

# ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

## **A Indústria de Celulose no Brasil: Integrando Diferentes Abordagens em Estratégia**

### **AUTORES**

**ROSALVO LUCAS PIOTTO**

Universidade de São Paulo  
rosalvopiotto@yahoo.com

**MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES**

Universidade de São Paulo  
ssaes@usp.br

### **Resumo**

Este trabalho discute como três diferentes abordagens teóricas em estratégia - Análise do Posicionamento Estratégico (APE), Visão Baseada em Recursos (VBR) e Economia dos Custos de Transação (ECT) - podem ser integradas para explicar a posse de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas do setor de papel e celulose no Brasil. Como forma de integração das três abordagens e posterior análise estratégica, utilizou-se a Teoria de Intermediação da Firma, definida por Daniel F. Spulber em artigo publicado com este nome.

### **Abstract**

This paper examine how the three different theoretical approaches in strategy – Strategic Positioning Analysis (SPA), Resource-Based Review (RBV) and Transaction Cost Economics (TCE) – can be integrated in order to understand the competitive advantages in the pulp and paper industry in Brazil. As a way of unifying these different approaches and posterior strategic analysis, ‘The Intermediation Theory of The Firm’, defined by Daniel F. Spulber, was take as a basis.

**Palavras-chave:** Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos, Papel e Celulose

## **1. Introdução: Contexto, Objetivos e Metodologia do Trabalho**

O desenvolvimento do campo de pesquisa sobre Gestão Estratégica dos Negócios tem crescido rapidamente nos últimos anos. O debate neste campo tem se focado em entender os motivos pelos quais o desempenho difere entre empresas (MCGAHAN; PORTER, 1997). Hoje, a Gestão Estratégica é um campo estabelecido nos estudos dos negócios e organizações (HOSKISSON et al, 1999).

Ultimamente, o conceito de vantagem competitiva tem sido central nestas discussões (RUMELT, 1984; PORTER 1985; BARNEY, 1991).

Compreender o motivo pelo qual o tema se tornou central não é difícil. A rápida integração entre os mercados vem criando um contexto em que é cada vez mais comum a convergência e sobreposição das fronteiras tradicionais das indústrias (SAMPLER, 1998 apud BRIDOUX, 2004), acirrando a concorrência.

Em um mercado mais competitivo, identificar a origem e a dinâmica da vantagem competitiva das empresas torna-se fator chave para a sobrevivência da firma no longo prazo.

Neste sentido, tanto o ambiente interno da firma quanto o externo são claramente importantes para se determinar a estratégia e conseqüentemente, a performance da empresa (HENDERSON; MITCHELL, 1997). Porém, a questão do relativo impacto de cada um dos fatores no desempenho da firma permanece aberta (SPANOS; LIOUKAS, 2001).

Parece, para muitos membros da comunidade acadêmica, que é necessária uma integração e síntese entre as teorias (BRIDOUX, 2004), já que, enquanto os recursos representam o que pode ser feito, o ambiente competitivo indica o que deve ser feito para competir com eficiência e atingir as necessidades do consumidor.

Neste sentido, a questão problema do presente trabalho é: Como a integração entre três diferentes teorias APE, VBR e ECT, pode ser aplicada para explicar a posse de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas do setor de papel e celulose?

### **1.1 Objetivos da Pesquisa**

O trabalho tem como objetivo geral estudar a origem da vantagem competitiva da firma por meio da integração entre três teorias em discussão na literatura: a Análise do Posicionamento Estratégico (APE), a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Economia dos Custos de Transação (ECT).

Deste modo, o presente estudo adota, como hipótese a ser testada, que a visão integrada entre as três abordagens pode propiciar um melhor entendimento da origem do desempenho superior da firma.

A fim de testar a hipótese acima descrita, será utilizado o modelo de Spulber (2003) em seu trabalho: “The Intermediation Theory of the Firm: Integrating Economic and Management Approaches to Strategy”, em que o autor integra as três abordagens mencionadas (APE, VBR e ECT).

No presente trabalho, optou-se por fazer uma análise do setor das empresas produtoras de celulose de fibra curta de eucalipto no Brasil, dentro do modelo definido por Spulber (2003).

### **1.2 Metodologia do Trabalho**

Esta pesquisa tem caráter exploratório. Para Selltiz et al. (1987) uma pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno ou ainda buscar uma nova compreensão para o mesmo. Mattar (1993) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa, sendo necessário conhecer de maneira mais profunda o assunto.

A realização desta pesquisa foi feita através de fontes secundárias de informações.

Este trabalho está dividido em cinco partes, além da introdução. No item 2, será feita uma revisão bibliográfica de três diferentes abordagens em economia e que contribuem para o

campo da administração estratégica; no item 3 será apresentado o estudo de Spulber (2003) sobre sua Teoria Intermediária da Firma; no item 4 será apresentado um panorama da indústria brasileira de papel e celulose; e no item 5 serão feitas as conclusões finais.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 A Vantagem Competitiva e as Abordagens em Estratégia**

Um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial (new industrial organization). Esse conjunto de idéias apóia-se nos trabalhos de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, um modelo que ficou conhecido como análise ECD (estrutura - conduta - desempenho) (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

No modelo ECD a firma é vista, primeiramente, a partir de seus condicionantes externos, tanto de oferta (principalmente tecnologia) como de demanda (elasticidade-preço), que determinam a estrutura de mercado na qual esta se insere. A estrutura que compreende as características da organização do mercado (número de firmas, tamanho absoluto e relativo e barreiras à entrada) por sua vez condiciona a conduta ou as práticas competitivas da firma, notadamente as estratégias de determinação de preço, de produção e propaganda (além de gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e planos de investimento). Tais práticas competitivas resultam no desempenho da firma (SAES, 2007).

