale abaixo se a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas com seus...:

	Sim	Não	Não Sei
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
“Complementors”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenciais novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.1 A Aracruz estabelece alianças voltadas para a responsabilidade sócio ambiental?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
Cite os principais parceiros:		

6.2 A Aracruz estabelece alianças com relação ao desenvolvimento tecnológico, em particular na área florestal?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
Cite os principais parceiros:		

6.3 Avalie o quanto cada um dos atores abaixo representa uma ameaça/oportunidade para a ARACRUZ (marque um “x” para cada Tipo de Parceiro):

Tipo de Parceiro	Classificação				
	Grande Ameaça	Ameaça	Nem Ameaça / Nem Oportunidade	Oportunidade	Grande Oportunidade
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 7:

Aliança bilateral: aliança mantida entre somente duas empresas.
Exemplo: a sua empresa e um parceiro.

Aliança multilateral: aliança mantida com mais de duas empresas.
Exemplo: a sua empresa e diversos fornecedores.

Tipos de Aliança

7. As alianças estratégicas de que a ARACRUZ participa são tipicamente:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bilaterais | <input type="checkbox"/> Não participa de alianças |
| <input type="checkbox"/> Multilaterais | <input type="checkbox"/> Não sei |
| <input type="checkbox"/> Ambas | |

Caso sua escolha tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças:

<input type="checkbox"/> Clientes	<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Concorrentes	<input type="checkbox"/> Novos Entrantes	<input type="checkbox"/> <i>Complementors</i>
--------------------------------------	--	--	---	--

Outros- especificar:

Conceito para responder a questão 8:

	<i>Tipo</i>	<i>Descrição</i>
1	<i>Fusões e Aquisições</i>	<i>Uma empresa se funde a outra ou adquire completamente outro parceiro</i>
2	<i>Joint Venture</i>	<i>Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito</i>
3	<i>Participação Acionária Cruzada</i>	<i>Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro</i>
4	<i>Investimento Acionário Minoritário</i>	<i>Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro</i>
5	<i>P&D em Conjunto</i>	<i>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto</i>
6	<i>Desenvolvimento / Co-produção</i>	<i>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto</i>
7	<i>Comercialização/ Marketing em Conjunto</i>	<i>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto</i>
8	<i>Franquia</i>	<i>Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.</i>
9	<i>Licenciamento de patente ou know-how</i>	<i>Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras</i>
10	<i>Transferência de Tecnologia</i>	<i>Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D</i>
11	<i>Acordo/Contrato de P&D</i>	<i>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos</i>
	<i>Acordo/Contrato de Fornecimento</i>	<i>Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço</i>
	<i>Acordo/Contrato de Distribuição</i>	<i>Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição</i>
	<i>Acordo/Contrato de Comercialização</i>	<i>Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca</i>
	<i>Acordo/Contrato de Produção</i>	<i>Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações</i>
	<i>Acordo/Contrato de Prestação de Serviços</i>	<i>Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.</i>
	<i>Acordo/Contrato de Financiamento</i>	<i>Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico</i>

8. Com base nesta relação, selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela ARACRUZ com cada um de seus parceiros:

	<i>Tipo</i>	<i>Clientes</i>	<i>Fornecedores</i>	<i>Concorrentes</i>	<i>Complementors</i>
1	<i>Fusões e Aquisições</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<i>Joint Venture</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<i>Participação Acionária Cruzada</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<i>Investimento Acionário Minoritário</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<i>Acordo/Contrato de Fornecimento de Longo Prazo</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<i>Acordo/Contrato de Transferência de Tecnologia</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<i>Acordo/Contrato de Comercialização</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Acordo/Contrato de Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Acordo/Contrato de Operação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Acordo/Contrato de Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	P&D em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Comercialização/ Marketing em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Acordo/Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder as questões 9, 10:

Redes Estratégicas: Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor: rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Oportunidades: potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais).

Ameaças: potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

Forças: recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicos e valiosos, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Fraquezas: falta de recursos ou competências ou condições desfavoráveis à empresa, ou ainda ativos indesejáveis (tangíveis ou não) trazidos pelos relacionamentos.

9. Usando os conceitos anteriores, avalie as afirmações abaixo:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
A inserção da ARACRUZ em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, “complementors”, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A inserção da Aracruz em redes de relacionamento voltados para a responsabilidade sócio ambiental tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais / reais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores ameaças potenciais / reais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais / reais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

maiores fraquezas (limitações para sua empresa) potenciais / reais						
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de celulose de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O movimento de concentração que se observa na indústria de papel, com a formação de megaempresas, deverá aumentar o poder de barganha dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O movimento de concentração que se observa na indústria de papel, com a formação de megaempresas, deverá aumentar o intensidade da competição nesta indústria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Avalie esta afirmação:

“As redes estratégicas estão mudando a intensidade (maior ou menor) da competição na indústria de celulose de mercado.”

