



**O DIFÍCIL CAMINHO DO FUTURO PARA
A INDÚSTRIA DOS SOBRESSALTOS**

**Reflexões sobre a competitividade e a gestão do negócio celulósico
papeleiro**

por

Celso Foelkel

1998

Prefácio

Estou iniciando com esse relatório uma nova etapa na minha vida profissional, esperando não decepcionar aos leitores que acreditaram em mim ao adquiri-lo. Sempre confiei na força do conhecimento como alavancadora do desenvolvimento do ser humano. Também, sempre acreditei que só há progresso porque temos diversidade de opiniões, pontos de vista e personalidades. Há os que valorizam o novo, há os que não querem mudar, etc.

Durante 30 anos, desde meus tempos de estudante na Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, tenho-me dedicado ao setor celulósico papeleiro, desde a base florestal até o produto final. Naveguei por inúmeros desafios, quer sejam tecnológicos, ambientais, gerenciais, relacionais, etc. Durante esse tempo, e mesmo antes, valorizei como poucos a importância dos aspectos humanos e do saber para o alcance de resultados. Acredito que, do diálogo e da discussão construtiva, podemos conhecer mais e construir caminhos melhores. Daí o fato de me encantar a atividade docente, que oportuniza constantemente a prática dessas características.

Construir o futuro, será que isso é possível? Ao iniciar essa minha nova atividade com a Celsius Degree / Grau Celsius, desenvolvendo negócios com base no conhecimento, estou acreditando que sim. Vou construir um futuro com base nas coisas que gosto e admiro. Entretanto, estou convicto que o ser humano alicerça suas ações em um mar turbulento de crenças e valores. Enfretaremos momentos de angústia e outros de júbilo, como sempre foi a vida.

Também a indústria de celulose e papel vive momentos de angústia (muitos) e alguns de júbilo. Não é a toa que um amigo nosso, o Walter Rudi Christmann, da Celulose Cambará, me confidenciou ter ouvido em Orlando/USA, de um brasileiro que lá vivia e havia trabalhado no Brasil em fábrica de celulose, o termo “Indústria dos Sobressaltos”. Resolvi incorporá-lo nessas minhas reflexões sobre o caminho dessa nossa indústria em direção ao futuro.

Evidentemente, as minhas colocações nesse texto são de cunho construtivo e realista. Se em algum momento parecerem amargas, é porque naquele assunto específico, a situação assim exigiu, e vice e versa.

Obrigado pela confiança.

Boa leitura.

O DIFÍCIL CAMINHO DO FUTURO PARA A INDÚSTRIA DOS SOBRESSALTOS

Reflexões sobre a competitividade e a gestão do negócio celulósico papeleiro

1 – Considerações Iniciais

Uma vez mais, a indústria de celulose e papel vive dias de incerteza e angustiantes. Baixos preços, excesso de oferta, margens reduzidas e achatadas, prejuízos financeiros, altas demandas por capital, etc: essa é a tônica diária dos executivos.

Essa situação é típica de indústrias maduras, onde o produto adquiriu uma característica de comoditização exagerada e o consumidor não vê nele algo que justifique pagar um “valor de estima ou de enobrecimento” elevado. Indústrias maduras são aquelas em que a produção global alcançou um patamar onde o crescimento é quase igual ao crescimento vegetativo da população. Nesse estágio há excesso de oferta; há fragmentação exagerada do mercado, com muitos “players”; os preços de venda são baixos e as margens reduzidas. Nessa situação, as alternativas que se oferecem são apenas duas: a) aumento de escala de produção para reduzir os custos específicos e com aniquilamento da concorrência de alto custo; b) encontrar um nicho de mercado cativo para um segmento que demanda uma singularidade ou especialização no produto e que esteja disposto a pagar um preço diferenciado.

Nos dias de hoje, a singularidade está cada vez mais difícil de ser conseguida. Novos produtos ou novos serviços são facilmente copiados em pouco tempo. As antigas “vantagens comparativas” de uma região tampouco se revestem de significado. A desfronteirização do mundo

oportunizou que a concorrência se acirrasse e que essas vantagens rapidamente sejam perdidas. Veja o caso do papel alcalino. Surgiu tardiamente no Brasil como um avanço importante na diversificação do produto para impressão, com alto grau de brancura. Logo, passou a ser o novo padrão de qualidade praticado por todos. Singularidades são assim, às vezes se comoditizam rapidamente por causa da concorrência.

A indústria de celulose e papel é uma indústria de processo, ou seja, é uma indústria de fluxo contínuo, que tem no processo e na capacidade de produção, as suas fortalezas. Produzir é fundamental, não importa se o mercado está comprando ou não. Parar é muito oneroso, mais que isso, é doloroso financeira e psicologicamente. É uma indústria que depende da eficiência operacional e da escala de produção para fazer custos baixos. É por isso que muito do que se tem feito hoje para reestruturá-la, se baseia em custos, escala e logística. Ainda é uma indústria que acredita em “vocações” ou “vantagens comparativas” como por exemplo matérias-primas e mão-de-obra baratas, energia disponível e a custo baixo, etc. Na verdade, a indústria adquiriu um gigantismo tal em suas unidades produtivas, que a flexibilidade de movimentos é muito baixa. Isso reforça a necessidade de se trabalhar com poucos produtos e orienta para a comoditização. Comoditizar significa produzir cada vez mais de um produto, a custos cada vez menores, e para um mercado que está disposto a pagar cada vez menos por êle.

Será que essa situação é sustentável? Os movimentos que ocorrem hoje indicam que a indústria está atuando mais de forma “reducionista”, do que buscando enobrecer seus produtos e serviços. Até porque ambas as situações são antagônicas: se vou desenvolver produtos mais nobres, de maior valor agregado, vou aumentar custos e o que quero hoje é justamente baixá-los.

Nas indústrias maduras há forte tendência de consolidações (aquisições, fusões, etc). Não é um privilégio da indústria de celulose e papel, tampouco da indústria brasileira de celulose e papel. Acontece no mundo todo. Todos acreditando que precisam “crescer” ao invés de “desenvolver”. O objetivo é ficar maior, mais forte, com custos menores, para garantir “market share”, não importa que o concorrente morra. Aliás, isso é até o que se quer, pois assim haverá uma natural regulação da

oferta/ procura.

Nas indústrias maduras há então o perigo da competitividade ser confundida com competição. Assim, oportunidades valiosas que poderiam ser conseguidas a nível de união dos “players” do mesmo segmento, acabam sendo desperdiçadas.

Os grandes gurus que fazem a cabeça dos executivos estão a valorizar a chamada consolidação da indústria, para reduzir o número de empresas a algumas poucas, como em outros tipos de indústria (automobilística, computadores, etc). Mais uma vez, isso é apenas reflexo da maturidade que a indústria atingiu. Há maneiras de rejuvenescê-la? Até que há, porém não podemos encarar o assunto de forma míope, só vendo custos, produção e escala.

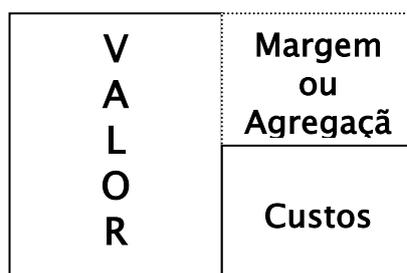
Nossa indústria tem mais um agravante importante. Conhece e dialoga muito pouco com o consumidor final. Sabe pouco dele, porém ama o processo de produção. Aliás, vivemos para o processo de produção. Veja só a quantidade de artigos em revistas, congressos, cursos. Arriscaria dizer que mais de 99,9% são orientados ao processo, quer seja na floresta, na indústria e na área ambiental. Pouquíssimos se voltam à relação consumidor e produto. Nos meus 30 anos de vivência na indústria, não conheço um único funcionário de uma empresa, que ao sair por aposentadoria, “downsizing” ou vontade própria, tenha aberto uma papelaria para vender o produto de sua indústria. Mais uma vez, reforça-se que vivemos para o processo. A indústria do plástico era assim. Hoje, a indústria do plástico tem como máxima descobrir o que pode também ser feito de plástico a um preço melhor e outras vantagens para o consumidor. Recentemente estive visitando a FIEPAG em São Paulo. É uma feira industrial de embalagens, papel e artes gráficas. Como me surpreendi com o plástico? Admirei-me com as máquinas de extrusão; silenciosas, limpas, sem cheiro. Até pensei em comprar uma e colocá-la no meu fundo de quintal como empreendedor. Ali, junto com o Alício Bottin da Silva, do Sinpasul, vimos uma máquina que soprava garrafas plásticas, que eram a seguir enchidas de vinagre. Logo depois, duas dúzias dessas garrafinhas eram colocadas em uma caixa de papelão. Logo fizemos uma matemática: uma garrafinha de vinagre custa algo como 50 centavos de dólar na prateleira do supermercado. Uma caixa,

custaria 12 dólares ao comprador final. Desta forma, a caixa de papelão e as garrafinhas, que são embalagens e não produto final (é o vinagre que o consumidor quer) precisam custar ao fabricante quase nada. Uma vez mais confirma-se: nossos produtos tendem a ser vendidos pelo mínimo preço possível. Não há porque esperar picos muito significativos de preços novamente. Até porque se o preço subir, aparecerão os concorrentes alternativos. Pouco tempo depois, fui a um supermercado em Santa Cruz do Sul-RS, em uma viagem a Santa Maria onde leciono, e descobri garrafinhas de vinagre empacotadas 6 a 6, a vácuo, em plástico. Havíamos perdido esse jogo. O plástico conseguiu nos substituir inclusive na embalagem externa das garrafinhas de vinagre. E isso acontecendo em uma época em que o papel/papelão estão, conforme nós da indústria, com os “preços aviltados”. Já vi, inclusive, cartões de visita de plástico e gostei, pois são mais fáceis de arquivar.

Voltando à questão: há como rejuvenescer a indústria de papel? Acredito que sim, por isso dei o exemplo do plástico. O plástico já teve seus dias de amargura, mas encontrou no consumidor final suas novas forças. Diversificou, hoje há plástico para todo o lado: nos veículos, computadores, geladeiras, material elétrico, móveis, etc.

Por falar em móveis de plástico, lembrei-me da madeira. O setor está olhando com muito entusiasmo e esperança os outros usos da madeira. Na minha opinião é um mercado interessante e desafiador. Só não podemos ter uma expectativa muito grande, porque o preço da madeira também segue a mesma tendência, de cair a nível real ao longo do tempo.

Tanto para a madeira, como para o papel, a nossa indústria precisa aprender a agregar valor. Agregar valor tem sido encarado como reduzir custos para aumentar margem de agregação:



Essa forma de reduzir custos pode ser praticada. Em situações como a que vivemos é natural. Entretanto, é fundamental que nos preocupemos em enobrecer o produto para vender por um preço maior, desde que o consumidor esteja disposto a pagar por êle.

Só conseguiremos isso se nos aproximarmos do mercado. Como? Reduzindo etapas na fabricação e verticalizando, por exemplo. Há outras maneiras como está fazendo a Kimberly Clark, deslocando-se para a ponta mercado consumidor e abandonando a ponta floresta / produção de celulose.

Produtos de papel sanitário (toalhas, guardanapos, papel higiênico) são produtos de prateleira de supermercado. Há muito mais empatia com o consumidor final. Podemos, nesse segmento, acompanhar os movimentos do consumidor e procurar atendê-lo melhor. Só não podemos nos acomodar, porque as alternativas já estão surgindo. No Japão já existe vaso sanitário inteligente, que associou privada e bidê. Com jatos de água e ar quente, o consumidor pode abandonar o papel (ou então usá-lo ainda mais para se enxugar). Em muitos “toilets” públicos já não encontramos mais toalhas de papel, apenas secadores a ar quente. O curioso é que poucos gostam desses secadores, mas eles são convenientes ao “dono da toilet”. O que fizemos para competir? Baixamos a qualidade das toalhas usando papel reciclado de jornal. Será esse o caminho?

No Brasil, nosso setor tem tido um retorno sobre investimentos muito baixo nos últimos anos. A década de 90 tem sido cruel. Os últimos 3 anos (1995 a 1998) apresentaram resultados negativos, ou seja, o acionista está-se descapitalizando.

Nossa resposta tem sido continuar escravos das nossas máquinas e da escala de produção. Estamos sempre querendo aperfeiçoá-las para torná-las mais eficientes e produtivas. Os fornecedores de máquinas e insumos já perceberam isso e estão sempre a oferecer “up-grades”, que timidamente nós vamos incorporando.

Por incrível que pareça, temos um mercado enorme a conquistar do outro lado da nossa rua. O Brasil está longe de produzir todo o papel que necessita. Há outros caminhos a percorrer como disciplinar estoques,

verticalizar, encontrar nichos, agregar valor, desenvolver usos e novos produtos, etc.

Não podemos ser eternos escravos do mito da economia de escala. Não devemos medir o sucesso empresarial pelo tamanho da empresa ou de seu patrimônio físico. O sucesso pode ser visto sob o enfoque da competitividade e não apenas do retorno ao acionista. Competitividade exige agregação de valor e nada mais. Não há empresa bem sucedida que não agregue valor. E não é apenas valor contábil. Há muito outros tipos de valores a agregar, que voltaremos oportunamente a discutir.

Resumidamente, os competitivos são aqueles que tem performance acima da média nos fatores chaves de sucesso do seu tipo de indústria ou produto. Esses fatores chave variam conforme o produto. Isso precisa ser bem entendido por todos.

Nossa proposta com esse relatório é repensar o setor, a nível de suas diversas vertentes: florestal, ambiental, tecnológica, mercadológica, negócio empresarial, etc. Queremos também oferecer uma ferramenta de gestão de negócio para o leitor, para que ele reflita conosco sobre como pode melhor atuar.

Gostaria de lembrar que sou engenheiro agrônomo, com especialização em florestas e mestrado em celulose e papel. Exerci por nove anos cargo de diretor de empresa, tendo que transitar por caminhos de executivo. Dessa forma, procurei nesse relatório, inserir muito do que aprendi e formas de solucionar dificuldades que enfrentei. Espero alcançar o objetivo de ajudar o leitor a se desenvolver no assunto.

2- Convenções, valores, desafios e conflitos básicos do setor de celulose e papel

Já discuti o fato que alicerçamos nossas vidas em um conjunto de crenças e valores que estabilizam nossas ações ou limitam nossas audácias para caminhos desconhecidos. Chamamos de cultura esse elemento de estabilidade. Cultura é então, o conjunto de suposições e crenças

básicas que vão se formando na empresa, na indústria e no indivíduo/povo ao longo de sua existência. A cultura é paradoxal. Ao mesmo tempo que ela nos cria oportunidades, pois ela nos dá fortalezas, ela nos cega para oportunidades desafiadoras pelo medo que nós temos de contrariá-la.

As empresas em geral, especialmente as gigantescas e demandadoras de capital, como a nossa, não costumam ter muita flexibilidade em questionar pressupostos ou paradigmas. Dessa forma, o conjunto de pressupostos ou cultura, pode ser alavancador ou barreira no caminho do futuro. Como o processo do futuro é aleatório e as chances incertas, nossas convenções vão-se tornando cada vez mais enraizadas e a nossa mobilidade menor.

Quais as convenções básicas da indústria dos sobressaltos? Qual o padrão de evolução esperado para cada uma delas? Como estamos caminhando: para frente, para trás ou para os lados? Queremos ser viáveis ou rentáveis? O que fazer então?

Nesse capítulo pretendo listar as principais convenções, valores, desafios e conflitos atuais da nossa indústria e discutir crítica e reflexivamente cada um deles.

Convenções e crenças são importantes para serem analisadas. Elas são responsáveis pelo direcionamento dos nossos negócios. Hamel & Prahalad, em seu best seller “Competindo pelo futuro”(1995), enfatizaram a importância de se desafiar os pressupostos convencionais do negócio que praticamos. Essa visão crítica e de desafio ajudam a encontrar outros caminhos para o futuro. Em seu livro, pregam a importância de “ser do contra”, de debater os argumentos e as crenças para criar futuros alternativos. Recomendamos também a leitura.

2.1- Convenção / crença nº 1: Indústria de base florestal / recursos fibrosos

Essa é talvez a principal e mais problemática crença da indústria

dos sobressaltos. Ela praticamente cegou a indústria para outras oportunidades, pois acreditamos que o papel é algo a ser feito com fibras celulósicas. Descartamos, ou sequer pensamos, que papel poderia ser qualquer produto flexível, em forma de folha ou lâmina, que servisse para escrever, imprimir, embalar, proteger, limpar, etc. A indústria poderia, com alguma facilidade, ter expandido suas fronteiras e mercados se criasse o papel plástico, o papel pano, o papel “non-woven”, etc. É curioso que a TAPPI – Technical Association of the Pulp and Paper Industry dos Estados Unidos, teve uma visão de futuro anos atrás, quando criou divisões técnicas de “non-wovens”(não tecidos) e de extrusão de plástico. Entretanto, essas divisões não tiveram fácil miscibilidade com as divisões tipicamente papelarias e atuam como se fossem associações independentes.

2.2- Convenção / crença nº2: Indústria segmentada versus indústria verticalizada

Somos uma indústria extremamente complexa e fragmentada. Acabamos, frente ao processo complicado e às demandas exageradas de capital para ir de uma ponta à outra da cadeia produtiva, em nos segmentar/compartimentar. Temos então os compartimentos florestal, polpa de mercado, papel, convertedor, revendedor, lojista e usuário final. É uma cadeia comprida e que leva a um consumo exagerado de caixa para manter estoques. Estoques é marca registrada da indústria. O executivo nem mais percebe o custo financeiro desperdiçado nessa atividade improdutivo.

Antes de nos aprofundar nesse assunto, vamos ver uma atitude tipicamente gerencial, que é a produção de campanhas de diferentes produtos. No caso de papel de impressão, por exemplo, produtos podem ser diferenciados com base na gramatura, pois os clientes as demandam diferentes para seus diversos usos. Suponhamos que a carteira de pedido para o mês requeira a fabricação de 5000 t de papel de gramatura

75g/m², 2000 t de papel de gramatura 90g/m² e 500 t de papel de 120g/m². A tendência do gerente industrial é programar a produção de cada gramatura de uma única vez, independentemente da época de entrega ao consumidor. Representa gastar caixa para produzir um produto cuja última tonelada só sairá do estoque no mês seguinte, ao longo da próxima campanha desse mesmo produto. Se o papel tiver um custo caixa de 550 US\$/t e o custo do capital for 2% ao mês, teremos um prejuízo financeiro entre 5 a 10 US\$/t, apenas devido ao estoque da campanha programada dessa forma.

Entretanto, essa é a menor proporção do problema estoques. Além de ser uma indústria altamente demandante de insumos e localizada perversamente em lugares longínquos (outra crença a ser derrubada), a consequência é um exagerado estoque de matérias primas, com mais custos financeiros de estoques. Porém, não é esse ainda o mais grave problema. O maior desperdício da compartimentação / segmentação está no próprio processo produtivo, que se inicia no corte da floresta. Entre corte, descascamento e baldeio gastamos algo como 7 dólares por estere. Uma proporção média no Brasil é o uso de 6 esterres por tonelada de celulose branca produzida. Então gastamos 42 US\$/tad em corte, descasque e baldeio. É claro que estamos falando em descasque no mato. Se isso se der na fábrica, podemos retirar uns 12 dólares por tonelada de celulose. Ainda assim teremos cerca de 30US\$/tad tirado do caixa para essas operações. A madeira, em geral, é estocada por 30 a 45 dias no mato para perder água. Depois cerca de 10 dias entre picar, pilha de cavacos e consumo. Resumidamente 2 meses em custos financeiros sobre os 30US\$/tad.

