



## Ponto de vista

### “Convenções, valores, desafios e conflitos básicos da indústria dos sobressaltos”

**Celso Foelkel**

Em geral, tendemos a alicerçar nossas vidas sobre 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 em que ela nos cria oportunidades, pois nos dá fortalezas, ela nos cega para oportunidades desafiadoras pelo medo que temos de contrariá-la.

As empresas em geral, especialmente as gigantescas e demandantes 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 nosso caminho ao 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. Essa é a grande realidade da indústria dos sobressaltos.

Convenções e crenças são importantes para serem analisadas, pois 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 contestar, de debater os argumentos e as crenças para criar futuros alternativos.

Somos uma indústria extremamente complexa e fragmentada. Acabamos em nos segmentar/compartimentar frente ao processo complicado e às demandas exageradas de capital para se ir de uma ponta à outra da cadeia produtiva. 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 e de estoques intermediários. Estoques constituem marca registrada da nossa indústria. O executivo nem mais percebe o custo financeiro desperdiçado nessa atividade improdutivo.

Antes de aprofundar esse 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 há diferentes demandas pelos clientes para seus diversos usos. Suponhamos que a carteira de pedido para o mês requeira a fabricação de 5.000 t de papel de gramatura 75g/m<sup>2</sup>; 2.000 t de papel de gramatura 90g/m<sup>2</sup>; e 500 t de papel de 120g/m<sup>2</sup>. 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. Isto na melhor das hipóteses. Se o papel tiver um custo-caixa de 500 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

conseqüência é um exagerado estoque de matérias-primas, com mais custos financeiros de estoques. Um grande desperdício está no próprio processo produtivo, que se inicia no corte da floresta. Entre corte, descascamento e baldeio, gastamos algo como sete dólares por estere. Uma proporção média no Brasil é o uso de seis esterres por tonelada de celulose branca, produzida a partir do eucalipto. 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 30 US\$/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 dez dias, entre picar, pilha de cavacos e consumo. Resumidamente, dois meses em custos financeiros sobre os 30 US\$/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, dois meses em média!

Se o “custo caixa” da celulose for 200 dólares/tad, e o custo do dinheiro no Brasil, 2% ao mês, temos a “bagatela” de 8 dólares por tonelada de custo de estoque. O ciclo não termina aí. Há o estoque da mercadoria papel no armazém do fabricante de papel, na revenda, no convertedor, na loja etc. Resumidamente, pode-se acreditar que entre 15 e 25 dólares são financeiramente agregados ao custo do produto apenas pela falta de criatividade ou “cultura vigente de gestão de estoques”. Essa ineficiência é estrutural (sempre foi assim) e para ser quebrada é preciso remover a crença da compartimentação. 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 reorganizar o ciclo produtivo, estabelecendo-se parcerias e alianças ao longo dele. É uma questão de criatividade e parcerias. 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 o 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 de 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 papel caminharão um passo à frente na cadeia, convertendo-as. O que precisamos levar em conta é que os fatores-chaves de sucesso e os *benchmarkings* variam em cada compartimento. Se nós não os dominamos, a chance de fracasso é grande. 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, 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 rápidos.

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 (como na Europa, Japão e tigres) 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 megametrópoles. 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 do 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, inovação e determinação de alguns. Reforce-se que, nos negócios, o risco sempre existe, mas os primeiros a chegarem têm os maiores preços e as maiores margens (e os maiores riscos também).

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 diminui ainda mais as margens do fabricante de celulose. Por outro lado, os pequenos compradores querem pagar menos ainda para poderem 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, promovem ganhos na logística. Esses ganhos, em um 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.