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

11. Com base na tabela abaixo, classifique dentre as motivações expostas quais se encaixam no que é **esperado pela ARACRUZ** quando da efetivação de uma aliança e quais fatores se encaixam no que é **cobrado da ARACRUZ** pelos parceiros em uma aliança:

Motivações	Detalhado	ARACRUZ oferta	ARACRUZ procura
Busca de recurso	capital (\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	acesso a matéria-prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	conhecimento da rede de financiamento local (relacionamento com bancos e agências de desenvolvimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	complementaridade de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	expertise em produtos e tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca de mercado	entrada acelerada ao mercado local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	melhor acesso ao mercado local para produtos estrangeiros ou fruto da aliança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	conexão com a rede de relacionamento local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	conhecimento da economia, costumes e política local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	melhores oportunidades de exportação (acesso aos canais e infra-estrutura administrativa local)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Busca de eficiência	vantagens políticas (incentivos fiscais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	requerimentos legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	menor custo de mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	acesso a tecnologia de fabricação e peritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	mão-de-obra altamente qualificada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso existam outros motivos e expectativas, cite:

Parte 3 - Estrutura das Redes/Aliaças

Conceito para responder a questão 12:

Escopo: amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/rede, mais restrito é seu escopo

12. Quanto ao **escopo** (amplitude e número de laços), as redes estabelecidas da ARACRUZ são:

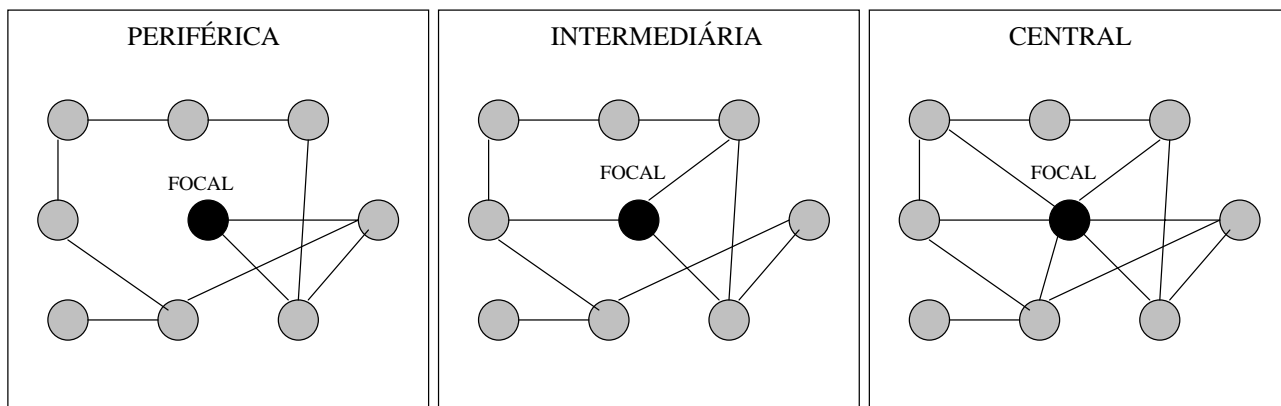
Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.1 Quanto ao escopo geográfico, são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 13:

Centralidade: posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



13. Comparando com seus concorrentes, classifique a posição de **centralidade** da ARACRUZ, ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas nos setores / grupos elencados:

...da **indústria de papel e celulose no Brasil:**

Central Intermediária Periférica

...dos **10 maiores produtores mundiais de papel:**

Produção (em mil toneladas)		
1	Stora Enso	15.955
2	International Paper	14.340
3	UPM Kymmee	11.770
4	Weyerhaeuser	9.267
5	Nippon Unipac	9.065
6	Georgia Pacific	8.940
7	Smurfit-Stone	8.515
8	Oji	7.925
9	Abitibi	7.511
10	Norske Skog	6.611

Fonte: BNDES

Central Intermediária Periférica

...dos 15 principais países importadores de celulose de mercado:

	Importação (em mil toneladas)	%
	TOTAL	38.437 100,0
1	China	5.856 15,2
2	Estados Unidos	4.036 10,5
3	Alemanha	3.858 10,0
4	Itália	2.748 7,1
5	Japão	2.605 6,8
6	França	2.172 5,7
7	Coréia do Sul	1.856 4,8
8	Inglaterra	1.668 4,3
9	Espanha	796 2,1
10	Holanda	773 2,0
11	Suécia	625 1,6
12	Taiwan	549 1,4
13	Bélgica	545 1,4
14	Áustria	500 1,3
15	Indonésia	495 1,3

Fonte: BNDES

Central Intermediária Periférica

Composição das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 14:

Fornecedores-chave: empresas que fornecem insumos ou serviços à empresa, os quais representam grande parcela do custo ou que são únicas opções de fornecimento.

