



Inclua estratégias tecnológicas em seu negócio

Celso Foelkel

Toda vez que começamos a questionar as nossas vantagens competitivas setoriais, deparamo-nos com a já conhecida questão da madeira barata. Sem ela e sem a taxa de câmbio favorecida aos que exportam, pergunto-me quantas tempestades poderíamos estar enfrentando, mesmo nos dias de hoje. Atualmente, vemos muitos outros tipos de indústrias em situação bastante comprometida pelo atraso tecnológico e pelas dificuldades de obter capital para modernizar suas instalações. Modernizar, na maioria das vezes, significa comprar novas tecnologias para que as fábricas sejam mais eficientes, com menor impacto ambiental, com menores custos e produzindo melhor qualidade. Essa situação é perfeitamente compreensível: com as dificuldades de gerar caixa devido à retração da demanda, frente às continuadas crises econômicas, muitas empresas se descapitalizaram, tiveram que se endividar e se obsoletaram em relação à maneira de fazer seus produtos. Além disso, estão sempre a lutar contra dois poderosos inimigos típicos do Brasil, a economia informal, que não fornece notas fiscais, e o fisco, com sua alta taxa de tributação. Para muitos, o negócio foi aos poucos deixando de ser vaca leiteira para ser um bicho pesado a se transportar. Há inúmeras indústrias, entre as quais frações das nossas, que durante anos, trabalharam em aperfeiçoamentos marginais de seus processos, modificando levemente o design de seus produtos ou serviços e acreditando que detinham a forma de encantar seus clientes. Algumas delas conhecemos bem: a indústria automobilística e derivadas, como autopeças; a indústria química; a de artes gráficas, etc. Resultado, a única maneira que encontraram para se manter competitivas foi pela redução dos custos, com aumento da eficiência operacional, da escala de produção e da consolidação entre os grandes para diminuir a competição. A verdade é que isso levou a gigantescos aglomerados, com escalas

maíusculas de produção, faturamentos maiores que muitíssimos países, mas com frágeis calcanhares de vidro. Resultado disso em nosso setor pode ser visto pela crise recente que se abateu sobre os fabricantes de papel e celulose na América do Norte. Em momentos como esse, onde a tecnologia está no limiar do amadurecimento, com incrementos de consumo ligeiramente maiores que o crescimento populacional, é que está propício o momento para as chamadas rupturas tecnológicas. Rupturas tecnológicas têm surgido em todos os setores: nas telecomunicações, nem se fala. Nas redes de TV, um pequeno aparelhinho chamado controle remoto está prestes a acabar com o filão de venda de propaganda das redes de comunicação. Com um simples clic dado do sofá fugimos da propaganda chata toda vez que o canal a coloca no ar. E quem vai querer pagar caro para colocar no ar uma propaganda para não ser vista? E no caso do livro, por quanto tempo ele continuará a ser feito dessa forma milenar? Eu mesmo já estou reinventando o livro, para ser de livre acesso a quem quer que seja e onde esteja, basta aguardarem uns meses mais para que vejam como será! E o dinheiro, será que durará muito tempo mais na forma de notas de papel, ou mudará para cartões como os de telefone, com um número de créditos equivalentes na moeda do país. E com a vantagem de poder ser recarregável em qualquer terminal de banco. Veja-se que tivemos milhares de rupturas e sequer percebemos. Quais seriam as que estarão destinadas a nós? Com certeza, elas já estão acontecendo. O caso dos livros e do papel moeda são exemplos do que está para vir, mas virá muito mais. Veja o caso das fotografias, as câmaras digitais, muitíssimo mais eficientes e baratas, invadirão definitivamente o mundo, como foi o exemplo dos CDs. Qual será o destino do caríssimo e sofisticado papel fotográfico, que pouquíssimos sabem como fazer? Será que existem ameaças para as fraldas de papel? E para os papéis higiênicos? Por quanto tempo mais os envelopes sobreviverão no mundo dos e-mails? Mas nem tudo são ameaças, junto com elas estão vindo oportunidades: muitos papéis cresceram em consumo e outras utilizações poderão ser desenvolvidas para nossas fibras. Será que serão fibras mesmo, como são hoje, ou poderão estar copolimerizadas com algum novo químico para dar um produto híbrido com vantagens adicionais aos usuários, ou para atender a um mercado expandido por roubar arena de outros concorrentes, como do próprio plástico?