O processo, também no seu gigantismo, é cheio de estoques dentro do digestor, torres de estocagem, torres de branqueamento, etc. Tomam-se negligenciáveis 12 a 20 horas para a madeira virar celulose. Nesse momento, se a fábrica é integrada, praticamente não temos o problema de custo de armazenagem mais custos financeiros do estoque dos fardos de celulose. Entretanto, se estamos falando de celulose de mercado, o custo do estoque é cruel. Entre a celulose de mercado ser produzida, estocada até encher o navio, em trânsito até o porto de destino, nova estocagem tanto no armazém do produtor como consumidor, e finalmente ser

consumida, toma-se, pasmem, 2 meses em média! Se o “custo caixa” da celulose for 300 dólares/tad e o custo do dinheiro no Brasil 2% ao mês, temos a “bagatela” de 12 dólares por tonelada de custo de estoque. O ciclo não termina aí. Há o estoque da mercadoria celulose no papelero, há o estoque de papel no armazém do fabricante de papel, na revenda, no convertedor, na loja, etc. Resumidamente, pode-se acreditar que entre 10 a 20 dólares são financeiramente agregados ao custo do produto apenas pela ineficiência na gestão do estoque. Essa ineficiência é estrutural (sempre foi assim) e para ser quebrada tem-se que remover a crença da compartimentação. Como pensar de forma diferente? Como mudar a tradição da segmentação? Há formas mais baratas do tipo “just-in-time”, ou verticalizando a produção da floresta ao consumidor final. É tudo uma questão de rearranjar o ciclo produtivo, estabelecendo-se parcerias e alianças ao longo dele. É uma questão de criatividade. Lembremos que a nossa indústria já é tão penalizada pela alta demanda de capital de investimento, que penalizá-la ainda com custos financeiros de estoques é maltratá-la ainda mais. A vantagem é que custo de estoques pode ser atacado gerencialmente e nas ações estratégicas do negócio.

Qual a visão do futuro para a descompartimentação da cadeia produtiva? Possivelmente, a celulose de mercado terá que achar uma maneira de ser consumida no menor prazo possível. A mesma coisa é válida para as bobinas de papel. As alianças estratégicas ou as fusões de produtores nas diversas etapas da cadeia são alternativas válidas. A criação de “clusters” ou aglomerados de produtores, na mesma localização geográfica ou mesmo distantes, mas muito concatenados para a prática do “just-in-time”, é uma alternativa igualmente factível.

Acredito que a verticalização é um caminho inexorável, levando muitos dos fabricantes de polpa de mercado a fabricarem papéis. Da mesma forma, os fabricantes de bobinas de papéis caminharão um passo à frente na cadeia, convertendo-as. O que precisamos ter em conta é que os fatores-chaves de sucesso e os “benchmarkings” variam em cada compartimento. Se nós não os dominamos, ou os desconhecemos, a chance de fracasso é grande. Veja o caso da International Paper, a maior fabricante de papel do mundo, que fez uma incursão não muito bem sucedida no ramo gráfico.

Precisamos estar atentos a essas diferenças e exercitar o jogo do segmento, antes de sair jogando.

A segmentação pode, às vezes, ser oferecida como uma oportunidade, até porque o problema de um segmento pode ser a vantagem do imediatamente seguinte. Empresas vencedoras como a Kimberly Clark e Procter & Gamble, afastaram-se da base florestal e da fabricação de celulose para se concentrarem na ponta final da produção de papéis “tissue” e outros produtos de celulose. Esses produtos estão em contato imediato com o consumidor final e os “feed-backs” são imediatos do usuário ao fabricante.

O futuro poderá também nos mostrar uma diminuição proporcional na produção de polpa de mercado, embora não acredito na sua extinção. Isso porque há ainda muitos não integrados esparramados por inúmeros países do mundo a necessitar de fibras. Porém, cada vez mais estes serão procurados pelos fabricantes de “deinked pulps”, obtidas em mini-fábricas a partir de aparas e papel pós-consumidor do lixo das cada vez maiores metrópoles. A tecnologia tem evoluído e com pouco tempo mais essas fibras destintadas terão seus problemas de limpeza, alvura e resistência minimizados.

A vantagem maior dos fabricantes na extremidade final, mais próximos ao consumidor, é ter o “market share” ao menos garantido. Eles têm a primazia de colocar os produtos nas prateleiras das lojas e supermercados.

Paralelamente a isso, o segmento de polpa de mercado até que vê com olhos atentos essa tendência. Mesmo que alguns ou muitos se verticalizem, os que sobraem ganharão o status de “nicho” e terão domínio e preço em um mercado residual, mas disposto a pagar mais pela qualidade da polpa oferecida.

Na verdade, essas ondas se movimentam todas juntas. Quais as que dominarão e chegarão ao seu destino? É uma interrogação que dependerá do dinamismo, inovatividade e determinação de alguns. Reforce-se que nos negócios, o risco sempre existe, mas os primeiros a chegar têm o maiores preços e as maiores margens.

Hoje, os grandes compradores de “market pulp” estão forçando de forma indireta, algum movimento mais audacioso desse setor. A

disposição em pagar cada vez menos pelo produto, baseados em contratos com desconto por fidelidade, diminuí ainda mais as margens do fabricante de celulose. Por outro lado, os pequenos compradores querem pagar menos ainda para poder competir com os gigantes que possuem custos específicos menores. Ensanduichados mesmo, estão os fabricantes de celulose. A primeira tendência é o ajuste na oferta e procura, na logística, na carteira de clientes. Menos clientes, com maior tonelagem cada um, promove ganhos na logística. Esses ganhos, num primeiro momento, darão algum fôlego. Mas até quando? É essencial ao fabricante de celulose de mercado uma visão de futuro de no mínimo 15 a 20 anos. Os cenários antevistos poderão direcionar as estratégias anteriormente relacionadas, quaisquer delas.

Um outro problema causado pela compartimentação é a dificuldade de conhecer os processos de formação dos preços na cadeia. Até hoje, cada um atua em obter preço no seu elo, avaliando suas eficiências e seu poderio. Quem tem um real conhecimento de toda a cadeia produtiva e a real composição de custos, eficiências e formação de preços? Para a sobrevivência e sucesso da cadeia é preciso que haja diálogo construtivo entre todos os elos, para que seja feita uma aliança tática entre eles. Se não ocorrer esse tipo de aliança, os elos estarão constantemente gastando energias em confrontos por preços intermediários. O antagonismo acirrará. Quem são os principais formadores de custo na cadeia? Quem forma o preço do produto final? Se o preço do papel cai, a competição aumenta. Se os demais elos da cadeia não estão aliados e compromissados em relação aos ajustes de preços, poucos ganharão e muitos perderão. Caso o papel tenha suas vendas diminuídas, todos os elos da cadeia venderão menos. Fácil de entender, difícil de praticar.

2.3- Convenção / crença nº3: Comoditização versus nichos (ou singularidades)

Vivemos hoje em um mundo de negócios onde muitos produtos e

serviços são tão rápida e eficientemente copiados/ desenvolvidos pelos diferentes fabricantes, que o usuário não vê vantagens em comprar uma determinada marca. Ele busca, então a vantagem do preço, já que em sua opinião os produtos são equiparados. Isso é válido para televisores, autos, geladeiras, etc. A comoditização dos produtos é muito rápida. O termo “commodity” é em geral aplicado a produtos de baixo valor agregado, de origem primária (sal, sucos, soja, minérios, café, etc). São produtos que seguem a lei da oferta e da procura e o preço é função do estoque e da demanda.

Embora a celulose seja um produto altamente industrializado e exigente em tecnologias, ela tem um comportamento de “commodity”, já que segue como poucos produtos, a lei da oferta e procura.

Em parte, isso se deve ao crescimento não linear da produção de celulose. O crescimento é por degraus e degraus cada vez mais altos. Quando entra uma nova mega-unidade, entre 500.000 a 1.000.000 toneladas novas são disponibilizadas ao ano no mercado.

A produção mundial de polpa de mercado está na faixa de 35 a 40 milhões de toneladas por ano e os estoques da Norscan em 2 milhões de toneladas. Uma nova unidade produtiva pode facilmente afetar o estoque Norscan. Como êle dá o humor do preço, seu aumento ou diminuição, está sempre observado. É incrível que um estoque tão pequeno (cerca de 1% do total mundial da celulose produzida) possa ter um poder bélico tão poderoso. O que está ocorrendo é que a indústria de celulose e de muitos tipos de papéis (papel jornal, papel “off-set”, papéis para cópias, papel “liner“ , etc) já se aceitou como produtora de “commodity” e atua como tal. Os grandes no negócio serão aqueles com pulmão, musculatura, nervos, reservas e capacidade de jogar pesado. Esse é o jogo das “commodities”. Por isso, não causa surpresa, saber que uma grande “trading” está comprando celulose e estocando, quando o preço chegou supostamente ao fundo do poço. Como saber qual o fundo do poço? Será que êle existe? É poço ou é tunel? Teoricamente, o poço tem seu fundo, quando o preço atinge o custo variável dos grandes produtores com mais baixos custos. Abaixo desses preços, êles não conseguem pagar nem parte dos seus custos fixos e nem tampouco o custo variável integral. Como êles são fortes e poderosos, só

lhes resta agir e isso eles sabem fazer na tentativa de regular o mercado.

Acreditamos que no médio prazo teremos concentração crescente na produção de polpa de mercado, um produto cada vez mais “commodity”. No caso do papel, pelas suas especificidades e singularidades, inclusive geográficas, a indústria se manterá fragmentada por mais alguns anos.

Discutiremos um pouco mais sobre “scaling up” da produção, mas a regra e a crença de hoje, são que a concentração permite redução de custos e aumento do poder (“market share”). Como aceitamos que o produto é “commodity”, não pensamos e nem tentamos enobrecê-lo para que ele ganhe valor no mercado.

É a disposição para o menos custo ao invés de mais valor. Pode parecer difícil dar uma singularidade para diferenciar nosso produto e agregar valor, mas é aí que entra a competência e a criatividade dos nossos colaboradores. Seja por exemplo, a indústria de celulose de eucalipto. Todos sabemos que a fibra do eucalipto é maravilhosa para papéis “tissue” e para papéis de impressão e escrita. Também podemos trabalhar para tornar nossa celulose como a melhor celulose de mercado para papel “tissue”. Até que não exige muito esforço, podendo isso ser conseguido via matéria prima e condições processuais. Até é possível que ganhemos produção diária ao fazê-lo. Com um produto “eucalipto tissue”, qual cliente fabricante de papel “tissue” de alta qualidade não vai se sentir atraído. Singularidade é isso, é achar um mercado especial, onde tenhamos vantagens competitivas sobre os demais. Necessariamente não precisa ser um nicho, mas pode ser uma especialidade.

Clientes sempre se motivam para coisas diferentes. Eles têm expectativas sempre crescentes. Muitas vezes não sabem bem o que querem, mas gostam de descobrir novas oportunidades. Cabe aos fornecedores oferecê-las.

2.4- Convenção / crença nº4: Indústria de processo versus orientada ao mercado

A indústria celulósico/ papelreira é tão contaminada pelo gigantismo das máquinas que se transformou numa fabricação “production-driven”, ao invés de “market-oriented”. A regra é produzir o máximo possível e depois achar uma forma de vender.

Indústrias de processo são aquelas que vivem tão intensamente o processo de fabricação que não conseguem fugir dele. É o caso do próprio processo kraft. Após mais de 100 anos, ainda é o processo dominante. É a mesma coisa com os processos de branqueamento. Temos dificuldade de sair do que chamamos de tecnologia comprovada (“proven technology”). Isso pode ser explicado pelo baixo incentivo ao risco. Quem gostaria de arriscar 1 bilhão de dólares para mudar a tecnologia do processo? Alguns modelos novos surgiram, mas foram rapidamente sufocados pelo tradicionalismo. A indústria de processo requer altas produções em enormes máquinas. Tudo é tão grandioso que uma parada de 15 minutos causa enormes perdas de produção. Isso colabora para o conservadorismo: ninguém quer arriscar porque a penalidade é alta. Os gerentes ficam gerenciando a eficiência operacional e se aborrecem quando algo causa distúrbios no processo. Vencem a competição os que produzem mais, de forma mais barata.

Essa atitude não pode ser evitada. Não há diversas máquinas, como células de produção, para testar novas idéias. Uma idéia infeliz pode tornar imprestáveis toneladas de produto. O que fazer com êle? É difícil de descartar! É difícil de vender! Logo, melhor “não mexer em time que está ganhando”. Outra coisa que me surpreende, é que às vezes se decide por uma mudança conceitual e muda-se rapidamente o processo para o novo modelo, para testar. Sempre se esquecem da enorme inércia do processo produtivo, das inúmeras e intrincadas inter-relações. Resultado: a experiência é quase sempre um fracasso e todos voltam felizes ao modelo tradicional, rejeitando o novo. Entretanto, há muitos modelos e muitos usos para nossos produtos, sequer imaginados. As tentativas em encontrá-los devem ser incentivadas, mas sua operacionalização deve ser bem planejada e gradualmente implementada.

Uma coisa é certa, no encantamento do fazer e do produzir, restringimos nossas preocupações ao processo. Por flexibilidade

operacional o fabricante entende duas coisas: a) máquinas dedicadas (ou linhas de produção dedicadas) , cada uma a um único produto; b) máquinas flexíveis, capazes de mudar de um produto para outro, em geral com alguma perda de quantidades ou qualidade devido à continuidade do processo produtivo.

As áreas de desenvolvimento precisam focar seus esforços em tecnologias para novos usos ou novos produtos. O cliente na maioria das vezes tem as mesmas crenças, já que todos estão no mesmo campeonato. Quem quiser jogar bem, deve-se esforçar para surpreender o cliente com coisas novas. A indústria é tão incapaz de pensar produtos que já vi campanhas publicitárias de grandes empresas apregoando: “use nosso papel, papel é bom” ou então “preserve as florestas do mundo, use papel”. Isso tudo é muito vago. Na maioria das propagandas da nossa indústria, a ênfase está no desenvolvimento supostamente sustentado, ou nas belezas da floresta e da vida silvestre, ou nas realizações sociais. Quase nunca está no produto, nas novas alternativas para esse produto. Será que o fabricante de “tissue” se preocupa sempre em achar usos novos para o seu papel? Por exemplo, o que ele poderia substituir mais eficazmente e a um custo menor?

Como as fábricas estão fortemente preocupadas em olhar o processo e atingir as especificações e as quantidades, o cliente é algo distante e pouco conhecido.

Estou falando muito sobre papéis “tissue”, porque é um dos produtos mais ligados ao consumidor final. Sendo produto de prateleira de supermercado, e sendo um mercado muito competitivo, o setor “tissue” tem muito a nos ensinar sobre a forma de descobrir mercados novos. Fica uma pergunta: há um enorme espaço para alternativos/ substitutos para o “tissue”: será que estamos monitorando essas ameaças ou nos antecipando a elas?

Sugiro como recomendações finais: a) introduzir nos programas de incentivos aos funcionários, os “feed-backs” positivos do mercado; b) estabelecer meios para um maior diálogo com o mercado, mesclando o pessoal técnico com o pessoal comercial para atuar na área de serviços; c) evitar recompensar a equipe tão somente com base nas produções e

custos alcançados. Se introduzir o quesito qualidade, faça-o tanto com atingimento de especificações, como com o resultado de pesquisas no mercado consumidor.

Temos muito enraizada a idéia do “core business”, até porque foi um modismo gerencial que ainda tem muito prestígio. “Core business” pode ser perigoso, é cabrestante, disciplina a olhar o umbigo apenas. Cuidado com isso!

2.5- Convenção / crença nº5: Escala de produção é que faz o resultado

Esse é um dos pontos mais conflitivos para os “players” do setor. Para ganhar escala é necessário capital, e muito capital. Escala ajuda a famosa economia de escala. Os custos variáveis específicos podem até reduzir um pouco, mas os custos fixos específicos reduzem substancialmente. Dessa forma, as empresas com maior escala costumam ter margens maiores. Se olharmos só para a coluna dos custos e preços, o raciocínio é perfeitamente plausível. O que resta então aos que não tem musculatura para engrandecer escala. Ir definhando? A alternativa é trabalhar na coluna do valor, com produtos mais nobres, mais especializados, para nichos dispostos a pagar mais por êles.

Escala de produção está intimamente ligada a custos unitários e a capacidade produtiva. Não adianta se ter uma fábrica capaz de produzir muito e com baixa eficiência operacional. Fábricas muito grandes não podem perder produção e não podem perder qualidade. Nas fábricas mais modernas, a engenharia já solucionou muitos dos antigos desperdiçadores de tempo e qualidade. As paradas se reduzem, a escala de produção pode ser melhor aproveitada e gerar os benefícios dela esperados. A continuidade operacional garante a capacidade produtiva. Há uma velha máxima na indústria que diz “ou nós dominamos o processo ou êle nos domina”!

Há um outro benefício para a escala de produção que é o custo do capital por tonelada.ano produzida. Maior o projeto, os benefícios em custos unitários de implementá-lo são melhores. É por isso que as

máquinas aumentam e as fábricas despejam milhares de toneladas para um mercado cada vez mais volátil. Volátil até mesmo devido a isso.

Como já mencionei antes, a demanda aumenta gradual e continuamente, mas a oferta aumenta em degraus cada vez mais altos. Esse problema é algo a ser gerenciado/ administrado mais a nível global, que a nível local. É por isso que hoje as tendências são analisadas globalmente, assim como os mercados e as tecnologias. Nós estamos sentindo a perversidade desse modelo, mas não estamos completamente conscientes. Quem mais sofrerá com isso são os fabricantes intermediários, pois não conseguem o benefício da escala e são demasiadamente grandes para atuar em nichos. Uma ameaça que paira sobre a indústria, é que muitos desses fabricantes intermediários se vejam compelidos a aumentar logo a sua escala de produção. Se isso acontecer, o degrau da oferta acabará subitamente alto e as pressões nos preços rapidamente acontecerão. Caso seja um produtor intermediário, decida-se logo, porque a agilidade nesse caso é fator decisivo em lhe dar ou não o sucesso almejado. Não espere que a enorme quantidade de fabricantes intermediários faça a mesma coisa que você planeja.

Hoje, os novos projetos estão todos baseados em economia de escala. O bonito é ser grande: “big is beautiful”. Existem limites geralmente pouco entendidos ou avaliados, como tamanho e participação no mercado, suprimento de fibras, logística, custos dos estoques, etc.

Às vezes me questiono se não estaríamos mais felizes se nossas fábricas fossem milhares de “mini-mills”, ao invés de poucas dinossáuricas. Mas isso é uma questão que não tem como se viabilizar com o modelo atual.

A economia de escala e o aumento da capacitação produtiva tem levado a uma diminuição gradual e constante nos custos de produção. Isso ajuda a indústria a encarar a tendência que corre paralela, que é a redução gradual dos preços. Preços são globais, custos também são comparados globalmente, mercados são globais, com algumas exceções. As máquinas de papel “tissue” são normalmente destinadas para mercados locais, devido às características volumosas do produto.

A economia de escala, com construção de fábricas enormes, causa

cada vez menos mobilidade à indústria. Já que milhões e até bilhões de dólares são gastos na construção de uma nova fábrica, há que se querer que esse investimento retorne com ganhos. A disposição em mudar o que já foi feito é mínima. Afinal, recém acabamos de contruí-la, porque alterar e gastar mais? Independente das tendências do mercado, somos refratários às mudanças. Apesar do mundo estar vivendo rápidas e dramáticas mudanças, nosso tamanho nos dá pouca flexibilidade e o capital dispendido nos força a permanecer como estamos para tentar recuperá-lo. É um modelo complicado. Agilidade não é algo comum entre nós. É claro que há exceções.

A indústria dos sobressaltos sempre mostrou capacidade global maior que o consumo. Sempre estamos falando em rodar nossas fábricas com taxas de 85 a 95% da capacidade. Se isso é verdadeiro, até certo ponto ajuda a explicar os vales de preços baixos cada vez mais comuns e longos.

A economia de escala é ainda perversa com o produto e com o consumidor. Ela nos leva a produtos comoditizados, padronizados e com baixo grau de inovatividade.

Última questão nesse ítem: qual o limite da economia de escala? Deve variar para cada produto, mas a resposta ainda não está disponível.

2.6- Convenção / crença nº6: Indústria do ativo fixo

É uma primeira consequência da crença anterior. Há enorme valorização do patrimônio fixo, das terras, das máquinas. A indústria tem dificuldade em desmobilizar ativos fixos improdutivos. Transformar em caixa ativos inoperantes pode ser uma solução interessante para se ganhar oxigênio.

Lembremos que a indústria, não apenas no Brasil, tem algo de vinculação com o que se chama de indústria familiar. Famílias pioneiras e audazes, que com seu empreendimento construíram enormes patrimônios e valorizam isso como um território conquistado. Nessas situações, desmobilizar é como perder o que se conquistou com suor e esforço.

