

Ponto de vista para Tecnicelpa - Portugal:

Novos Produtos, Novos Negócios e Nova Cultura Setorial?

Celso Foelkel

Em anos recentes, parece que o setor de celulose e papel passou a amadurecer a ideia de que a biomassa produzida por suas florestas (plantadas ou naturais) poderia ser muito mais valiosa do que vem sendo até então, pois essas florestas podem oferecer muito mais do que apenas madeira a custos competitivos.

Há décadas se fala e se lê em livros sobre as inúmeras possibilidades de uso industrial e comercial para os diversos componentes físicos e químicos das árvores. Entretanto, apaixonado e deslumbrado com as madeiras e suas fibras, nosso setor vem regularmente negligenciando essas dezenas de oportunidades com a biomassa florestal e até mesmo com os resíduos de base florestal gerados nas fábricas atuais (lodos, fibras e biomassas perdidas, gases residuais da combustão, etc.). Muitos desses componentes biomássicos podem em breve mudar de *status*, passando a se tornarem matérias-primas para novos processos e novos negócios sob a mesma base florestal.

Apesar das incertezas em relação a cenários futuros, uma coisa é absolutamente correta: o setor já se enxerga de outra maneira. Parece que uma nova cultura começa a ser criada, privilegiando novos usos para a biomassa florestal em substituição à cultura tradicional de um único e volumoso produto, cuja competitividade precisa ser mantida graças aos custos baixos, qualidade estável, escala elevada de produção e fantásticos níveis de eficiência operacional.

Sabemos que muitas tecnologias para essas mudanças ainda estão em evolução e que os mercados para muitos desses novos produtos exigirão duros esforços para serem criados, ou para ocupação de espaços de outros produtos atualmente sendo fabricados por outros setores. Muitas empresas líderes do setor de celulose e papel estão acreditando que um futuro diferente deverá acontecer para esse mesmo setor, principalmente com a diversificação de seus negócios e maior agregação de valor à biomassa florestal.

Os desafios técnicos e mercadológicos serão enormes, mas eu particularmente acredito que o maior de todos os desafios será a necessidade de se mudar uma cultura tradicional e conservadora de um setor que acredita muito em tecnologias comprovadas e tem grande aversão aos riscos em suas inversões financeiras.

Além disso, ao longo dos anos 90's, os atuais executivos e líderes empresariais do setor aprenderam em cursos de MBA's no mundo todo que deveriam ser focados em produtos vencedores. O foco é antes de tudo uma espécie de cabresto a impedir de se olhar para os lados e encontrar novas alternativas pela inovação, às vezes radicais. Foco é principalmente se destinar recursos e energias para aperfeiçoar a cadeia ou fileira produtiva e não a rede de valor.

Em geral, quando nossas empresas decidem mudar estratégias, elas pensam quase sempre em verticalizações (na cadeia produtiva) e quase nunca em lateralizações (na rede de valor).

Verticalização e lateralização precisam estar integradas e caminharem de forma coordenada sob novos paradigmas empresariais. A verticalização pode acontecer tanto no sentido para cima (com produção de nanocristais de celulose, por exemplo), ou para baixo (com a venda de clones florestais, mudas, genes, pólen, etc.). Já as lateralizações podem permitir a atuação em mercados de produtos químicos, gases, fertilizantes orgânicos, biocombustíveis, eletricidade, implementos agrícolas e florestais, etc.

Esses novos negócios só se viabilizarão com adequadas tecnologias competitivas, alto nível de inovações e muita parceria com outras empresas, inclusive de outros setores produtivos (setores químico, energético, agrícola, bens de capital, etc.).

Muito provavelmente deveremos sair da situação confortável atual de se vender grandes quantidades de um produto por contratos de longo prazo, apenas através de conversas com os clientes por mensagens de e-mail ou por ligações telefônicas, para uma situação de se ter que batalhar duro para se vender em mercados globais e de alta fragmentação e em quantidades de pequenas a grandes, que sejam conforme as demandas dos clientes.

Em resumo, espera-se uma enorme chacoalhada em nosso setor, sejam em suas estruturas, tecnologias, mentes e culturas. As novas rotas com muita certeza vão incluir maior grau de diversificação de produtos, com alguns produtos inusitados, em quantidades variadas com as demandas e com forte busca em agregação de valor à biomassa florestal. Possivelmente, o setor poderá se fragmentar em unidades de negócios, mas que precisarão estar intimamente integradas, em novos tipos de arranjos produtivos locais, regionais ou mesmo internacionais.

Trata-se de mundos desconhecidos, que vão exigir criatividade, talento e mudança de cultura e de paradigmas. Muito do que estamos acostumados a fazer vai passar a merecer questionamentos. Até mesmo nossos profissionais deverão ter que se adequar ou mudar para enfrentar com sucesso esse mundo novo. Como deveremos então treinar, educar, estimular e desafiar os nossos técnicos em direção a um futuro, que pode parecer algo caótico, principalmente para quem gosta de linearidades e de coisas consagradas? Bem amigos, esse é outro tema a merecer reflexões, que prometo voltar a ele em breve em outra de nossas colunas.