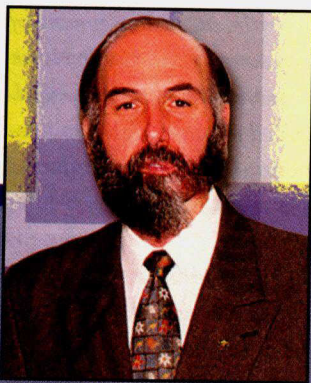


# As desvantagens de raciocinar e agir apenas como indústria de processo



Celso Foelkel,  
Universidade Federal de Santa Maria-RS  
E-mail: foelkel@pro.via-rs.com.br

A indústria celulósico-papeleira é tão contaminada pelo gigantismo das máquinas que se transformou em uma fabricação *production-driven*, em vez de *market-oriented*. A regra é produzir o máximo possível, e depois achar uma forma de vender. Isso basicamente se deve à sua característica de indústria de processo contínuo, na qual o importante é manter as máquinas funcionando para garantir a importantíssima continuidade operacional.

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 dominante. É a mesma coisa com os processos de branqueamento. Temos dificuldade de sair do que chamamos de tecnologia comprovada (*proven technology*). Veja o caso da tecnologia TCF, que foi rapi-

Handicaps about acting and thinking as a processing industry only / Las desventajas de racionalizar y actuar sólo como industria de proceso

damente fulminada pelas seqüências de branqueamento ECF, apenas com o argumento de não haver mercado comprador para TCF.

Na verdade, o que o comprador de celulose quer é alvura e resistências. Se as seqüências TCF puderem fornecer isso a custo compatível e com melhorias ambientais, quais os problemas, a não ser o risco do novo? O setor é resistente ao risco. Faz sentido! Quem gostaria de arriscar milhões de dólares para mudar a tecnologia do processo? Alguns modelos novos surgiram, mas foram rapidamente sufocados pelo tradicionalismo.

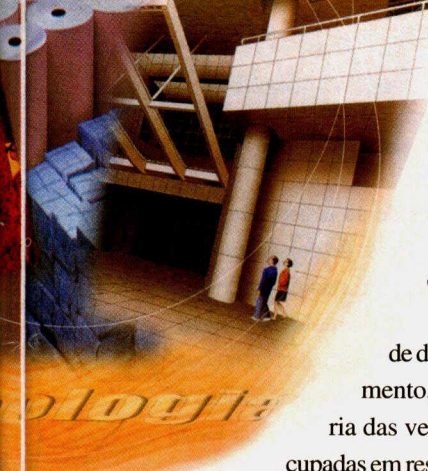
A indústria de processo requer altas produções em enormes máquinas. Tudo é tão grandioso que uma parada de 15 minutos causa enormes perdas de produção. Isso colabora para o conservadorismo: ninguém quer arriscar, porque a penalidade é alta. Os gerentes ficam gerenciando a eficiência operacional e se aborrecem quando algo causa distúrbios no processo. Teoricamente, vencem a competição os que produzem mais, de forma mais barata. Essa atitude é inevitável.

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 ele? É difícil de descartar! É difícil de vender!

Logo, melhor “não mexer em time que está ganhando”.

Outra coisa que me surpreende, em contraposição a isso, é que, às vezes, em uma reunião sem muito planejamento ou questionamentos, decide-se por uma mudança conceitual e muda-se rapidamente o processo para o novo modelo, já para produzir o novo em escala industrial. 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 para os encontrar 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, quando muito, 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, na maioria das vezes, preocupadas em resolver problemas de *trouble-shooting*, precisam focar seus esforços em tecnologias para novos usos ou novos produtos. O cliente do papel na cadeia produtiva (gráfico, conversor, caderneiro, fabricante de caixas etc.), na maioria das vezes, tem as mesmas crenças, já que todos estão no mesmo campeonato. Entretanto, 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 papel, papel é bom (sic.)” 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, no produto, nas novas alternativas para esse produto. Será que os fabricantes de papel *tissue* ou de papel cartão, por exemplo, estão preocupados sempre em achar usos novos para os seus produtos? O que eles poderiam substituir mais eficazmente e a um custo menor? Ou, como alterar suas especificações para atingir novos usuários? Como as fábricas estão fortemente preocupadas em olhar o processo e atingir as especificações já consagradas e as quantidades exigidas pelo plano de produção, o cliente é algo distante e pouco conhecido.