Um segundo modelo refere-se aos conceitos de competências essenciais e de visão baseada em recursos, em que a empresa é vista como um pacote de recursos tangíveis e intangíveis ou um portfólio de competências que representam a principal fonte de vantagem competitiva para que haja desempenho superior e retornos acima da média. Este modelo assume uma perspectiva interna, de dentro para fora, em que os recursos e capacidades únicas da empresa constituem os determinantes primários do desempenho e são o foco para a determinação da estratégia a ser seguida para aproveitar as oportunidades externas.

Ambos os modelos podem ser compreendidos como complementares para um mais amplo e adequado processo de formulação e implementação da estratégia nas empresas.

### **2.2 A Análise do Posicionamento Estratégico (APE)**

Na visão de “fora para dentro”, que tem como principal autor Michael Porter, a origem da vantagem competitiva não seria encontrada na empresa, mas sim na estrutura da indústria, especialmente na natureza e balanço das suas forças competitivas.

O modelo de Porter, que é considerado um grande marco da análise do planejamento estratégico, tem como suporte metodológico a organização industrial (OI). Porter (1985) argumenta que os empresários criam e capturam valor ao escolher um posicionamento estratégico perante as forças que moldam a estrutura da indústria. Para Porter, existem forças competitivas que são mais importantes que os concorrentes estabelecidos em um setor particular. Tais forças decorrem dos clientes, dos fornecedores, dos novos entrantes em potencial e dos produtos substitutos. Todos estes agentes são competidores que podem ser mais ou menos relevantes ou ativos dependendo do setor industrial que estão inseridos (SAES, 2007).

A vantagem competitiva tem sua origem nas atividades desempenhadas pela empresa, como montagem de produtos, assistência técnica, treinamento de funcionários ou processamento de pedidos, assumindo assim a perspectiva da empresa baseada na atividade. Dois são os tipos básicos de vantagem competitiva, segundo Porter (1989, p. 2): liderança em custos e diferenciação.

#### **2.2.1 Liderança em custos**

Para Porter (1989), uma empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes. A vantagem de custo leva a um desempenho superior, caso a empresa ofereça um nível

aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência.

### 2.2.2 Diferenciação

Segundo Porter (1989), uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular.

O conceito de vantagem competitiva, portanto, é essencial por representar algo que permite à empresa alcançar um desempenho superior em relação aos concorrentes de sua indústria e, conseqüentemente, uma melhor posição concorrencial. O conceito de vantagem competitiva de Porter (1989) se destaca justamente por estar direta e claramente conectado à lucratividade da empresa.

### 2.3 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

Três conceitos importantes surgiram a partir da metade da década de 1980 e foram se constituindo, ao longo do tempo, em outra perspectiva relevante para o processo estratégico e útil para a formulação da estratégia competitiva. São conceitos bastante relacionados entre si: os conceitos de competências essenciais, visão da empresa baseada em recursos e capacidades estratégicas; estas proporcionam maior riqueza de perspectivas dentro do processo estratégico em busca de um desempenho empresarial superior.

Nesta abordagem, as rendas das empresas são proporcionadas pela eficiência (rendas ricardianas) e não pelo poder de mercado (rendas monopolísticas), como prega a APE (BRIDOUX, 2004).

Mais do que uma habilidade ou tecnologia isolada, a competência essencial se forma em razão de um conjunto integrado de habilidades, sendo, por vezes, não muito fácil distinguir o nível de agregação necessário. As competências essenciais são caracterizadas ainda por proporcionarem uma importante contribuição ao valor percebido pelo cliente, serem únicas e diferenciadoras em termos competitivos e terem capacidade de ser aplicadas em uma ampla gama de produtos e serviços (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 235-239).

As competências essenciais precedem o desenvolvimento de produtos e servem a uma ampla gama de produtos e serviços que podem usufruir desse conjunto de habilidades e tecnologias. Toda competência essencial representa uma fonte de vantagem competitiva por ser singular, única e contribuir para o valor percebido ou para o custo, destacam Hamel e Prahalad (1995, p. 240). Mas as vantagens competitivas, por seu turno, não são necessariamente competências essenciais, como no caso de custo baixo de mão-de-obra.

Para possuírem o potencial de se tornarem vantagens competitivas sustentáveis, os recursos estratégicos de uma empresa devem apresentar quatro atributos: serem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Nesse sentido, os recursos são:

- **Valiosos** quando permitem a implementação de estratégias que melhorem a eficiência e eficácia da empresa e sejam capazes de explorar suas oportunidades e neutralizar suas ameaças ambientais;
- **Raros** quando muito poucos ou nenhum dos concorrentes existentes e potenciais na indústria o possuem;
- **Inimitáveis** ou difíceis de serem imitados pelos concorrentes;
- **Insubstituíveis** por outros recursos equivalentes que possam ser explorados para implementar a mesma estratégia (BARNEY, 1991, p. 105-106).

Toda empresa é considerada possuidora de um pacote de recursos únicos que a distingue. Caso estes recursos sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, eles representam

potenciais fontes de vantagens competitivas para a empresa.

#### **2.4 A Economia dos Custos de Transação (ECT)**

As contribuições da teoria econômica para o campo da análise estratégica empresarial surgem também da preocupação em entender a natureza da firma. Essa abordagem está inserida na linha de pesquisa chamada Economia das Organizações (EO), sendo seu tema central identificar ações que minimizem os custos de governança, o que leva à maximização do desempenho das firmas (SAES,2007).

Oliver Williamson, da Universidade de Berkeley – Califórnia, é reconhecido como o principal formalizador dos conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT). Sua grande contribuição à teoria foi explicar a diversidade contratual através dos atributos das transações. Para Williamson (1985), tais atributos são os elementos explicativos dos custos de transação e, por serem observáveis, permitem a formulação de hipóteses acerca da determinação dos arranjos institucionais mais eficientes. “Os elementos observáveis (atributos da transação) permitiram deduzir o nível de custos de transação e qual seria a forma organizacional eficiente para reger essa determinada transação (AZEVEDO, 1996).”

