

Não há mais como se esconder do resto do mundo

It's not possible any more to hide from the rest of the world

No hay más como esconderse del resto del mundo

Há uma certa associação entre fábricas de celulose e papel com locais pequeninos, longínquos, distantes das facilidades e das maravilhas da sociedade moderna. Isso até se entendia no passado, quando as fábricas se direcionavam para onde estava a terra barata e a floresta barata. O modelo é questionado hoje por diversas razões: a) estar longe é se afastar dos talentos, das universidades, da sociedade mais culta e desenvolvida; b) há inúmeros exemplos de empresas localizadas em grandes cidades, resolvendo com sucesso os impactos que as atividades industriais possam trazer à comunidade; c) é difícil reter talentos humanos em locais distantes, a não ser encarecendo o custo de pessoal; d) é mais difícil manter-se competitivo no longo prazo, estando longe dos centros tomadores de decisão e de influência.

A cultura da posse do ativo patrimonial também favoreceu essa tendência. Possuir a terra a ser plantada com florestas era o modelo. Hoje, com o fomento florestal e a parceria com agricultores, a madeira ou a fibra pode até vir toda de terceiros, até de outro país, se a opção for essa. Outra razão para o afastamento dos centros urbanos sempre foram as dificuldades em se garantir qualidade ambiental. Mais uma vez, hoje já se dispõem de fábricas praticamente isentas de odor e de tecnologias de fechamento de circuito

de águas, permitindo às fábricas um mínimo impacto ambiental.

Ir para locais distantes acaba encarecendo o custo em termos de infraestruturas necessárias: estradas, portos, energia, casas, hospitais, transporte, educação etc. Será que a troca por terra barata compensa?

Há finalmente a justificativa de interiorização do desenvolvimento social. É válido e salutar. Entretanto, as grandes cidades estão ofertantes, e muito ofertantes, em trabalhadores qualificados, com a atual crise de emprego. Também para elas o desenvolvimento social será oportunizado pelo crescimento de nossa indústria.

Essa intimidade em morar em locais distantes, além do receio e da falta de habilidade para gerenciar o problema de comunicação, acabaram por facilitar a rotulação da indústria como poluidora e agressora das florestas nativas, favorecendo a deterioração da imagem, principalmente nos anos 80 e 90. Ainda hoje, pela política de não querer ou não saber se relacionar, as marcas dos produtos da nossa indústria quase não são percebidas pelo consumidor final. Muitas vezes, ele conhece mais a empresa papeleira por outros motivos do que pelos produtos que ela produz em sua própria localidade. Temos de recordar que o cidadão toma contato com um rio de papéis todo dia em sua vida.



Celso Foelkel

Por exemplo, dificilmente o usuário do papel higiênico sabe a marca que está usando. Em geral, ao comprar no supermercado, compra a marca mais barata dentro da qualidade que considera adequada às suas exigências. O mesmo acontece com as caixas de embalagens, papéis de escrever etc. Isso fez com que a indústria tivesse pouca empatia com a comunidade e que fosse gradualmente se afastando dos problemas dos consumidores.

Há entretanto situações opostas, em que a empresa é tão importante na comunidade local, que a comunidade só se movimenta em função dos movimentos da empresa. Apesar dessa importância dada às empresas pelas comunidades locais, é comum se ver a desatenção dada pelos dirigentes e executivos às fontes do poder das comunidades onde se inserem. Com absoluta certeza, a empresa sempre tem convites para se sentar ao lado dos altos dirigentes do executivo, legislativo e judiciário das comunidades onde estão atuando.

As associações comerciais e industriais, os tradicionais clubes de comércio, as cerimônias oficiais de datas importantes na região, dentre outros, abrem sempre suas portas e oferecem cadeiras à nossa indústria. Infelizmente, não são todos que entendem que essa demonstração de admiração, respeito e atribuída importância permitem um estreitamento de vínculos com a comunidade, e que precisam ser efetivamente praticados.