Cientes-chave: empresas demandantes de significativas quantidades de celulose de mercado que possuem liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Concorrentes-chave: empresas que concorrem na empresa nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Complementor: participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio

14. Avalie as seguintes afirmações:

No tocantes a composição das redes/alianças estratégicas das quais a ARACRUZ participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes informações:

“Na prática a ARACRUZ busca estabelecer redes/alianças com:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
a. ...seus clientes-chave ”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. ... seus fornecedores-chave ”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. ... seus concorrentes-chave ”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. ... seus complementors ”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. novos entrantes na indústria ”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie as seguintes afirmações:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
f. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a ARACRUZ deveria estabelecer alianças/redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. A ARACRUZ procura identificar os clientes chave com os quais deseja estabelecer relacionamento de longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. A ARACRUZ procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com clientes chave .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 15:

Recursos-chave: recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atingimento do objetivos empresariais da ARACRUZ, trazidos para a ARACRUZ por meio das alianças/redes

15. Classifique o **tipo** de recurso(s)-chave dos parceiros com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas (indique os três principais para cada categoria de parceiro):

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	<i>Complementors</i>	Novos Entrantes
Capital Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capital informacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentos e Habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.1 Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **conteúdo** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Bastante	Suficiente	Escasso	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.2 Classifique o **acesso** da ARACRUZ aos recursos-chave de cada parceiro com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.3 Dentre as empresas com as quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas, quais são as percebidas como as que contribuem com recursos complementares mais valiosos para a ARACRUZ por meio dessas alianças? Cite seu(s) nome(s) e seu(s) papel (eis) genérico(s), ou seja, se são clientes, fornecedores, concorrentes, complementors, novos entrantes, ou outros.

--

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipo de Laco

Conceito para responder a questão 16:

Força das conexões: dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

16. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a ARACRUZ e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não de aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 17:

Natureza da aliança: caracterizada como oportunística quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para algum dos parceiros.

17. De um modo geral, a **natureza** das principais alianças estratégicas estabelecidas pela ARACRUZ é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gerenciamento de Redes/Alianças

18. Responda as questões abaixo:

a) A ARACRUZ tem incluído indicadores de **desempenho** para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o seu desempenho global?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crítérios Financeiros	Crítérios Operacionais	Satisfação dos clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional	Satisfação dos Stakeholders

c) Na sua opinião esses indicadores se mostram adequados?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

d) Porque?

--

19. Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das redes/alianças poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa”.

DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Como a ARACRUZ assegura o **alinhamento estratégico** das alianças com a sua estratégia do negócio (adequação dos projetos e alianças)?

<input type="checkbox"/> Por meio de processos formais já estabelecidos	<input type="checkbox"/> Por meio de processos formais em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Por meio de iniciativas informais	<input type="checkbox"/> Não possui processos ou iniciativas	<input type="checkbox"/> Não sei
--	--	---	---	-------------------------------------

21. Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas, quais os critérios mais prioritários para a ARACRUZ em termos de adequação quanto à **compatibilidade**:

<input type="checkbox"/> Estratégia operacional	<input type="checkbox"/> Cultura corporativa	<input type="checkbox"/> Estilo gerencial	<input type="checkbox"/> Tipo de Empresa (Pública ou Privada)	<input type="checkbox"/> Complementaridade de recursos	<input type="checkbox"/> Nacionalidade
--	---	--	--	---	---

Outros:

22. A ARACRUZ utiliza **mecanismos de governança** (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros?

<input type="checkbox"/> Sim, formais	<input type="checkbox"/> Sim, Informais	<input type="checkbox"/> Sim, formais e informais	<input type="checkbox"/> Não utiliza	<input type="checkbox"/> Não sei
--	--	--	---	-------------------------------------

Quais:

23. Como você caracteriza as **rotinas e processos de gestão das alianças** da ARACRUZ ?

<input type="checkbox"/> Processos bem desenvolvidos	<input type="checkbox"/> Processos em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Iniciativas informais	<input type="checkbox"/> Não possui processos ou iniciativas	<input type="checkbox"/> Não sei
---	--	---	---	-------------------------------------

24. Como você caracteriza o estágio da ARACRUZ em termos do desenvolvimento de **processos de gestão de mudança** das alianças/redes?

