

Competitividade: a reestruturação é básica ao posicionamento do setor no mercado?

Competitiveness: Is the consolidation process basic for the pulp & paper market set up? /

Competitividad: ¿es la reestructuración básica al posicionamiento del sector en el mercado?

Está na hora de fazer um Raio X do setor. Não porque estejamos mal, mas depois das últimas reestruturações no mundo que, acima de tudo, concentrou poder de decisão nas mãos de um número ainda mais reduzido de companhias de papel e celulose, é preciso visualizar as condições do setor nacional e definir o rumo certo dos negócios.

Apesar de haver certa polêmica em torno do ser ou não ser uma globalização selvagem, “é melhor estar interessado em negócios no Brasil do que em outros países”, avalia o Diretor Presidente da Jaakko Pöyry Tecnologia, Carlos A. Farinha e Silva. No caso do setor no Brasil, o executivo considera a reestruturação importante, porém, não que ela seja básica ao ganho de competitividade. “É necessário estudar caso a caso. A reestruturação é importante em alguns setores, inclusive, porque ela influencia o poder de barganha no exterior e a política de comportamento do mercado. Mas se ela realmente soma competitividade é questionável, pois há estatísticas comprovadas de que ela não necessariamente conduz ao aumento da competitividade intrínseca”, alerta o Diretor Presidente da Jaakko Pöyry Tecnologia.

Para onde seguir? Depende agora das vantagens competitivas, do planejamento bem pensado e de certa cautela, para não pôr tudo a perder devido à mudança nas regras do jogo dos preços praticados

no mercado mundial, conforme indica Farinha em sua entrevista a seguir.

Por
Patrícia Capó

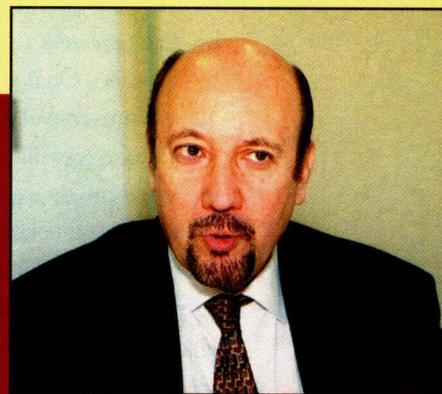
O Papel – *Quais as características fundamentais a um setor competitivo no mundo hoje? Ou seja, o que mudou hoje na forma de buscar a liderança?*

Farinha – Um setor é competitivo se atende ao cliente. Cada vez mais, falando-se em ter-

mos globais, a tendência será buscar o melhor atendimento pós-venda. No passado, por exemplo, o segmento de sanitários sempre deu grande importância à interface com as necessidades do cliente final. No caso da celulose de mercado esse papel de atendimento às necessidades do cliente final ficava em grande parte nas mãos dos distribuidores. Hoje, apesar de ser considerado uma *commodity*, o produto é personalizado para cada cliente. Esta é uma grande mudança de comportamento. O principal fator que influi hoje na competitividade ainda é o custo estrutural de produção. Porém, apenas ter custo competitivo também não basta. É preciso conquistar e manter o cliente.

O Papel – *O que envolve essa busca pelo custo competitivo? Ou seja, quais os fatores essenciais que devem ser vistos na hora de elaborar um projeto de fábrica?*

Farinha – Tratando-se de um novo projeto, a equipe de engenharia deve estar muito atenta às etapas de concepção e



Farinha

“A reestruturação é importante em alguns setores, inclusive, porque ela influencia o poder de barganha no exterior e a política de comportamento do mercado.”

planejamento (*veja quadro*), as quais influenciarão o custo final do projeto e, na verdade, irão impactar o custo final do produto. Então, tudo deve ser muito racionalizado, para que o custo de projeto não inviabilize a produção ou mesmo anule as vantagens como, por exemplo, o custo da matéria-prima. No início do projeto, a possibilidade de ocorrer esta inversão é muito maior, pois, no detalhamento as decisões já estão tomadas. Qualquer erro no início será irreversível, refletindo-se na vida da empresa durante todo o prazo de retorno do investimento.