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

Em geral, as pressões recebidas pela instabilidade do mercado, pela alta demanda de dinheiro, pelos problemas globais, pelas políticas governamentais, pelas críticas ambientais e pelo receio de ter de atuar paternalisticamente em relação à comunidade, até mesmo por não ter aprendido a fazê-lo de outras maneiras, forçam que se adote um esquema *low profile* de gestão. Significa “vamos ficar em cima do muro e esperar para ver o que acontece”. Esse modelo até que funcionou bem na economia protegida, em que os “favores do rei e dos poderosos” é que eram perseguidos e valorizados. Hoje, com a desfronteirização, mercados dinâmicos e fluxos rápidos da informação, o modelo *low profile* é autodestruidor. Não há mais como se manter distante de tudo e de todos no mundo de hoje. É essencial participar, negociar, dialogar, convencer e ser convencido. Privacidade e soberania em relação às nossas fronteiras são coisas do passado. Todos sabem com enorme rapidez e facilidade sobre nós e sobre nossos passos. E isso em nível global, e não mais local.

A nova gestão empresarial exige que se entenda bem o negócio, que se busquem parcerias, principalmente com os recursos humanos, que se tenha simplicidade na forma de gestão e principalmente agilidade e confiança. É o oposto do que se praticava. Muitas empresas já perceberam e estão atuando assim, especialmente o setor exportador. Entretanto, como a desfronteirização abriu nossos mercados para produtores estrangeiros, também os gestores de “mercado local” precisam mudar o comportamento e se inovarem rapidamente.

É muito comum que, ao sermos surpreendidos por uma novidade de nosso concorrente, confortemo-nos dizendo: “isso não é novo, eu já havia pensado

nessa alternativa”. A diferença foi que demoramos a implementá-la, e nosso concorrente, mesmo pensando depois (ou se apropriando de idéias obtidas nos fluxos de informação), acabou por implementar antes. Tempo é a moeda do futuro, e a nossa indústria tem se mostrado lenta para agir e decidir. A desculpa de que tudo é caro e requer altos investimentos em capital dentro do setor já não mais se aplica. Há inúmeros casos de enorme criatividade em se relacionar bem com os interessados, entendendo-se comunidades interna, externa e até mesmo virtual. Aqueles que praticavam o *low profile* e o *no profile* ainda podem se corrigir, pois não é muito difícil buscar um relacionamento honesto e maduro com as partes interessadas, entre as quais, os clientes de seus produtos e serviços.

“Tempo é a moeda do futuro, e a nossa indústria tem se mostrado lenta para agir e decidir”

O medo de críticas deve ser substituído pela audácia de enfrentar os desafios criados pelas próprias críticas. Graças a pontos de vista contrários é que poderemos ver o mundo sob outra ótica e nos desenvolver sobre novos paradigmas. Veja o quanto a nossa indústria melhorou nos últimos dez anos graças aos esforços realizados para se adequar às novas legislações e para mudar sua imagem ambiental e social.

Temos de entender que a indústria vive também crises de auto-estima, no nosso caso, as tipicamente chamadas “crises da meia idade”. Os processos

de consolidação estão favorecendo uma concentração no poder. Esse modelo deverá afetar os modelos de gestão. No Brasil há ainda muito forte a “cultura do rei” ou do “capitão da capitania hereditária”. São pessoas que concentram o poder e as decisões. Para os demais, é importante ser amigo ou estar próximo do rei. Veja com que orgulho dizemos para nosso vizinho: “fui a Brasília para uma reunião no Ministério”! Estamos acostumados com os sistemas antigos de poder nas organizações. Entretanto, as mudanças que estão ocorrendo são rápidas, envolvendo novos valores, papéis, crenças e comportamentos. A urgência está forçando a descentralização e as medidas de eficiência e de resultados. Nossos gerentes devem urgentemente ser desenvolvidos comportamental e gerencialmente. Há muitas opções para isso. A relação benefício/custo é válida para a maioria delas. Algo mais, a ética e honestidade são os valores mais apreciados pelos donos do capital. Não que estejam em falta, mas elas credibilizam o negócio quando praticadas e percebidas. Isso a todos os níveis, inclusive nos relacionamentos comunitários.

A nossa indústria, vítima constante de sobressaltos, precisa recuperar sua auto-estima, sentir-se importante não apenas como unidade de negócios eficiente e lucrativa, mas principalmente como uma entidade-cidadã. Precisa para isso do reconhecimento da comunidade. Acredito firmemente que alcançaremos essa posição quando as comunidades locais e regionais abraçarem nossas empresas como sendo “coisa nossa”.

Essa situação de sucesso não chega facilmente: é necessário muito trabalho, muita paciência, muito diálogo, muita confiança, muita habilidade inter-relacional e uma enorme vontade de se alcançá-la. ▲