

Ponto de vista para Tecnicelpa - Portugal:

Competitividade em celulose e papel

Celso Foelkel

A indústria brasileira de celulose de mercado é muito competitiva, graças à qualidade de seus produtos, ao baixo custo das madeiras das florestas plantadas de eucalipto e à capacidade de distribuição dos produtos que desenvolveu a nível global. Já a indústria portuguesa de fabricação de papéis gráficos e para cópias também mostra notável competitividade em função de ter produtos excepcionais em qualidade pelas características das fibras do *Eucalyptus globulus*, pela alta competência tecnológica e pela proximidade dos mercados europeus, grandes demandantes desses produtos. Ambas souberam muito bem desenvolver estratégias focando suas vantagens competitivas.

O sector de celulose e papel vem gradualmente modificando sua distribuição geográfica frente às vantagens comparativas e competitivas que algumas regiões e empresas desfrutam. Uma indústria de polpas de mercado e de papéis, que durante dezenas de anos esteve fortemente concentrada no Hemisfério Norte (Europa, América do Norte e Japão), vem aos poucos perdendo importância para regiões em forte crescimento no Hemisfério Sul e para os países denominados pela sigla BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Essa mudança tem suas razões associadas às performances das empresas de celulose de mercado e de fabricação de papel nessas regiões de recente emergência papeleira, além de outras vantagens sistémicas que essas regiões conseguiram

resolver, tais como legislação, licenciamentos, imagem, política monetária, financiamentos, infra-estrutura e logística, burocracia, solidez política e financeira, etc.

Entretanto, em qualquer que seja o país, a grande força motriz de crescimento desse sector e de suas empresas sempre será a competência em se desempenhar bem no que são os fatores-chaves de competitividade setorial. Qualquer empresa do sector de papel e celulose para ser competitiva precisa estar performando pelo menos acima da média global de produção para o produto que fabrica. No caso da celulose de mercado e de grande parte dos papéis comoditizados, os fatores-chaves de competitividade são claramente conhecidos e disputados. Dentre eles, destacam-se: custos unitários de fabricação (fixos e variáveis), qualidade e performance do produto no cliente, produtividade e desempenho operacional, logística de distribuição, imagem empresarial, saúde ambiental e saúde financeira. Quando uma empresa vai bem nesses quesitos, ela rapidamente tende a crescer e aumentar capacidade, ganhando com isso maior participação nos mercados ("market share"). As instituições financeiras e os investidores acompanham atentamente essas performances, inclusive a operacional, pois isso tem reflexo imediato no valor de suas acções nos mercados de capitais e bolsas de valores.

Empresas vencedoras em nosso sector são aquelas que conseguem associar boas e adequadas estratégias (eficácia) com gestão de suas operações (eficiência). Elas conseguem com sucesso seleccionar as estratégias (escolha das coisas a fazer), assim como ter eficiência nas operações (fazer muito bem as coisas eleitas). Alcançada essa integração estratégia/gestão, conseguem agregar mais valor do que os competidores e passam a actuar no mundo do mais (crescimento, desenvolvimento, sucessos) e não no mundo do menos (batalha diária pela sobrevivência e sobressaltos constantes).

Entretanto, a verdadeira competitividade empresarial não depende somente da empresa, mas também do país e da região onde está localizado o negócio em questão. Já se foi o tempo em que uma empresa conseguia ser vencedora explorando os recursos naturais locais e situada em região miserável, pobre e sem infra-estrutura para atender a felicidade de seus trabalhadores. Agora, a empresa depende da competência do país ou da região em ser parceiro na inovação, educação, infra-estrutura, segurança financeira, etc., etc.

A globalização da economia tem forçado as empresas a serem cada vez mais competitivas. Isso porque elas precisam hoje competir não apenas no exterior, pela exportação de seus produtos; como também em seus próprios mercados regionais (que podem livremente importar produtos de fora se forem melhores e/ou de menores preços).

Os grandes expertos da administração afirmam que uma empresa para ser competitiva precisa actuar nas seguintes áreas estratégicas: gestão e estratégia; integração e optimização dos processos produtivos; fortalecimento e desenvolvimento de agregados industriais dentro de sua rede de valor; monitoramento do seu desempenho em relação aos concorrentes directos ("benchmarking") e mesmo em relação aos produtos alternativos disponíveis no mercado; estímulo à capacidade de inovação e criatividade, especialmente nos aspectos tecnológicos e mercadológicos.