<input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Ainda incipiente	<input type="checkbox"/> Não possui
--------------------------------------	--	--	--

25. Caso existam, quais poderiam ser as **dificuldades** encontradas pela ARACRUZ para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

<input type="checkbox"/> Fatores culturais	<input type="checkbox"/> Fatores políticos	<input type="checkbox"/> Falta de Capital	<input type="checkbox"/> Velocidade de mudança	<input type="checkbox"/> Falta de treinamento	<input type="checkbox"/> Falta de flexibilidade	<input type="checkbox"/> Outros:
---	---	--	---	--	--	-------------------------------------

26. O **tempo de experiência** da ARACRUZ com alianças múltiplas, isto é, envolvendo mais de um parceiro, pode ser quantificado aproximadamente em:

<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/> Não possui
---	--	---	--

27. Avalie as seguintes afirmações:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
Existe a necessidade de uma ferramenta prática para análise e gerenciamento destas redes/alianças de modo integrado ao plano estratégico da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No processo de estabelecimento e gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>culturas</u> das empresas envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No processo de gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>práticas gerenciais</u> das empresas envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência anterior em alianças desenvolvem a capacidade e reputação da empresa, ampliando suas oportunidades de futuras associações estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obs: cultura: conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas

28. Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja de seu interesse:

--

Muito obrigada por seu tempo, atenção e colaboração!

9.2

Resultado Consolidado das Respostas ao Questionário

Total dos respondentes: 15

Parte 1- Estratégia da ARACRUZ

1 Qual a estratégia competitiva utilizada pela ARACRUZ no mercado externo:

Não diferenciação	0
Diferenciação por preço alto	0
Diferenciação por preço baixo	2
Diferenciação por desenho	0
Diferenciação por imagem	7
Diferenciação por suporte	11
Diferenciação por qualidade	13
Diferenciação por marca	6
Sem estratégia definida	0

2 Características do escopo da estratégia da ARACRUZ

Produto/serviço:	Celulose branqueada de eucalipto de mercado Assistência técnica Foco no cliente Diferenciação
Clientes:	Fabricantes de papel com maior valor agregado Grandes fabricantes de papel (sanitários; imprimir e escrever e papéis especiais) Fabricantes de papel localizados na América do Norte, Europa e Ásia Estratégia de longo prazo

2.1 Escopo geográfico:

Local	0%
Regional	0%
Global	100%
Outro	0%

2.2 Qual é o escopo de serviços vertical da ARACRUZ?

Focado na Distribuição e Logística	13
Focado na Comercialização e Marketing	5
Inclui formas de verticalização em canais diretos	1
Inclui formas de verticalização em canais indiretos	0

2.3 Qual *Stakeholder* mais privilegiado pela ARACRUZ?

Privilegia interesse dos empregados	0
Privilegia interesse dos acionistas	13
Privilegia interesse dos clientes	2
Privilegia interesse da comunidade	0
Não privilegia interesses de qualquer stakeholder	0

3. Com relação à responsabilidade sócio-ambiental:

3.1 Existe uma preocupação com a responsabilidade sócio-ambiental e forte compromisso ético dos empregados

Não se Aplica	0%
DC	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	13%
CC	87%

3.2 Existe um comprometimento explícito dos líderes com a orientação sócio-responsável da empresa.

Não se Aplica	0%
DC	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	27%
CC	73%

3.3 Existe um esforço em comunicar até os níveis operacionais as metas e medidas de desempenho voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental.

Não se Aplica	0%
DC	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	80%
CC	20%

Parte 2 - Participação da ARACRUZ em Redes e Alianças Estratégicas

4. Avalie a seguinte afirmação:

“A participação em alianças é parte fundamental da estratégia da ARACRUZ”

Não se Aplica	0%
DC	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	60%
CC	40%

5. Dentre os fatores abaixo, assinale **até três** que considere determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela ARACRUZ **no passado (até cinco anos atrás) e atualmente**

	Até 5 anos atrás	atualmente
Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	0	0
Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	0	0
Economia de escala	12	10
Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)	0	6
Compartilhamento de custos	2	4
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	6	2
Compartilhamento de recursos/competências complementares	2	1
Estreitamento de relações comerciais	10	10
Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)	0	0
Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	5	1
Aprendizagem com parceiros	1	2
Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa	4	9
Não se aplica	0	0

6. Assinale abaixo se a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas com seus...:

	Sim	Não	Não Sei
Clientes	15	0	0
Concorrentes	10	1	2
Fornecedores	14	0	0
“Complementors”	10	0	1
Potenciais novos Entrantes	6	3	1

