

Arenas de competição ou aglomerados de competitividade?

Competition arenas or competitiveness agglomeration?

¿Arenas de competición o aglomeraciones de competitividad?

Vivemos um momento singular na história da humanidade. Forças poderosas, como mercado, informação, tecnologia, ambiente, negociação etc. superam em poder as forças bélicas. A globalização e a quebra das fronteiras oferecem ameaças, mas também oportunidades. Teimamos em admirar o adversário e a temê-lo. Esquecemos de praticar mais, sermos melhores que ele ou nos aliarmos a ele quando necessário. A palavra sobrevivência começa a ocupar nossos pensamentos com insistência. As palavras crescer e desenvolver, distintas em significado, acabam sendo aceitas como sinônimos por nossa indústria.

Será que estamos ainda dispostos a sermos competitivos? Para isso, temos de ter a consciência que o mundo é outro e outras são as regras para a competitividade. Em parte, aqueles que fizeram as melhores opções e tomarem as melhores decisões em tempo mais rápido serão os que terão mais chances de sucesso. Diz-se que serão os que sobreviverão por mais tempo, na opinião dos pessimistas.

Como temos um grave problema de qualificação, educação e respeito em relação aos recursos humanos, teimamos em gerar desconfianças e aumentamos os controles sobre as pessoas. Qualidade e produtividade são admiradas como importantes, mas a maioria das fábricas menores sequer têm programas formais para melhoria contínua. Até o momento, muitas delas se concentram nas melhorias das má-

quinas, já que somos escravos delas. Esquecem-se dos ensinamentos dos mestres Juran e Deming, que a maioria dos problemas de qualidade tem origem gerencial. Esquecem-se também de avaliar outras causas de não qualidade, como fatores humano, materiais, métodos, gestão e ambiente. Como resultado, estamos sempre sobrecarregados: trabalhamos muito mais e resultamos muito menos. Além disso, os mais talentosos acabam mais penalizados ainda, por assumirem mais que suas forças permitem. Os sobressaltos aumentam como conseqüência.

A solução é descomplicar. É reduzir escopo pela eliminação de atividades que não agregam nada ao negócio. É tornar-se ágil e rapidamente se adequar. É ousar com soluções novas. É ser criativo e inovador. É usar a competência e a inteligência para estar continuamente gerando novos produtos e novos usos para os nossos produtos. É estar muito mais adiante do que apenas ser fornecedor de papel *off-set* ou de papel de imprensa para as gráficas, por exemplo...

Com as devidas valorizações aos talentos, à polivalência e ao *expert*, aos coringas e aos especialistas, à educação, às inteligências interna e externa, à essência e ao conhecimento, as chances de sucesso aumentarão. Com a eliminação das famigeradas redes de intrigas que o ser humano é competente em criar em ambientes, onde tenhamos grupos trabalhando, poderemos finalmente atingir o estágio de equipes ou times, coisa que muito se fala, mas pouco se vê.

Fugir da cultura de complicar e contro-



Celso Foelkel

lar o complicado. Como temos pouca confiança e queremos números para justificar nossos atos gerenciais, e até para nos defender, passamos a cobrar e a criar milhares de indicadores de competitividade. Produzimos enormes tabelas de *benchmarking*. Chegamos ao cúmulo da comparatite, que é comparar coisas não comparáveis.

O problema de competitividade não é só setorial, não é só nosso. É preciso avaliar toda a cadeia produtiva, nossos fornecedores, nossos clientes, nossa comunidade. Necessitamos de uma comunidade com talentos e qualidade de vida. Por isso, o primeiro passo para investir em competitividade é fortalecer a base da nossa empresa, a nossa comunidade mais íntima. Por ela não vamos entender só nossos colaboradores diretos. Investir em programas regionais de qualidade, produtividade, *house-keeping*, resíduo zero, educação ambiental, reciclagem do lixo, higiene e limpeza, saúde, segurança etc. Monitorar nossa comunidade como forma de obter idéias para nossos produtos. Monitorar inclusive a forma como vivemos em nossos lares e círculos de relações para ter novas idéias para inovar em produtos. O que nos angustia e nos inquieta em nossa vida diária? Como usar produtos papéis para solucionar essas inquietações? Como usar as tendências da sociedade em sua forma de viver e relacionar para alavancar nossos produtos e serviços que incluam papel, esse fabuloso produto de origem natural renovável?

Vamos promover análises freqüentes do nosso ambiente, analisando nossas fraquezas e nossas fortalezas em termos de: a) tecnologia: atual, novas tecnologias, patentes, tendências etc.; b) economia: saú-

Presidente da ABTCP e docente da Universidade Federal de Santa Maria-RS.
E-mail: foelkel@pro.via-rs.com.br

de do País, da indústria, taxa de juros, câmbio, inflação etc.; c) relações com o governo: política industrial, sistema tributário, sistema político, incentivos etc.; d) demografia: população local, faixa etária, consumo, distribuição de renda, movimentos demográficos, ansiedades etc.; e) cultura: estilos de vida, hábitos, composição familiar etc.; f) concorrência: localização, atividade, domínio do mercado, tamanho, crescimento etc.