A decisão entre *comprar* ou *fazer*, além de tocar a essência da economia dos custos de transação, traz à tona interessantes questões sobre estratégia empresarial (WILLIAMSON apud RIBEIRO, 1998). Para o autor, na verdade, a grande estratégia é a própria economia, a racionalização do uso dos recursos.

Imperfeições de mercado de vários tipos podem criar incentivos para as firmas integrarem-se verticalmente. Estudos teóricos têm mostrado que a integração vertical pode ser induzida por custos de transação, competição imperfeita, economias de escala, vantagens fiscais, entre outros fatores (WILLIAMSON apud RIBEIRO, 1998). Apesar desta infinidade de determinantes da escolha entre integração vertical, a economia dos custos de transação focaliza os atributos das transações como os fatores fundamentais e busca avaliar quais estruturas de governança são mais aptas para organizar cada transação e porque. De fato, diversos estudos empíricos têm apontado os custos de transação como fatores determinantes da integração e têm encontrado fortes evidências para corroborar a teoria dos custos de transação (RIBEIRO, 1998).

Segundo a ECT, as formas organizacionais mais eficientes são aquelas que minimizam além dos custos de transformação, os custos de transação, e que apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças institucionais.

##### **2.4.1 Modelagem da Escolha da Forma Organizacional**

De acordo com a ECT, o modelo de escolha da forma organizacional baseia-se nos custos e nos atributos de uma transação. Tais atributos são três: 1) especificidade dos ativos envolvidos na transação; 2) frequência de ocorrência da transação e; 3) Incertezas associadas à transação.

A **especificidade do ativo** transacionado é considerada o mais importante indutor da forma de governança. É o grau de especialização de um investimento, que está diretamente relacionado com a dificuldade de alocação do recurso em usos alternativos. Assim, ativos específicos são aqueles que ao serem empregados em uso alternativo ao original sofrem perdas de valor. (RIBEIRO, 1998). A especificidade de um ativo, aliada aos pressupostos comportamentais de oportunismo e ao fato dos contratos serem incompletos, torna o investimento em tal ativo sujeito a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação (AZEVEDO, 1996).

O segundo atributo da transação, relevante para a escolha da forma organizacional, é a **frequência da transação**. Segundo Azevedo (1996) a importância desta dimensão da transação manifesta-se em dois aspectos: i) a possibilidade de diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo de controle por várias transações e, ii) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos.

Quanto maior a frequência em que cada transação ocorre, maior é a possibilidade de

internalizar a etapa produtiva da transação em questão, sem perder eficiência relacionada à escala. Uma transação realizada esporadicamente não justifica o estabelecimento de relações contratuais de longo prazo, ou mesmo da verticalização, mas a necessidade constante de realização da transação pode justificar a internalização desta etapa produtiva (RIBEIRO, 1998).

Segundo Azevedo (1996), a relação continuada permite que se conheçam as idiosincrasias de cada parte, tornando o resultado da transação mais previsível. Neste aspecto, a frequência está intimamente relacionada à terceira dimensão da transação.

A terceira dimensão das transações é a **incerteza**. Azevedo (1996) identifica duas formas de incerteza associadas à transação. A primeira, mais precisamente designada de risco, corresponde à probabilidade de ocorrência de um distúrbio de acordo com uma distribuição conhecida. A segunda, que corresponde de fato à incerteza, corresponde aos distúrbios que afetam a transação, mas sem uma distribuição de probabilidades conhecida. Um exemplo deste tipo de incerteza é assimetria de informações entre os agentes envolvidos na transação, que os impossibilita de prever a forma de atuação um do outro.

Segundo Williamson apud Ribeiro (1998), o aumento da incerteza (risco) na transação pode ser expresso pelo aumento da variância. Neste caso, a distribuição de probabilidades de ocorrência de um distúrbio sofre uma alteração que aumenta a incerteza associada à transação. A incerteza associada a uma transação afeta a eficiência das formas organizacionais. Basicamente, quanto maior a incerteza maior a tendência à adoção de estruturas de governança hierárquicas. Na ausência de fidelidade e do conhecimento mútuo, há grandes incertezas associadas ao comportamento do agente com quem se estabelece a transação, de forma que a estrutura hierárquica passa a ser uma alternativa de redução de riscos.

#### **2.4.2 A ECT e a Estratégia Organizacional**

Segundo Saes (2007), a utilização do enfoque teórico da ECT para o planejamento estratégico é recente. Como o problema estratégico consiste na definição da missão, escopo, forma e estrutura da empresa, a análise dos custos de transação auxilia a avaliação e decisão se a firma vai depender dos mercados fornecedores, de relações de longo prazo com clientes e fornecedores, de alianças estratégicas ou da integração vertical.

A firma surge como uma resposta otimizadora dos agentes econômicos, quando os custos da organização das atividades via mercado excedem os custos da transação interna. Assim, a estrutura de governança que determinam os limites da firma deve-se a decisões relativas à minimização de custos de transação.

### **3. A Integração das Diferentes Abordagens: O Modelo de Spulber (2003)**

Para Spulber (2003), as abordagens econômicas e administrativas na administração estratégica podem e devem ser integradas. A Teoria de Intermediação da Firma (TIF) e os modelos de microestrutura de mercado provêm a base para o avanço na integração entre ambas as abordagens. Em particular, a teoria permite uma combinação das abordagens econômicas (como, por exemplo, o trabalho de Porter na Estratégia Competitiva) com as abordagens administrativas (por exemplo, os trabalhos presentes na teoria dos recursos).