2.7- Convenção / crença nº7: As fábricas devem estar em “locais distantes”

Há uma associação entre fábricas de celulose e papel com locais pequenos, longínquos, distantes das facilidades e das maravilhas da sociedade moderna. Isso até se entendia no passado, quando as fábricas se direcionavam para onde estava a terra barata e a floresta barata. O modelo é questionado hoje por diversas razões: a) estar longe é se afastar dos talentos, das universidades, da sociedade mais culta e desenvolvida; b) há inúmeros exemplos de sucesso de empresas localizadas em grandes cidades; c) é difícil reter talentos humanos em locais distantes, a não ser encarecendo o custo de pessoal.

A cultura da propriedade do patrimônio também favoreceu essa tendência. Possuir a terra a ser plantada com florestas era o modelo. Hoje, com o fomento florestal, a madeira pode até vir toda de terceiros, se a opção for essa.

Outra razão para o afastamento dos centros urbanos eram as dificuldades em se garantir qualidade ambiental. Mais uma vez, hoje já se dispõem de fábricas “odorless” e tecnologias de fechamento de circuito de águas.

Ir para locais distantes acaba encarecendo o processo em termos de infra-estruturas necessárias: estradas, portos, energia, casas, hospitais, transporte, educação, etc. Será que a troca por terra barata compensa?

Há finalmente a desculpa de interiorização do desenvolvimento social. É válido e salutar. Entretanto, as grandes cidades estão ofertantes, e muito ofertantes, em trabalhadores qualificados, com a atual crise de emprego.

2.8- Convenção / crença nº8: Consolidação é solução para dominar o mercado

Há uma grande verdade para nossa indústria: ela é enormemente fragmentada. Tanto é verdade que nossos gigantes (Klabin, Suzano, Votorantin, Aracruz) sequer estão na lista dos maiores do mundo, conforme a Revista Pulp and Paper International. Se o mercado é grande, como é o caso, oportuniza-se a fragmentação. Em mercados assim, cada produtor individualmente detém pequeno “market share” e tem muita pouca ação em direcionar o mercado. A competição é intensa e as dificuldades para ações coordenadas são enormes.

Quando o mercado é pequeno, também pequeno é o número de fabricantes. Por exemplo: papéis filtros industriais. Nesse caso, as relações de comércio são favorecidas. Há maior diálogo e conhecimento entre fabricantes e usuários.

O modismo atual é a consolidação. Por consolidação, entenda-se a aglutinação de empresas. Essa aglutinação se faz por aquisições, fusões, troca de ações, etc. É um momento singular de mudanças estruturais. Os grandes querem crescer ainda mais, não importa que morra alguns pequenos. Há uma nítida concentração de poder.

Já discuti em capítulo anterior sobre isso: ocorre em indústrias maduras, onde o mercado é grande mas mostra tendências ao encolhimento, e onde as margens são pequenas. A crença é que com a consolidação, as empresas reduzem custos, tornam-se mais competitivas e conseguem ter mais domínio sobre o mercado, não se envolvendo em canibalescas guerras de preços. Outra suposição, é que ao final desse modelo, sobrarão poucos, mas revigorados grandes fabricantes, que gozarão as delícias de lucros altos. Tenho chamado esse modelo de síndrome de “highlander”. Aos que assistiram os filmes da série, recordem-se que a cada morte de um, aumentavam as energias do outro. Em resumo, o esforço desmesurado para crescer, acaba direta ou indiretamente, causando morte nos pequenos e médios. Não deixa de haver um certo grau de canibalismo nisso. Mais uma vez, não é privilégio da indústria dos sobressaltos. Qualquer indústria madura sofre da mesma síndrome. Uma pergunta: será que a morte de uma empresa pequena, que dominava

um mercado local, não abre também espaços para produtos alternativos ao papel?

Consolidação tem várias consequências na cadeia produtiva: ela acaba consolidando ou concentrando também os fabricantes de equipamentos e de insumos. Veja o que acontece com os fabricantes de equipamentos. Eles acabam se concentrando, conseguem vender uma fábrica completa “turn-key” e são no máximo cinco gigantes atuando globalmente.

A cadeia produtiva tem pouca visibilidade dentro do setor, já que nós nos ocupamos demais com nossas máquinas e processos. Com a concentração de poder na indústria, estamos favorecendo concentrações paralelas nos clientes, nos fornecedores de engenharia, nos fornecedores de serviços e insumos, etc. O jogo é complexo e até certo ponto pesado.

O momento é de enorme tubulência estrutural. Frente a um mercado adverso, não há como perpetuar cenários negativos. As empresas deficitárias ou serão adquiridas, ou se fundirão a outras para emagrecer custos fixos, ou morrerão.

Aqueles que se vêem ameaçados reclamam de serem engolidos e acreditam que os picos de mercado voltarão. Quanto tempo poderão esperar? A ciclagem dos picos e vales e a política dos “stop and go” acabam sendo desestimulantes à entrada de novos capitais no mercado. Como o mercado tem capacidade para absorver no máximo duas grandes novas unidades ao ano, os investidores cautelosamente observam o que acontecerá com a re-estruturação setorial.

O setor até hoje sempre foi fragmentado e isso não tem impedido seu crescimento. O momento porém é ímpar, porque os anos 90's têm mostrado enorme crueldade ao donos do capital.

Lembro-me de ter ouvido uma frase interessante, não me recordo de quem: “o oceano é gigante só na superfície, abaixo dela é um enorme arquipélago de diferentes ecossistemas”. Conclusivamente, mesmo consolidada, a indústria continuará mostrando especificidades locais, regionais, de produtos, etc.

A expectativa dominante é que no futuro os grandes “players” serão algo como no máximo 10, todos com faturamentos anuais acima de 20 bilhões de dólares.

Como o jogo é de gigantes, todos estão jogando rápido porque o tombo é dolorido.

O objetivo final é a obtenção de ganhos de escala e a ampliação de domínio de mercados. Como a construção de fábricas novas “greenfield” tornou-se cara e adiciona muitas toneladas ao mercado, a outra forma de crescer é a consolidação. Compram-se fábricas a valores mais baratos do que construir, não se aumenta a oferta e cresce-se em tamanho e “market share”.

2.9- Convenção / crença nº9: Redução de custos é o santo remédio para nossos males

Toda a indústria exportadora brasileira está buscando esse remédio, prejudicada que foi pelo câmbio, pela sobrevalorização do real, pelo custo Brasil e até pela queda da inflação. Reduzir custos é um caminho a ser perseguido, mas há limites nessa postura reducionista.

No Brasil, os custos diretos de fabricação são relativamente baixos, mas poderiam ser melhorados pelos ganhos em escala e continuidade operacional. Há entretanto outros custos determinando os resultados negativos das empresas: custos financeiros, logística e “overhead”.

Por muitos anos nos acostumamos em sermos taxados de produtores de baixo custo. A partir dos anos 94, com o ajuste de taxas de câmbio na Suécia e Finlândia e atualmente na Indonésia e Japão, perdemos esse privilégio. Ser “low-cost producer” é o sonho de todo o fabricante de papel e celulose. A lamentar é que isso atrapalha a visão de se diferenciar os produtos no mercado e trabalhar em alcançar mais e mais valiosas vendas.

Nosso negócio ainda é um negócio de toneladas. Há pouca distinção entre os produtos, quer seja entre celuloses e papéis. O comprador de celulose de eucalipto compra isso e não as vantagens que um ou outro fabricante pode significativamente introduzir.

Será que as empresas de baixo custo serão necessariamente as vitoriosas? Acredito que possam ser as sobreviventes, não sei se as

vitoriosas. Uma política de redução de custos precisa e deve ser muito bem amarrada a uma política de valorização dos produtos e serviços. Ajam assim e a chance de vitória é maior do que apenas sobreviver. Embora, nos dias de hoje, sobreviver já é uma vitória!

2.10- Convenção / crença nº10: Mercados voláteis e globais versus mercados locais

Falar sobre mercados globais e globalização daria para um livro. Quero me concentrar em alguns pontos mais importantes, já que a globalização ou queda de fronteiras é inevitável.

Globalização é um fenômeno de duas mãos: as fronteiras se abrem para nós, mas também se abrem para eles. Significa maior competição dentro e fora de casa. A globalização é inevitável e ela ocorre em tudo hoje: na cultura, no comércio, nas finanças, nos esportes, na informação, no meio ambiente, etc.

Globalização também significa maiores oportunidades de negócios. Maiores mercados, maiores produções, maiores necessidades de matérias-primas, capital, etc. Ela é até certo ponto concentradora. A globalização favorecerá algumas das crenças anteriores como economia de escala, consolidação, alianças estratégicas, redução de custos, etc. A competição maior forçará os preços ainda para mais baixos.

Devido aos mercados globais, as proteções alfandegárias gradualmente cairão por acordos internacionais. A proteção tarifária deixará de existir e com isso, vencerão os mais competitivos globalmente.

Globalização traz consigo incertezas, até pelo desconhecimento que temos sobre essa nova situação. Quem não for global sofrerá mais, a menos que se oriente para nichos locais e seguros.

Globalização forçará que nossas empresas se unam mais para alcançar objetivos comuns na logística, na qualidade, no custo Brasil, na tecnologia florestal e ambiental, etc.

O objetivo dos poderosos com a globalização é o mercado livre, a ser estimulado tanto para ser praticado a nível mundial ou em blocos. Novos elementos serão gradualmente introduzidos como novas moedas de troca, infra-estrutura, sistemas de informação mais ágeis, etc.

Como o setor tem demonstrado enorme incapacidade para administrar a ciclabilidade dos preços, a expectativa é que a globalização poderá ajudar a minorar essa ciclabilidade. Por outro lado, com a globalização, torna-se muito difícil ser vencedor com uma escala pequena de um produto comoditizado.

A globalização favorece os produtores de mercados maduros, por exemplo Europa Ocidental e América do Norte. Nesses países desenvolvidos, o consumo de papel alcançou um limite de estagnação. Em muitos deles a população está declinante e os hábitos de consumo não forçam novos usos. A atenção deles se volta para mercados grandes e emergentes como América Latina e Ásia, onde há grandes expectativas para aumento no consumo per capita. Nesses países, a população cresce acima da média mundial, a mídia incentiva o consumismo, acenando com padrões mais sofisticados de qualidade de vida, e a distribuição de renda tende a melhorar pela ação política mais democratizada.

As empresas para se fortalecerem e atuar globalmente precisam ser competitivas em custo, escala, logística, qualidade e serviços. Globalização aumentará ainda mais essas exigências. Os fretes terão que cair, pois não se torna viável pagar 70 a 80 dólares por tonelada para um produto sendo vendido no mercado geográfico final a menos de 500 dólares. Amplas negociações e acordos são esperados. O mercado poderá até perder um pouco da sua volatilidade e fragmentação pelo aparecimento de alianças e parcerias entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia produtiva.

As oportunidades e incentivos que a globalização oferece podem ser sumariamente listados:

- crescimento de mercados,
- crescimento de economias,
- diversificação de produtos,
- investimentos estrangeiros,
- ganho de experiência,

- pouca cooperação íntima entre empresas e empresas/governo,
- baixa capacitação para promoção internacional,
- rigidez é maior que a flexibilidade,
- desemprego estrutural pode forçar medidas governamentais novas,
- distribuição de renda,
- performance financeira está-se tornando pouco atrativa ao capital internacional,
- estrutura do capital é parcialmente familiar, parcialmente estável e com cultura tipicamente local,
- baixo grau de verticalização na cadeia,
- exceto em celulose de mercado, somos marginais no mercado externo, mas atrativos para o fabricante de fora que quer vender seus produtos aqui.

A globalização é um jogo difícil e complexo. As vantagens que dispomos são mais comparativas do que competitivas. Crescer árvores rapidamente não é vantagem eterna, já que fotossíntese não é privilégio brasileiro.

A globalização pode também ajudar a aumentar a segmentação ou compartimentação. Veja a indústria automobilística e a eletrônica, que atuam colocando montadoras em alguns países estratégicos, mas trazendo peças do mundo todo.

A nós caberá atuar com prudência e inteligência. Temos que melhorar significativamente nossa capacidade de processar informações para melhorar a qualidade de nossas decisões.

Não esquecer o grande lema da globalização “ Pensar global e atuar local”. Não podemos ser uma empresa global sem antes sermos admirados e respeitados localmente. Não há como ser uma empresa competitiva, acreditando que instalando-se em um lugar miserável para usufruir das vantagens comparativas, nos dará o sucesso. A época do extrativismo já se foi há muito tempo.

Globalização tampouco é vender internacionalmente, sem vivenciar o processo todo.

2.11- Convenção / crença nº11: Indústria é capital intensiva

Por tudo que já vimos, não há dúvidas que o modelo leva a ser capital intensiva. Grandes e complexas unidades, restrições ambientais cada vez mais fortes, automação, tudo isso exige muito dinheiro. Para 1 milhão de toneladas ao ano se demanda no mínimo 1,5 bilhões de dólares. Na década de 90, o retorno médio sobre o capital investido tem sido 8%, bem abaixo do saudável. Ao investidor fica a pergunta: Vale a pena ou é melhor procurar setores que chegam a pagar mais de 20%? A tendência de preços reais declinantes e margens menores também assusta.

Como quebrar esse paradigma? Como encontrar outros caminhos? Até que ponto as mini-fábricas baseadas em papel reciclado serão viáveis e lucrativas? Existirão outras tecnologias mais baratas?

2.12- Convenção / crença nº12- Ciclabilidade dos preços

A ciclabilidade dos preços é um fenômeno que caracteriza a indústria celulósico/papeleira. Ela é prejudicial a todos os envolvidos na cadeia, desde o produtor de madeira até o aparista. Quando os preços despencam, todos sofrem. Por outro lado, os períodos dourados de picos altos estão cada vez mais curtos e escassos. A ciclabilidade é uma das principais razões para a denominação "indústria dos sobressaltos": ela é que está sempre nos atormentando e criando crises dolorosas. A volatilidade dos preços costuma ser alta; está cada vez mais difícil prever os preços da celulose; os preços reais estão declinando ano a ano; não há nenhuma forte indicação que a ciclabilidade oferecerá novos períodos de riqueza para se encher os cofres. Em resumo, é um negócio difícil para se gerenciar e planejar. A ciclabilidade ajuda a penetração de alternativas ao papel e tem consequências fortes nos sub-sistemas sociais. Quando os preços caem, o "downsizing" é mais praticado nas empresas. Os postos de trabalho

gerados na catação manual de papel nas grandes cidades ou diminuem, ou são precariamente remunerados.

Diversas coisas acontecem concomitantemente e são causas ou consequências dos ciclos. Os fluxos de estoque se movem de um lado para outro entre ofertantes e/ou compradores; os preços caem ou sobem conforme o fluxo; o humor dos envolvidos se alterna entre a alegria ou o desespero. Aliás, há muito de emoção na aceleração dos ciclos em suas subidas ou descidas. O humor dos compradores ou vendedores pode facilmente aumentar estoques ou esvaziá-los. Compradores e vendedores, até hoje, não perceberam que o jogo é o mesmo, e que a forma como jogam é de ganha/perde. Quem perde hoje quer ganhar amanhã e quem ganha hoje sabe que perderá amanhã. Mesmo que nada ocorra na economia mundial, os ciclos podem subitamente serem iniciados. Basta que entre uma nova fábrica no mercado, ou que haja uma explosão de caldeira, ou uma greve rápida no Canadá, etc. São fatores desencadeadores de preços para cima ou para baixo. O curioso é que os estoques da Norscan para celulose variam de 1 a 2,5 milhões de toneladas e causam todo esse estrago ao se alterarem para uma extremidade ou outra. Para celulose de mercado de eucalipto, o estoque é em média 350000 t, mas varia entre 250 a 600 mil toneladas. Desse total, 85% é celulose brasileira de eucalipto.

Voltando a discutir sobre os estoques mundiais com relação a capacidade instalada: para celulose de mercado, a capacidade global anual é de 40 milhões de toneladas e o estoque total (Norscan e outros) é de 4 milhões, ou seja 10% da capacidade. Se a produção mundial de celulose de fibras virgens for 160 milhões de toneladas, esse estoque de 4 milhões corresponde a 2,5 %. Quando o estoque sobe 2 milhões de toneladas, isso equivale a 5% da produção total anual de polpa de mercado. Essa variação promove uma queda de preços acima de 50%, como consequência. Se o preço cai de 900 US\$/t para 450US\$/t, a indústria de celulose de mercado tem seu faturamento global reduzido de 36 bilhões de dólares para 18 bilhões. Definitivamente um desastre. Entretanto uma redução programada de 5% na oferta voltaria a estabilizar os preços nos patamares de 900US\$/t, desde que as emoções não fossem demasiadamente fortes. O faturamento global dessa indústria baixaria com isso 1,8 bilhões de toneladas e não

18 bilhões. Como entender essa mágica!? Ou estamos todos nos enganando ou é definitivamente um jogo de “mortal combat”!

Qual a solução para evitar a volatilidade dos preços? Creio que seria principalmente a atitude e o controle das emoções. Ouvi uma vez Bernard Majani, da Papercast, dizer que o preço é afetado em 20% pela atividade econômica do mundo, 40% pela emoção e sentimentos e 40% pela visibilidade do fluxo dos estoques de um lado para o outro na cadeia produtiva. Percepções, adivinhações, suposições, especulações, crenças, convicções, emoções, atitudes éticas ou não-éticas, posturas, lideranças, comportamentos, tudo isso ajuda a ciclabilidade. Ninguém tem o controle dos preços, mas todos podem influenciá-lo, grandes ou pequenos fabricantes ou compradores. A síndrome ou nervosismo do cenário catastrófico são os maiores alimentadores da própria catástrofe. Ciclabilidade é então autofágica. Ela se alimenta dela mesma.

Por causa da volatilidade dos preços a indústria dos sobressaltos não agregou valor ao negócio nessa década. Os retornos aos investimentos têm sido inferiores às taxas de juros praticadas nos financiamentos à própria indústria. A redução do patrimônio líquido é uma corrosão do valor da empresa, é a perda anual de um pedaço importante da mesma.

Já discuti qual é o momento teórico de fim de poço: quando o preço fica menor que o custo variável dos produtores de baixo custo. Qual então o momento em que as fábricas querem começar a parar? Quando se atinge com o preço o nível de custo variável dos produtores de alto custo. Esses são os primeiros a se sentir sufocados. O problema para eles é que aos produtores de baixo custo não interessa parar nesse momento, porque ainda dispõem de margem positiva. Hoje, as comparações são mais realizadas a nível de “custo caixa de fabricação” que engloba todos e tão somente os custos que envolvem desembolso de caixa para produção. Não incluem depreciação, taxas e impostos, custos de venda, custos financeiros, “overhead”, logística.

A indústria tem-se mostrado incompetente para reagir à queda dos preços. Ela se sente dominada pelo mercado, não sabe como reagir, é lenta e atua descoordenadamente. Só sabe que há necessidade de estabilizar o ciclo a um patamar que seja vantajoso para a maioria dos

fabricantes. Celulose de mercado já chegou a 900US\$/t e a 350US\$/t, preços CIF. Em ambos dos casos é exagero. Celulose não pode valer um quase 1000 dólares, nem 350. O valor em algo próximo a 600 US\$/t permitirá a adequação de todas as regras do jogo. Só que esse jogo tem regras e jogadores de outros setores (plástico, disketes, CD-Roms, pano, “non-wovens”,etc). A indústria de papel e celulose precisa urgentemente atuar ativamente para reduzir a amplitude entre picos e vales. Seu crescimento e até mesmo sua sobrevivência vai depender disso.

É sabido existir uma relação entre o preço da celulose e o preço do papel. Existem também relações entre os diferentes tipos de celulose, mas nem tanto para os diferentes tipos de papéis. Não há uma indicação clara de quem lidera o ciclo, se o fabricante de celulose ou o de papel.

Nossa indústria é muito grande. Qualquer vento causa um maremoto.

Há grandes gurus propondo a consolidação de forma que se atinja, com os 10 maiores produtores, mais de 50% da produção de um dado produto. Outra proposta dos mesmos gurus é que haja um excelente sistema de informações sobre estoques, níveis de oferta e demanda, novas capacidades a serem iniciadas e bolsas de comercialização a preços futuros pré-acordados. Tudo isso exigirá visão, coragem, liderança e respeito. Pelo que conheço do setor, sou um pouco cético quanto a esses mecanismos propostos para regulação dos ciclos. Todos nós sabemos a alegria do comprador, quando consegue puxar preço para baixo, e do vendedor quando consegue aumentá-lo. Até hoje eles não perceberam que estão no mesmo barco. Será que algum dia o bom senso prevalecerá?