Competitividade se forma em cinco níveis. É um somatório e não pode haver fraquezas em nenhum deles. Até que momentaneamente, um dos degraus pode estar fraco, mas no longo prazo é importante que seja fortalecido. Os níveis que a estruturam são:

- a) comunidade, onde se insere a empresa;
- b) País, onde se insere a empresa: vantagens competitivas, imagem, postura internacional, credibilidade etc.;
- c) segmento industrial: nós juntos com nossos competidores, domésticos e/ou internacionais, formando um bloco competitivo;
- d) malha ou cadeia produtiva, envolvendo produtores, clientes, fornecedores;
- e) empresa em relação aos concorrentes: como ela domina seus fatores-chave de competitividade e consegue ser no mínimo melhor que a média do setor.

A essência da competição global está em alavancar e desenvolver competência nos fatores-chave de sucesso da indústria. Há distintos fatores-chave para cada tipo de produto. Os fatores para papéis *tissue* são diferentes dos requeridos para papéis de embalagem. Quando migramos de um tipo de produto para outro, temos de entender seus fatores de sucesso. É, por isso, que algumas empresas são muito bem-sucedidas com um produto e fracassam em outro.

Já vimos que a competição tem dois compartimentos:

- custos: envolve as palavras escala, tamanho, logística, localização, matérias-primas, tecnologia, produtividade etc.
- valor: envolve as palavras diferenciação, qualidade, portfólio de produtos, agregação, enobrecimento, marcas, cate-

gorias, serviços pós-venda etc.

• processo estratégico da competitividade é bem simples: atuar nos cinco degraus e focar em custos e diferenciação/agregação de valor.

A indústria brasileira ainda não aprendeu a entender as vantagens de atuar conjuntamente no degrau setorial; exceto nos assuntos políticos. As associações de classe ainda são consideradas fontes de despesas e caras. Temos inúmeros exemplos de sucesso de associações no mundo que efetivamente exercem o papel de alavancadoras de competitividade. Vejam os casos da CPPA- Canadense, AF&PA- Americana, Associação Finlandesa de Papel e Celulose, entre outras. Todas essas associações se fortaleceram em diversas áreas e exercem sua representatividade com personalidade e apoio da indústria. Contratam executivos competentes, incentivam

“Qualidade e produtividade são admiradas como importantes, mas a maioria das fábricas menores sequer têm programas formais para melhoria contínua.”

a Pesquisa & Desenvolvimento e o treinamento, aliam-se às associações técnicas e de negócios e não se limitam aos favores dos poderosos. Da mesma forma, as associações tecnológicas, como a TAPPI (USA), PAPTAC (Canadá), APPITA (Oceania), favorecem o desenvolvimento de requeridas tecnologias e das pessoas para alavancar o desenvolvimento.

Pessoas se unem para desenvolver seus interesses comuns. Elas sentem que podem ganhar mais trabalhando em grupo do que individualmente. Essa é a regra básica do sucesso do ser humano no planeta. Individualmente somos animais fracos e desprotegidos. Coletivamente somos fortes e corajosos.

A competitividade também consegue-se com a parceria entre empresas e colaboradores. São pessoas que coletivamente abraçam a causa comum de seu negócio. Gostei muito de ver o exemplo de uma publicação da Aracruz Celulose de uma série chamada “Cá entre nós”. Nessa publicação, a empresa explicava aos funcionários os segredos da competitividade, a importância e os benefícios do lucro e o papel de cada um no sucesso da Aracruz. É exemplo a ser praticado. Gosto muito de ler os jornalinhos de empresas. Cada um tem um estilo e procuram destacar colaboradores, mas muitas vezes percebo que a terceirização do jornal pode pecar por não retratar os valores reais da empresa.

Já discorremos em nossas colunas ao longo do ano 2000 sobre alguns desses degraus da competitividade. Entendemos que vivemos em um País, onde existem os chamados “custos e benefícios Brasil”, enfatizamos as importâncias da comunidade e do segmento industrial, lembramos que o mundo nos trará uma sociedade cada vez mais diferente, reforçamos a necessidade da parceria empresa e recursos humanos.