Ou seja, a concepção, a engenharia básica e a decisão sobre a forma de implementar o projeto têm de ser feitos com qualidade e tempo hábil. A lição é: muito cuidado com estas fases iniciais, para não pagar muito caro no futuro.

O Papel – *O BNDES defende a reestruturação como básica ao ganho de competitividade do setor de papel e celulose do Brasil. Qual a opinião do sr. a este respeito?*

Farinha – Acredito que a reestruturação seja importante em

alguns setores. Inclusive, porque ela influencia o poder de barganha no exterior e na política de comportamento do mercado. Mas se ela realmente soma competitividade tem de ser estudada caso a caso. Há estatísticas comprovadas de que estas reestruturações não necessariamente conduzem ao aumento da competitividade intrínseca. Em resumo, a reestruturação é importante, pois o Brasil tem algumas grandes fábricas, mas não grandes empresas globais. Neste contexto, as mudanças no exterior impactam diretamente o setor no Brasil. Porém, não se deve olhar estes impactos como negativos, porque o mundo vê o Brasil como foco estratégico de interesse dentro do seu mercado na América do Sul, e a maneira mais fácil de entrar neste mercado é por meio da compra de *market share*.

O Papel – *Como o sr. vê estas últimas fusões, ou seja, UPM-Kymmene e Champion International e Stora Enso com a Consolidated Papers. O que poderão representar para o setor do País?*

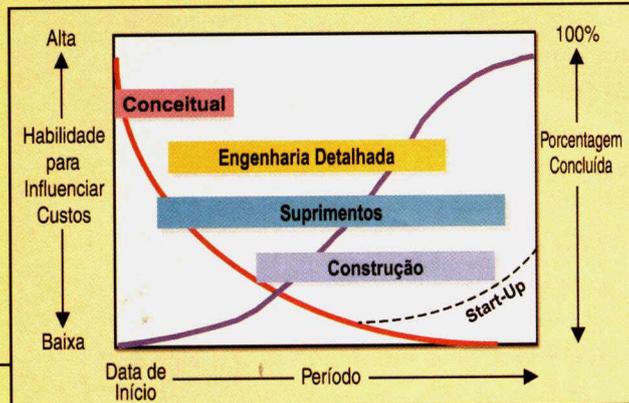
Farinha – O crescimento destas potências no setor de papel e celulose poderá impactar o setor nacional, até porque estão presentes no País. Stora Enso após a última fusão com a Consolidated Paper, formando praticamente o maior grupo mundial, assume posição interessante, pois já tem presença no Brasil com o projeto Veracel. No caso da UPM-Kymmene e Champion, esta última é uma companhia tradicional no País e uma das mais antigas, significando a sua união

com a UPM-Kymmene a entrada de uma empresa, que anteriormente já havia declarado interesse no Brasil. Estes grandes grupos impactarão no desenvolvimento das respectivas empresas sediadas no País. A Champion tem no Brasil um dos maiores ativos florestais, que poderá ser aproveitado pela nova empresa. De qualquer maneira vejo ganhos para os dois lados. É melhor estar interessado em negócios no Brasil do que em outros países. É claro que quem está disposto a participar de investimentos desta ordem de grandeza não é apenas para ganhar mercado, mas para ter retorno sobre o capital investido. Ninguém investe a esse ponto se não tiver idéia do que irá ganhar.

O Papel – *Como o sr. avalia as condições das empresas nacionais para investir em novos projetos? Está havendo movimentação neste sentido?*

Farinha – Sim. Aracruz está com a sua 5ª linha, a qual significa na prática uma nova fábrica em termos de capacidade de produção. É um projeto que tem tudo para ser um sucesso. Há também a Votorantim que, tal como a Aracruz, está capitalizada, é de nível internacional e está com planos de expansão. A Veracel encontra-se em fase adiantada de preparação do seu empreendimento. Temos a Klabin, hoje a empresa de maior porte no Brasil, que tem mostrado claramente ao mercado o seu foco de negócio a partir de ações concretas. Além disso, a Cia. Suzano também deve ter seus

Curvas das Etapas que Influenciam o Custo Final de um Projeto



planos, e assim por diante. Por outro lado, algumas que não estão em condições financeiras de competir deverão buscar junto a outras organizações mais fortalecidas recursos para viabilizar seus projetos.