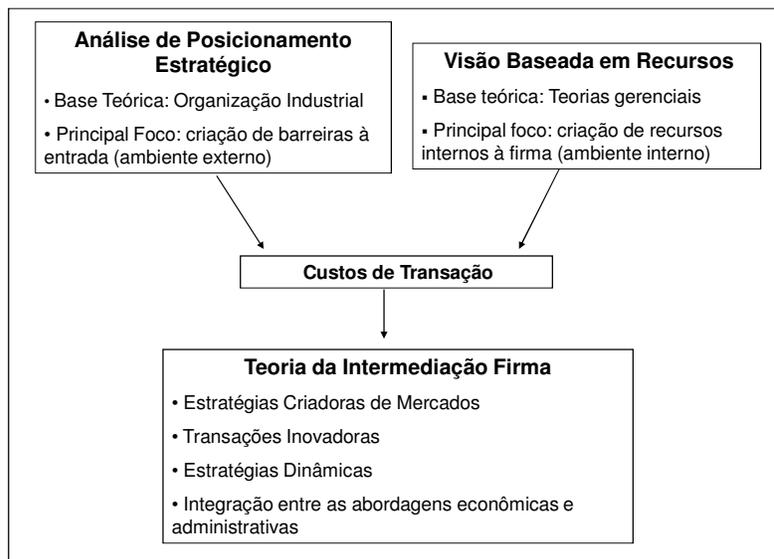
A TIF enfatiza o papel da firma em criar transações eficientes. O autor considera que custos de transação são incorridos por compradores e vendedores na procura de um pelo outro, na precificação dos bens a serem comercializados, nas negociações sobre descontos e detalhes da negociação, além dos custos operacionais nas transações financeiras e logísticas. Ambos os agentes despendem tempo, esforços e recursos na atividade comercial. Por isso, há incentivos para a entrada de um terceiro agente, intermediário, desde que consiga oferecer os mesmos benefícios aos outros dois agentes (comprador e vendedor) a custos de transação mais baixos.

Um outro aspecto da teoria é a relação feita com a Visão Baseada em Recursos (VBR). Para o autor, a companhia utiliza seus recursos e competências para criar as transações de mercado. Neste caso, o agente intermediário deve utilizar seus recursos de maneira eficiente a reduzir

os custos de transação relativa à transação direta entre os principais agentes (comprador e vendedor). Caso contrário, haverá razões para estes últimos realizarem as trocas diretamente entre si (Spulber apud Spulber, 2003). Além do mais, as transações oferecidas pelo intermediário devem ser de caráter diferente de seus competidores para que a firma possa auferir rendas positivas de sua atividade. Em outras palavras, a firma precisa utilizar seus recursos de maneira inovadora.

A TIF também relaciona as abordagens econômicas às estratégicas, incluindo os estudos de estratégia competitiva de Porter, bem como o desenvolvimento na organização industrial e microestrutura de mercado.

Os gestores devem realmente entender o mercado no qual suas empresas competem para um melhor planejamento estratégico e quais ferramentas da área econômica devem utilizar para estudar o mercado e suas oportunidades.



**Figura 1:** A Teoria da Intermediação da Firma e as diferentes abordagens  
**Fonte:** Adaptado de Spulber (2003)

Tendo analisado as oportunidades de mercado e as características internas da organização, os gestores definem os objetivos da empresa e formulam um plano de ação. Para alcançar vantagem competitiva, o gestor escolhe os objetivos que melhor combinam as oportunidades de mercado e os recursos internos da organização. A figura 1 mostra a integração entre as abordagens econômicas e administrativas na definição da estratégia da empresa.

Fazer a melhor combinação entre as oportunidades de mercado e os recursos organizacionais requer dois tipos de escolhas. Primeiramente, o gestor opta por entrar ou não em um mercado, depois se deve ou não fazer modificações nos recursos e competências existentes na empresa bem como alterações em sua estrutura organizacional. Este processo de escolhas foi denominado por Spulber (2003) como estrutura ‘4R’: Remanescer no caminho (Remain on Course), Reposicionar a firma (Reposition the Firm), Redesenhar a firma (Redesign the firm), e Reestruturar a firma (Restructure the firm). A matriz de combinações pode ser vista na tabela 1, abaixo:

Organização	Mercados	
	Servir em mercados existentes	Entrar em novos mercados
Utilizar recursos e competências existentes	Remanescer no caminho	Reposicionar a firma
Desenvolver novos recursos e	Redesenhar a firma	Reestruturar a

**Tabela 1:** Combinando recursos da organização com oportunidades de mercado: A Estrutura 4R. **Fonte:** Adaptado de Spulber (2003)

### 2.5.1 Definições e Conceitos da Estrutura 4R

#### - Remanescer no Caminho

A empresa decide por esta estratégia se as transações que ela atualmente oferece não apenas gerar renda, mas também criar rendas maiores do que as demais alternativas identificadas. Remanescer no caminho significa que a empresa sabe que consegue sustentar sua vantagem competitiva ao longo do período planejado.

Os custos de transação são o que permitem à empresa sustentar sua vantagem competitiva por algum período de tempo. As fricções de mercado previnem que compradores e vendedores de executarem transações a um custo menor do que um agente intermediário. Este é beneficiado por operar com diversos outros agentes, o que não apenas cria retornos de escala nas transações mas também vantagens em termos de risco de contratos e prospecção de informações. Além do mais, o relacionamento de uma empresa com vários outros agentes ao longo do tempo é capaz de conferir à mesma uma reputação de confiança e credibilidade, o que não seria presente no relacionamento direto entre compradores e vendedores. Desta forma, estes agentes têm um incentivo para trabalhar através dos intermediários a partir do resultado dessa reputação de confiança e credibilidade.