6.1 A Aracruz estabelece alianças voltadas para a responsabilidade sócio ambiental?

Sim	14
Não	0
Não sei	1
Cite os principais parceiros:	ONGs, Escolas, Municípios, Órgãos Ambientais Governamentais, Instituto Ethos, Rede Interdisciplinar de Educação, Instituto Bio Atlântica, diversas universidades e institutos de pesquisa, Empresas Florestais associado ao <i>World Business Council for Sustainable Development</i> , Associação Brasileira de Florestas Plantadas, Associação Brasileira de Celulose e Papel

6.2 A Aracruz estabelece alianças com relação ao desenvolvimento tecnológico, em particular na área florestal?

Sim	15
Não	0
Não sei	0
Cite os principais parceiros:	Universidades no país e no exterior (Austrália), empresas, organismos internacionais, centros de pesquisa, EMBRAPA, fabricantes de equipamentos florestais

6.3 Avalie o quanto cada um dos atores abaixo representa uma ameaça/opportunidade para a ARACRUZ:

Tipo de Parceiro	Classificação				
	Grande Ameaça	Ameaça	Nem Ameaça / Nem Oportunidade	Oportunidade	Grande Oportunidade
Clientes	1	0	1	5	8
Concorrentes	4	7	1	2	1
Fornecedores	0	2	2	7	4
<i>Complementors</i>	0	1	4	8	2
Novos Entrantes	3	10	1	0	1

Tipos de Aliança

7. As alianças estratégicas de que a ARACRUZ participa são tipicamente:

Bilaterais	40%
Multilaterais	0
Ambas	60%
Não participa de alianças	0
Não sei	0

Caso sua escolha tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças:

Clientes	6
Fornecedores	4
Concorrentes	4
Novos Entrantes	1
<i>Complementors</i>	1

8. Com base nesta relação, selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela ARACRUZ com cada um de seus parceiros:

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	<i>Complementors</i>
1	Fusões e Aquisições	0	0	8	0
2	<i>Joint Venture</i>	2	0	5	1
3	Participação Acionária Cruzada	0	0	0	0
4	Investimento Acionário Minoritário	0	0	0	3
5	Acordo/Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	13	12	0	0
6	Acordo/Contrato de Transferência de Tecnologia	2	2	0	1
7	Acordo/Contrato de Comercialização	7	2	0	0
8	Acordo/Contrato de Distribuição	5	7	0	3
9	Acordo/Contrato de Operação	0	1	0	0
10	Acordo/Contrato de Produção	0	1	0	0
11	P&D em Conjunto	8	0	2	3
12	Desenvolvimento / Co-produção	0	1	0	0
13	Comercialização/ Marketing em Conjunto	0	0	0	0
14	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	0	0	0	0
15	Acordo/Contrato de P&D	1	0	0	0
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	0	7	0	1
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	1	10	0	1
	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	0	2	0	0

9. Usando os conceitos anteriores, avalie as afirmações abaixo:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	CC	Não se Aplica
A inserção da ARACRUZ em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, “complementors”, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	0	0	0	8	7	0
A inserção da Aracruz em redes de relacionamento voltados para a responsabilidade sócio ambiental tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	0	0	0	7	7	0
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais / reais.	0	0	3	6	6	0
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores ameaças potenciais / reais	2	5	4	4	0	0
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais / reais	0	0	1	12	2	0
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores fraquezas (limitações para sua empresa) potenciais / reais	4	7	2	2	0	0
A participação da ARACRUZ em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.	5	5	3	1	0	1
A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de celulose de mercado.	0	4	3	7	1	0
O movimento de concentração que se observa na indústria de papel, com a formação de mega empresas, deverá aumentar o poder de barganha dos clientes.	0	0	1	1	12	1
O movimento de concentração que se observa na indústria de papel, com a formação de mega empresas, deverá aumentar o intensidade da competição nesta indústria.	0	0	1	3	10	1

10. Avalie esta afirmação:

“As redes estratégicas estão mudando a intensidade (maior ou menor) da competição na indústria de celulose de mercado.”