O Papel – A Jaakko Pöyry, que desenvolve estudos sobre tendências de mercado, avalia de que maneira as perspectivas do setor de papel e celulose nos próximos anos?

Farinha – Acredito que serão muito positivas. Especialmente agora que o setor acabou de sair de uma crise e recuperou a tendência da alta dos preços. A longo prazo, observando o período entre 1996 e 2010, a previsão aponta para a América Latina, que é basicamente Brasil, crescimento acima da média projetada em nível mundial, que é de 2,9% ao ano. Paralelamente a um crescimento saudável, há maior conscientização do setor global quanto à necessidade de se evitar movimentos bruscos de preço.

O Papel – Mas quais medidas preliminares poderiam estar sendo efetuadas para evitar estas oscilações perigosas de preços?

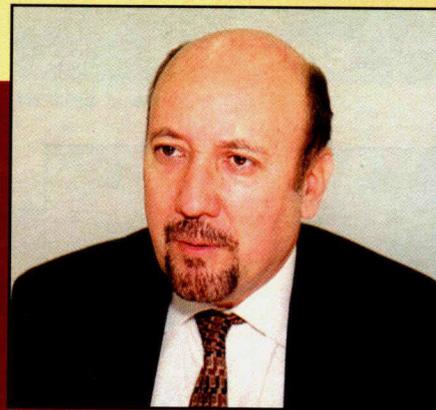
Farinha – É aconselhável uma certa disciplina nos investimentos via planejamentos mais cautelosos. Inclusive, com aplicação de recursos para investimentos com muito mais exigências e precaução. Além disso, o fato de o setor estar passando por uma fase de reestruturação, o que deve minimizar a pulveri-

zação de decisões em nível global, pode favorecer maior estabilidade dos preços no futuro.

O Papel – Dentre os segmentos do setor nacional, qual mantém maior vantagem competitiva e qual deverá enfrentar os maiores desafios na economia globalizada?

Farinha – A maior vantagem competitiva no Brasil está exatamente nos setores em que os custos estruturais são favorecidos, quando a vantagem natural e o espaço disponível para florestas de alto rendimento no País agregam competitividade aos resultados da atividade industrial. Praticamente esta tem sido a única vantagem competitiva do País. Desta forma, a celulose de mercado e os produtos, cujo custo da fibra significa um impacto muito grande nos custos de produção, por exemplo, papel de imprimir e escrever, são os que têm maior vantagem competitiva em nível internacional.

Por outro lado, não há exatamente setores, mas sim algumas empresas do Brasil que devem enfrentar maiores desafios frente à competição mais acirrada. Estas são as organizações que se encontram descapitalizadas, um dos grandes problemas do Brasil, ou as que não têm economia de escala para competir, tanto no mercado doméstico como no exterior. Apostar em economia de escala potencializa a vantagem natural do Brasil. Outros caminhos viáveis serão a especialização ou nicho de mercado bem trabalhado. As companhias que ficarem entre



Farinha

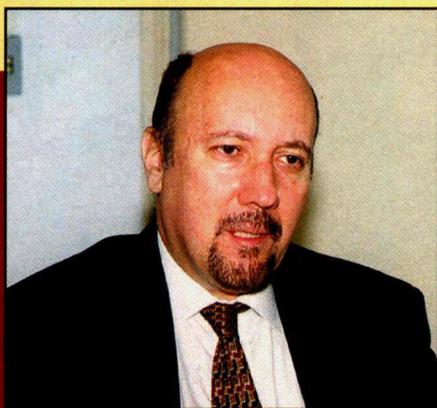
“A maior vantagem competitiva no Brasil está exatamente nos setores em que os custos estruturais são favorecidos.”

estas duas opções, nem aproveitando as vantagens, nem conseguindo “encontrar” o seu lugar no mercado, ficarão fragilizadas.

O Papel – Atualmente, qual país o sr. apontaria como o mais competitivo do setor de papel e celulose em nível mundial? Por quê?

Farinha – Em nível mundial, falando-se em celulose de mercado fibra curta, setores de papel para embalagem e papel para imprimir e escrever, o Brasil é o mais competitivo, superando até os indonésios em termos de estrutura de custos. Esta posição foi obtida por diversos fatores, como a taxa de câmbio, e pelo setor ser mais estruturado em sua cadeia produtiva. Entretanto, enfrenta ainda impasses na área tributária e o alto custo do capital. Superar isto seria fundamental para melhorar a competitividade de todos os setores de produção do País.