A indústria precisa também repensar para construir grandes novas capacidades. Apesar de todos nos encantarmos com essas jóias tecnológicas de tubos, tanques, torres, reatores, computadores, cada novo brinquedo que entra atrapalha todos. Lembrar que o momento é para ganhos em economia de escala. Talvez todos saiam atrás de novas capacidades, desgargalamentos, etc, com nova onda de crescimento. O jogo ficará ainda mais difícil e os preços podem cair ainda mais.

Uma outra sugestão é fazer alianças com usuários finais, redes de lojas, “merchants”, revendas, etc. Monitorar o mercado, ao invés de

pensar apenas em tonelagens. Agir pró-ativamente, antes dos demais. Ser ágil, simples, objetivo e corajoso. Estabelecer prioridades de “market share” e de produção/ oferta. Observar o que está acontecendo com os seus competidores e com os demais na cadeia produtiva. Onde eles estão investindo? No próprio negócio? Ou em outros negócios alternativos? Ou na base florestal? Ou no final da linha de consumo? Estão eles se integrando aos alternativos do papel?

É difícil prever o futuro. O papel deve ter ainda muito tempo de vida no futuro. Será que nós duraremos também?

A indústria deve continuar mostrando atratividade aos investidores. Não pode ser por acaso que é uma das indústrias mais estudadas pelos bancos e agentes financeiros (Junto com a indústria do petróleo e automobilística).

Temos definitivamente que achar soluções ganha/ganha, o que não será fácil. Para isso, as associações de classe podem e devem exercer papel fundamental de aglutinação e de planejamento rumo ao futuro.

2.13- Convenção / crença nº13: Gestão “low-profile”

Já vimos que a indústria de celulose sempre teve uma intimidade em morar em locais distantes, em ser rotulada de poluidora e agressora das florestas. Com isso a imagem se deteriorou. As marcas dos produtos dessa indústria quase não são percebidas pelo consumidor final, tamanha é a enxurrada de papéis que ele toma contato todo o dia. Dificilmente o usuário do papel higiênico sabe a marca que está usando. Em geral, ao comprar no super-mercado, compra a marca mais barata dentro da qualidade que considera adequada às suas exigências. O mesmo acontece com as caixas de embalagens, papéis de escrever, etc. Isso fez com que a indústria tivesse pouca empatia com a comunidade e que fosse gradualmente se afastando dos problemas dos consumidores.

Há situações opostas, em que a empresa é tão importante na comunidade local, que a comunidade só se movimenta em função

dos movimentos da empresa.

Em quase todos os casos, as pressões recebidas pela instabilidade do mercado, pela alta demanda de dinheiro, pelas críticas ambientais, etc, forçam a que se adote um esquema “low-profile” de gestão. Significa, “vamos esperar para ver o que acontece”. Esse modelo até que funcionou bem na economia protegida, onde os “favores do rei” é que eram valorizados. Hoje, com a desfronteirização, mercados dinâmicos e fluxos rápidos da informação, o modelo “low-profile” é auto-destruidor.

A nova gestão empresarial exige que se entenda bem o negócio, que se busquem parcerias, principalmente com os recursos humanos, que se tenha simplicidade na forma de gestão e principalmente agilidade. É o oposto do que se praticava. Muitas empresas já perceberam e estão atuando assim, especialmente o setor exportador. Entretanto, como a desfronteirização abriu nossos mercados para produtores estrangeiros, também os gestores de “mercado local” precisam mudar o comportamento e se inovarem rapidamente.

É muito comum que ao sermos surpreendidos por uma novidade de nosso concorrente, nos confortemos dizendo: “isso não é novo, eu já havia pensado nessa alternativa”. A diferença foi que demoramos a implementá-la e nosso concorrente, mesmo pensando depois (ou se apropriando de idéias obtidas nos fluxos de informação), acabou por implementar antes. Tempo é a moeda do futuro e a nossa indústria é espantosamente lenta para agir e decidir.

A indústria vive também uma crise de auto-estima, tipicamente chamada “crise da meia idade”. Os processos de centralização estão favorecendo uma concentração no poder. Esse modelo deverá afetar os modelos de gestão.

No Brasil, há ainda muito forte a “cultura do rei” ou do “capitão da capitania hereditária”. São pessoas que concentram o poder e as decisões. Para os demais, é importante ser amigo ou estar próximo do rei. Veja com que orgulho dizemos para nosso vizinho: “fui a Brasília para uma reunião no ministério”!

Estamos acostumados com os sistemas antigos de poder. Entretanto, as mudanças que estão ocorrendo são rápidas, envolvendo novos valores,

papéis, crenças e comportamentos. A urgência está forçando a descentralização e as medidas de eficiência e de resultados. Nossos gerentes devem urgentemente ser desenvolvidos comportamental e gerencialmente. Há muitas opções para isso. A relação benefício/ custo é válida para a maioria delas.

Algo mais, a ética e honestidade são os valores mais apreciados pelos donos do capital. Não que estejam em falta, mas elas credibilizam o negócio quando praticadas e percebidas.

A indústria dos sobressaltos precisa recuperar sua auto-estima e fazer lucros. Precisa também do reconhecimento da comunidade. Esses indicadores de sucesso não chegam sozinhos: é necessário muito trabalho para alcançá-los.

2.14- Convenção / crença nº14: Nosso maior patrimônio são nossos recursos humanos

Não há executivo que não afirme categoricamente que os recursos humanos são os maiores capitais da sua empresa. Até já se adotam os termos capital humano e/ou capital intelectual. A verdade é que muitas pessoas sequer saíram do estágio de mão de obra para o de recursos humanos.

A história da indústria brasileira resumiu-se em um primeiro momento a utilizar o trabalho. É assim que ainda se refere às pessoas. No momento seguinte, no estágio de recursos humanos, as pessoas foram treinadas e desenvolvidas. Logo a seguir, chegou o terrível momento do ‘downsizing’, reengenharia e “benchmarking”. Resultado: na busca da competitividade pelo lado reducionista, preferiu-se reduzir talentos. A visão hoje é: automatizar a atividade fim, crescer em escala nessa atividade, terceirizar o que é possível, investir em sistemas e tecnologias de informação e de gestão, dar capacitação às pessoas para gerarem resultados no negócio. O futuro da economia não está em gerar empregos, mas em gerar rendas e receitas aos envolvidos.

Ao mexer com nosso capital humano devemos nos esforçar para minimizar os impactos, evitando jogar pelo ralo a fidelidade conquistada no passado. Se não vemos alternativas e o caminho for automação/"downsizing", vamos ser pró-ativos e achar caminhos novos, incentivando outros desenvolvimentos econômicos na comunidade. Gosto de citar o exemplo da CAF, empresa reflorestadora da Cia Belgo Mineira, que incentivou fortemente o uso da madeira do eucalipto para serrarias de terceiros na região de Bom Despacho/MG. Com isso, criaram-se mais de 2000 postos novos de trabalho na região. Mesmo com uma eventual redução de seu pessoal, haveria oportunidade de emprego na região.

Pessoalmente, sinto às vezes, um pouco de vergonha e remorso, pela forma como comentamos as reduções em pessoas e o orgulho alcançado com os resultados em produtividade, nas florestas ou nas fábricas. Poderíamos ter usado a alternativa de como as pessoas poderiam agregar renda, ao invés de serem vistas apenas como custos?

Ainda dentro do tópico recursos humanos, a sociedade empresarial do próximo milênio exigirá pessoas altamente qualificadas e performantes. A ação pró-ativa por parte da indústria é ajudar a que essas características sejam alcançadas. Tendemos a responsabilizar a um ente abstrato e distante, que chamamos de governo, pela qualidade da educação, e nada fazemos. Para atrair talentos e competências, temos que acreditar que cabe a nós papel importante em educar e qualificar pessoas. Caso contrário, os jovens poderão migrar para outros setores ou atividades. É o fenômeno conhecido como "mudanças estruturais da força de trabalho".

Assuntos como aspectos sociais, educação, distribuição de renda, emprego, saúde, segurança, qualidade de vida, fazem parte do desenvolvimento sustentado. Se queremos alcançá-lo, vamos incluir esses e outros assuntos de cunho social em nossas agendas.

É possível, que em um dia no futuro, teremos que praticar "upsizing" para agregar valor às empresas, e não "downsizing". O enxugamento pode resultar em uma desidratação e em envelhecimento precoce da motivação e competência dos recursos humanos. Qual a combinação correta músculos +cérebros? Como não temos respostas para essa intrigante questão, preferimos todos acreditar que a automação substituirá mais e mais as

peessoas. Há uma anedota sobre o assunto, que diz que na fábrica do futuro trabalharão somente um cachorro e um homem. Caberá ao cachorro guardar as máquinas para que ninguém se aventure a mexer nos botões. Ao homem, estará destinado o papel de alimentar o cachorro!

Hoje se fala muito em que o emprego está acabando, mas não o serviço. Os empregos tradicionais serão substituídos por serviços flutuantes, trabalhos executados em casa, empreendedorismo individual. As pessoas valorizarão multi-atividades paralelas, e não mais postos fixos de trabalho. Serão sempre desafiadas ao novo e a rotina desaparecerá. Para isso acontecer, os recursos humanos terão que se mostrar flexíveis e qualificados. As empresas que acharem interessante a tendência, podem ajudar a direcionar o modelo, sem entrar erradamente em processos perversos de gestão do susto das pessoas. Ao invés, as empresas poderão assumir papel de empresa/escola e de empresa cidadã. Somos todos aprendizes nessas transformações sociais e do ambiente de trabalho no mundo moderno. Além disso, todas essas mudanças são aterrorizantes para o cidadão comum.

Paralelamente, as mudanças nas tecnologias e as mudanças culturais, estão continuamente a exigir requalificação das competências. Experiência perde pouco a pouco o seu valor, para ser substituída por agregação de competências. Algumas sugestões: a) valorizar a inteligência, b) descobrir os conhecimentos-chaves para o negócio, c) valorizar as competências internas e fazer parcerias com as externas, d) descomplicar os processos relacionais, e) obter parcerias com os recursos humanos, f) confiar para merecer confiança, g) desenvolver continuamente atividades que mantenham a economia ativa na região.

Lembrar mais uma vez que não há como manter uma empresa próspera no meio da miséria do povo que a circunda. Vamos olhar para todos os lados na busca de caminhos. As ameaças podem ser vistas como fontes de ensinamentos e não de desgraças.

Medidas de minimização de impactos sociais devem ser produzidas sempre proativamente e de forma ágil. Se a pressão social ultrapassar certos limites, há o perigo de uma explosão de consequências imprevisíveis.

Há um sentido de urgência a ser perseguido. Cada empresa terá

formas e velocidades diferentes de encarar e resolver a problemática social, quer seja a do campo ou da indústria. Recomendo a cada uma olhar de frente esse assunto, não apenas com o foco de gestão e resultado do negócio, mas também como uma política social e comunitária, clara, transparente e de credibilidade. Cada empresa poderá então ter seu próprio plano de ação, para colher seus resultados na área da cidadania.

2.15– Convenção / crença nº15: Floresta plantada é agricultura sustentável

Terminei o item anterior falando da variável social na busca do desenvolvimento sustentado. A outra variável é a ambiental, que abarca florestas e aspectos de controle à poluição.

As florestas são as fontes da principal matéria prima que a natureza ofertou aos papaleiros: as fibras. Fibras são resultados de fotossíntese realizada por árvores bastante performantes, usando recursos naturais: água, luz solar, gás carbônico, sais minerais.

O papaleiro gostaria de ter a fibra universal, que servisse para todos seus propósitos, ao mais baixo custo. Com isso, a madeira deixou de ser uma dádiva da floresta para ser um insumo de baixo custo. É claro, que há uma preocupação quanto a futura disponibilidade de fibras no planeta. A própria FAO–Food and Agriculture Organization, está concluindo um trabalho sobre avaliação global da oferta e demanda de madeira para fins industriais no planeta.

No Brasil, a preocupação com a floresta é mais econômica. Já que a madeira é obtida de florestas plantadas, chamamos essas florestas de recursos naturais renováveis. Outros chamam de fazendas de fibras (“fiber farms”). A maior preocupação é econômica porque se gasta, com o modelo vigente, um capital hoje, e ele só vai frutificar alguns anos adiante. Com as taxas de juros praticadas no país, a tendência é a madeira encarecer por essa e outras razões. Há muita iniciativa da Sociedade Brasileira de Silvicultura–SBS, representando diversos setores de base florestal, para obter apoio governamental ao plantio de árvores para fins comerciais.

A meta pode ser a obtenção de taxas de juros diferenciadas para atividades de longa maturação, como florestas.

A atividade florestal tem sido focada com intensidade pelas organizações não-governamentais e pela mídia internacional. Essas pressões são mais fortes no Canadá, Austrália, USA, mas também ocorrem no Brasil. No nosso país, a problemática florestal engloba tanto os aspectos sociais, como ambientais.

Nosso empresário precisa estar atento e pró-ativo e evitar deteriorar a imagem setorial. Pelo contrário, há que se fazer um grande esforço para que a sociedade veja a atividade de florestas plantadas como algo nobre para o homem e para o meio ambiente.

Sobre esse assunto, já escrevi muito e tomo a liberdade de anexar a esse relatório um artigo que publiquei há alguns anos de título “A floresta do amanhã”. Nele, argumento que é uma injustiça chamar de agricultura a floresta plantada. Ela é uma rede dinâmica e bem planejada, incorporando o homem, os remanescentes de mata nativa, as matas ciliares, as áreas agrícolas e de pastagem, etc. Isso é muito mais que roça. Mas para ser esse notável ecossistema, não basta só plantar eucalipto, pinus ou acácia. Temos que planejar, ajudar a natureza em desenvolver esse ecossistema orquestrado por nós e por ela. Não podemos esquecer também que o homem do campo não é só mão-de-obra. Os reflexos sociais da atividade florestal são enormes. Mecanizar fortemente a atividade florestal trará graves consequências sociais. Será correto esse modelo, só porque é praticado em outros países? Será que o fomento do plantio de florestas ao pequeno agricultor não solucionaria esse problema? Ainda mais que ele faz isso quando tem ociosidade de terras e de trabalho!

Um exemplo que merece ser visto está acontecendo no estado do Rio Grande do Sul, por iniciativa da cooperativa agrícola Cotrel, em Erechim. Essa cooperativa é uma das maiores do país, com cerca de 20000 associados. O tamanho médio de cada propriedade rural está entre 15 a 20 hectares. O agricultor planta trigo, milho, alcachofra, pêssego, e cria suínos. Recentemente, a cooperativa passou também a incentivar que os agricultores plantassem também eucaliptos e pinus. Essa orientação visa disponibilizar madeira para o proprietário rural e uma nova fonte de

renda ao mesmo. A cooperativa investiu em um viveiro para produção de mudas com a qualidade exigida. Cada agricultor planta, com seus próprios recursos, cerca de 2 a 3 hectares, em terras marginais. A muda é vendida a um preço favorecido aos associados. Os agricultores recebem toda a orientação para manejar os pequenos bosques, visando madeira para fins nobres (painéis, laminados, madeira serrada). Aprendem sobre desrama, desbaste, adubação, etc. Retiram madeira por desbaste para suas necessidades na propriedade e vendem o excedente. Enquanto isso, enobrecem e acariciam as árvores remanescentes para renda futura. Para não decepcioná-los no longo prazo, a Cotrel tem uma parceria com a Embrapa para desenvolver e adequar serras móveis para processamento de madeira no momento adequado. Já existem 3000 hectares plantados nessas condições. A meta é alcançar 30000 ha nos próximos 10 anos. A potencialidade na região é de 100.000 hectares, considerando que existem 40.000 propriedades rurais totais nos 50 municípios que correspondem à área de atuação da cooperativa. Exemplos assim existem outros e eles são contruídos pela iniciativa e determinação de pessoas que acreditam na solução trabalhada para o sucesso do futuro. Como benefícios adicionais, tem-se a admiração das florestas plantadas pelos muitos envolvidos e a definitiva integração dos mini-bosques com a paisagem no entorno das cidades. É o modelo que integra o homem, economia e ambiência. Forma-se uma malha interessantíssima e benéfica. Podemos chamar isso de florestas comunitárias, já que é a comunidade que está, com seu convencimento de que é um bom negócio, investindo em plantar, porque acredita no resultado futuro.

Há muitos outros modelos de agrossilvicultura. A integração desses mini-bosques pode ser feita como mosaicos de culturas, ou como culturas intercaladas, ou finalmente, como programas de pastejo de animais (boi, ovelha, etc) no sub-bosque. Agrossilvicultura e florestas comunitárias, além de serem ecologicamente corretas, são opções válidas para a busca do desenvolvimento sustentado.

Certamente queremos florestas produtivas, fibras de baixo custo, bons rendimentos, qualidades compatíveis. Temos a evitar que o setor florestal se transforme em um departamento de compras de madeira

ao menor preço. Madeira precisa ser um produto barato, todos estamos cientes disso. Se o seu preço subir demais, os produtos alternativos agradecerão e ocuparão espaços. À madeira agregamos tecnologias, energia, outros insumos e produzimos a celulose e depois o papel. Madeira é a “commodity” inicial de um produto final comoditizado? O consumo de fibras continuará crescendo. No Brasil, principalmente o eucalipto continuará a ser o principal protagonista. Quase não nos preocupamos com o suprimento de fibras longas de pinus. É intrigante, porque o pinus, é quem melhor oportuniza a integração entre produtos de madeira (tábuas, blocos, laminados) e o uso dos resíduos para cavacos destinados para fabricação de celulose. Há um déficit doméstico no suprimento de celulose de fibra longa, e já começa a haver preocupações quanto às disponibilidades futuras de madeira de pinus. Será que não deveríamos repensar sobre isso?

O consumo de madeira de eucalipto continuará crescendo no mundo, agora por diversos setores da economia, inclusive para energia. Fico com a dúvida se esse aumento de consumo se dá porque o mercado pede (“market push”) ou se é porque nós plantamos e aumentamos a oferta (“production push”)!

Com certeza novas unidades de celulose serão instaladas no hemisfério sul e privilegiarão o eucalipto e a oferta crescerá. Trará isso associado uma queda no preço? Já vimos que num mercado de “commodities”, qualquer motivo pode causar distúrbios a esse mercado. Se os estoques de celulose de eucalipto crescerem é sempre possível que ocorram os denominados “ajustes de preços e estoques”.

2.16– Convenção / crença nº16: Meio ambiente é ameaça

A indústria dos sobressaltos sempre sofreu duras críticas da comunidade, da mídia e das agências de controle da poluição. Inicialmente era pelo odor, depois pelos efluentes carregados de carga orgânica e mais recentemente pelas temidas dioxinas e toda família de

organoclorados. A quantidade de notícias e comentários negativos, ao longo da história, deixou a indústria temente às críticas ambientais. Como seres humanos e também sociedade, nós da indústria amargamos esses comentários críticos e tratamos de transformá-los. As empresas investiram pesadamente na solução desses problemas. Já temos fábricas praticamente isentas de odor, os efluentes estão sendo tratados a baixo nível de contaminação orgânica e cor, e as dioxinas reduzidas à níveis mínimos. Restam ainda alguns troféus a conquistar: reduzir a quantidade de resíduos sólidos/ convertê-los em sub-produtos de maior valor, reduzir o consumo energético, fechar o ciclo de águas, converter as fábricas para o mínimo impacto ambiental.

Há cerca de 2 anos foi entregue à comunidade o estudo “Sustainable Paper Cycle”, que foi patrocinado pelo World Business Council for Sustainable Development e realizado como pesquisa pelo International Institute for Environment and Development, do Reino Unido. As pesquisas apontaram todos os impactos da fabricação do papel, desde a floresta até a reciclagem e depois morte do papel (como lixo ou incinerado). Essa análise de ciclo de vida foi debatida em diversas partes do mundo, inclusive no Brasil, com os especialistas locais. As sugestões de ações nas diversas fases do ciclo de vida do papel transformaram-se em valiosas contribuições às indústrias. Sugerimos a leitura desse texto na forma integral ou simplificada. A referência está mencionada no último capítulo desse relatório.