Não se Aplica	0%
DC	0%
D	7%
ND/NC	13%
C	47%
CC	33%

Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

<ul style="list-style-type: none"> - redução de custos via economias de escala; - capacidade de atender às demandas crescentes de clientes; - identificação de novos riscos e oportunidades; - sustentabilidade do negócio.
<p>A concentração da indústria de papel no exterior exerce pressão por preços mais baixos de celulose em função da existência de clientes maiores e também em função da concorrência entre as grandes cadeias varejistas. Esses fatores aliados as exigências ambientais e sociais dos consumidores finais em relação a origem dos produtos também policiadas pelas redes de ONGs torna-se necessário as redes estratégicas no nosso setor.</p>
<p>É necessário então que hajam redes estratégicas do setor de celulose de mercado para a otimização de custos e defesa da imagem , mas não no sentido de mudar a intensidade da competição, mas para adicionar valor aos negócios e conseqüentemente ao industria de celulose de mercado brasileira.</p>
<p>A tendência de concentração na indústria deverá propiciar e valorizar a criação/desenvolvimento de <i>clusters</i> produtivos (regionais e transnacionais) baseados em "redes", visando sinergias e aumento na relação custo/benefício de investimentos em pesquisa e tecnologia, entre outros benefícios.</p>
<p>Não tenho percebido a formação de redes estratégicas de forma organizada e com porte para afetar a competição na indústria. O que se vê é o fortalecimento dos papeleiros, através da concentração dos negócios, e a migração dos produtores de celulose no hemisfério sul, especialmente no Brasil, em movimentos que ainda são isolados.</p>
<p>No aprimoramento do uso das utilidades e modificações tecnológicas que diminuam o custo geral</p>
<p>No desenvolvimento de produtos dedicados e na pressão sobre os preços</p>
<p>Aumenta a competição</p>

11. Com base na tabela abaixo, classifique dentre as motivações expostas quais se encaixam no que é **esperado pela ARACRUZ** quando da efetivação de uma aliança e quais fatores se encaixam no que é **cobrado da ARACRUZ** pelos parceiros em uma aliança:

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

Parte 3 - Estrutura das Redes/Alianças

12. Quanto ao **escopo** (amplitude e número de laços), as redes estabelecidas da ARACRUZ são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Cientes	9	5	0
Fornecedores	10	4	0
Concorrentes	2	7	5
<i>Complementors</i>	1	8	4
Novos Entrantes	0	8	6

12.1 Quanto ao escopo geográfico, são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	
		Globais	
Cientes	0	0	15
Fornecedores	10	8	4
Concorrentes	6	1	8
<i>Complementors</i>	1	3	6
Novos Entrantes	1	0	8

13. Comparando com seus concorrentes, classifique a posição de **centralidade** da ARACRUZ, ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas nos setores / grupos elencados:

...da **indústria de papel e celulose no Brasil:**

Central	33%
Intermediária	20%
Periférica	47%

...dos **10 maiores produtores mundiais de papel:**

Central	8%
Intermediária	54%
Periférica	38%

...dos **15 principais países importadores** de celulose de mercado:

Central	46%
Intermediária	8%
Periférica	46%

Composição das Redes/Alianças

14. Avalie as seguintes afirmações:

No tocantes a composição das redes/alianças estratégicas das quais a ARACRUZ participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes informações:

“Na prática a ARACRUZ busca estabelecer redes/alianças com:

Afirmção	D C	D	N D N C	C	CC	Não se Aplica
i. ...seus clientes-chave ”.	0	0	0	1	14	0
j. ... seus fornecedores-chave ”.	0	0	0	5	9	0
k. ... seus concorrentes-chave ”.	1	0	8	6	0	0
l. ... seus complementors ”.	0	0	10	4	1	0
m. ... novos entrantes na indústria ”	1	1	8	4	0	0

Avalie as seguintes afirmações:

Afirmção	D C	D	N D N C	C	CC	Não se Aplica
n. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a ARACRUZ deveria estabelecer alianças/redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição.	0	3	4	5	3	0
o. A ARACRUZ procura identificar os clientes chave com os quais deseja estabelecer relacionamento de longo prazo	0	0	0	0	15	0
p. A ARACRUZ procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com clientes chave .	0	0	0	1	14	0

15. Classifique o **tipo** de recurso(s)-chave dos parceiros com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas (indique os três principais para cada categoria de parceiro):

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors	Novos Entrantes
Capital Social	1	2	1	3	1
Capital informacional	8	5	6	4	3
Recursos físicos	4	9	4	4	1
Recursos financeiros	8	4	7	1	1
Recursos Tecnológicos	10	9	0	1	1
Talentos e Habilidades	4	9	3	7	1
Inovação	7	7	1	3	0

15.1 Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **conteúdo** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Bastante	Suficiente	Escasso	Não se aplica
Clientes	6	8	0	0
Fornecedores	6	8	0	0
Concorrentes	0	4	5	4
<i>Complementors</i>	1	4	4	5
Novos Entrantes	0	1	1	8

15.2 Classifique o **acesso** da ARACRUZ aos recursos-chave de cada parceiro com os quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	7	6	1
Fornecedores	12	0	1
Concorrentes	0	9	3
<i>Complementors</i>	1	6	6
Novos Entrantes	1	3	7

15.3 Dentre as empresas com as quais a ARACRUZ estabelece alianças/redes estratégicas, quais são as percebidas como as que contribuem com recursos complementares mais valiosos para a ARACRUZ por meio dessas alianças?

