

O difícil caminho do futuro para a “indústria dos sobressaltos”:

reflexões sobre o comportamento e sobre a competitividade da indústria de celulose e papel

The hard way of the future for a distressing industry: some thoughts about behavior and competitiveness of the pulp and paper business

Estou iniciando com este artigo uma nova etapa na minha vida profissional, escrevendo como colunista para a revista *O Papel* e esperando não decepcionar àqueles leitores que se dispuserem a ler essas minhas colunas reflexivas.

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. Indústrias, países e pessoas acabam sendo o resultado dos comportamentos e culturas dominantes.

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, associativos, institucionais, negociais etc.

Em todo 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 gera constante oportunidade da prática dessas características.

Estou convicto de que o Ser Humano alicerça suas ações em um mar turbulento de crenças e valores. Enfrentaremos

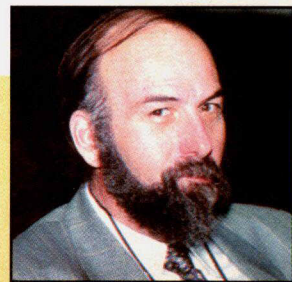
momentos de angústia e outros de júbilo, como sempre foi a vida. Por outro lado, queremos construir um futuro melhor para nós, nosso País, nossas famílias e nossa indústria.

Para fazê-lo, nada melhor do que avaliarmos criticamente nossas fraquezas e potenciais; as oportunidades; e as possíveis ameaças. Com base nestas reflexões, permito-me colocar à disposição dos leitores, alguns pontos de vista para permitir visões amplas da problemática da competitividade da nossa indústria em direção ao novo milênio.

A indústria de celulose e papel está sempre vivendo momentos de angústia (muitos) e alguns de júbilo. Não é à toa que um amigo nosso, Walter Rudi Christmann, diretor da Cambará Produtos Florestais/RS, confidenciou-me 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, minhas colocações 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.

Uma vez mais, como sempre tem acontecido em sua história, a indústria de celulose e papel está acabando de sair de dias de incerteza e muito angustiantes. Baixos



Por Celso Foelkel, Universidade Federal de Santa Maria-RS

preços, excesso de oferta, margens reduzidas e achatadas, prejuízos financeiros, altas demandas por capital etc. Esta foi a tônica diária dos executivos nos últimos quatro anos. Será que o momento atual, em que se visualizam melhoras de performance nesse final de milênio, é de luz no fim do túnel até o próximo poço ser encontrado?

Essa situação de insegurança é típica de indústrias maduras, em que 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; em que 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. Numa situação como esta, as alternativas clássicas que se oferecem são apenas duas: aumento de escala de produção para reduzir os custos específicos e com aniquilamento da concorrência de alto custo; e 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 serviços são facilmente copiados em pouco tempo. Antigas "vantagens comparativas" de uma região tampouco se revestem de significado. A desfronteirização do mundo permitiu que a concorrência se acirrasse e que estas vantagens rapidamente fossem 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, comoditizam-se rapidamente por causa da concorrência.

A indústria de celulose e papel é 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 isto, é doloroso financeira e psicologicamente.

É uma indústria que depende da eficiência operacional e da escala de produção para fazer custos baixos. É por isto que muito do que se tem feito hoje para reestruturá-la, baseia-se em custos, escala e logística. Ainda é uma indústria que acredita em "vocações" ou "vantagens comparativas", como, por exemplo, matérias-primas e trabalho barato, afetando pouco o custo; 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. Isto reforça a necessidade de se trabalhar com muito 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 grande, mas que está disposto a pagar cada vez menos por esse produto. Será que esta 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 os baixar.

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" em vez de "desenvolver". O objetivo é ficar maior, mais forte, muito mais robusto, 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 redução da oferta/procura.

Nas indústrias maduras há então o perigo da competitividade ser confundida com competição. Assim, oportunidades valiosas que poderiam ser conseguidas em 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, isto 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, aquele que está no fim da cadeia de consumo, o comprador do produto de prate-

leiras. 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 me lembro de 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, ela tem como máxima descobrir o que pode também ser feito de plástico a um preço melhor e agregando outras vantagens para o consumidor. Há alguns meses 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, iniciando uma nova carreira como pequeno empreendedor.

Ali, junto com o Alício Bottin da Silva, do Sinpasul/RS, 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 R\$ 0,60 na prateleira do supermercado. Uma caixa, custaria R\$ 15 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 se confirma: 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 na Universidade Federal de Santa Maria, e descobri garrafinhas de vinagre empacotadas 6 a 6, a vácuo, em plástico. Será que perdemos esse jogo? O plástico conseguiu nos substituir inclusive na embalagem externa das garrafinhas de vinagre? E isso está acontecendo em uma época em que o papel/papelão estão, conforme nós próprios 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 queda em nível real ao longo do tempo. O que é

realmente interessante aqui são as possibilidades de se criar aglomerados de indústrias de base madeireira, uma integrada à outra, reforçando a cadeia produtiva: barateando custos e agregando valor.

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 também 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 ele.

Só conseguiremos isso, se nos aproximarmos do mercado. Como? Reduzindo etapas na fabricação e verticalizando, por exemplo. Há muitas outras maneiras, deslocando-se mais para a ponta do mercado consumidor, por exemplo. Veja-se o caso de produtos de papel sanitário (toalhas, guardanapos, papel higiênico), que são produtos de prateleira de supermercado. Há muito mais empatia com o consumidor final. Podemos, neste 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 para se limpar (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 fazemos para competir? Baixamos a qualidade das toalhas, usando papel reciclado de jornal. Será esse o caminho?

No Brasil, nosso setor tem tido um re-

torno sobre investimentos muito baixos nos últimos anos. A década de 90 tem sido cruel. Os últimos quatro anos (1995 a 1999) apresentaram resultados negativos ou quase em vermelho: o acionista sente que está se descapitalizando e se retrai. Nada mais natural!

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 isto e estão sempre a oferecer *up-grades*, que timidamente 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, construir *clusters* de produção etc.

Não podemos ser eternos escravos do mito da economia de escala. Até porque isto tem custado cada vez mais, como em termos de capital necessário para novos investimentos. 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 plena e não apenas do retorno final ao acionista.

Competitividade exige agregação de valor e nada mais. Não há empresa bem-sucedida que não agregue valor. Os competitivos são aqueles que têm performance acima da média nos fatores-chave de sucesso de seu tipo de indústria ou produto. Estes fatores-chave variam conforme o produto. Isto precisa ser bem entendido por todos. Há muitos outros tipos de valores a agregar, da mesma forma que os fatores-chave de produção precisam ser melhor interpretados. Voltaremos oportunamente a discutir isto em próximas edições desta coluna. ▲