Meio ambiente tem suas ações impulsionadas por: a) restrições legais, b) pressão da comunidade, c) avanços tecnológicos de menor custo, d) mercado, e) consciência ambiental do investidor, f) exigências dos “stakeholders”, entre os quais os bancos de financiamento.

Somos parte desse ambiente e vivemos como poucos esse eco-momento que engloba: eco-labels, eco-marketing, eco-taxas, eco-auditores, etc. A realidade ambiental direciona a indústria para mudar gradualmente das atuais tecnologias que privilegiam o “fim-de-tubo”, para as chamadas “tecnologias limpas”, que não geram resíduos. A solução tecnológica está vindo aos poucos para os problemas de poluição aérea, hídrica, sonora, solo, resíduos, etc. Os desperdícios gradualmente são

atacados, quer seja pelos programas de qualidade ou como metas dos sistemas ISO. As fábricas já estão se definindo como amigas do ambiente e rejubilam-se com isso. Essa ação ambiental uniu empresas produtoras e agitou os fornecedores de insumos e equipamentos, pois eles encontraram rico filão a explorar. O processo está começando a maturar, mas não significa que nós nos devamos instalar confortavelmente nesse patamar.

Meio ambiente deve ser visto muito mais como uma oportunidade do que como ameaça. A adoção da norma ISO 14001 por algumas empresas do setor sabiamente comprovou isso. ISO 14001 tem forte apelo de mercado, mas revelou uma vertente inesperada, que foi a motivação gerada nas pessoas. Todos se sentem gratificados em trabalhar pelo desenvolvimento sustentado, até porque estão ajudando a melhorar a qualidade de vida no planeta. Vida animal, vegetal e humana. Na prática, o ganho ocorre em reduções de desperdícios, em imagem institucional alavancada e em forte sentimento de união por uma causa justa. Há cerca de 4-5 anos atrás, quando surgiram as primeiras normas para sistemas de gestão ambiental, houve uma gritaria geral. Muitos chamavam a BS 7750 e a ISO 14001 de barreiras não tarifárias. Definiam-nas como ameaças fantasmagóricas. Em diversas entrevistas a jornais e revistas afirmei o oposto na época. Considerei algo desafiador, difícil, mas uma bandeira de motivação que recompensaria principalmente os primeiros a carregá-la. Fico alegre por ter acertado.

Resumidamente ISO 14001 significa que a empresa tem um sistema de gestão ambiental que é auditado por auditores externos idôneos e que: a) a empresa avalia e controla seus efeitos ambientais, b) a empresa segue as leis ambientais pertinentes, c) a empresa tem uma política ambiental clara e difundida, d) a empresa tem um plano de melhoria ambiental continuado.

Nos últimos anos muitas empresas transformaram suas dificuldades em felicidades. Falta agora compartilhar melhor com a comunidade. O programa de comunicação é pouco eficaz: o próprio sistema ISO não incentiva a comunicação, as empresas não usam convencionalmente a Internet, poucas são as empresas que possuem Relatórios de Balanço Social e Ambiental.

Fomos construindo nosso caminho caminhando sobre terreno difícil. Agora, nos objetivos estratégicos da maioria das empresas, meio ambiente tem inserção importante. A próxima etapa é fazer meio ambiente uma oportunidade de negócio empresarial, por redução de custos com novas tecnologias e eliminação de desperdícios e geração de receitas com subprodutos vindos da própria poluição.

Quanto a informar melhor, temos muito a aprender com os finlandeses. Nunca vi ação tão bem sintonizada para informar a população escandinava sobre os avanços em qualidade florestal e ambiental, como na Finlândia. É um exemplo a ser conhecido e a ser perseguido.

Finalmente, a indústria precisa perder o receio de dialogar com as partes interessadas. Faltam porta-vozes, falta coragem para enfrentar a mídia, falta adequar a linguagem àquela do cidadão comum, falta falar com o coração como fazem os ambientalistas. Esses últimos, as vezes referidos como “eco-xiistas ou eco-loucos”, são pessoas com idéias diferentes e com muitos pontos de vista que podem ser úteis em direção de um ambiente melhor. A ISO 14001 incentiva o diálogo e o respeito às partes interessadas. O sucesso será alcançado quando houver um respeito mútuo e uma disposição a se ouvir de lado a lado.

2.17- Convenção / crença nº17: Tecnologia é moderna e dominada

O setor de celulose e papel é capital intensivo, como já destacamos. A maior parte desse capital destina-se à aquisição de máquinas. Por isso, a competitividade depende fundamentalmente das máquinas que dispomos, de quanto pagamos por elas, da eficiência como as operamos, etc. A orientação flui naturalmente para a capacitação na produção e não para a inovação do produto. O setor tem-se mostrado capaz em sua capacidade produtiva, correspondendo à expectativa quanto ao operar as máquinas. Por outro lado, o setor está sempre falando em aumentar a capacidade instalada, já que essa atitude leva a escala de produção e suas maravilhas.

Nosso setor, entretanto, é de uma diversidade tecnológica

fantástica. Ao mesmo tempo que dispomos de fábricas de bilhões de dólares, repletas de máquinas e computadores de última geração, temos dezenas de fábricas pequenas, com máquinas próximas à obsolescência, e fazendo um esforço enorme para ganhar lucratividade e/ou sobrevida. Ao mesmo tempo que alguns valorizam elegantes e caras soluções de engenharia, outros artesanalmente vão promovendo acertos e ajustes em suas máquinas. Para quaisquer desses produtores, a otimização da capacitação produtiva implica em solução de multi-mini problemas ou gargalos. Dependemos muito da parceria com fornecedores, que detem muita informação e soluções tecnológicas. Como nunca antes, os fornecedores estão melhorando suas relações de parceria, suporte técnico, etc. Também eles, estão em processo de concentração de forças e consolidação de poder. Essa megatendência faz com que acabemos nos especializando na tecnologia das máquinas dos nossos fornecedores. Até porque dependemos delas e temos que conhecê-las na intimidade. Como o domínio tecnológico está migrando para a mão dos fornecedores, que hoje são muito mais profissionais e competentes, no futuro os técnicos da indústria acabarão provavelmente excelente gestores de uma tecnologia que os encanta, mas que conhecem pouco. Estaremos comprando máquinas como compramos brinquedos novos. Operarão maravilhosamente bem e rápidas, mas não entenderemos nada de suas entranhas. Já se foi o tempo que os fornecedores de máquinas eram pessoas charmosas a convidar nossos técnicos para alegres jantares em restaurantes caros. Hoje o profissionalismo e o servir bem é o usual.

Quanto às máquinas, o setor continua a praticar o conceito de comprar equipamentos “para a vida toda”. Hoje, com a velocidade das mudanças, as máquinas se obsoletam logo. Deveria haver um movimento para baratear equipamentos, mesmo que eles durem menos. Ao cabo de 5 anos por exemplo, poderíamos introduzir “upgrades” também baratos, mais eficientes, menos poluidores, de menor consumo energético, etc. Nossa tecnologia atual é cara e excessiva. Algo precisa ser feito urgentemente. Ainda mais que os grandes gurus estão prevendo que a “era das máquinas e das fábricas já está no fim”!

As empresas investem em tecnologia, procurando se ajustar às

novas regras industriais e aos novos jogos de competição. Como indicadores de capacitação tecnológica produtiva avaliam: qualidade, produtividade, eficiência operacional e custos. Todos estão envolvidos em implementação de programas de qualidade e produtividade e em otimizações do processo produtivo. É um jogo sem fim. Ainda se pratica pouco a engenharia de processos e de produtos. O desenvolvimento de produtos está muito mais associado a novas máquinas e novos insumos do que a tecnologias inovadoras e desconhecidas.

Praticamos inconscientemente o analfabetismo tecnológico em muitas áreas afins. Somos PhD's na nossa fábrica, mas analfabetos nas outras. Esse analfabetismo é tão presente no nosso dia a dia, que sequer o enxergamos. Nosso maior vício é a forma de se fazer celulose e papel. Temos barreiras culturais intransponíveis para trocar a tecnologia: formação da folha a seco com eliminação da água no processo; cozimento com solventes orgânicos; uso de biotecnologia; etc. Essas tecnologias mostram a face, necessitam de curva de aprendizado para se tornarem competitivas, mas nós as aniquilamos antes de se tornarem vencedoras. A sorte é que a determinação de alguns, acaba por tornar uma ou outra um caso de sucesso. O sucesso seria definitivamente alcançado se a pesquisa se orientasse para tecnologias de baixo nível de investimento e não para o oposto, como vem acontecendo. Qualquer simplificação tecnológica representa alguns milhões de dólares e será muito bem vista nos dias atuais de baixos resultados.

Desenvolvimento tecnológico acabou perdendo vigor e nas empresas é cada vez menos praticado. Os produtos comoditizados não gostam de mudanças processuais e de novas especificações. Assim, desenvolvimento tecnológico mostra hoje um grave problema conceitual. Não consegue mais ser aceito pelos grandes executivos como fator chave de sucesso, exceto a tecnologia florestal. A essa, toda atenção, pois está na madeira barata a nossa principal vantagem. A tecnologia fabril é madura, conservadora, estabilizada e de baixa flexibilidade. Ela atingiu um climax e vem sendo incremental e marginalmente aperfeiçoada. Porém, não a vemos como ameaça. Na nossa postura de grandes consumidores de capital, assumimos a postura megalômica do "eu compro se precisar e onde houver". Continuamos trabalhando isoladamente, quando há inúmeras

oportunidades para parcerias em tecnologias em fase pré-competitiva.

Nós todos temos a crença que a indústria de celulose e papel é uma indústria “high tech”. Na verdade é uma indústria de tecnologia complexa, resultado da combinação de inúmeras tecnologias (florestal/agrícola, biotecnologia, processos unitários, geração de produtos químicos, etc, etc). Em algumas dessas tecnologias praticamos o estado da arte. Em outras, somos obsoletos. É até natural, não podemos, nem temos energias, para nos manter focados em tudo. As tecnologias de apoio estão-se movendo rápido e nós estamos com baixa visibilidade sobre elas: tecnologia de informação, biotecnologia, tecnologias limpas, novos usos e produtos, etc.

Curiosamente, a indústria está preferindo investir cada vez menos em desenvolvimento tecnológico, apesar de estar em algumas encruzilhadas perigosas. De forma geral, investe-se entre 0,5 a 1,5% em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, base faturamento total. É uma proporção típica de indústrias de escala para produtos comoditizados. O perigo é que estamos nos deslocando rapidamente no Brasil para a extremidade inferior, para o 0,5%, ou menos, com nossas políticas reducionistas para o custo. A reestruturação da indústria se apoia na racionalização e na prática do “core business”.

Já vimos que “core business” é olhar para o umbigo e não é compatível com especialidades mudanças, flexibilidade, diversificação de produtos, desenvolvimento tecnológico rápido, etc.

Gradativamente, estamos erodindo a competência dos talentos que valorizam a pesquisa e o desenvolvimento. A indústria dos sobressaltos tem sido cruel com esse tipo de profissional, tanto na área florestal como industrial.

A complexidade industrial exige incrementos de competências, treinamentos, atualizações, trocas de experiências, etc. Se nós não desenvolvermos novos recursos humanos em termos tecnológicos, teremos dificuldades em mudar de patamares tecnológicos.

A tecnologia atual exige que se trabalhe em rede. Quanto mais elos de conhecimento, quanto mais competências disponibilizadas, maior chance de sucesso. Nós não precisamos contratar muitas pessoas. Nós precisamos saber atuar sobre a rede, emprestar “expertises” quando

necessárias, promover casamentos de interesses técnicos, etc. Redes tecnológicas são globais e aceleradas pela facilidade da comunicação por meios eletrônicos (internet, tele-conferências, etc).

Acredito que os grandes problemas talvez sejam o desconhecimento de como gerenciar tecnologia por resultados e as dificuldades de se promover o marketing interno da área tecnológica.

O balanço atual para o desenvolvimento está dividido da seguinte forma:

- a) institutos de pesquisas/universidades: pesquisas cooperativas, desenvolvimento de novos conhecimentos, educação e capacitação;
- b) fornecedores: tecnologias emergentes e otimização das tecnologias atuais;
- c) indústria: melhoria da eficiência operacional; controle da qualidade, produtividade e custos; desenvolvimento de novos produtos.

Há diferentes modelos sendo praticados:

- a) USA: forte em pesquisas acadêmicas e nos fornecedores, mas não tão ativo em pesquisas nas fábricas;
- b) Japão: forte em P&D cooperativa com centros cativos bem equipados, mas fraco em pesquisas universitárias;
- c) Suécia: forte nas pesquisas cooperativas com institutos de pesquisa e universidades;
- d) Finlândia: fortíssima em engenharia tecnológica junto a fornecedores;
- e) Brasil: redução gradual dos centros de excelência e dos centros cativos de P&D.

Precisamos rapidamente resgatar o papel do desenvolvimento tecnológico, buscando formar redes/aglomerados /cooperativas envolvendo produtores / fornecedores / universidades / governo / associações técnicas. Alguém precisa liderar isso, caso contrário o futuro poderá nos mostrar que fomos incompetentes e estaremos pagando por isso.

Recordar que a aceleração contínua das inovações tecnológicas afeta o desenvolvimento da sociedade. Essa velocidade ocorre em todas as áreas do conhecimento, inclusive na área dos alternativos ao papel.

A indústria terá mais e mais dificuldades com o planejamento a longo prazo, caso não suporte suas decisões em bases confiáveis. Uma

dessas bases é a tecnológica. Decisões técnicas erradas podem significar o fracasso, a perda do mercado e do lucro. Decisões técnicas estão ligadas a altos investimentos. Investimentos que não gerem resultados positivos são fatais para nossa indústria.

Algumas áreas estão sendo focadas mais intensamente pela indústria em termos de P&D. Vou listar algumas das mais populares:

- engenharia de máquinas mais produtivas e de maior velocidade;
- automação;
- reciclagem do papel;
- tecnologias de menor custo de capital;
- melhoramento florestal para fibras de qualidade a menor custo;
- tecnologias limpas e fábricas de mínimo impacto;
- redução nas estruturas de custo;
- biotecnologia;
- ambiência, sustentabilidade, etc;
- quantidades e usos para os resíduos sólidos;
- linhas de fibra mais eficientes e performantes;
- redução do consumo energético.

As forças motrizes principais para as mudanças tecnológicas tem sido:

- custo de capital,
- custo operacional,
- lucratividade,
- restrições da legislação,
- competição/posição competitiva,
- exigências de mercado,
- disponibilidade de recursos,
- meio-ambiente,
- visão e estratégia da corporação.

A solução no longo prazo é buscar a simplicidade. Incluir agilidade como consequência. As grandes companhias com resistências às mudanças e demasiadamente burocráticas podem-se ofuscar com as mudanças necessárias. Estamos nos concentrando demais nos aspectos

gerenciais, esquecendo que a maior parte do capital que entra ou sai nas empresas de nossa indústria são para comprar ou mover tecnologias. Dessa forma, tecnologia precisa ter sua importância reconhecida, bem como as pessoas que decidem e trabalham com ela.

2.18- Convenção / crença nº18: Qualidade e produtividade brasileiras são de primeiro mundo

Há cerca de uma década o Brasil mergulhou com alguma determinação nos problemas de qualidade e produtividade industrial. Inicialmente, algumas empresas pioneiras passaram a adotar círculos da qualidade, “just-in-time”, controle estatístico de processo, etc. Logo no início dos anos 90’s, surgiu o PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Surgiram também as premiações nacionais (Prêmio Nacional da Qualidade) e regionais. Mais recentemente, enorme ênfase foi colocada na certificação ISO 9000 e cerca de 2000 empresas brasileiras já obtiveram o atestado para seu sistema da qualidade.

Por tudo isso, tenho regularmente escutado líderes industriais e políticos afirmando que temos o problema da qualidade resolvido. Na minha opinião, o problema da qualidade nunca está resolvido porque é dinâmico. Logo, apesar de todos os esforços, estamos muito longe mesmo do que é necessário para a competitividade.

Qualidade é um problema de todos, e que pode ser trabalhado conjunta e isoladamente, ao mesmo tempo. Nossa indústria celulósica / papeleira tem mais de 250 fábricas, a maioria entre 25 a 100 t/d de produção. Isso sem contar as convertedoras menores. Essa grande maioria está ainda afastada, até por inércia própria, dos programas de qualidade e produtividade. Para muitas delas, uma melhor gestão, objetivando “housekeeping” e melhoria da qualidade, traria enormes resultados em diminuição de custos e desperdícios. Como estou sempre a me surpreender com o nível de desperdícios da fabricação de celulose e papel!

Incrédulos 2% da madeira que entra em uma fábrica de celulose

vira serragem que custa dinheiro para ser descartada! Pasmem, entre 10 a 25% do peso de papel branco produzido em muitas fábricas, precisam voltar ao repolpeador por problemas de quebras, manuseio e qualidade! Isso acontece inclusive em fábricas modernas de grande porte. O refugo é fibra já refinada e seca, logo é papel reciclado, com menor resistência e maior histerese. Quantidades variadas de refugo afetam a estabilidade da qualidade do produto.

Vamos nos deslocar para as fábricas de papelão ondulado e caixas de papelão. Refugos na proporção de 30 até 40% podem ser notados em algumas fábricas. Para papéis higiênicos, é incrível a quantidade de rolinhos e até enormes bobinas que voltam ao repolpeador!

Resíduo é matéria prima à qual agregamos insumos, trabalho, energia e outros custos e depois jogamos fora. Logo, é um desperdício desperdiçar tudo isso!

E daí? Será que ninguém tenta quebrar esse paradigma de que isso é normal, sempre foi assim, etc?

Há muito mesmo a ganhar por todos. Não é apenas evitando o desperdício, melhorando o uso das matérias primas. É também economizando no aspecto ambiental, já que todo processo mal operado ou engenheirado gera lixo, que requisita tratamento no fim de tudo.

Veja só o que acontece com as mini-fábricas baseadas no uso de papel reciclado. A preparação da massa, limpeza, destintamento, etc, gera uma borra de cor acinzentada que equivale a 25–35% do peso da matéria prima adquirida. Até hoje, todos se questionam o que fazer com isso. Esse é tipicamente um problema para ser resolvido em conjunto. Evitar sua formação, ou achar uma destinação econômica não me parecem problemas tão insolúveis. Falta ação, vontade ou visão de redução de custos ou aumento de margem de lucro!

Outro ponto sempre esquecido é a visão de produtividade. Cada vez mais as empresas estão criando “relógios” para medir produtividade das máquinas, das pessoas, etc. Produtividade é sempre uma relação entre duas coisas. Exemplo: toneladas de papel produzidas por homem/ hora de pessoas diretamente envolvidas em sua produção.

Para melhorar a produtividade nós temos duas maneiras:

aumentar o numerador, ou diminuir o denominador. Os gerentes atuais, pressionados pelo reducionismo da “encantadora e charmosa redução de custos” fazem o mais fácil. Cortam pessoas, atuando no denominador. Poucos atuam no numerador, pois significa mais esforço, criatividade e até mesmo capital.

Produtividade também tem um limite para o desenho do equipamento, sua idade, as matérias primas usadas, etc. Muitas vezes para aumentar a produtividade temos que quebrar alguns desses paradigmas, mudando a forma de fazer as coisas. Os programas de qualidade e produtividade ajudam bastante para que isso aconteça. Para qualidade total há que se ter motivação das pessoas. O lado humano, psico-social é a força motriz. Logo, “downsizing”, ameaças, gestão pelo temor, e outras formas primitivas de gestão, acabarão por desmotivar as pessoas. Com isso, os programas de qualidade e produtividade sofrerão. Entendo que às vezes é necessário atuar no denominador até por causa da sobrevivência futura da empresa. Esses casos deveriam ser as exceções e não a regra mandante como acontece hoje em quase todo o setor industrial.

2.19- Convenção / crença nº19: Fibras virgens e / ou fibras recicladas

A reciclagem do papel cresce e somos orgulhosos de produzir algo que tem taxa média de reuso de cerca de 35% a nível mundial. Papéis de quase todos os tipos são reciclados, tanto originados dos convertedores (sobras) ou pós-consumo (catação). Jornais, papelão, revistas, papel branco, recortes, papéis de escritório, etc. Como a produção mundial de papel e papelão alcança no seu total a soma de 300 milhões de toneladas, a enorme quantidade de mais de 100 milhões são reciclados. É uma indústria dentro de outra indústria.