- P & G, KC (clientes); Volvo, DOW, Degussa (fornecedores); Deyerhauser, Stora Enso (concorrentes)
- Fornecedores (manutenção)
- Clientes-chave
- Stora Enso (JV), Canexus (químicos), Águia Branca e Julio Simões (transporte e logística) Norsul (logística naval)
- Cenibra (Portocel)

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipo de Laço

16. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a ARACRUZ e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não de aplica
Clientes	0	1	14	0
Fornecedores	0	1	14	0
Concorrentes	0	7	4	4
<i>Complementors</i>	1	6	1	6
Novos Entrantes	1	1	1	6

17. De um modo geral, a **natureza** das principais alianças estratégicas estabelecidas pela ARACRUZ é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes	14	1	0
Fornecedores	15	0	0
Concorrentes	3	8	4
<i>Complementors</i>	5	1	6
Novos Entrantes	0	5	6

Gerenciamento de Redes/Alianças

18. Responda as questões abaixo:

- a) A ARACRUZ tem incluído indicadores de **desempenho** para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o seu desempenho global?

Sim	73%
Não	20%
Não sei	7%

b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

Critérios Financeiros	7
Critérios Operacionais	6
Satisfação dos clientes	12
Inovação	1
Capital Social	1
Capital Informacional	1
Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	8

c) Na sua opinião esses indicadores se mostram adequados?

Sim	74%
Não	13%
Não sei	13%

d) Porque?

Alguns adequados, outros em desenvolvimento
Buscam balancear objetivos das alianças (Não só relacionamentos)
Refletem parte a eficácia dos relacionamentos
Adequados, mas não o suficientes, carecem de indicadores de qualidade para medir outras alianças como é o caso de processos de terceirização
Os resultados são testados periodicamente

19. Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das redes/alianças poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa”.

Não se Aplica	13%
DC	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	47%
CC	40%

20. Como a ARACRUZ assegura o **alinhamento estratégico** das alianças com a sua estratégia do negócio (adequação dos projetos e alianças)?

Por meio de processos formais já estabelecidos	4
Por meio de processos formais em desenvolvimento	6
Por meio de iniciativas informais	4
Não possui processos ou iniciativas	0
Não sei	1

21. Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas, quais os critérios mais prioritários para a ARACRUZ em termos de adequação quanto à **compatibilidade**:

Estratégia operacional	11
Cultura corporativa	4
Estilo gerencial	0
Tipo de Empresa (Pública ou Privada)	0
Complementaridade de recursos	0
Nacionalidade	0

22. A ARACRUZ utiliza **mecanismos de governança** (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros?

Sim, formais	8
Sim, Informais	0
Sim, formais e informais	7
Não utiliza	0
Não sei	0

Quais:

Contratos e acordos, <i>invoices</i>
Comitê de terceirização, comitê de auditoria e comitê de sustentabilidade

23. Como você caracteriza as **rotinas e processos de gestão das alianças** da ARACRUZ ?

Processos bem desenvolvidos	2
Processos em desenvolvimento	9
Iniciativas informais	3
Não possui processos ou iniciativas	1
Não sei	0

24. Como você caracteriza o estágio da ARACRUZ em termos do desenvolvimento de **processos de gestão de mudança** das alianças/redes?

Avançado	0
Em desenvolvimento	10
Ainda incipiente	5
Não possui	0

25. Caso existam, quais poderiam ser as **dificuldades** encontradas pela ARACRUZ para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

Fatores culturais	7
Fatores políticos	4
Falta de Capital	0
Velocidade de mudança	8
Falta de treinamento	1
Falta de flexibilidade	3
Outros	0

26. O **tempo de experiência** da ARACRUZ com alianças múltiplas, isto é, envolvendo mais de um parceiro, pode ser quantificado aproximadamente em:

Menos de 5 anos	4
Mais de 5 anos	5
Mais de 10 anos	6
Não possui	0

27. Avalie as seguintes afirmações:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	CC	Não se Aplica
Existe a necessidade de uma ferramenta prática para análise e gerenciamento destas redes/alianças de modo integrado ao plano estratégico da empresa.	0	0	5	10	0	0
No processo de estabelecimento e gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>culturas</u> das empresas envolvidas.	0	1	1	12	0	0
No processo de gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>práticas gerenciais</u> das empresas envolvidas.	0	1	0	14	0	0
Experiência anterior em alianças desenvolvem a capacidade e reputação da empresa, ampliando suas oportunidades de futuras associações estratégicas.	0	0	1	10	4	0

Obs: cultura: conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas

9.3

Entrevistas Complementares

A seguir, são transcritos alguns trechos relevantes de relatos durante as entrevistas complementares realizadas, que tiveram como objetivo principal esclarecer melhor as respostas obtidas para algumas questões formuladas no questionário.