Os custos de transação também podem deter os concorrentes de replicar ou aprimorar as transações oferecidas por uma empresa, em função da curva de aprendizado obtida pelas pessoas e pelos sistemas da empresa. Alguns recursos organizacionais e habilidades são difíceis de serem observados por causa da complexidade da empresa e justamente por isso os concorrentes não sabem qual é o fator responsável pelo bom desempenho da empresa.

#### -Redesenho da Firma

Gestores iniciam o redesenho da firma para aprimorar sua eficácia e eficiência de desempenho. A empresa continua servindo os mesmos mercados, mas aprimora seus recursos e competências. As empresas não podem esperar que seus recursos e competências reterão seu valor de mercado para sempre. Ainda que a empresa foque nos mesmo público-alvo, as forças competitivas, inovações tecnológicas e mudanças nas preferências dos consumidores faz com que a empresa renove seus recursos e competências, bem como sua estrutura organizacional.

As empresas constroem um portfólio dos recursos e competências organizacionais, tanto os novos quanto os existentes. As empresas devem redesenhar suas organizações se seus concorrentes estão sendo capazes de entregar valor aos seus clientes de maneira superior ao que elas atualmente conseguem. Os concorrentes podem ter alcançado maiores níveis de tecnologia de produção, entregar produtos com maior rapidez e menores custos de transação.

Para aprimorar o desempenho da empresa, a empresa pode aprimorar e/ou adquirir recursos e competências de diversas maneiras. A empresa pode desenvolver-se através de meios próprios, através de parcerias com empresas de bens complementares, obtendo recursos de fornecedores ou através de fusões e aquisições com outras empresas. Os recursos das empresas incluem tanto os ativos contábeis como os intangíveis, tal como marcas, patentes e capital humano.

#### -Reposicionando a Firma

Quando os recursos da empresa possuem um valor maior em novos mercados do que em mercados já existentes, é um bom momento de se reposicionar a firma. Isto requer o desenvolvimento de novos clientes e novos produtos ou serviços baseados nos recursos e competências existentes nas firmas. A empresa constrói um portfólio de negócios que combina o atendimento aos novos e já existentes mercados. Prahalad and Hamel (apud Spulber, 2003) vêem a empresa como um portfólio de competências e 'core products' ao

invés de um portfólio de negócios que são relacionados em termos de produtos de mercados. Eles definem 'core products' como "componentes ou etapas do processo que realmente contribuem para o valor do produto final" (Prahalad and Hamel apud Spulber, 2003, pág 254). Em seu ponto de vista, componentes críticos não podem ser terceirizados porque "contribuem para a competitividade de um vasto número de produtos finais. Eles são a personificação física das 'core competencies'" (Prahalad and Hamel apud Spulber, 2003:254).

#### **-Reestruturando a Firma**

Quando a empresa reconhece a oportunidade de atender a novos mercados e descobre que novas habilidades são necessárias, é necessário se reestruturar a firma. Empresas que optam por este caminho necessitam reposicionar-se e redesenhar-se. Mudanças na produção e nos processos tecnológicos requerem que as companhias ofereçam produtos e serviços de novas maneiras e alcancem o redesenho da firma. Mudanças tecnológicas e de preferência dos consumidores levam às empresas a criar novos tipos de mercados para produtos e serviços e ao reposicionamento da mesma. No longo prazo, a manutenção do sucesso exige ambos os tipos de mudanças, equilibrando novas oportunidades de negócio com novas habilidades organizacionais.

#### **3.1 Conclusão do Modelo**

Na conclusão de seu trabalho, Spulber (2003) afirma que o gestor faz as análises externa e interna de seu negócio quando da escolha dos objetivos da empresa e suas estratégias competitivas. A análise externa – que examina os atuais e potenciais clientes da empresa, fornecedores, concorrentes e parceiros – identifica as oportunidades de mercado. A análise interna – que considera os recursos organizacionais, competências, desempenho e estrutura – identifica as habilidades da empresa. As habilidades da organização não podem ser avaliadas sem uma referência no mercado. As oportunidades de mercado não podem ser exploradas sem que a organização adote estratégias.

A APE é particularmente efetiva por determinar oportunidades e avaliar o valor de mercado das habilidades organizacionais, mediante modelos das áreas da organização industrial e economia dos custos de transação. A análise econômica também contribui para o desenho da organização através dos modelos de agência e contratos (SPULBER, 2003).

A VBR é particularmente efetiva para determinar as habilidades organizacionais e avaliar tais habilidades na adoção da estratégia. Apenas através da combinação destas duas perspectivas pode-se entender o desempenho das firmas e criar estratégias que são úteis aos gestores (SPULBER, 2003).

O que Spulber (2003) propõe, ao definir a "Teoria da Intermediação da Firma", é aprimorar o campo de estudo da administração estratégica, que requer as aplicações básicas das ferramentas da APE e VBR a partir da ECT.

O autor define ainda que a criação de um campo de administração estratégica deve ser mais do que uma combinação do melhor que há nos dois "mundos", ambas as abordagens devem adaptar-se às necessidades de pesquisa no campo da administração estratégica.

A Teoria da Intermediação da Firma mostra que os gestores mantêm a vantagem competitiva da empresa através da criação de transações inovadoras. Esta habilidade depende da presença de fricções de mercado que permitem à empresa aprimorar a interação direta entre vendedores e compradores. A vantagem competitiva da empresa requer custos de transação que detenham concorrentes da abstração, imitação ou aprimoramento dos recursos da organização.

#### **4. Aspectos Gerais da Indústria Brasileira de Papel e Celulose**

O Brasil é o país que mais se destaca na produção de celulose de fibra curta no mundo. Dados da Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA) de 2006 mostram que o Brasil produziu 9,1 milhões de toneladas de celulose de fibra curta e 1,5 milhões de toneladas de celulose de fibra longa. Com este volume de produção, o país ultrapassou neste ano o Japão e ficou em 6º. lugar no ranking mundial de produtores. Quando analisados apenas o ranking de

países produtores de celulose de fibra curta ou de fibra curta de eucalipto, em ambos os casos o Brasil aparece em primeiro lugar.