Estou, às vezes, falando sobre papéis *tissue*, porque é um dos produtos mais ligados ao consumidor fi-

nal. Sendo produto de prateleira de supermercado, inserido em 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: a) introduzir nos programas de incentivos aos funcionários os *feed-backs* positivos do mercado consumidor que eles possam trazer; b) estabelecer meios para um maior diálogo com o mercado, mesclando o pessoal técnico com a equipe comercial para atuar na área de serviços; c) evitar recompensar os colaboradores tão somente com base nas produções e custos alcançados. Se introduzir o quesito qualidade, faça-o, tanto atendendo às 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! Não confundir *core business* com “competência essencial”, ou seja, aquilo que realmente a empresa faz bem e melhor que a concorrência.

A indústria de processo acaba necessariamente levando à manufatura de produtos comoditizados, em que a competitividade se dá principalmente pela escala de produção e pela capacidade de se produzir produtos a baixo custo. Esse é um dos pontos mais conflituosos 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 unitárias maiores. Se olharmos só para a coluna dos custos e preços, o raciocínio é perfeitamente plausível. O que resta então aos que não têm 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 eles.

Escala de produção está intimamente ligada a custos unitários e à 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 nem qualidade. Nas fábricas mais modernas, a engenharia já solucionou muitos dos antigos desperdiçadores de tempo e qualidade. As paradas reduzem-se, 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 ele 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. Sabemos que a demanda aumenta gradual e continuamente, mas a oferta de produtos papeleiros aumenta em degraus cada vez mais altos, toda vez que uma nova unidade entra em funcionamento. Esse problema é algo a ser gerenciado/ administrado mais em nível global, que em nível local.

É por isso que hoje as tendências são analisadas globalmente, assim como os mercados e as tecnologias. Sentimos muito 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 vêem 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, questiono-me se não estaríamos mais felizes se nossas fá-

bricas fossem milhares de *mini-mills*, em vez 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 capacidade produtiva têm levado a uma di-

minuição gradual e constante dos 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 a atender 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 construí-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 despendido 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 inovação. Cabe ao con-

sumidor ter de se acostumar com essa baixa oferta de coisas novas e raramente ser surpreendido com um produto papelero realmente inovador. Em grande parte das situações, quem acaba desenvolvendo a inovação é o próprio setor consumidor de papel, que está mais em contato com o mercado das prateleiras.

Última questão nesse particular: qual o limite da economia de escala? Deve variar para cada produto, mas a resposta ainda não está disponível! Creio que ninguém conseguiu ainda prever, principalmente, devido ao receio de descobrir os dinossauros que nos reserva o futuro!

Uma das principais conseqüências da escala elevada de produção é que a indústria dos sobressaltos acabou se transformando em um segmento que valoriza como poucos o ativo fixo, as máquinas, as terras, as florestas, os edifícios etc... Há enorme valorização do patrimônio fixo. A indústria tem dificuldade em desmobilizar ativos fixos improdutivos (máquinas, florestas, terras). 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 vínculo com o que se chama de indústria familiar. Famílias pioneiras e audazes, com seu empreendedoris- mo, construíram enormes patrimônios e valorizam isso como um território conquistado. Nessas situações, desmobilizar é como perder o que se conquistou com suor e esforço. Entretanto, essa pode ser a solução para se continuar sobrevivendo e crescendo. As tendências recentes de consolidação dentro da indústria estão se incumbindo de pulverizar essa crença. Bom para ajudar a se mover mais rápido. ▲