Há no mundo países onde determinados segmentos de papel são dominantes, como o Sul dos Estados Unidos, que é líder em volume de produção de *kraftliner*; quanto a papéis revestidos de pasta mecânica, os países escandinavos é que dominam, ainda mais agora com a aquisição



Farinha

“É necessário que interesses meramente políticos não se tornem mais importantes do que os interesses reais do País.”

da Champion International pela UPM-Kymmene. Os sul-africanos são dominantes na produção de papéis *woodfree* revestidos, assim como os canadenses são líderes em volume de produção de papel jornal.

Em resumo, a produção que depende de madeira barata tende a se deslocar para os países do Sul, enquanto os países do Norte deverão se dedicar cada vez mais a produtos de maior valor agregado.

O Papel – *Mesmo agora depois da joint venture entre Klabin e Norske Skog, que investirá no aumento da produção de papel imprensa no Brasil, quais foram os motivos de tanta espera para efetivamente reverter a importação deste tipo de papel pelo mercado interno?*

Farinha – Existe por parte dos canadenses, principais produtores de papel jornal, uma pressão muito grande por vendas fora da América do Norte devido à estabilização do consumo nos Estados Unidos. Estruturalmente, em termos de custo, a produção no Brasil é favorável. Porém,

no passado, condições adversas, algumas das quais dizem respeito às próprias empresas produtoras, impediram a realização destes investimentos.

O Papel – *Na tendência de reduzir custos e otimizar ganhos, quais as vantagens que a reestruturação do Grupo Jaakko Pöyry gerou às empresas?*

Farinha – Acredito que esta mudança foi muito bem recebida pelo mercado. Hoje, além de ser a empresa mais conhecida em nossa área de atuação no setor, nosso foco em papel e celulose é muito mais intenso. Isto não somente no Brasil, mas em toda América do Sul, pois a reestruturação abrangeu toda esta área geográfica. Nossas ferramentas de trabalho estão muito bem articuladas e adaptadas para o setor em que atuamos. Por outro lado, sendo um Grupo Global, é possível atender aos clientes no Brasil, observando conceitos que podem ser adaptados à realidade de mercado e também disponibilizando a melhor tecnologia mundial. Desenvolvemos não apenas estudos, mas projetos de gerenciamento, estudos conceituais, de viabilidade estratégica, além de toda engenharia de detalhamento, acompanhamento de *start up* e assistência ao cliente, entre outras atividades. Tudo o que o Grupo oferece no exterior também está disponibilizado no Brasil, com foco no setor de celulose e papel. Esta reestruturação, que originou a Jaakko Pöyry Tecnologia no Brasil, visou concentrar atividades no *core busi-*

ness do Grupo. A outra empresa que atuava sob o nome Jaakko Pöyry no Brasil hoje é 100% brasileira e se dedica a outros setores do mercado.

Mais importante do que estar com uma estrutura melhor organizada, é necessário frisar, que estamos no mercado nacional há mais de 25 anos e pretendemos continuar. Não podemos errar, pois cada vez mais são menos clientes no mercado global. Para os nossos clientes, nossa mensagem é de agradecimento pela confiança depositada até hoje na empresa. Estamos cada vez mais dispostos a atendê-los e, a partir da nova estrutura, hoje a empresa tem ainda mais flexibilidade e aporte tecnológico.

O Papel – *Quais são as perspectivas da Jaakko Pöyry Tecnologia frente à atual política econômica do País?*

Farinha – Existem dois setores. O exportador, que depende muito da variação da taxa cambial. Depois da desvalorização do Real, o impacto foi positivo para os custos dos investimentos e de produção quando valorizados em dólar frente aos competidores estrangeiros. Se houver contenção da inflação, a política cambial torna-se mais sustentável.

Existe, também, o mercado doméstico, que depende muito mais da estabilidade econômica do País e do comportamento da economia nacional como um todo. Esperamos que interesses meramente políticos não se tornem mais importantes do que os interesses reais do País. ▲