Até hoje argumenta-se a necessidade de entrada de fibras virgens para os papéis de alta resistência e qualidades como limpeza, alvura, etc. Essas justificativas cada vez mais se enfraquecem pela melhoria contínua na tecnologia de reciclagem. A outra razão é a natural perda de grande parte

do papel que vai para os lixões, aterros sanitários, etc.

Sabemos ser difícil crescer indefinidamente essa taxa de reciclagem que já ultrapassou 50% em países como Holanda, Japão e Áustria. Entretanto, ela deve aumentar mais ainda pelas melhorias tecnológicas e pela agilidade no fluxo de coleta e uso da fibra. Significa que uma mesma fibra poderá ser reciclada diversas vezes no ano, contribuindo para o aumento da taxa de reciclagem.

Curioso é o conflito psicológico entre as fábricas de fibra virgem e as recicladoras, às vezes até da mesma corporação. Ao mesmo tempo que a reciclagem é ambientalmente nobre e admirada por todos, ela rouba mercado da fibra virgem e gera reações conflituosas. Já conversei com fabricantes de celulose de mercado que criticavam abertamente a fibra reciclada, mesmo trabalhando em uma companhia que tinha fábricas baseadas em papel reciclado. São coisas humanas na competição por “market share”.

As grandes fábricas de fibras virgens caminham em direção oposta às mini-fábricas de papel reciclado. Como reciclados são volumosos e disponibilizados por grandes centros urbanos, é difícil falar em enormes capacidades para as fábricas que os utilizam. Essas fábricas se situam próximas aos grandes centros, são inodoras, baixo barulho, baixo consumo de água e empregadoras exemplares. Isso porque favorecem a catação, que em países em desenvolvimento é uma importante fonte geradora de postos de trabalho. A reciclagem tem importante contribuição ambiental e social. Assim, também ela precisa ser admirada.

É claro que os ambientalistas só focam o ponto de preservar as florestas, esquecendo dos benefícios sociais. É desnecessário dizer que o argumento evitar destruição de árvores, no Brasil não é válido, já que as florestas são plantadas. Plantações evitam as pressões sobre as matas nativas e também são geradoras de emprego na área rural.

Reflorestamento e reciclagem são então muito bem vindos em países em desenvolvimento e com altas taxas de crescimento populacional.

Reciclagem exige também que o fabricante busque singularidades no papel que fábrica. Deve buscar nichos mesmo que seja um papel tão comum quanto o “tissue”. Isso porque, se enfrentar o mercado comoditizado,

difícilmente o pequeno tem chance de ser vitorioso. Singularidade não significa somente trabalhar com especialidades, mas com algo diferente para o usuário final.

Reciclagem exige ação conjunta entre governo, empresários e sociedade. Não adianta todos saírem separando o lixo. Se não houver desenvolvimento de mercado para o papel separado, vai haver super-oferta, o preço cairá e haverá decepção. Pior será ter que jogar no lixo o papel separado. Sempre há a alternativa da incineração para gerar energia, mas aqui no Brasil ela não vingou ainda.

Outro conflito que vivemos é o ambiental. Sabemos que o consumismo gera lixo e desperdício. Reduzi-lo seria ambientalmente saudável. Só que reduzirá concomitantemente nosso mercado. Precisamos vender para sobreviver. Tampouco a população está disposta a reduzir consumo, pois ela vê isso associado a qualidade de vida. A maneira então é atuar fortemente no processo industrial, com desenvolvimento de tecnologias mais limpas, menos poluentes e de maior eficiência de conversão. Para o setor de papel reciclado, o maior problema ambiental é o lodo orgânico gerado. Esse lodo é volumoso, úmido, pode conter substâncias perigosas devido ao destintamento, tem pouca utilidade, é de difícil degradabilidade. Ações imediatas são necessárias e elas poderiam ser feitas conjuntamente, já que é um problema de todos os recicladores.

Papéis recicláveis são matérias primas essenciais na sociedade moderna. São fontes de fibras, riquezas e geração de empregos e postos de trabalho.

Reciclados e fibra virgem tem sua importância e seu papel. Há que se enfatizar o diálogo entre todos para evitar eventuais conflitos de interesse. Esses conflitos podem ter reflexos na imagem do setor e é exatamente isso que não queremos.

2.20- Convenção / crença nº20: O papel é um produto eterno versus a ameaça dos produtos alternativos

O papel é um produto milenar, ele faz parte da nossa vida diária em inúmeras utilizações. Algumas delas sequer percebemos. Sua indústria atingiu maturidade, mas não declínio. Para a maioria dos papéis, o crescimento do consumo é maior que o crescimento populacional. Há ainda enormes mercados a serem conquistados, com baixos consumos per capita.

A indústria papelreira representa cerca de 2% da produção mundial de toda a indústria. Cerca de 250 bilhões de dólares são anualmente faturados por essa gigantesca indústria. O total dos ativos está estimado em 400 bilhões de dólares. A indústria é forte e bem alicerçada, tem fundações sólidas, mas vive sempre com períodos de caos e crises. O recente estudo do World Business Council for Sustainable Development reforçou a sustentabilidade do produto papel. Não existem ameaças poderosas capazes de aniquilar nosso futuro. Claro que existem mudanças em tipos e demandas diferenciadas. Alguns papéis enfrentarão dias difíceis (envelopes, papel moeda, livros, formulários contínuos, etc). As ameaças ambientais e de falta de suprimento de fibras já não preocupam. Soluções técnicas foram encontradas, embora hajam problemas que persistem e precisam ainda ser trabalhados. A par dos problemas ambientais, tecnológicos, mercadológicos, existe um problema comportamental do fabricante de papel. Há um distanciamento do produtor em relação ao consumidor final. Nossa indústria não colabora para que o consumidor use mais e melhor o papel. Ela fica atuando à distância, esperando para ver o que acontece.

Em início de 1996, no pico do preço alto do papel, li uma reportagem escrita por Timothy Harper para a revista Sky. Seu título “Paper–The new luxury good”. Referia-se aos altos preços praticados para um produto que poderia perder espaço para alternativas desproporcionais que era seu preço. O autor questionava se o papel não poderia perder espaço para CD–Roms, Internet, publicações eletrônicas, etc. Temos, como todos, esse tipo de preocupação. Vemos muito vagamente o futuro nesse particular. O curioso é que sentimos a revolução da informação, a “era da informação”, mais como ameaça do que como oportunidade.

Nossa indústria mostra visibilidade baixa em relação ao mundo dos alternativos. Não acompanhamos a evolução tecnológica dos mesmos. Até nos encantamos com as ofertas do mundo eletrônico. É comum irmos a

congressos papeleiros e optarmos pelos “proceedings” em CD-Roms, ao invés de pesados livros, difíceis de carregar e impressos em preto e branco.

Hoje, a velocidade de substituição de produto é muito rápida. Há muitos papéis que desaparecerão (celofane, mata-borrão, rótulos, enciclopédias, sacos de açúcar, sacos de supermercado). Outros surgiram (embalagens longa vida, , papéis para informática, toalhas de papel, fraldas, etc).

Na disputa com os alternativos, frequentemente não percebemos que os competidores ao papel podem não ser substitutos diretos. Por exemplo, o rádio e a televisão são concorrentes de peso. Ambos substituem a propaganda escrita, as mensagens em jornais, os livros e as revistas.

Até que ponto o crescimento de consumo de uns tipos, compensarão ou sobrepujarão os tipos em declínio? Até que ponto os novos mercados que não tem tanto acesso ao papel serão ávidos em receber nossos produtos? Há que ficar claro que qualquer mercado, independente se primeiro ou terceiro mundo, estará disposto a comprar o que for mais avançado tecnologicamente. Dificilmente encontraremos novos mercados virgens para papel celofane, como não há mais mercado para discos de vitrolas.

“Tissues” têm expandido mercados e não esbarram em substitutos preocupantes. As dificuldades de logística não são intransponíveis. Veja que os Estados Unidos já estão nos exportando salada de alface ao natural, coisa jamais imaginada.

O que faremos para achar novos usos e mercados? O que queremos substituir por papel? Como encaramos essas mudanças nos serviços bancários com alto nível de automação eletrônica? Como estamos vendo as alterações nos canais de venda e distribuição de produtos, com vendas por catálogos, pelo correio, pela internet?

Todas as formas de informação oferecem oportunidades de impressão. Impressoras e copiadoras já são produtos adquiridos nas lojas de departamento, junto com geladeiras, fornos micro-ondas, etc.

A visão tradicional do papeleiro é produzir papel em toneladas para o distribuidor, para a revenda. A visão moderna é produzir para o consumidor final. A próxima visão é estar sempre surpreendendo o consumidor

com novos usos para o papel. Da mesma forma como fui surpreendido, quando ao comprar uma nova geladeira, recebi um pacote de plástico e isopor. O único papel que veio foi o manual de instruções.

Nosso marketing precisa ser desenvolvido rapidamente. Precisamos nos preocupar com a qualidade de vida e com os hábitos das pessoas. Hoje, cada vez mais contamos com a infidelidade do consumidor, que migra de um produto para outro. Temos hábitos antigos, que podem ser aniquilados com facilidade. Exemplo, embrulhar presentes com papel. Até certo ponto é um trabalho chato, exige alguma habilidade e toma tempo. Poucos gostam de fazer pacotes. O plástico está simplesmente encontrando um filão aberto para ser conquistado. O que podemos fazer? Simples, oferecer envelopes coloridos, com diferentes “designs”, ou seja, a embalagem pré-pronta! Alguma dificuldade? Nas papelarias já estão disponíveis pequenas caixas decoradas para embalagem. É um avanço.

Quanto à mídia eletrônica, ainda há muito a caminhar. Quantos de nós tem participado em eventos de informática para prospectar o futuro desses negócios e as ameaças e oportunidades inerentes a eles? O que é previsível?

O que está acontecendo no mundo à nível de inovações globais? Como introduzir nossos produtos papeleiros, agregando-os como enxertos a essas novas tecnologias? Quais as novas oportunidades para o uso do papel? Será que o papel será sempre uma folha de fibras vegetais? Quando inventamos a “fralda de papel” ou os “filtros industriais de papel” quebramos esses paradigmas. Quais outros paradigmas temos a quebrar?

Constantemente ouvimos dizer que tempo é a moeda do futuro. Se isso é verdade, temos que criar produtos papeleiros que criem tempo para as pessoas e não que roubem tempo delas. Quando oferecemos novas formas de uso aos clientes nós mudamos as suas expectativas e desejos. Os que persistem no antigo, podem vir a morrer.

Já que o cliente na maioria das vezes precisa ser surpreendido com algo novo, pensar pro-ativamente: ache novas regras para uso do papel. Será que o papel é somente veículo de informação, material de limpeza ou material de embalagem? Muitos usos provaram que não. Fomos extremamente criativos ao criar o papel decorativo para impregnação com resinas. Ou teria sido idéia do fabricante de resinas?

Recentemente li um artigo que foi escrito por pessoal da indústria eletrônica. Eles detectaram o seguinte problema com o papel impresso: na maioria das vezes, milhares de páginas de papel são impressas para serem lidas uma única vez, quando muito, e depois descartadas. Tomando isso como um ponto fraco, estão desenvolvendo “papéis reversíveis”, que podem ser impressos eletronicamente inúmeras vezes sem usar toner, tintas ou quaisquer outros químicos. Seriam baseados em micro-cápsulas coloridas que se orientam conforme estímulo eletrônico. Quando estará disponibilizado comercialmente?

Veja que esse livro que se acopla a um computador PC, laptop ou palmtop, daria ao leitor o prazer de ler um livro ao invés de estar vendo televisão lendo no monitor. É a quebra de paradigma que faltava: o livro eletrônico feito de papel.

2.21- Convenção / crença nº21: Não temos ação sobre os fatores exógenos (câmbio, políticas, governo, etc) logo a maneira é ser contemplativo ou reclamativo

Quando as taxas de câmbio flutuam livremente a nível internacional, ou quando são controladas rigidamente a nível local, fica difícil responder a pergunta: “quem tem o menor custo de fabricação? Hoje pode ser a Indonésia na celulose e Coréia no papel.

Amanhã a situação pode se deslocar para a Escandinávia, sem que nada tenha sido alterado na tecnologia, produtividade e gestão das unidades industriais.

Dessa forma, é difícil fazer prognósticos no longo prazo. Como estratégia, os gigantes buscam crescer em inúmeras áreas geográficas e dominar a maior proporção de mercado possível. As dores de barriga numa região geográfica serão então absorvidas pelas demais.

Como é difícil prever quem será produtor de baixo custo devido às taxas de câmbio, todos enxugam custos. Poucos se questionam que os

produtores deveriam ter algo mais que custo e preço para comercializar. O que mais se poderia oferecer além de preço para atrair o cliente? Estaria o cliente no final da cadeia, aquele chamado consumidor final, disposto a pagar? Se o consumidor final enxergar vantagens e pagar mais, pode-se puxar o preço para cima em toda cadeia de produção.

Se não acharmos respostas para essas questões, a indústria dos sobressaltos continuará cortando custos até os ossos e disseminando o pânico.

Além do câmbio, o fabricante brasileiro está sob o jugo da taxa de juros, sobre a qual ele tem pouquíssima ação. Taxas de juro e de câmbio no Brasil são direcionadas pelo Governo Federal. Políticas cambiais, tarifárias, tributárias, fiscais, ambientais, industriais, etc, são quase sempre mais do tipo doloroso do que prazeroso. Por isso, o setor acostumou-se a dialogar com o Governo via Federações de Indústria e Associações de Classe. Entretanto, há uma distância entre o diálogo e a capacidade de falar politicamente. Temos na indústria uma timidez política inexplicável. O poder político no Brasil raramente possui representantes fortes da indústria. Algumas exceções começam a surgir, com o aparecimento de algumas lideranças políticas do setor de celulose e papel. Tomara que surjam outros líderes e que eles se entendam.

Uma preocupação que tenho ao escrever esse relatório é que algum fabricante tipicamente local se aborreça achando que dou muito destaque internacional ao que escrevo. Gostaria de lembrar que com a desfronteirização geográfica dos mercados, ele pode perfeitamente perder seu mercado suado para um vizinho do Mercosul ou para um tigre asiático, apenas devido às flutuações de câmbio ou dos juros.

2.22- Convenção / crença nº22: “Custo Brasil” é coisa nossa

A partir dos anos 50's, e mais fortemente nos anos 70's e 80's, a indústria de celulose e papel foi fortemente estimulada pelo que

poderíamos chamar de “benefícios Brasil”. Sob o estímulo de incentivos fiscais e creditícios, a produção brasileira de celulose aumentou cerca de 20 vezes em menos de 30 anos. Na década de 70, os incentivos fiscais concedidos ao reflorestamento estimularam os plantios de eucaliptos e pinheiros. Mesmo empresas sem tradição no setor se aventuraram nele para recuperar parte do imposto de renda pago. Posteriormente, muitas dessas áreas foram incorporadas ao setor, ajudando a expansão da indústria de celulose. Ainda nos anos 70's, o Governo Federal selecionou o setor para ser apoiado dentro do PND–Plano Nacional de Desenvolvimento. Criou-se o PNPC– Programa Nacional de Papel e Celulose. As empresas receberam financiamentos generosos do BNDES, com longos prazos e carências e juros favorecidos. Os reflexos foram imediatos e o setor cresceu. Novas fábricas surgiram e as existentes aumentaram produção e modernizaram-se. Apesar da década de 80 ser chamada de a “década perdida”, o setor continuou crescendo. A demanda externa e os preços ajudaram esse crescimento que se apoiou na modernização empresarial, na atração de novos grupos de investidores e na redução do endividamento. O setor continuou expandindo bravamente nos anos 90's, apesar da recessão econômica. Isso tudo permitiu que o país assumisse posição de destaque a nível mundial, sendo hoje o 7º produtor mundial de celulose e o 12º em papel. A indústria concentrou-se na produção de celulose branqueada de eucalipto, possui forte integração com a base florestal, é pouco diversificada e está localizada em alguns poucos estados. Como é típico desse tipo de indústria, uma grande parte da produção é devida a algumas poucas empresas. A indústria continua com planos audaciosos de crescimento, mas agora esbarra mais nos fatores chamados “custo Brasil” e não tem mais tanto apoio dos “benefícios Brasil”. Essa nova situação tem trazido momentos de apreensão no setor, que subitamente viu suas taxas de atratividade diminuírem. Nem por isso o setor deixa de pensar grande e no longo prazo. Há muito esforço sendo colocado na ampliação e desgargalamento das empresas existentes. Novas empresas, com aporte de capital estrangeiro, já estão sendo anunciadas. Parcerias, aquisições, fusões, como em todo mundo, estão agitando a vida empresarial do segmento.

Podemos notar que o setor tem reagido aos problemas causados

pelo “custo Brasil”. Com a redução dos benefícios e o aumento das taxas de juros, o setor sentiu a nova realidade e tem procurado novos caminhos. As altas taxas de juros, a excessiva carga tributária, e o elevado custo de depreciação, a logística deficiente, o custo do transporte, os custos portuários, o encarecimento do trabalho, o câmbio desfavorável, a burocracia demasiada, os custos com infra-estruturas, a qualidade deficiente das telecomunicações, todos esses fatores compõem o conhecido “custo Brasil”. Essas desvantagens são mais sentidas pelas pequenas empresas, que tem mostrado situação financeira crítica. Elas se mostram descapitalizadas, mas precisam investir no parque fabril para melhorar a competitividade e atender às pressões legais na área ambiental. Algumas vivem “o pior dos mundos”. Também as grandes empresas vivem momentos difíceis pelas margens reduzidas causadas pelos baixos preços. Paralelamente, o custo do dinheiro, mesmo o do BNDES, está caro e o setor tem dificuldades em captar recursos para investir com retornos atrativos. Como resultado desse quadro desfavorável, as empresas mergulham em programas de redução de custos.

Outras ameaças estão para serem incluídas nesse quadro desfavorável. A inclusão de futuros encargos, como a cobrança pelo uso dos recursos hídricos, está para ser implementada.

O que é problema para nós pode se tornar vantagem para o produtor do exterior. Face à estagnação da demanda nos grandes mercados consumidores e à taxa de câmbio real/dólar, grandes produtores mundiais estão conquistando mercados internos com seus produtos. Clientes tradicionais no Brasil já compram produtos celulósico-papeleiros de produtores estrangeiros com prazos de pagamento e juros que os produtores nacionais não tem condições de igualar. As importações brasileiras já ultrapassam 1 bilhão de dólares, enquanto as exportações estão ligeiramente abaixo de 2 bilhões. Resulta que em 1997, o saldo comercial do setor foi de 928 milhões de dólares, enquanto que em 1995 chegou a 1,6 bilhões.

A queda dos preços, consequência da competição acirrada e do excesso de oferta, tem sido a causa principal para o fraco desempenho setorial. Observa-se que, mesmo com a tendência de aumento de

produção, tanto de celulose quanto papel, o faturamento tem decrescido, como resultado dessa conjuntura.

Resumidamente, podemos enunciar que:

- a vantagem do preço da madeira barata persiste, dando ao Brasil liderança em relação à maioria dos países produtores;
- economia brasileira está-se estabilizando em seu humor e o país continua crescendo e mostrando potencial a nível mundial;
- o consumo do papel per capita ainda é baixo (35 kg / habitante .ano) e há enorme potencial para crescimento do consumo interno dos mais variados tipos de papel;
- exportações apesar de crescentes em volume, têm mostrado redução em faturamento;
- saldos comerciais reduzidos forçarão ação rápida para novo ciclo de investimentos;
- potencial para crescimento de papéis de embalagem e “tissue” é enorme. São papéis altamente ligados à saúde da economia e à renda per capita da população;
- o custo dos investimentos é desfavorável hoje, tanto pelo custo do capital, como pelos custos dos materiais, impostos, custos da montagem, planejamento inadequado e mão de obra. Na Escandinávia se faz muito mais com 1500US\$/t do que no Brasil;
- a administração complicada, cheia de controles, burocrática e repleta de grandes estruturas e organogramas é também um fator de ineficiência e custos;
- as principais ameaças atuais são: taxas de juros, tributação, taxa de câmbio, crises financeiras internacionais com colapsos nas bolsas de valores;
- as vantagens competitivas entre países estão mudando rapidamente influenciadas por fatores exógenos como câmbio e juros. Ao Brasil tem restado as alternativas de escala de produção e redução de custo para enfrentar esses desafios.