A distinção entre fibra curta e longa é exatamente o tamanho da fibra de celulose. Esta é extraída da parede celular das chamadas “células de raio” que, dentre outras funções, formam a cadeia de sustentação da planta. As fibras longas mais comuns são as de pinheiro (pinus) e as fibras curtas destacam-se radiata, acácia e eucalipto.

No país, os maiores grupos são a Aracruz Celulose S.A., Cenibra S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A., Suzano Papel e Celulose S.A. e Veracel Celulose. Juntas as cinco empresas detém 89,5 % do mercado nacional de celulose e são responsáveis por 93,3 % das exportações brasileiras (BRACELPA, 2007). Estes números mostram o quanto o setor está concentrado nas mãos de poucas empresas que, de acordo com a classificação das estruturas de mercado definidos por Farina (2005), o mercado de celulose brasileiro pode ser considerado como “Oligopólio Concentrado”: elevada concentração de produção por parte de poucas empresas, produto homogêneo ou de baixa diferenciação e elevadas barreiras técnicas.

Esse cenário é reflexo da dinâmica da competitividade que se instaurou na indústria nos últimos anos. Por se tratar de uma commodity, os agentes do setor perceberam a necessidade de ganhos de escala e eficiência nos custos logísticos. Para isto, vultosos investimentos foram feitos por parte das empresas, mediante a investimentos diretos e também por meio de fusões e aquisições.

Na etapa seguinte à cadeia produtiva de celulose – a produção de papel – o mesmo movimento está sendo observado. Por ser um produto também caracterizado como de baixa diferenciação (à exceção de papéis classificados como especiais, utilizados para decoração ou embalagens) as empresas do setor também fizeram investimentos em busca de baixos custos e escala de produção. Uma série de fusões e aquisições vêm ocorrendo ao redor do mundo, principalmente no que tange à entrada da China e de outros países da Ásia como Indonésia e Índia no mercado de papéis. A atuação destes últimos países no mercado está causando um verdadeiro redesenho do mapa da cadeia produtiva do produto e mudando profundamente as características do setor.

No entanto, o mercado de papel não é o escopo de análise deste estudo. A menção sobre os novos rumos da indústria de papel apenas se faz para que se mostre como que a oferta de celulose está acompanhando o crescimento do setor como um todo: a partir do momento em que os fabricantes de papel ganham escala, demandando maiores volumes de celulose, os fabricantes deste insumo também precisam incrementar sua produção para que possam atendê-los.

O fator “capacidade de produtiva” tornou-se assim uma barreira à entrada de novos fabricantes de celulose na indústria, em primeiro lugar, em função do ganho de eficiência em custos alcançado pela própria escala obtida, e em segundo lugar, pelo motivo de os principais consumidores (fabricantes de papel) exigirem um volume mínimo de abastecimento por parte de seus fornecedores em seus contratos, que estão se tornando cada vez maiores em função do crescimento da capacidade produtiva de suas máquinas.

#### **4.1 O posicionamento das empresas brasileiras**

Paralelamente ao processo de aumentos de capacidade produtiva, diferentes movimentos no setor vêm ocorrendo ao longo dos últimos anos por parte das empresas: a VCP, ao desfazer-se do negócio de papéis, a partir de 2006, decidindo produzir apenas celulose, adotou a estratégia de foco com especialização no produto (PORTER, 1985). O mesmo ocorreu com a International Paper, quando da decisão de produzir apenas papéis e não mais celulose.

Apesar da celulose ser considerada uma commodity, algumas empresas procuram diferenciar seu produto pela qualidade e prestação de serviços de assistência técnica, além de buscarem adequar seu produto às demandas de seus clientes, a fim de fortalecer o relacionamento de longo prazo com esses consumidores e, conseqüentemente, aumentar a participação no

mercado internacional (Montebello, 2006). Este é o caso da Suzano Papel e Celulose que optou por manter os três segmentos de produtos comercializados pela empresa – papel, celulose e florestal – dividindo a empresa entre três diferentes Unidades de Negócio e repensar formas internas de gestão para que assim pudesse aproveitar de forma eficiente suas competências internas como prestação de serviços aos clientes.

Além dos aspectos de mercado, as grandes empresas brasileiras do setor também começaram a compartilhar a gestão em diferentes empresas: a VCP detém 28% do controle acionário da Aracruz; esta, por sua vez, é sócia da Stora Enso na Veracel. Suzano e VCP também adquiriram, conjuntamente 2005, os ativos de papel Ripasa. Verifica-se assim, que as fronteiras tradicionais das indústrias estão cada vez mais nebulosas com a crescente convergência e sobreposição entre elas. (SAMPLER, 1998 apud BRIDOUX 2004).

### **5. Uma visão integrativa das abordagens**

Esta seção retoma as três abordagens apresentadas anteriormente – APE, ECT, VBR - com o objetivo de realizar uma integração entre elas. Todas apresentam um enfoque distinto de como a firma obtém vantagens competitivas sustentáveis.

O enfoque APE defende que as empresas devem observar as interações competitivas com rivais imediatos e novos possíveis concorrentes. A estratégia envolve a criação de barreiras à entrada (economias de escala, escopo e diferenciação) para antigos e novos concorrentes nos mercados consumidores. A estratégia de criação de barreiras à entrada reflete uma visão particular de como os mercados funcionam tendo como paradigma o modelo de concorrência perfeita, no qual a única fonte de lucros seria o retorno às barreiras de entrada, ou seja, rendas de monopólio.

