



OPINIÃO CELSO FOELKEL

Inovar no negócio, no produto ou nas pessoas?

O setor mundial de pasta de celulose e de papel encontra-se diante de um dilema que certamente está aterrorizando ou tirando o sono de seus principais executivos. Praticamente todos os dirigentes de pequenas, médias e grandes empresas do setor se encontram em dúvidas para onde deverão conduzir suas empresas e seus negócios nas próximas décadas. Isso porque existem poderosas forças mercadológicas e empresariais exigindo mudanças radicais em um setor gigantesco, porém relativamente fragilizado pela crise financeira que se instalou no mundo a partir de 2008.

Nosso setor de celulose e papel sempre foi apaixonado pelos seus processos produtivos e focado em incrementar suas eficiências operacionais, escalas de produção, rendimentos, indicadores de produtividade, e mais recentemente, em melhorar o desempenho ambiental das operações. A meta sempre tem sido as operações. Os produtos devem ser tão somente produzidos em grandes toneladas e nas especificações mínimas de qualidade exigidas pelos mercados. Não existe entre os produtores uma preocupação em desenvolver novos usos para a celulose e para o papel que produzem: isso é tarefa deixada para a sociedade e para os convertedores e usuários do papel.

Hoje, depois de enormes esforços colocados para aperfeiçoar o processo kraft e a máquina do tipo Fourdrinier,

é possível se perceber que tudo o que foi feito não está sendo suficiente para garantir o sucesso futuro das empresas. Conseguimos chegar até à segunda década desse milênio com algum sucesso, porém as ameaças que muitas de nossas empresas estão enfrentando têm forçado a que elas busquem maneiras novas de fazer as coisas em ambientes também novos e desconhecidos para elas.

Atualmente, há muitas expectativas em relação a mudanças nas plataformas de negócios: fala-se muito em novos produtos como o etanol celulósico, o dimetil éter, as fibras de carbono feitas com lignina, o bioóleo, os nano-cristais de celulose, etc., etc. Tudo muito emocionante, excitante e criativo. Entretanto, nosso setor nunca foi muito determinado em inovações para desenvolver novos produtos a partir das próprias fibras de celulose e do papel. Sempre nos caracterizamos como uma indústria com foco nos nossos próprios processos produtivos e nas toneladas que saem das máquinas a cada dia. Agora, de um momento para o outro, somos obrigados a buscar inovar em produtos e aplicações que sequer conhecemos onde são usados e quais os alternativos e concorrentes a eles. Então, como por um passe de mágica, surgem os ofertantes de tecnologias para produção de biomateriais, bio-combustíveis, eletricidade limpa, novas fibras de celulose ou de lignina, etc. E tudo rotulado de renovável

e verde para encantar ainda mais os mercados que desconhecemos por completo.

Estaríamos caminhando para mudanças radicais em direção a esses negócios novos? Ou fincaremos o pé nas nossas conhecidas e amadas tecnologias de cerca de 150 anos de idade como o processo kraft e a máquina Fourdrinier? Será que saberemos entender a cultura e a filosofia do que está por trás de cada um desses negócios alternativos? Talvez sim, talvez não, mas não há muito tempo e muitos vão acabar no tradicional jogo de tentar para acertar ou errar.

É exatamente por isso que eu acredito que a primeira das coisas que o setor de celulose e papel deveria fazer seria buscar inovar em sua cultura e postura. Considero que deveríamos investir forte em mecanismos que priorizem a inovação no comportamento das pessoas do setor, na cultura como produtores não de toneladas, mas de bens úteis e amigáveis para a sociedade. Temos que mudar a forma de enxergar nossos produtos, os benefícios que trazem e que podem ser maximizados pela inovação. Precisamos de inovações na nossa maneira de pensar e agir. Precisamos sair da mesmice atual de toneladas produzidas a cada dia a custos que precisam ser cada vez mais baixos para um encontro apaixonado com os usos e aplicações dos produtos que podemos e queremos fabricar.

Será que isso seria possível em curtíssimo espaço de tempo para nos favorecer nas estratégias que precisamos criar em relação a essas novas e desconhecidas plataformas de negócios? A resposta correta eu não saberia dizer, mas se não tentarmos algo logo, nunca descobriremos...