Uma ação conjunta sobre os demais itens do “custo Brasil”, principalmente os ligados à logística, tributação e infra-estrutura, está sendo coordenada e deverá resultar em breve.

O foco gerencial e empresarial está na descomplicação das atividades, na geração de resultados positivos e no diálogo com o Governo via associações de classe e federações de indústria. A solução para o “custo Brasil” é uma das prioridades da CNI–Confederação Nacional da Indústria.

3 – A óbvia sociedade do amanhã

Qualquer estudo de cenários e avaliação de competitividade exige que se visualizem cenários futuros. Tendemos a olhar apenas aqueles ligados aos nossos negócios e nos esquecemos de olhar os cenários sociais e comunitários. Considerando que papel é um bem social, o amanhã precisa ser visualizado a partir dos padrões de vida da sociedade do futuro.

O consumo de papel é dependente do aumento populacional, das formas e padrões de vida dessa sociedade e da evolução tecnológica dos alternativos e do próprio papel.

Quanto ao aumento populacional, as indicações são para que a população continue a crescer, mas com taxas decrescentes. Hoje, a média está em 1,7% ao ano, mas declinante. Só não é mais declinante pelo aumento da longevidade das pessoas. As famílias já se confortam com no máximo 2 filhos e a expectativa de vida ultrapassa os 70 anos. Os mercados deverão mudar sobremaneira nas próximas décadas, com o aumento da proporção de idosos e diminuição de crianças.

Prega-se também o fim do “emprego tradicional”, a morte da burocracia e a descomplicação das atividades da vida diária. São coisas que levarão à diminuição do uso do papel. Se a “morte do emprego” conduzir a uma diminuição de renda familiar, teremos menor poder aquisitivo da população, menos consumidores, maior competição e morte de algumas empresas. Os hábitos de consumo poderão mudar com as pessoas

valorizando as coisas mais simples.

Supõe-se também que o papel moeda está para virar peça de museu. O dinheiro será rapidamente substituído por cartões magnéticos inteligentes, moedas eletrônicas, comércio eletrônico, etc. A burocracia bancária será toda via eletrônica. Certamente, haverá grande impacto sobre muitos tipos de papel.

O comércio deverá se alterar substancialmente, cada vez mais com o “just-in-time”. Não haverão estoques intermediários pelas lojas. A mercadoria sairá do depósito do fabricante para a casa do usuário. Menos movimentos, menos burocracia, menos papéis envolvidos.

A sociedade do amanhã valorizará as coisas do ambiente. Diminuirá a poluição e o lixo. A reciclagem de todos os produtos passíveis de serem reciclados será muito bem coordenada. As taxas de reciclagem do papel aumentarão em todo o mundo. Haverá excesso de oferta de fibras secundárias e o preço cairá. As fábricas consumirão pouca água e emitirão poucos efluentes. Os resíduos sólidos serão sempre matérias primas para algum outro tipo de produção.

A fotossíntese poderá ser dominada no próximo milênio. O homem conseguirá assim ter fábricas de açúcar a partir de luz solar, água e CO₂ abundante. Como consequência, os problemas energético e alimentício estarão equacionados.

As florestas naturais serão protegidas, tanto legalmente quanto pela própria população. Haverão os chamados “guardiões das florestas”. As florestas plantadas serão vistas como alternativas para o suprimento de madeira. Entretanto, o convencimento de que é uma atividade sustentavelmente sadia demandará grandes esforços.

Teremos novos padrões de consumo, mais voltados para as coisas definidas como “high tech”. Haverá também enorme espaço para os produtos naturais. Com o fim do emprego, a atividade artesanal ressurgirá. As pessoas fazendo o que gostam e comercializando o resultado de sua arte individual.

A miséria diminuirá, a distribuição da renda melhorará e parcela significativa da população mundial poderá finalmente consumir papel. Países do terceiro mundo, com grandes populações, passarão a

necessitar cada vez mais de produtos papeleiros.

A automação de atividades burras será prática rotineira. Ao homem, caberão atividades mais inteligentes ou artesanais.

Diminuirá o espaço para as ditaduras de idéias, do capital e das minorias.

O diálogo e a transparência serão essenciais. Finalmente, a honestidade terá seu valor reconhecido.

A educação privilegiará novos modelos indutivos, intuitivos e de auto-desenvolvimento. A informática favorecerá os sistemas de aprendizado. As universidades mudarão para desenvolver competências e não para formar pessoas para serem empregadas. A educação continuada será obrigação. A interatividade, a formação de grupos de estudos e de conversas, o hábito da leitura e do estudo individual, tudo isso aumentará. As pessoas descobrirão que seu valor não está mais na força, mas no intelecto e na competência. Os menos privilegiados poderão usar suas habilidades manuais com as atividades artesanais e com os esportes.

Como o mundo empresarial estará aí inserido? Como os mercados para papéis serão desenvolvidos? **A partir dessas visões, e tão somente visões**, poderemos ajudar a construir esse futuro uso para os nossos produtos e para o sucesso e persistência do nosso negócio. O importante é procurar antever o futuro e não ficar esperando êle chegar.

Não podemos permitir que o lado esquerdo dos nossos cérebros domine completamente o lado direito e reduza nossa capacidade de criar, sonhar e se emocionar. A inovação, as novas formas de fazer as coisas, só surgem com as associações que fazemos entre coisas aparentemente não relacionadas. Por isso que defendo insistentemente que o papeleiro precisa de uma visão de mundo, social, relacional, humanística, comercial, tecnológica, etc. A visão do todo, inclusive de coisas que nada tem há ver com o mundo do papel, é que nos permitirá criar novas formas de tornar o papel um produto perene para a sociedade.

Nossa indústria precisa se integrar com a sociedade. Nossos produtos e nossa imagem necessitam ser admirados por ela, tanto local, regional e internacionalmente. Precisamos encontrar pontos comuns de integração com a sociedade para que monitorem suas tendências de

consumos e afeição por nossos produtos. Somos parte da “óbvia sociedade do amanhã”. Assim, se quisermos ser bem sucedidos no futuro, precisamos conhecê-la bem e não nos fecharmos dentro das cercas de nossas fábricas.

4- Arenas de competição ou aglomerados de competitividade

Vivemos um momento singular na história da humanidade. Forças poderosas como mercado, informação, tecnologia, ambiente, negociação, etc, superam em poder as forças bélicas. A globalização, a quebra das fronteiras, oferece ameaças, mas também oportunidades. Teimamos em admirar o adversário e a temê-lo. Esquecemos de praticar mais sermos melhores que ele, ou nos aliarmos a ele quando necessário. A palavra sobrevivência começa a ocupar nossos pensamentos com insistência. Há para muitos uma nítida desmotivação.

Será que estamos ainda dispostos a sermos competitivos? Para isso, temos que ter a consciência que o mundo é outro e outras são as regras para a competitividade. Em parte, aqueles que fizerem as melhores opções e tomarem as melhores decisões, serão os que terão sucesso. Diz-se que serão os que sobreviverão por mais tempo, na opinião dos pessimistas.

Como temos um grave problema de qualificação e educação para nossos recursos humanos, produzimos desconfianças e aumentamos controles. Qualidade e produtividade são admiradas como importantes, mas a maioria das fábricas menores sequer tem programas formais para melhoria contínua. Até o momento, muitas delas se concentram nas melhorias das máquinas, já que somos escravos delas. Esquecem-se dos ensinamentos dos mestres Juran e Deming, que a maioria dos problemas de qualidade tem origem gerencial. Esquecem-se também de avaliar outras causas de não qualidade como fatores humano, materiais, métodos, gestão e ambiente. Como resultado, estamos sempre sobrecarregados, trabalhamos muito mais e resultamos muito menos. Além disso, os mais talentosos acabam mais penalizados ainda, por assumirem mais que suas forças permitem. Os sobressaltos aumentam como consequência.

A solução é descomplicar. É reduzir escopo pela eliminação de atividades que não agregam nada ao negócio. É tornar-se ágil e rapidamente se adequar. É ousar com soluções novas. É ser criativo e inovativo. É usar a competência e a inteligência.

Com as devidas valorizações aos talentos, à polivalência e ao “expert”, aos coringas e aos especialistas, à educação, à inteligência interna e externa, à essência e ao conhecimento, as chances de sucesso aumentarão.

Fugir da cultura de complicar e controlar o complicado. Como temos pouca confiança e queremos números para justificar nossos atos gerenciais, e até para nos defender, passamos a cobrar e a criar milhares de indicadores de competitividade. Produzimos enormes tabelas de “benchmarking”. Chegamos ao cúmulo da comparatite, que é comparar coisas não comparáveis.

O problema de competitividade não é só setorial, não é só nosso. É preciso avaliar toda a cadeia produtiva, nossos fornecedores, nossos clientes, nossa comunidade. Necessitamos de uma comunidade com talentos e qualidade de vida. Por isso, o primeiro passo para investir em competitividade é fortalecer a base da nossa empresa, a nossa comunidade. Por ela não vamos entender só nossos colaboradores diretos. Investir em programas regionais de qualidade, produtividade, “house-keeping”, resíduo zero, educação ambiental, reciclagem do lixo, higiene e limpeza, saúde, segurança, etc.

Vamos promover análises frequentes do nosso ambiente, analisando nossas fraquezas e nossas fortalezas em termos de : a) Tecnologia: atual, novas tecnologias, patentes, tendências, etc; b) Economia: saúde do país, da indústria, taxa de juros, câmbio, inflação, etc; c) Relações com o Governo: política industrial, sistema tributário, sistema político, incentivos, etc; d) Demografia: população local, faixa etária, consumismo, distribuição de renda, movimentos demográficos, ansiedades, etc; e) Cultura: estilos de vida, hábitos, composição familiar, etc; f) Concorrência: localização, atividade, domínio do mercado, tamanho, crescimento, etc.

O ambiente acelera ou retarda nossas ações e decisões A dinâmica da indústria deve muito a êle.

Competitividade se forma em cinco níveis, é um somatório e não

pode haver fraquezas em nenhum deles. Até que momentaneamente, um dos degraus pode estar fraco, mas no longo prazo é importante que seja fortalecido. Os níveis que a estruturam são:

- a) Comunidade onde se insere a empresa;
- b) País onde se insere a empresa: vantagens competitivas, imagem, postura internacional, credibilidade, etc;
- c) Segmento industrial: nós junto com nossos competidores, formando um bloco competitivo;
- d) Malha ou cadeia produtiva, envolvendo produtores, clientes, fornecedores;
- e) Empresa em relação aos concorrentes: como ela domina seus fatores-chaves de competitividade e consegue ser no mínimo melhor que a média do setor.

A essência da competição global está em alavancar e desenvolver competência nos fatores-chaves de sucesso da indústria. Há distintos fatores-chaves para cada tipo de produto. Os fatores para “papéis tissue” são diferentes que os requeridos para papéis de embalagem. Quando migramos de um tipo de produto para outro, temos que entender seus fatores de sucesso. É por isso, que algumas empresas são muito bem sucedidas com um produto e fracassam em outro.

Já vimos que a competição tem dois compartimentos:

Custos: envolve as palavras escala, tamanho, logística, localização, matérias-primas, tecnologia, produtividade, etc.

Valor: envolve as palavras diferenciação, qualidade, portfólio de produtos, agregação, enobrecimento, marcas, categorias, etc.

O processo estratégico da competitividade é bem simples: atuar nos 5 degraus e focar em custos e/ou diferenciação/ agregação de valor.

A indústria brasileira ainda não aprendeu a entender as vantagens de atuar conjuntamente no degrau setorial; exceto nos assuntos políticos. As associações de classe ainda são consideradas fontes de despesas e caras. Temos inúmeros exemplos de sucesso de associações no mundo que efetivamente exercem o papel de alavancadoras de competitividade. Vejam os casos da CPPA- Canadense, AF&PA- Americana, Associação

Finlândesa de Papel e Celulose, entre outras. Todas essas associações se fortaleceram em diversas áreas e exercem sua representatividade com personalidade e apoio da indústria. Contratam executivos competentes e não se limitam aos favores dos poderosos.

Pessoas se unem para promoção de seus interesses comuns. Elas sentem que podem ganhar mais trabalhando em grupo do que individualmente. Essa é a regra básica do sucesso do ser humano no planeta. Individualmente somos animais fracos e desprotegidos. Coletivamente somos fortes e corajosos.

A competitividade também se consegue com a parceria entre empresas e colaboradores. São pessoas que coletivamente abraçam a causa comum de seu negócio. Gostei muito de ver o exemplo de uma publicação da Aracruz Celulose de uma série chamada “Cá entre nós”. Nessa publicação, a empresa explicava aos funcionários os segredos da competitividade, a importância e os benefícios do lucro e o papel de cada um no sucesso da Aracruz. É um exemplo a ser praticado.

Já discorreremos sobre alguns desses degraus da competitividade. Falamos em outro capítulo nos “custos e benefícios Brasil”, enfatizamos as importâncias da comunidade e do segmento industrial, reforçamos a necessidade da parceria empresa e recursos humanos.

Falarei um pouco agora nos chamados fatores chaves de sucesso, característico de nosso setor. Quase todos já foram direta ou indiretamente mencionados ao longo desse relatório. Procurei listá-los sem ordem de preferência. Para alguns tipos de produtos e situações especificamente típicas, o peso de um ou outro fator variará em importância. Vamos a êles, às vezes com alguns comentários e não só uma enunciação:

- a) disponibilidade e custo de capital: geração de caixa, lucro, saúde financeira, retorno ao acionista, custos financeiros;
- b) disponibilidade de recursos fibrosos, energia, água e demais insumos;
- c) custos de fabricação: custos variáveis, fixos e custo caixa;
- d) escala de produção e posicionamento produtivo competitivo em relação à concorrência: hoje está muito difícil dizer “não quero crescer e pronto”!
- e) continuidade e eficiência operacional;
- f) custos de distribuição e logística;

- g) localização;
- h) tecnologia e idade tecnológica da fábrica;
- i) qualidade de produtos, serviços e meio ambiente;
- j) justiça social;
- k) desenvolvimento de novos usos e produtos com vantagens de preços e aplicabilidade aos consumidores;
- l) flexibilização da produção;
- m) grau de verticalização;
- n) parcerias na cadeia produtiva e de agregação de valor (floresta, fornecedores, produtores, convertedores, consumidores finais, disposição final);
- o) rede de informações, telecomunicações;
- p) rede globalizada em relacionamentos;
- q) conhecimento, acesso e domínio de mercados;
- r) imagem e credibilidade;
- s) competência e parceria com os recursos humanos;
- t) parcerias com o Governo, competidores, etc;
- u) acompanhamento com poder de ação sobre as restrições legais;
- v) preservação das vantagens competitivas e agregação de valor;
- w) competência gerencial envolvendo: empreendedorismo e não burocracia, simplicidade, agilidade, excelência operacional, capacidade de aprender e ensinar, foco em resultados, estratégias claras e praticadas para o curto, médio e longo prazo, rapidez na solução de conflitos, gestão de mudanças eficaz, etc.

Tudo isso nos conduz a questões angustiantes que exigem trabalho, capital, parcerias, coragem.

A globalização é um jogo duro. Ela implica em reestruturação de capital, reestruturações patrimoniais, mercados distantes, etc. O perigo agora pode vir de qualquer lado, de fora ou de dentro de nossas fronteiras. Para um país com falta de capital, os problemas são ainda mais difíceis para solução. Recém saímos de uma situação confortável onde tudo era decidido pelo estado, para uma situação onde novas forças como mercado e competências passam a serem os árbitros para nosso sucesso ou fracasso. Estamos empenhados em estratégias defensivas e de

sobrevivência, olhando para nossas casas mais do que para o que está acontecendo longe delas. Como nos adequar às novas pressões? Como conviver sabiamente nesse ambiente financeiro turbulento? Como praticarmos a internacionalização? Como vivenciar isso, ao invés de apenas vender para o exterior? Como trabalhar em conjunto em assuntos afins? Como conseguir se manter na fronteira tecnológica e não nos tornarmos logo analfabetos tecnológicos? Como resgatar custos de fabricação competitivos? Como mostrar para o Governo que as leis devem incentivar os bons e não apenas punir os ruins? Como sermos vencedores dos desafios a que constantemente estamos submetidos? Como termos uma adequada estrutura de capital? Como gerar caixa? Como sair do sufoco?

Não há respostas fáceis. As decisões são amplas e envolvem fatores locais, regionais, nacionais e globais.

5- A indústria dos sobressaltos é um bom negócio para o investidor?

O setor movimenta grandes quantidades de capitais tanto para investimentos ou para fins operacionais. Contas a pagar ou a receber alcançam valores expressivos, bem como os valores dos financiamentos, empréstimos e aplicações financeiras. As empresas com boa saúde financeira têm maior poder nas negociações com bancos, clientes e fornecedores. A inteligente gestão de contas a pagar e receber, financiamentos, empréstimos e aplicações permite que a empresa saboreie vantajosas receitas financeiras. Como o nível das receitas mensais costuma ser alto (fala-se com muita familiaridade em milhões e milhões de dólares), os rendimentos financeiros originários da gestão da aplicação podem igualmente serem altos.

O setor passa também por fases de descapitalização e recorre frequentemente a empréstimos e financiamentos. Financiamentos são remédios temporários que exigem que você tenha retornos em taxas maiores do que as que tomou. Se isso não ocorrer, estaremos destruindo valor da empresa, ao invés de agregá-lo. A política financeira precisa

ser sabiamente administrada.

Nessa década de 90's, o setor tem enfrentado dias amargos e desmotivadores. Com a tendência histórica de declínio dos preços, as margens ficaram cada vez mais contraídas. A ciclabilidade ajudou a piorar o quadro, trazendo o preço líquido de venda abaixo do custo caixa de fabricação para muitos fabricantes. As empresas reagiram implementando reduções nos custos, controlando os gastos de capital, reduzindo dívidas, desmobilizando ativos ociosos e buscando tenazmente o lucro. A situação do Brasil é mais problemática, já que o Governo suporta seu plano econômico na estabilidade da moeda, na quase paridade com o dólar, e garante isso com taxas de juros altas.

Nessa década, muito capital foi destruído pela indústria em todo o mundo. A rentabilidade média sobre o capital não atingiu 8% a nível mundial, enquanto a taxa de juros ponderada flutuou em 10% ao ano. Logo, os últimos anos representaram destruição de valor e redução de patrimônio líquido.

As administrações estão sendo exigidas para trabalhar sábia e prudentemente as visões de futuro e cuidar do caixa com empenho. O setor que era orgulhoso de falar em grandes somas de dinheiro está adotando uma postura conservadora nos gastos. Há uma mudança da filosofia anterior, que era esperar o preço subir para fazer rios de dinheiro. As administrações trabalham na busca de caminhos que lhes permitam não destruir capital, mesmo nos períodos de baixa. Esses caminhos têm sido dolorosos, como já conversamos antes. Entretanto, é preferível assim do que ter que fechar o negócio, o que seria mais doloroso ainda. Só não podemos nos cabrestar numa postura reducionista, esquecendo as oportunidades no lado do criar valor.

As indústrias capital intensivas trabalham com somas tão elevadas que acabam sendo temerosas a riscos, ao investir ou reinvestir. Gostam de investir no próprio negócio e na maioria das vezes, são obrigadas a reinvestir para melhorar o feição do negócio. Como há conservadorismo na aplicação dos recursos, os riscos assumidos são baixos. Reinveste-se em tecnologias de longo prazo, logo não se podem realmente assumir grandes riscos, que inviabilizem o negócio. Os investimentos no setor costumam ser

do próprio setor. Temos baixa capacidade em atrair investidores externos. A prudência ao investir é necessária, pois investir mal significa onerar o produto com custos financeiros e até perder o jogo, apesar das vantagens competitivas duramente conseguidas.

A grande questão hoje é como obter rentabilidade duradoura. O mínimo saudável está entre 12 a 15 % de ROI. Obter agregação de valor é respeitar o acionista e motivá-lo a investir mais no negócio. Queremos lucros crescentes, mercados em expansão, preços compatíveis, margens satisfatórias. O sucesso depende disso. As visões de futuro precisam ser cercadas de considerável conhecimento para que nossas decisões sejam acertadas. Será que estamos atuando assim? A urgência é outro fator crítico.

