

## 7

### Conclusões

A escolha do tema sobre implicações estratégicas das alianças estratégicas no setor de celulose de fibra curta de mercado foi motivada por diversos fatores. Um deles diz respeito à grande importância que o setor de celulose tem para o país, em virtude das vantagens competitivas que permitem uma posição de destaque do Brasil a nível internacional, por ser o maior exportador mundial de celulose de eucalipto, pela grande contribuição positiva no resultado da balança comercial e pelos significativos impactos em termos de desenvolvimento sócio-regional. A escolha da Aracruz para a realização do estudo de caso foi em função de sua posição de líder mundial na produção de celulose de fibra curta de mercado, pelo seu desempenho competitivo em padrões internacionais, por ser uma empresa orientada para exportações e pelas importantes alianças estratégicas estabelecidas, representando, portanto, uma importante referência para o setor de papel e celulose no Brasil e no exterior. Além disso, as relevantes pesquisas desenvolvidas por Macedo-Soares (2000, 2002) na área de alianças e redes estratégicas, que ainda não tinham sido aplicadas no setor de celulose de mercado, fizeram o desenvolvimento desta pesquisa tornar-se um excelente desafio.

A questão principal da pesquisa era identificar se, “considerando as implicações estratégicas das principais alianças/redes de relacionamento, a estratégia da Aracruz Celulose é adequada para seu fortalecimento no nível internacional?”. Ao término, pode-se afirmar que a pergunta central foi respondida, ou seja, após a utilização dos ferramentais da pesquisa – modelos “tradicional” e “relacional” – foi possível verificar que as alianças estratégicas realizadas pela Aracruz no setor de celulose de mercado contribuíram significativamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos, quais sejam, reforçar sua posição de liderança mundial no mercado de celulose de fibra curta de mercado, mantendo bons níveis de desempenho. Por intermédio de suas alianças, a Aracruz teve um importante crescimento de sua capacidade de produção, as quais suportaram o aumento expressivo de suas vendas e, em

consequência, um notável aumento de *market share*, contribuindo para um desempenho superior.

No meio acadêmico, a pesquisa reforça a importância de a análise estratégica contemplar também a perspectiva relacional, uma vez que foi possível verificar que a mesma agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica – oportunidades/ameaças e forças/fraquezas – que não foram identificadas por meio da análise tradicional dos fatores macroambientais, dos atores estratégicos e dos fatores organizacionais. Assim, verificou-se que, ao utilizar tal perspectiva, a simples inclusão das implicações estratégicas da rede de relacionamentos, revelou que ameaças e fraquezas podem ser atenuadas ou anuladas, bem como forças e oportunidades podem ser reforçadas ou reduzidas.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa confirmou sua relevância por termos utilizado um ferramental prático para a tomada de decisões estratégicas da alta gestão de empresas que atuam em alianças e redes, à luz do impacto destas na sua conduta e no seu desempenho, evidenciando os aspectos críticos e as questões fundamentais a serem levantadas numa gestão de alianças estratégicas e no gerenciamento das mudanças na rede.

No que diz respeito às limitações metodológicas, consideramos que não comprometeram o resultado final do trabalho. Tal como descrito no capítulo de metodologia (Capítulo 3), foi possível superá-las utilizando a estratégia metodológica proposta por Yin (2005) de triangulação de métodos, ou seja, a utilização de vários instrumentos para coleta de dados sobre fenômeno semelhantes, precisamente o levantamento de percepções junto aos executivos da empresa, o levantamento documental, as entrevistas complementares com diretores e membros do conselho de administração da Aracruz e a observação participativa do autor, o que permitiu ultrapassar grande parte das limitações subjacentes a cada método individualmente.

A partir da utilização dos modelos de análise estratégica (modelos GI e SNA), algumas sugestões podem ser propostas para o refinamento dos referidos ferramentais: i) tornar a linguagem científica dos termos usados mais próxima ao vocabulário corporativo, para que os principais conceitos sejam mais inteligíveis aos sujeitos da pesquisa; ii) adaptar os modelos para outros tipos de indústrias, utilizando construtos não abordados na versão genérica, poderá contribuir para a difusão desses ferramentais nas empresas.

Este trabalho teve como base as pesquisas realizadas por Tahuata (2002), no caso da CVRD e Conde (2005), no caso Petrobrás, e serve como ponto de partida para outras pesquisas acadêmicas nas áreas onde ainda não existam pesquisas semelhantes.

Como continuidade deste estudo, sugerem-se as seguintes linhas de pesquisa:

- investigar o estabelecimento de redes no contexto da indústria de celulose de mercado como um todo;
- investigar o processo de formação de blocos estratégicos na indústria de papel mundial;
- analisar construtos e indicadores do ferramental proposto que não foram objeto desta pesquisa;
- analisar meios de mensurar o valor dos recursos valiosos que são proporcionados pela confluência de múltiplos fluxos provenientes das redes de relacionamento;
- propor novos construtos e indicadores relacionais alternativos para complementar o ferramental de Macedo-Soares.

Algumas lições podem ser extraídas do presente estudo, podendo ser úteis para outras empresas do setor que atuam em alianças/redes e, eventualmente, também de outros setores:

- é fundamental considerar as alianças e redes estratégicas, atuais e futuras, de forma sistemática e estruturada nas decisões de sua alta gestão para posicionar-se adequadamente frente a seus concorrentes, clientes e demais parceiros;
- é importante a escolha de bons parceiros, ou seja, àqueles com capacidade e disposição de dar e receber, contribuindo para a geração de competências, uma vez que o conhecimento e habilidades são partilhados e absorvidos;
- é imprescindível escolher critérios de medição que sejam consistentes com as expectativas de criação de valor proporcionado pela aliança;
- o conhecimento explícito, conjuntamente com uma interação intensa e profunda, desenvolve um ambiente propício ao aprendizado;

- a utilização de modernas práticas de governança corporativa fortalece a capacidade de financiamento da empresa, dando suporte para a sua estratégia de crescimento;
- a adoção de um Plano de Sustentabilidade fortalece a imagem da empresa junto a seus *stakeholders* e ao mercado como um todo, mostrando-se relevante no desempenho e no resultado final da empresa;
- o fato de ser uma empresa inovadora, que investe em tecnologia e procura oferecer produtos e serviços que atendam aos seus clientes, contribuiu fortemente para a sua posição de liderança no mercado de celulose de fibra curta.

Como comentário final, espera-se que esta pesquisa incentive o surgimento de novos estudos sobre as estratégias das indústrias de celulose e papel, considerando a sua importância para o desenvolvimento da economia brasileira e mundial. Cabe ressaltar que em função da elevada competitividade do país nestes setores, existem oportunidades para que seja reforçada a posição das empresas brasileiras no cenário internacional. Para tanto, é fundamental que as empresas tenham uma ampla visão de suas estratégias e alianças estabelecidas, de modo a assegurar uma correta tomada de decisão. Recomenda-se, ainda, que seja conduzido um estudo aprofundado a respeito da gestão de redes estratégicas no contexto atual, e, em particular do gerenciamento das mudanças estratégicas nas redes de empresas globalizadas, que lidam com culturas e estilos gerenciais diferentes. Sugere-se a condução de investigações a respeito de como assegurar as adequações estratégicas dinâmicas destas empresas, explorando a riqueza da complementaridade de suas diferenças para suas respectivas vantagens comparativas.