

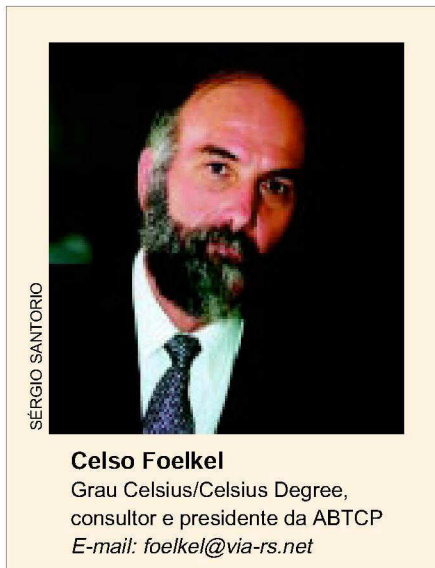
# Repensando o presente na busca de um futuro melhor

*Rethinking the present searching for a better future*  
Repensando el presente en la busca de un futuro mejor

**T**odos sabem da enorme dimensão da nossa indústria de celulose e papel. Aproximadamente 320 milhões de toneladas de papel são consumidas por ano em todo o mundo. Cerca de 1/3 desse consumo se dá em países com economias em crescimento, muitas vezes com dificuldades, na Ásia, Leste Europeu e América Latina. Mais da metade está em países com consumo estável, maduro, porém, alto (Europa Ocidental e América do Norte).

A indústria está constantemente investindo, tanto para crescer como para manter sua capacidade instalada operando eficientemente. Somente para manter o parque fabril em boa situação operacional, a indústria investe de 3% a 5% de seu faturamento. Além disso, outros 5% são destinados a manter sua posição estratégica competitiva. Fábricas de idade tecnológica mais velha tendem a faturar menos e a investir mais para se manterem ativas operacional e mercadologicamente. Imaginem que nossa indústria representa, no mínimo, um negócio de 400 bilhões de dólares ao ano, só em termos de faturamento direto, sem considerar o que se agrega na área de conversão ou no final da cadeia produtiva.

Os mercados ainda continuam a crescer solidamente para produtos papéis. As diferenças são entre regiões e tipos de papéis. Os mercados asiáticos e latino-americanos são os mais atrativos pelo potencial de crescimento. Os fatores alavancadores para o crescimento são as novas tecnologias de produção, tecnologias de impressão, nível de renda, padrões sanitários, atividade econômica, crescimento populacional e competição. Há incertezas quanto às crises econômicas de diversas regiões, às restrições ambientais, às pressões da legislação, às indústrias de alternativos, aos processos internos de consolidação e modificações estruturais para melhoria de competitividade, etc.



Quais as incertezas e as forças motrizes para cada tipo de produto papel? Quais os participantes nesses mercados? O que lhes dá vantagens competitivas? Como estão seus indicadores de sucesso empresarial? Será que eles são bem entendidos pelos poderosos grupos de gerentes e diretores das empresas? Será que esses indicadores são apenas aqueles ligados ao negócio? Não podemos esquecer que o consumo de papel é também determinado pela nossa própria inovatividade. Não podemos esperar apenas o crescimento vegetativo da população e a sua melhoria de qualidade de vida.

Temos ainda poucas empresas globalizadas (por exemplo: Kimberly Clark, International Paper, Stora Enso, UPM-Kymene, Norske Skog, Sappi, CMPC e Georgia Pacific). Essas são diversificadas em produtos e mercados. Algumas escolheram uma especialidade ou um segmento de mercado para tentar praticar a dominação.

A globalização abriu oportunidades e ameaças, uma vez que nossos competidores ficaram menos visíveis, tamanha é a fragmentação da indústria. A globalização significa mais transporte, mais estoques, maiores distâncias, mais competição, mais mercados. Os produtos podem caminhar milhares de quilômetros para serem consumidos. O transporte e os serviços portuários aumentarão em demanda e seus custos tenderão a baixar. Com a globalização, o que era um mercado pequeno ficou enorme; o que era um grande produtor local se tornou subitamente insignificante em nível mundial.