Empresas pouco competitivas são facilmente reconhecidas porque: não possuem estratégias e planejamentos consistentes; atuam de forma atabalhoada em diversos ramos e mercados, "atirando a esmo para ver se atingem algo, mesmo sem saber o que"; têm cultura empresarial mista e variada entre seus gestores; não conseguem o envolvimento e a integração de sua equipe na busca das metas e desafios estratégicos, nem tampouco para atingimento das mínimas melhorias contínuas requeridas; não mostram crescimento (empresas com problemas não mostram sinais de obras e construções - ficam estáticas no tempo); possuem baixos índices de produtividade; possuem desempenho tecnológico, empresarial e mercadológico inadequados; não têm credibilidade nos fóruns onde atuam.

Dessa forma, tanto a selecção de suas opções estratégicas bem como a competência em operar e gerenciar correctamente os seus processos são coisas vitais para o sucesso competitivo das empresas do sector de celulose e papel. Para que possam identificar seu nível de competitividade, elas precisam ter adequados e continuados mecanismos de monitoramento de seus indicadores chaves de performance ou desempenho. Esse desempenho acima da média, ou mesmo excepcional, deve ser buscado em todas as áreas da empresa: produção, materiais, comercialização, tecnologia, financeira, ambiental, florestal, etc. Evidentemente, sem uma eficiente integração das mesmas e sem um rumo em relação aos indicadores de desempenho, fica muito difícil nos dias de hoje para se fazer uma gestão vencedora.

Existem definitivamente muitas palavras importantes associadas a bons resultados empresariais. Para cada uma delas a empresa deve ter indicadores que permitam monitorar e avaliar em que situação ela performa. Vejam de uma forma simples onde isso deve estar focado pela simples menção de palavras e frases: produção, preço, custos, margens de contribuição por produto, estoques, mercados, capital de giro, lucro, resultados, clientes, qualidade, produtividade, melhorias contínuas, boas práticas, tecnologia, informação, conhecimento, experiência, capacitação, recursos e matérias-primas, processos vitais, logística, estratégias, visão, foco, planejamento, organização, agregação de valor, eficiência operacional, flexibilidade, "timing" (tempo de

resposta), processo decisório, escala de produção, riscos, desperdícios, ameaças, oportunidades, marca, imagem, gente/pessoas, ecoeficiência, etc.

Como praticamente todas as empresas brasileiras e portuguesas líderes nesse sector estão certificadas pelas normas das séries ISO para sistemas de gestão da qualidade e do meio ambiente, todas desenvolveram seus indicadores vitais (ou não tão vitais) para monitoramento de seus sistemas produtivos. Com isso, podem não apenas checar suas performances, mas também estabelecer comparações com seus pares e eventualmente, com seus competidores.

A competitividade do sector de papel e celulose de eucalipto depende fundamentalmente dos seguintes itens: produtividade florestal; custo da madeira e das fibras celulósicas; custo unitário de produção; custo caixa do produto; custo e disponibilidade de capital; efectividade no uso do capital; modernização das fábricas; tecnologia estado-da-arte; expansão de capacidade e aumento de escala produtiva; "market share" ou domínio de fatia do mercado; saúde e conformidade legal; saúde financeira (gestão do caixa e do capital a ser despendido); EBTIDA; saúde e conformidade ambiental; eficácia nas estratégias; eficiência nas operações; produtividade na linha de produção; qualidade dos produtos; competências vitais na empresa; logística de distribuição; relacionamento e cooperação com clientes; inovação e pesquisa e desenvolvimento; criação de valor para a empresa e para o consumidor; portfólio de produtos, etc.

Para todos esses factores, as empresas necessitam ter desempenhos exemplares. Felizmente, é o que se tem observado em nossas empresas líderes do sector em Portugal e no Brasil. Há muita competência técnica, associada à gestão empresarial e mercadológica. Entretanto, isso não pode de forma alguma ser considerado o suficiente. Sempre teremos mais demandas por inovação tecnológica e de melhores práticas, mais qualidade e competência e principalmente, mais motivação e comprometimento das pessoas. Afinal, as empresas nada mais são do que o resultado das acções individuais e colectivas de sua gente, sempre seu maior património - apesar desse discurso nem sempre estar de acordo com as acções dos gestores. Algo também a merecer uma maior reflexão por todos nós.