Apesar de todas essas fantásticas oportunidades de criatividade que temos a nosso dispor, quando somos apresentados aos laboratórios de pesquisa de nossas empresas ou aos das academias, só notamos pessoas talentosas se

esforçando e muito para tornar a madeira ainda mais barata e produtiva, o branqueamento ainda mais eficiente e com químicos novos, a formação e secagem da folha em máquinas mais velozes e largas, tudo valorizando os paradigmas das indústrias perigosamente amadurecidas, que são: a escala, o custo, a qualidade, a produtividade e a eficiência. Não que estejamos negando essa importância, isso deve também ser buscado. Em qualquer tipo de negócio, qualquer que seja, o sucesso se baseia em fazer bem feito o que precisa ser feito. O que falta, a meu ver, é ter nos planos estratégicos das empresa, uma opção de criatividade tecnológica, que permita que possamos ter alternativas novas e que nos levem a um futuro diferente do hoje, mas a partir dos mesmos alicerces de nossa indústria. Não estou propondo reinventar o papel, mas apenas usar nosso talentoso pessoal para encontrar novas raízes no negócio. Tudo que vivemos hoje, todos nossos sucessos ou fracassos, são devidos a decisões ou escolhas que fizemos no passado. Em passado recente, há cerca de uns 20 anos, privilegiamos muita coisa, que hoje estão acontecendo e nos encantando. Entretanto, todas as decisões que tomarmos hoje, elas virão a nos impactar no futuro, em uma distância de tempo que pode ser maior ou menor, dependendo da empresa. Por isso, mais uma vez, reforço a importância de estarmos buscando novas alternativas de tecnologias de produção e de desenvolvimento de nossos produtos celulósicos e papeleiros, e que comecemos a introduzir essas coisas no mercado. Não podemos deixar toda essa responsabilidade com os convertedores, com aqueles que compram papel em bobinas ou resmas e depois o transformam em bens para o grande público. Eles podem facilmente achar outras coisas para substituir o papel, se não estivermos juntos, nessa chamada cadeia de valor. E mais, nessa cadeia, é importante que todos os elos importantes possam ganhar dinheiro. Por sermos grandes e poderosos hoje e se barganhamos duro, sendo severos demais com nossos compradores ou fornecedores, poderemos ser colocados facilmente de lado. Afinal, eles precisam também ter seu lucro. Veja-se o que aconteceu na cadeia de valor florestal. Deixamos tanto tempo os produtores de madeira “vendendo” seu produto a um valor insignificante (menos de 3 dólares por estéreo de madeira em pé), que hoje vivemos o assustador “apagão florestal”, e o preço da madeira sobe diariamente, como o do petróleo. Com certeza, até recentemente, estávamos esquecendo de dividir os lucros nessa parte da nossa rede de valor. Isso também se aplica no outro extremo dessa mesma cadeia, no lado dos produtos finais.

Qualquer empresa é reflexo de seus talentos humanos. Por isso, elas precisam, mais do que nunca estar sempre fazendo upgrades nesses softwares biológicos. É desconcertante que muitas empresas, as mesmas que sempre atualizam seus hardwares e softwares de TI, pagando caro por isso, não se preocupem em dar upgrades constantes em seu capital intelectual. Essas mesmas empresas estão sempre reclamando que cursos técnicos e comportamentais são caros, que mandar o colaborador aprender algo novo é dispendioso e não há tempo para isso, etc., etc. Um rosário de desculpas para obsoletar rapidamente seus ativos humanos.

Para se construir negócios crescentes e viáveis há que se acreditar nas pessoas. Se soubermos administrar a criatividade e investirmos corretamente na busca das tecnologias que nos farão melhores que nossos competidores, teremos chances de aumentar nossas riquezas. Uma economia é reflexo dos que participam nesse jogo, entre os quais estão nossas empresas. Só temos que nos questionar em que divisão do campeonato estamos dispostos a participar. Se quisermos estar na divisão de elite, na primeira divisão dos negócios, temos que estar compromissados não apenas com o resultado presente, mas com as novas opções de futuro. Por isso, recordo o guru do marketing, Michael Porter, que disse termos duas chances para o sucesso empresarial: ou fazendo produtos comoditizados (escala, qualidade, logística de distribuição, eficiência); ou fazendo produtos especializadíssimos (personalização, nichos, alta diferenciação tecnológica, etc.). Em ambos os casos, para que esse sucesso seja viável, dependemos de tecnologia. Portanto, nada melhor que inserir estratégias tecnológicas para sermos mais eficazes e eficientes. Um momento, estou falando de desenvolver e entender de tecnologia e não de comprar equipamentos apenas. Até porque para comprá-los exige-se um enorme banco de conhecimentos tecnológicos para a escolha correta. Será que você já pensou nisso?