A abordagem VBR argumenta que as empresas devem desenvolver e se aproveitar dos recursos internos diferenciados. Neste caso, para manter vantagens competitivas sustentáveis, a estratégia da firma é identificar, desenvolver e enfatizar suas capacidades de forma que seus competidores não possam imitá-las. A fonte de valor surge de rendas ricardianas.

A perspectiva da ECT argumenta que as firmas adotam estruturas de governança diferenciadas visando reduzir custos de transação. Considerando que a criação de valor ocorre por meio do comércio, os custos de transação podem impedir ou encarecer as trocas. Desta forma, valor é criado ao se reduzir custos de transação com estruturas que permitam uma melhor coordenação entre os agentes. (SAES, 2007)

Foss (apud SAES, 2007) observa que as duas [ECT e VBR] trabalham com distintos enfoques. A ECT depende de estruturas derivadas do mainstream econômico e enfatiza incentivos, assimetria de informação, direito de propriedades e contratos. A VBR tem origem nas pesquisas comportamentais, de estratégia e de organizações e foca em racionalidade limitada, rotinas, capacitações.

No que tange aos pressupostos e conceitos, o autor observa que o conceito de heterogeneidade de recursos pertencente à VBR pode também visto a partir dos conceitos da ECT. A forma particular de cada firma organizar suas atividades nada mais é do que a tarefa de alocação dos direitos de propriedades dentro da firma, o que determina ganhos de especialização e produção cooperativa.

Langlois (1992) define custos de transação dinâmicos como “o custo de persuadir, negociar, coordenar e ensinar os fornecedores externos”. Esta perspectiva sugere a conexão entre a estrutura de mercado e estratégia empresarial. A firma tende ser integrada verticalmente se os custos de transação de encontrar no mercado a capacitação necessária para realizar suas estratégias de inovação forem elevados.

Através dos aspectos acima mencionados – ganhos de especialização e integração vertical em busca de inovação (LANGLOIS, 1992) – pode-se claramente relacionar a estratégia de diferenciação através de serviços e a estrutura de governança adotada pela Suzano Papel e Celulose de integração das cadeias de celulose e papel. Neste caso, as competências

desenvolvidas (por exemplo o conhecimento sobre produtos) pela sua Unidade de Negócios Papel seriam utilizadas pela Unidade de Negócio Celulose quando na relação com seus clientes. Este conhecimento acerca dos produtos, a resolução de problemas nas máquinas de papel e a customização de serviços, são ganhos que a empresa integrada consegue obter através da produção cooperativa entre suas unidades de negócio. (Foss *apud* Saes, 2007). Em outro aspecto, de acordo com Langlois (1992), a empresa de celulose integrada – aqui exemplificada pela Suzano – tem mais condições de antecipar-se e preparar-se para as inovações ocorridas na indústria de papel, sendo nos serviços prestados ou na alteração de seu produto (a celulose), à medida que parte da empresa está diretamente inserida na indústria papeleira e seu conhecimento pode migrar para a unidade de negócio celulose a custo zero, justificando assim os preceitos de integração propostos pela ECT.

Montgomery e Porter *apud* SAES (2007) sugerem a integração entre a APE e a VBR ao admitir que “posições competitivas sustentáveis (a) refletem certas regularidades econômicas; (b) são freqüentemente o produto de vantagens criadas não herdadas e (c) são construídas em torno de conjuntos de capacidades não usuais que são difíceis de serem imitadas pelos competidores”.

Segundo SAES (2007) “a perspectiva holística e integrativa da estratégia significa que para capturar e criar valor os empresários precisam escolher um posicionamento único de mercado, para o qual se requer recursos estratégicos, que crie valor para seus clientes e economize custos de transação.”

Esta abordagem justifica, por exemplo, a estratégia da VCP de adotar uma estratégia de foco com especialização no produto celulose – saindo do negócio papel – e também de integrar-se ao bloco de controle da Aracruz celulose.

Ao posicionar-se como uma empresa de celulose, a empresa obteve ganhos de escala ao incorporar os ativos da International Paper e com isso posiciona-se como a vice-líder na produção do insumo projetada para o ano de 2015. Também vê crescer seu poder de barganha em relação às forças competitivas (PORTER,1985), diminuição de custos operacionais e conseqüente aumento de suas margens.

Em 2004, ao fazer parte do bloco de controle acionário da Aracruz, a empresa conseguiu diminuir seus problemas de agência ao reduzir as assimetrias de informação em relação à líder do setor. Conforme SPULBER *apud* SAES (2007, pág.29) “a assimetria de informações seja dos preços e dos produtos, seja das necessidades dos clientes ou das habilidades dos fornecedores cria oportunidades para captura de valor. Aqueles que conseguem uma resposta rápida, isto é tornam possíveis os rendimentos provenientes daquelas informações podem adquirir vantagens competitivas”.

## **6. Conclusões**

Vimos que, em um mercado cada vez mais competitivo, compreender a origem e a dinâmica da vantagem competitiva das empresas torna-se fator chave para a sobrevivência da firma no longo prazo.

A literatura sobre o tema esteve, por muito tempo, dividida em duas principais linhas de pensamento. A primeira, provinda da pesquisa econômica tradicional e outras originadas da Organização Industrial, coloca a indústria como a principal causa de diferença de desempenho entre as empresas. A segunda, conhecida como Resource Based View (RBV), busca enfatizar a importância dos recursos e capacidades específicas da empresa como fator fundamental para a geração de vantagem competitiva.

Porém, vê-se que atualmente a discussão, que por muito tempo esteve focada em descartar uma ou outra teoria, vem trilhando um caminho de integração.

Discutir a integração entre duas ou mais teorias pressupõe a adoção da hipótese de que a inter-relação entre os aspectos internos e externos à empresa é a principal origem da vantagem competitiva, e não um deles isoladamente.