“A principal força da empresa são os seus recursos florestais; caso a empresa venha a investir no exterior, irá buscar local com elevada produtividade florestal; a internacionalização via verticalização não é uma estratégia cogitada”.

“É difícil encontrar ativos no exterior que sejam equivalentes aos do Brasil; existem poucas oportunidades, destacando-se, na América do Sul, o Chile e o Uruguai”.

“A Aracruz é líder em celulose de mercado em escala global, sendo forte em tecnologia, processos e metodologias”.

“A questão central para a empresa é a de ter custos competitivos e buscar uma maior escala de produção”.

“Embora os preços de referência sejam estabelecidos em função da oferta e da demanda, existe grande barganha onde interferem o tamanho do contrato, o cliente e o tipo de relação”.

“O poder dos clientes varia em função do ciclo; os contratos de longo prazo limitam ganhos e perdas para as duas partes; caso fosse 100% spot a volatilidade seria grande”.

“A Aracruz mantém alguns clientes cativos a custo de grande sacrifício, concedendo descontos significativos, em função do maior poder de barganha destes”.

“Todos os clientes querem um fornecedor que vá sobreviver no longo prazo, o que ajuda as empresas brasileiras em virtude de sua elevada competitividade”.

“A celulose é uma commodity em relação ao preço de referência, mas na forma do produto não é, sendo fundamental 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 consolidação do setor é fundamental, pois existe destruição de valor pela competição entre os concorrentes”.

“Para perenizar o cliente é fundamental o volume de produto, portanto, a escala de produção”.

“O setor de papel, que representa os clientes da Aracruz, tem se consolidado cada vez mais, e o setor de celulose apresenta uma certa fragmentação, ou seja, está numa situação vulnerável”.

“Para uma boa relação com o cliente é importante que se tenha confiança, a prestação adequada de serviços, um bom relacionamento interpessoal e um produto que atenda suas necessidades”.

“A base de clientes é o ativo mais importante da empresa”.

“A empresa tem que olhar para frente buscando a geração de valor e um adequado retorno sobre o investimento, mesmo que os atuais controladores tenham uma diluição de sua participação no capital”.

“O principal ponto fraco da empresa é a ausência de novas bases florestais, o que se constitui em barreira para um crescimento imediato”.

“Existe uma ameaça de os grandes grupos papeleiros mundiais quererem ter suas próprias fábricas de celulose, buscando celulose de qualidade e barata, representando uma sinalização para as empresas brasileiras buscarem alianças estratégicas, pois o porte destes é muito maior e possuem um custo de capital mais baixo. Além disto, por atuarem em diversos países, podem fazer um balanço e estarem dispostos a ter perdas por um determinado período por razões estratégicas”.

“A melhor alternativa para o Brasil é a de as empresas brasileiras se consolidarem, diminuindo a fragmentação, sendo que o ideal era o de ter apenas um ou dois grandes grupos no setor de celulose”.

“A Aracruz é um modelo, é líder e aplicou de forma pioneira, em escala industrial, algumas tecnologias como, por exemplo, a clonagem, elevando o desempenho e disseminando tecnologia para o mercado”.

“A Aracruz tem que estar atenta para mudanças envolvendo tecnologia e que possam representar redirecionamento de mercado”.

“Com relação aos fornecedores, as alianças estratégicas possibilitam um melhor conhecimento mútuo, o que leva à redução de custos e aumentam-se as vantagens competitivas; identificam-se possibilidades de eliminar duplicidades e fazer processos de forma diferente, levando à ganhos permanentes”.

“A questão sócio-ambiental é tão ou mais importante que a questão operacional, pois existem barreiras para quem não estiver dentro dos padrões, havendo um poder crescente por parte das ONG’s; o novo conceito é o da sustentabilidade, que promove uma mudança de cultura dentro da empresa, que se torna mais aberta, mais transparente, com um novo comportamento e, em paralelo, proporciona a obtenção de algumas vantagens, como a de um melhor acesso ao mercado de capitais”.