Os grandes querem o oligopólio, e o jogo de forças se torna dramático. Fusões e consolidações ocorrem frequentemente. Basta acompanhar a listagem anual das maiores empresas mundiais para ver que estão em constante mudança. Apesar

disso, nossa indústria ainda continua fragmentada, o que pode ser bom ou mau, dependendo de quem está analisando e de seus propósitos. Para se ter uma idéia, a maior empresa mundial de celulose e papel, que é a International Paper, fatura cerca de 30 bilhões de dólares por ano. Entretanto, na listagem das 500 maiores corporações dos Estados Unidos (revista *Fortune*) e na listagem das 1.000 maiores do mundo (revista *Business Week*) ela está em posição modesta frente aos gigantes do petróleo, comunicações e montadoras de veículos.

Com a globalização dos mercados e a possível participação desses grandes *players* no mercado global, as diferenças de consumo entre países e entre produtos poderão diminuir. Muitos mercados passarão a ter acessos a novos usos e produtos, dos quais ainda não se beneficiam (ex: embalagens longa vida, toalhas e lenços de papel, etc). A comoditização dos produtos continuará forçando a prática da economia em escala: crescer ou morrer. Mais investimentos serão demandados, em geral, investimentos do próprio setor. Só haverá uma situação pior do que não investir, que é investir mal em coisas que não agregam valor ou qualidade. Há também o já conhecido ato de comprar mal, o que prejudica os *balance sheets* por alguns anos. Mas este é um problema de gestão que, muitas vezes, está mais associado à vontade de ser líder em algum segmento, valendo qualquer sacrifício para isso.

Por falar em agregação de valor, não confundir agregar valor com somar custos. A comoditização e a volatilidade dos preços e mercados trarão clientes voláteis: os compradores de hoje podem não ter nada a ver com os de ontem ou os de amanhã. Todo esse crescimento e ciclos de investimento serão canalizados para onde houver disponibilidade de fibras: as de madeira ou as recicladas. Fibras recicladas são abundantes em locais populosos, com população rica. Qualidade de vida está associada à riqueza dos lixos e desperdícios. A madeira ainda é muito abundante no planeta, e há sempre a alternativa das plantações. Cerca de 30% da madeira usada pelo setor em nível mundial provém de plantações. No Brasil, esse número é 100%. Antes de sairmos criticando os outros, a

maioria dos países produtores não planta, porque tem a vantagem da auto-regeneração e da baixa diversidade em árvores nas florestas. Grandes produtores (Canadá, USA, Finlândia, Suécia, Chile, Brasil, p.e.) possuem adequados e bons manejos florestais e políticas de certificação florestal em andamento e com muito sucesso.

No que diz respeito ao suprimento de fibras, as perguntas para nos remeter ao futuro são: de onde vêm as fibras hoje? De onde virão no futuro? Quais os novos padrões florestais? Como será a floresta produtiva no próximo milênio? Qual o potencial das fibras não-madeiras (palhas, bagaço de cana, etc.)? Qual o crescimento das florestas sociais e comunitárias? Como as certificações florestal e ambiental ajudarão o desenvolvimento sustentado, a credibilidade e a imagem do setor? Algo a intrigar um pouco mais: será que não é arriscado para a indústria colocar toda sua base conceitual apenas em fibras de madeiras, recicladas ou virgens?

A especialização na produção de madeira favorecerá a integração e verticalização para outros tipos de produtos (madeira sólida, madeira serrada, chapas, aglomerados, esquadrias). Estaremos inclusive competindo pela madeira com esses produtos. Se não soubermos administrar bem, o preço da madeira tenderá a subir. Uma forma de evitar isso é trabalhar com cavacos oriundos dos resíduos dessas outras atividades madeireiras. Seria mais um passo na integração dentro de cadeias produtivas do setor de base florestal. As estratégias das empresas têm variado quanto a isso. Há empresas globais com políticas diferenciadas, como Kimberly Clark e Ahlstrom, que não incluem florestas em suas atividades, preferindo comprar as fibras na forma de celulose de mercado. Outras também reconhecidas mundialmente pela excelência da sua gestão têm nas florestas um dos seus principais patrimônios (Weyerhaeuser, Georgia Pacific, International Paper, Arauco, Aracruz, Klabin).