Falarei um pouco agora nos chamados fatores-chave de sucesso, característicos de nosso setor. Procurei listá-los sem ordem de preferência. Para alguns tipos de produtos e situações especificamente típicos, o peso de um ou outro fator poderá variar em importância. Vamos a eles, às vezes, com alguns comentários e não só uma enunciação:

- a) disponibilidade e custo de capital: geração de caixa, lucro, saúde financeira, retorno ao acionista, custos financeiros;
- b) disponibilidade de recursos fibrosos, energia, água e demais insumos;
- c) custos de fabricação: custos variáveis, fixos e custo caixa;
- d) escala de produção e posicionamento produtivo competitivo em relação à concorrência: hoje está muito difícil dizer “não quero crescer e pronto”!;
- e) continuidade e eficiência operacional;
- f) custos de distribuição e logística;
- g) localização;

- h) tecnologia e idade tecnológica da fábrica;
- i) qualidade de produtos, serviços e meio ambiente;
- j) desenvolvimento de novos usos e produtos com vantagens de preços e aplicabilidade aos consumidores;
- k) indicadores de inovatividade;
- l) flexibilização da produção;
- m) grau de verticalização;
- n) parcerias na cadeia produtiva e de agregação de valor (floresta, fornecedores, produtores, convertedores, consumidores finais, disposição final);
- o) rede de informações, telecomunicações;
- p) rede globalizada em relacionamentos;
- q) conhecimento, acesso e domínio de mercados;
- r) imagem e credibilidade;
- s) competência e parceria com os recursos humanos;
- t) parcerias com o governo, competidores etc.;
- u) acompanhamento com poder de ação sobre as restrições legais;
- v) preservação das vantagens competitivas e agregação de valor;
- w) competência gerencial, envolvendo: empreendedorismo e não burocracia, simplicidade, agilidade, excelência operacional, capacidade de aprender e ensinar, foco em resultados, estratégias claras e praticadas para o curto, médio e longo prazos, rapidez na solução de conflitos, gestão de mudanças eficaz etc.;
- x) justiça social;

A globalização é um jogo duro. Ela implica em reestruturação de capital, reestruturações patrimoniais, mercados disjuntos etc. O perigo agora pode vir de qualquer lado, de fora ou de dentro de nossas fronteiras. Para um país com falta de capital e com falta de credibilidades interna e externa, os problemas são ainda mais difíceis para solução. Recém saímos de uma situação confortável, onde tudo era decidido pelo Estado, para uma situação, onde novas forças, como mercado, competências e jogos de poder entre nações passam a ser os árbitros para nosso sucesso ou fracasso.

Estamos empenhados em estratégias defensivas e de sobrevivência, olhando para nossas casas mais do que para o que está acontecendo longe delas. Como recuperar a auto-estima do nosso povo? Como nos adequar às novas pressões? Como conviver sabiamente nesse ambiente financeiro turbulento? Como praticarmos a internacionalização? Como vivenciar isso, em vez de apenas vender celulose e papel para o exterior? Como trabalhar em conjunto em assuntos afins? Como conseguir se manter na fronteira tecnológica e não nos tornarmos logo analfabetos tecnológicos? Como manter custos de fabricação competitivos, não necessitando de ajustes favoráveis do câmbio para isso? Como mostrar para o governo que as leis devem incentivar os bons e não apenas punir os ruins? Como convencer o governo de que investir em tecnologia é algo para ser compartilhado, pois o crescimento tecnológico e mercadológico ajudam o crescimento regional e a geração de oportunidades de trabalho e não apenas de empregos formais? Como deixar de olhar apenas o umbigo, o processo e o setor, com mínima capacidade de olhar para os lados, para cima e para baixo? Como sermos vencedores dos desafios a que constantemente estamos submetidos? Como termos uma adequada estrutura de capital? Como gerar caixa? Como sair do sufoco?

Não há respostas fáceis. As decisões são amplas e envolvem fatores locais, regionais, nacionais e globais. O importante é colocar muito trabalho, muita dedicação e muita criatividade no negócio, colocando esforços não apenas na redução de custos (coluna do menos), mas muito na agregação de valor aos produtos (coluna do mais). O somatório desses sinais opostos é que ajudarão a formar nosso futuro competitivo. A tecnologia é sem dúvida um fator-chave de sucesso, mas não é o único. Ter tecnologia não é sinônimo de sucesso. Entretanto, não tê-la pode ser isso sim a causa da morte prematura do nosso negócio. Ainda é tempo de se fazer algo, sem o narcisismo da crença de que "somos os melhores e mais competitivos do mundo". ▲



- ✓ **Lâminas aplicadoras (todos os formatos e tamanhos)**
- ✓ **Limitadoras de formato**
- ✓ **Equipamento para limpeza do backing-roll**
- ✓ **Raspadores e lâminas especiais para limpeza e destacamento para os secadores do Coater**
- ✓ **Projeto, fabricação, instalação, manutenção e assistência técnica**



**"Visite nosso stand (nº 179/184)
na próxima Feira Papel e Celulose
de 23 a 26 de outubro
Pavilhão C
Centro Têxtil - São Paulo / SP"**

Rolldoctor



JOH. CLOUTH®

Rua Portugal nº 225 - Jd. das Nações
Cumbica - Guarulhos - 07183-420 São Paulo - SP - Brasil
Tel./fax - +55 11 6432-5082
e-mail: rolldoctor@uol.com.br