Tendo isto em vista, o presente estudo buscou, por meio de uma abordagem qualitativa, testar tal hipótese. Para isto, aplicou-se o modelo de integração sugerido por Spulber (2003) na análise do setor de papel e celulose no Brasil. Este mostrou que existe uma relação sistêmica entre o ambiente competitivo da empresa, seus recursos estratégicos e as estratégias por ela adotadas, o que reforça a necessidade de uma visão integrada entre as teorias.

Uma análise puramente baseada na abordagem APE poderia explicar o porquê do bom desempenho das empresas do setor no país, sem entretanto, justificar de forma clara a razão da diferença entre posicionamentos entre empresas: algumas estão se especializando na produção de papel ou celulose enquanto outras estão mantendo os dois negócios sob uma estrutura de governança integrada.

Da mesma forma, a posse dos recursos estratégicos, por si só, não seria capaz de justificar por completo o desempenho das empresas. Isso porque o recurso só tem valor uma vez que ele seja mobilizado, o que depende, em grande parte, do ambiente competitivo e da escolha e execução das estratégias.

Também não se pode deixar de levar em consideração o papel que os custos de transação exercem na escolha dos limites da empresa, na opção de integrar-se ou não verticalmente, e as oportunidades que surgem para as empresas atuarem como intermediárias dentro do sistema agroindustrial, como definido no trabalho de Spulber (2003).

A partir destes resultados, é possível inferir que a hipótese inicialmente levantada é válida, considerando as limitações do estudo. Ou seja, a visão integrada entre as abordagens pode propiciar um melhor entendimento da origem do desempenho superior de uma firma em relação a outras que pertençam à mesma indústria.

Ao fazer uma breve análise da indústria da celulose e discorrer sobre as diretrizes estratégicas das principais empresas do setor, pôde-se observar que a integração entre as três abordagens é capaz de explicar o porquê da diferença entre as estratégias adotadas pelas empresas (quando se trata do mesmo setor) e como, a partir do trabalho de Spulber (2003), seu modelo pode ser usado no processo de análise do setor e na definição dos rumos estratégicos das empresas por parte de seus líderes.

Desta forma, os resultados deste estudo representam uma contribuição à corrente dos autores que consideram necessária a integração e síntese entre as teorias, bem como indicar as possíveis tendências da indústria em análise.

## **7. Referências Bibliográficas**

- AZEVEDO, P.F., *Integração Vertical e Barganha*. São Paulo, 1996. 219p. Tese de Doutorado, FEA-USP.
- BANCO DO BRASIL, *Relatório de Análise Setorial*, São Paulo, 2005.
- BARNEY, J. B. ; ARIKAN, A.M. The resource-based view: origins and implication. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. HITT, A . M.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. Blackwell, Oxford, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp.99-120, 1991.
- BESANKO, D. et all *A Economia da Estratégia*. Trad.: Leonardo F. C. Basso Bookman, Porto Alegre, 2006.
- BRACELPA, *Relatório Market Pulp*, São Paulo, Dezembro, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Relatório Conjuntura Setorial*, Janeiro, 2007.
- BRIDOUX, F. A Resource-Based Approach Competition: An Overview of the Connections Competition. Working paper, IAG 110/04, 2004.
- CASTRO, M.A.S.; *Papel, Importância e Aplicação das Estratégias Competitivas Genéricas: Estudo de Caso na Indústria de Açúcar*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 2006.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction

cost economics. Copenhagen Business School. Working Paper, March 2004.

HAWKINGS WRIGHT, Outlook for Market Pulp, December 2006.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organisational and Competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 5-14, 1997.

HOSKISSON, et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Strategic Management Journal*. v. 25, p. 417–456, 1999.

LANGLOIS, R. N. Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, Volume 1, Number 1, 1992.

LANGLOIS, R. N.; FOSS, J.T. Capabilities and governance: the rebirth of production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos*, vol. 52, p. 201-218, 1999.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MCGAHAN; PORTER, M. E. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, v. 18, 1997.

MONTEBELLO, A.E.S Análise da evolução da indústria brasileira de celulose no período de 1980 a 2005. Dissertação de Mestrado, ESALQ-USP, 2006.

NICKERSON, Jack. *Toward a Positioning-economizing Theory of Strategy*. Washington University, 2003.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley, 1959.

PIZZOL, S.J.S.; BACHA, C.J.C. Comportamento dos preços recebidos pelo Brasil pela celulose exportada. *Preços Agrícolas*, Piracicaba, v. 12, n. 135, p. 8-9, jan. 1998a.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov-dec 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, A.R.B.M. *Abastecimento de madeira para a produção de celulose: uma aplicação da economia dos custos de transação*. 1998. Dissertação de Mestrado, ESALQ-USP, 1998.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v. 12, n. 3, p. 167 - 185, March 1991

SAES, M.S.M. *Como evitar a queda da renda agrícola?* Working Paper, Apresentado na Oficina Pensa em 21 de março de 2007.

SPANOS, Y.E; LIOUKAS, S. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective. *Strategic Management Journal*, v. 22, 907- 934, 2001.

SPULBER, D. F. *Criadoras de mercados: como as empresas líderes criam e conquistam mercados*. São Paulo: Negócio Editora, 1999, 365 p.

\_\_\_\_\_. *The Intermediation Theory Of The Firm: Integrating Economic and Management Approaches to Strategy*. *Managerial and Decision Economics*. 24:253-266, 2003.

VASCONCELOS, F.C; CYRINO, A.B. *Vantagem Competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*. RAE, Vol. 40: 20-37, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

\_\_\_\_\_. *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. *Strategic Management Journal*, 16, 3; *abi/inform global* pg. 171, mar 1995.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York,

1985.