O acesso ao capital na América Latina está mais fácil nos dias atuais. Os investidores sérios estão ávidos por colocar seu dinheiro em projetos em regiões com economia segura. A busca de capitais via eurobonds, ADR's, debêntures conversíveis, tem sido um sucesso. Essas tendências podem ser atrapalhadas pelas crises causadas pelo capital especulativo, que machucam os países emergentes. Com as grandes populações, esses países constituem enormes mercados para papéis. A atratividade desses mercados tem mostrado que o interesse internacional existe. Vide o caso de Mondi (África do Sul), Stora (Suécia), Champion(USA), com significativas novas inversões no Brasil.

Sabemos que o crescimento do valor na indústria será difícil de ser conseguido se for baseado apenas no crescimento dos preços e dos volumes produzidos/ vendidos. Os retornos ao acionista dependerão do crescimento das vendas, das margens operacionais e do tamanho e resistência financeira do negócio. As empresas precisam fortalecer o patrimônio líquido e a folha de resultados. Lembro-me bem da palestra do presidente da Weyerhaeuser, dos USA, em um congresso no Rio de Janeiro. Mr John Creighton Jr ao falar para o público do First World Conference on Finance and Marketing, repetiu seguidamente que os três imperativos para manter a organização comprometida com os acionistas eram: a) ser lucrativa, b) ter boa performance ambiental, c) ouvir as partes interessadas.

O sucesso das corporações tem sido atribuído à criação de valor, competitividade em custos, crescimento para atender mercados em

expansão, folha de resultados positiva, massa crítica competente. Como não são muitos os casos de sucesso, as ações da indústria têm-se mostrado abaixo da média nas bolsas de valores. O desempenho fraco está associado à pobreza das folhas de resultados e balanços e às crises econômicas em países grande consumidores (asiáticos, p.e.).

A preocupação vedete é a criação de valor. Subitamente, o conceito de EVA (Economic Value Added) passou a ser praticado por todos. O que significa adicionar valor à empresa? Valor é criado quando as empresas geram retornos em excesso ao custo de capital. Quando isso ocorre, as dívidas e os dividendos dos acionistas são pagos e sobra caixa para ser acumulado na companhia. No longo prazo, a EVA deve estar correlacionada fortemente ao preço das ações e ao valor de mercado da companhia. Valor ganhou prestígio como medida justamente pela relação com o preço das ações e pelo interesse que isso desperta. EVA é uma das maneiras de se medir geração de valor. O método consiste em calcular a taxa líquida de juros, subtraindo da taxa de retorno ao capital a taxa de juros ou custo do capital. O valor da taxa líquida pode ser positivo, nulo ou negativo, o que significa estarmos somando ou destruindo capital. A taxa líquida é então multiplicada pelo capital investido.

$$\text{EVA} = (\text{Retorno sobre o capital} - \text{Custo do capital}) \times (\text{Capital Investido})$$

Há necessidades de ajustes econômicos / contábeis para calcular os diversos parâmetros usados.

A indústria está aprendendo a migrar do conceito do resultado positivo para o conceito agregação de valor econômico. De uma hora para outra, as administrações perceberam que tinham que dar resultados acima do custo do capital. É muito simples: se eu tenho um capital, posso aplicá-lo onde quiser, inclusive depositá-lo na poupança, que me rende TR+6%. Caso eu aplique em algum negócio que renda TR+12%, estou agregando 6% de valor. Caso renda TR+3%, estou destruindo 3% do meu valor. Resumidamente é assim que funciona.

Infelizmente, nos últimos anos a indústria tem investido muito, mas não está agregando valor e sim destruindo. Como reflexo, as ações têm pago abaixo da taxa de juros de papéis sólidos e conservadores, como os governamentais no Canadá e USA. O perigo é a migração dos investidores

para papéis mais atrativos como os das indústrias de telecomunicações, alimentícias, produtos de limpeza, produtos químicos especiais, informática, biotecnologia, etc.

A análise das empresas mundiais tem mostrado que não há nenhuma correlação entre o tamanho da empresa e o resultado financeiro da mesma.

Nesse cenário conturbado, os líderes da nossa indústria em performance financeira têm tido margem de lucro ,de aproximadamente 15%, enquanto os seguidores de 5 a 10%. Por margem de lucro, define-se o lucro líquido dividido pelas vendas líquidas.

Essas empresas que lideram os resultados têm apresentado uma orientação para produtos de maior valor agregado, mais especializados para o fim da cadeia produtiva. Essas empresas estão investindo mais em linhas de conversão do que em fábricas de celulose. Os baixos preços da celulose e a oferta abundante acabaram incentivando esse novo direcionamento dos líderes em performance empresarial. Por outro lado, quem mais tem investido nos seus negócios são os seguidores, aqueles com menor lucratividade. A ação é desesperada, na tentativa de recuperar posições competitivas. O usual é a desmobilização através da venda de plantas ociosas ou de florestas, para reinvestir em aumento de escala ou modernização.

A agregação de valor tem sido buscada de forma incessante e de diferentes maneiras: a) aumento das margens por redução de custos via escala de produção ou consolidações; b) diferenciação dos produtos pela sua funcionalidade para atender mercados grandes; c) diferenciação do produto para preencher demandas específicas e particulares de nichos no mercado.

A pergunta constantemente feita tem sido: quem perderá a corrida? Às vezes, a resposta pode ser encontrada fora da nossa própria indústria, buscando modelos de gestão e políticas de investimento diferentes dos nossos.

Se optarmos por descobrir as causas e as maneiras de solucionar nossos problemas olhando para a própria indústria, não teremos dificuldade em ver a maior barreira que precisa ser urgentemente removida ou solucionada: super-capacidade, excesso de produção, irregularidade na

entrada dos novos projetos. A indústria precisa concatenar e ajustar suas expansões de forma a impedir que os desbalanços no mercado gerem instabilidades emocionais e a deteriorização dos preços.

As empresas em parte já descobriram isso. Para crescer têm optado por comprar fábricas existentes (em geral, com algum tipo de dificuldade) do que investir em “green field mills”. As grandes companhias já se mostram relutantes em comprar gigantescas máquinas de papel até que o balanço oferta/ demanda se reestabeleça. Resta esperar para ver se quando o novo ciclo de subida dos preços chegar todos sairão loucamente a crescer capacidade novamente.

6- Repensar o presente para um futuro melhor

Já comentamos sobre a dimensão da indústria celulósico papeleira. Aproximadamente 285 milhões de toneladas de papel são consumidas por ano em todo o mundo. Cerca de 1/3 desse consumo é devido a países com economias em dificuldades na Ásia, Leste Europeu e América Latina. Mais da metade está em países com consumo estável, maduro, porém alto (Europa Ocidental e América do Norte). A indústria está constantemente investindo tanto para crescer como para manter operacionalmente bem sua capacidade instalada. Somente para manter o parque fabril em boa situação operacional, a indústria investe de 3 a 5% de seu faturamento. Além disso, outros 5% são destinados a manter sua posição estratégica competitiva. Fábricas de idade tecnológica mais velha tendem a faturar menos e a investir mais para se manterem ativas operacional e mercadologicamente.

Os mercados continuam a crescer para produtos papeleiros. As diferenças são entre regiões e tipos de papéis. Os mercados asiáticos e latino americanos são os mais atrativos pelo potencial de crescimento. Os fatores alavancadores para o crescimento são: publicidade, tecnologias de impressão, nível de renda, padrões sanitários, atividade comercial, crescimento populacional e competição. Há incertezas quanto às crises econômicas de diversas regiões, às restrições ambientais, às pressões da

legislação, às indústrias de alternativos.

Quais as incertezas e as forças motrizes do mercado de cada tipo de produto? Quais os participantes nesses mercados? O que lhes dá vantagens competitivas? Como estão seus indicadores de sucesso empresarial?

Não podemos esquecer que o consumo de papel é também determinado pela nossa própria inovatividade. Não podemos esperar apenas o crescimento vegetativo da população e a sua melhoria de qualidade de vida.

Temos ainda poucas empresas globalizadas (por exemplo: Kimberly Clark, International Paper, SCA, Sappi, Enso, CMPC, Georgia Pacific). Essas são diversificadas em produtos e mercados. Algumas escolheram uma especialidade ou um segmento de mercado para dominar.

A globalização abriu oportunidades e ameaças, uma vez que nossos competidores ficaram menos visíveis, tamanha é a fragmentação da indústria. A globalização significa ainda mais transporte, mais estoques, maiores distâncias. Os produtos caminham milhares de quilômetros para serem consumidos. O transporte e os serviços portuários aumentarão em demanda e seus custos tenderão a baixar. Com a globalização, o que era um mercado pequeno ficou enorme; o que era um grande produtor local ficou subitamente insignificante a nível mundial. Os grandes querem o oligopólio e o jogo de forças se torna dramático. Fusões e consolidações ocorrem frequentemente. Basta acompanhar a listagem anual das maiores empresas mundiais. Estão em constante mudança. Apesar disso, nossa indústria ainda continua fragmentada. Para se ter uma idéia, a maior empresa mundial de celulose e papel, que é a International Paper, fatura cerca de 20 bilhões de dólares por ano. Entretanto, na listagem das 500 maiores corporações dos Estados Unidos em 1998, pela revista Fortune, a International Paper teve que se contentar com a 58ª posição em vendas e a modesta posição 478ª em lucratividade. A mesma International Paper, na lista das 1000 maiores do mundo, editada pela revista Business Week em 1998, alcançou apenas a 296ª posição.

Com a globalização dos mercados e a possível participação desses grandes “players” no mercado global, as diferenças de consumo entre países e entre produtos poderão diminuir. Muitos mercados passarão a

ter acessos a novos usos e produtos, dos quais ainda não se beneficiam (ex: embalagens longa vida, toalhas e lenços de papel, etc).

A comoditização dos produtos continuará forçando a economia de escala: crescer ou morrer. Mais investimentos serão demandados, em geral investimentos do próprio setor. Só haverá uma situação pior do que não investir, que é investir mal em coisas que não agregam valor ou qualidade. Por falar em agregação de valor, não confundir agregar valor com somar custos.

A comoditização e a volatilidade dos preços e mercados trarão clientes voláteis: os compradores de hoje podem não ter nada a ver com os de ontem ou os de amanhã.

Todo esse crescimento e ciclos de investimento serão canalizados para onde houver disponibilidade de fibras: madeira ou recicladas. Fibras recicladas são abundantes em locais populosos, com população rica. Qualidade de vida está associada à riqueza dos lixos e desperdícios. A madeira ainda é muito abundante no planeta e há sempre a alternativa das plantações. Cerca de 30% da madeira usada pelo setor a nível mundial provém de plantações. No Brasil esse número é 100%. Antes de sairmos criticando os outros, a maioria dos países não planta porque tem a vantagem da auto regeneração e da baixa diversidade em árvores nas florestas. Grandes produtores (Canadá, USA, Austrália, Finlândia, Suécia, Nova Zelândia, p.e.) possuem adequados e bons manejos florestais e políticas de certificação florestal em andamento.

No que diz respeito ao suprimento de fibras, as perguntas para nos remeter ao futuro são: de onde vêm as fibras hoje? De onde virão no futuro? Quais os novos padrões florestais? Como será a floresta produtiva no próximo milênio? Qual o potencial das fibras não-madeiras (palhas, bagaço de cana, etc)? Qual o crescimento das florestas sociais e comunitárias? Como a certificação ajudará o desenvolvimento sustentado, a credibilidade e a imagem do setor?

A especialização na produção de madeira favorecerá a integração e verticalização para outros tipos de produtos (madeira sólida, madeira serrada, chapas). Estaremos inclusive competindo pela madeira com esses produtos. Se não soubermos administrar bem, o preço da madeira

tenderá a subir. Uma forma de evitar isso é trabalhar com cavacos oriundos dos resíduos dessas outras atividades madeireiras. Seria mais um passo na integração dentro de cadeias produtivas do setor de base florestal. As estratégias das empresas têm variado quanto a isso. Há empresas de sucesso como Kimberly Clark e Ahlstrom que não incluem florestas em suas atividades, preferindo comprar as fibras na forma de celulose. Outras também reconhecidas mundialmente pela excelência da sua gestão, têm nas florestas um dos seus principais patrimônios (Weyerhaeuser, Georgia Pacific, Champion).

Essa integração com o setor florestal não precisa ser necessariamente local. A globalização oportuniza negócios integrados em diversos países. Hoje a verticalização passa a ser praticada a nível de corporação (ou entre parceiros) e não apenas na unidade de negócios local. Com relativamente pequenos investimentos é possível se entrar no mercado de outros produtos florestais. Por isso, a agitação é grande nesse campo.

Madeira só é valiosa onde ela é demandada. Estive um dia na floresta amazônica e lá notei que enormes árvores, com belíssimas madeiras, eram às vezes derrubadas pelo vento. Questionei porque eram deixadas apodrecer e a resposta foi: “Existe tanta madeira aqui e ela é tão barata que não vale a pena vir buscá-las”. Logo, não há vantagens em se plantar demais, acima da capacidade de uso. Cuidado então com essa regra: excesso de madeira não dá vantagem competitiva a ninguém, pelo contrário, adiciona custos. Resta a alternativa de buscar outros negócios com o excedente.

Para a construção do futuro, as forças empresariais e políticas precisam estar unidas e conjugar verbos semelhantes. Os cenários de futuro que se avizinham poderão ser conflitivos ou de acomodação. Os cenários de acomodação sempre prevalecem no final, mas um curto cenário conflitivo pode ser desastroso para indústrias locais pequenas, pouco poderosas. Somos listados entre os dez maiores do mundo, mas todo o faturamento da indústria brasileira é bem menor que o da International Paper, a maior empresa do setor.

Os cenários de conflito sempre surgem quando a oferta é bem maior que a demanda. O cenário é piorado pelas crises econômico /

financeiras de países grandes compradores (p.e. Japão, Coréia, China).

Os cenários de acomodação estão associados a crescimento econômico no mundo, poucas crises e pequeno ou nenhum excesso de capacidade. São cada vez mais raros.

Os cenários de conflito são dolorosos porque há diminuição nos investimentos, as tecnologias se obsoletam pelo uso ou pela idade, os talentos da indústria migram ou são migrados para outras atividades, há poucos gastos com desenvolvimento. Levando em conta que a nossa tecnologia tem baixo grau de inovatividade (“breakthroughs”), os cenários de conflito arrastam a indústria e muitas empresas à obsolescência e perda de competitividade.

Para evitar caminhar para mundos miseráveis de retorno ao investimento, a indústria precisa planejar melhor seus aumentos de capacidade. Qualquer leigo pode enxergar isso. Só que nos cegamos na competição por escalas e crescemos desordenadamente. Uma forma de aumentar escala é por fusões (“mergers”). Fusões costumam ocorrer entre iguais. Um poderoso raramente se funde com um fraco. Ele prefere adquirir, até para fechá-lo e tirá-lo do mercado. Fusões ou aquisições são hoje mais interessantes porque permitem crescimento sem aumentar oferta.

No Brasil, frente à diversidade de forças e graus de modernidade, as possibilidades de consolidação são mais difíceis. Some-se a isso, o fato que muitas das fábricas de médio porte são de origem familiares, com famílias que prezam e lutam pelo seu patrimônio. Entretanto, o competidor de hoje pode ser a salvação para o amanhã.

A nível global temos a desvantagem competitiva da escala, quando nos comparamos com Canadá, USA e Escandinávia. A Escandinávia soma ainda vantagens de disponibilidade de tecnologia, fornecedores de equipamentos, peças de manutenção e pesquisa cooperativada forte.

Para ganhar vantagens competitivas, as grandes corporações estão direcionando suas compras para grandes contratos com grandes fornecedores. O ingresso para ser fornecedor é a prática de descontos favorecidos. As outras vantagens esperadas são os menores custos de logística e a padronização de qualidade. Para comprar esse ingresso, os candidatos precisam ter escala de produção, logística adequada e custos

baixos de produção. Caso contrário, o fornecedor terá que deixar para trás esse mercado e buscar outros menores.

Essa disputa, às vezes desigual, conduzirá o produtor brasileiro à exigida excelência nas operações. É uma das alternativas que nos restam para sermos mais competitivos. Por operações podemos incluir tudo que trafega do desenho do produto até os serviços aos clientes: engenharia, compras, logística, produção, estoques, distribuição, pesquisa tecnológica, qualidade e produtividade, etc.

A excelência nas operações não pode ser super-estimada. Há excelentes fábricas (“world-class mills”) que fecham por outros problemas de competitividade (ou falta dela).

A excelência nas operações beneficia não apenas a empresa e a corporação, mas a economia regional e a qualidade de vida das pessoas. Logo ser excelente implica em valorizar a cidadania, a educação e a qualidade dos recursos humanos e da comunidade. Como estamos em pleno processo de mudanças nas forças de trabalho, estar excelente é importante para que a transição ocorra sem perturbações. As empresas excelentes estão desenvolvendo competências multiculturais nas organizações, praticando a inter-disciplinariedade. As organizações excelentes informam e comunicam bem e são bem informadas. Elas tem visão e pensamento global.

Temos comentado a importância para o sucesso em quebrar paradigmas, crenças e convenções, e explodir mitos. Essa regra não pode ser encarada como universal. A fragmentação e a diversidade da nossa indústria não oportuniza que todos saiam quebrando paradigmas ao mesmo tempo. Há inclusive os que preferem ser seguidores e não líderes. De qualquer forma, a inovação e criatividade podem ser praticadas em uma multiplicidade de ações, que mesmo aqueles que optam por serem seguidores, possam adotá-las.

Já tentamos, em capítulo anterior, dar uma olhada na sociedade do amanhã. Vimos que ela será numerosa e querendo comprar produtos baratos e úteis. Ela estará ávida por justiça social, emprego ou empregabilidade, ambiente sustentável, simplicidade, segurança,

saúde, educação, respeito, confiança. Ela vai querer, antes de tudo, ser feliz. O que, como e onde a indústria de papel e celulose pode ajudar? Ajudar pode significar integrar mercado, imagem e resultados. Não estamos vendo a palavra ajudar com o significado paternalista e sim participativo.

Para irmos ao futuro sempre temos que buscar novos caminhos. O mundo dificilmente voltará a ser como antes. Tudo é passageiro e o tempo de acomodação é pequeno.

Evitar o otimismo irresponsável. Evitar também a sinistrose, a criação de fantasmas e o incentivo ao cáos, às frustrações e às suspeitas.

Há um velho ditado chinês (acredito que seja chinês, como todos velhos ditados): “A experiência é como uma lanterna que carregamos nas costas: só ilumina o caminho percorrido”. É claro que é importante olhar os caminhos passados, mas a experiência sozinha não é garantia de sucesso.

Precisaremos coragem, obstinação, cooperação mútua, parcerias, bom senso, inteligência e competência. O resto dependerá de cada um e da forma como aproveitar as oportunidades.

Boa sorte e muito trabalho.

7- Sugestões para leitura complementar

Bercovich, N. & Katz, J.M. - Reestructuracion industrial y apertura económica: la indústria de celulosa y papel de Argentina, Brasil y Chile en los años 90. CEPAL/IDRC, Buenos Aires, 1997, 383p.

Cutler, P.H. - Paper consumption patterns and growth. Paper Technology, Novembro, 1995, Londres, p.36-42

Diesen, M. - Economics of the pulp and paper industry. Publicação conjunta TAPPI-USA/ Finnish Paper Engineers' Association, Helsinki, 1998, 186p.

Foelkel, C. - A floresta do amanhã. Silvicultura nº50, São Paulo, 1993, p.50-54

Gibson, R. - Rethinking the future. Nicholas Brealey Publishing, Londres,

- 1997, 276p.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. - Competindo pelo futuro. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995, 377p.
- Higham, R. - Managing change in the paper industry. Financial Times Report, Londres, 1997, 152 p.
- IIED - Towards a sustainable paper cycle. International Institute for Environment and Development, Londres, 1996, 258p.
- Mc Nutt, J., Haggblom, R. & Parsonson, D. - The future of paper- Into the future: the changing face of the world's pulp and paper markets today. International Papermaker 59 (2): 18-24, Londres, 1996
- Wright, J.D. - The future of paper: plus ça change... Transactions of the 11th Fundamental Research Symposium: The fundamentals of papermaking materials Volume 3: 1397-1424, Surrey UK, 1998
- Zeni, D.D.S. - Competitividade e inovação na indústria gaúcha: o complexo celulose, papel e artefatos do RS. Fundação de Economia e Estatística, Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997, 72p.