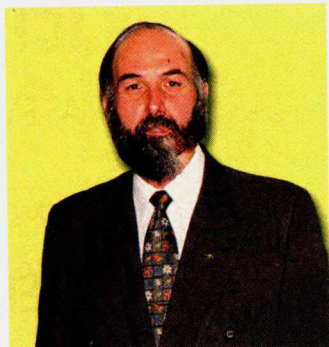


A "Síndrome de

The "Highlander Syndrome" / El "Síndrome de Highlander"



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

Quando olhamos a grandeza da indústria papelreira, com suas milhares de fábricas por todo o mundo, logo percebemos uma grande verdade sobre ela: sua enorme fragmentação. Apesar de sua opulência e grandiosidade, fabricando um produto que encontramos por toda parte, a divisão de forças também é notável. Tanto é verdade que nossos gigantes (Klabin, Suzano, Votorantim, Aracruz e Cenibra) sequer estão na lista dos dez ou 20 maiores do mundo, conforme o anuário da Revista *Pulp and Paper International*.

Temos ganhado posições nesse *ranking* muito mais por fusões ou mortes que estão melhor colocados, do que por real crescimento de nossas produções ou vendas. Isso acontece mesmo sendo o Brasil um dos maiores fabricantes mundiais de celulose e de papel. Se o mercado é grande, como é o caso, oportuniza-se a fragmentação.

Além disso, sendo uma indústria dependente de matérias-primas fibrosas as mais diversas, inclusive de aparas, que

são encontradas próximas a qualquer grande cidade, são favorecidas as oportunidades de se instalarem mini-fábricas de atuação preponderantemente doméstica. Isso é elevado à enésima potência em países de dimensões continentais e de grande população, como China, Índia, Brasil e até mesmo nos Estados Unidos. Em mercados assim, cada produtor individualmente detém pequeno *market share* e tem muito 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, papel cigarro, papel fotográfico, papel bíblia, papel moeda etc. Nesse caso, as relações de comércio são favorecidas. Há maior diálogo e conhecimento entre fabricantes e usuários. Tem-se um tipo de *business* direto, com grande interação entre cliente e fornecedor, diferentemente do que acontece nas *commodities*.

O modismo atual, vivido intensamente pelos grandes fabricantes, 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 importando que morram alguns pequenos. Há uma nítida tendência de concentração de poder. Por outro lado, os pequenos querem sobreviver e até mesmo anseiam por também crescer.

Como sabemos, esse fenômeno de

aglutinação de empresas é típico de indústrias maduras, em que o mercado é grande, mas mostra tendências de gradual redução da taxa de crescimento, e onde as margens de lucro são apertadas. Acredita-se que a consolidação faz as empresas baixarem custos, tornarem-se mais competitivas e conseguirem 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 dos lucros altos e do mercado cativo. Tenho chamado esse modelo de "Síndrome de Highlander".

Aos que assistiram aos filmes da série, recordem-se que, à cada morte de um highlander, aumentavam as energias do outro, que vencida a luta. Em resumo, o esforço desmesurado para crescer acaba, direta ou indiretamente, causando morte nos pequenos e médios e até mesmo em grandalhões pesados. Não deixa de haver um certo grau de canibalismo nisso.

Mais uma vez, não é privilégio da indústria dos sobressaltos. Qualquer indústria com certo grau de maturidade sofre da mesma síndrome. Uma pergunta me intriga: será que a morte de uma empresa pequena, que dominava um mercado local, não abre também espaços para produtos alternativos ao papel? Será que nossos gestores têm sabido administrar as expectativas e as necessidades dos consumidores, quando se provoca uma morte de fábrica dentro da indústria? Esse respeito ao consumidor não pode ser esquecido, principalmen-



Highlander”

te, quando ocorre nessas situações conurbadas e tristes.

Consolidação tem várias conseqüências na cadeia produtiva: ela acaba consolidando ou concentrando também os fabricantes de equipamentos e de insumos. Veja o que aconteceu com os fabricantes de equipamentos. Eles acabaram se concentrando, conseguem vender uma fábrica completa *turn-key* e são, no máximo, três ou quatro gigantes, atuando globalmente.

A cadeia produtiva é vista com baixa visibilidade dentro do setor, já que 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, nos serviços de logística etc. O jogo é complexo e, até certo ponto, pesado. Os grandes crescerão em toda a cadeia, cada qual empurrando os outros.

O momento é de enorme turbulência estrutural. Frente a um mercado que tem sido adverso e perverso nos últimos anos, não há como perpetuar cenários negativos. As empresas deficitárias foram 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 altos preços no mercado poderão voltar por períodos mais longos. 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 mundial tem capacidade para absorver, no máximo, quatro ou cinco grandes novas unidades ao ano, os investidores cautelosamente observam o quê acontecerá com a reestruturação setorial.

O setor até hoje sempre foi fragmentado e isso não foi motivo para impedir seu crescimento. O momento porém é ímpar, porque a última metade dos anos 90 se mostrou de enorme crueldade aos donos do capital.

Por outro lado, 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”. Mesmo consolidada, a indústria continuará mostrando especificidades locais, regionais, de produtos etc. Veja-se, por exemplo, o momento inusitado que se está vivendo no Brasil de hoje: com o reaquecimento dos preços, alguns pequenos, que já tinham fechado as portas, estão ressurgindo no mercado, e há grande agitação para ressuscitar empresas com algum grau de viabilidade. Não é curiosa a nossa indústria? Qualquer movimento para cima e todos já se agitam. Talvez porque esses picos de alta tenham sido tão poucos e curtos que, quando aparecem, todos querem se deleitar.

A expectativa dominante é, porém, que no futuro os grandes *players* mundiais serão algo como, no máximo, dez, todos com faturamentos anuais acima de US\$ 20 bilhões. Essa consolidação já se nota inclusive entre nós, com al-

gumas fusões e aquisições importantes, além da entrada de capital estrangeiro em algumas tradicionais empresas brasileiras. Como o jogo é de gigantes, todos estão jogando rápido, porque o tombo é dolorido. Além disso, qualquer demora nas decisões pode favorecer o inimigo. Em uma luta de *highlanders*, ninguém quer ter a cabeça decepada.

O objetivo final é obter ganhos de escala e ampliar o domínio de mercados. Como a construção de fábricas novas *greenfield* tornou-se cara e adiciona muitas toneladas ao mercado, causando volatilidade nos preços da celulose e do papel, a outra forma de crescer é a consolidação. Compram-se fábricas a valores mais baratos do que se construir, não se aumenta a oferta e se cresce em tamanho e *market share*. Foi uma descoberta simples, que muitos gostaram e passaram a praticar. Há muitas fábricas de médio porte, com enormes dificuldades para crescer e que, frente à carência de capital, passam a ser vistas como presas interessantes. Há também muitas pensando em somar forças para se fortalecerem.

Outro objetivo claro da consolidação é a redução dos custos de fabricação. Como esse é um dos objetivos mais importantes dentro do setor, todos se voltam para conseguir esse remédio. Reduzir custos é um caminho a ser perseguido, é importante para a competitividade, mas há limites nessa postura reducionista.

No Brasil, os custos diretos de fabricação são relativamente baixos, mas poderiam ser ainda melhorados pelos ganhos