Essa integração com o setor florestal não precisa ser necessariamente local. A globalização gera oportunidade de negócios integrados em diversos países. Hoje, a verticalização passa a ser praticada

em nível de corporação (ou entre parceiros) e não apenas na unidade de negócios local. Com relativamente pequenos investimentos, é possível se entrar no mercado de outros produtos florestais. Por isso, a agitação é grande nesse campo. Veja-se exemplos de Klabin, Aracruz, Arauco e CMPC. Madeira só é valiosa onde é demandada.

Estive um dia na floresta amazônica e lá notei que enormes árvores, com belíssimas madeiras, eram, às vezes, derrubadas pelo vento. Questionei por que eram deixadas apodrecer, e a resposta foi: "existe tanta madeira aqui e ela é tão barata que não vale à pena vir buscá-las". Logo, não há vantagens em se plantar demais, acima da capacidade de uso. Cuidado então com essa regra: excesso de madeira não dá vantagem competitiva a ninguém, pelo contrário, adiciona custos, e a floresta estagna o crescimento. Resta a alternativa de buscar outros negócios com o excedente.

Para a construção do futuro, as forças empresariais, sociais e políticas precisam estar unidas e conjugar verbos semelhantes. Os cenários de futuro que se avizinham poderão ser conflitivos ou de acomodação. Os cenários de acomodação sempre prevalecem no final, mas um curto cenário conflitivo pode ser desastroso para indústrias locais pequenas, pouco poderosas e com dificuldades de mercado e de capital. Somos listados entre os dez maiores do mundo, mas todo o faturamento da indústria brasileira de celulose e papel é bem menor que o da International Paper, a maior empresa do setor.

Os cenários de conflito sempre surgem quando a oferta é bem maior que a demanda. O cenário é piorado pelas crises econômico/financeiras de países grandes compradores (p.e., as recentes crises do Japão, Coréia, China e a falada recessão norte-americana do início do milênio). Os cenários de acomodação estão associados a crescimento econômico no mundo, poucas crises e pequeno ou nenhum excesso de capacidade. São cada vez mais raros. Os cenários de conflito são dolorosos, porque há queda nos investimentos, as tecnologias se tornam obsoletas pelo uso ou pela idade, os talentos da indústria migram ou são migrados pelo *downsizing* para outras atividades, há poucos gastos

com desenvolvimento. Levando em conta que a nossa tecnologia tem baixo grau de inovatividade (*breakthroughs*), os cenários de conflito arrastam a indústria e muitas empresas à obsolescência e à perda de competitividade. Isso é principalmente válido para os pequenos e médios empreendimentos.

Para evitar caminhar para mundos miseráveis de retorno ao investimento, a indústria precisa planejar melhor seus aumentos de capacidade. Qualquer leigo pode enxergar isso. Só que nos cegamos na competição por escalas e crescemos desordenadamente. Uma forma de aumentar escala é por fusões (*mergers*).

Fusões costumam ocorrer entre iguais. Um poderoso raramente se funde com um fraco. Ele prefere adquiri-lo, até para fechá-lo e tirá-lo do mercado. Fusões ou aquisições são hoje mais interessantes, porque permitem crescimento sem aumentar oferta. No Brasil, frente à diversidade de forças e graus de modernidade entre as fábricas, as possibilidades de consolidação são mais difíceis. Some-se a isto, o fato que muitas das fábricas de

médio portes são de origem familiar, com famílias que prezam e lutam pelo seu patrimônio. Entretanto, o competidor de hoje pode ser a salvação para o amanhã.

Em nível global, temos a desvantagem competitiva da escala, quando nos comparamos com Canadá, USA e Escandinávia. A Escandinávia soma ainda vantagens de disponibilidade de tecnologia, fornecedores de equipamentos, peças de manutenção e pesquisa cooperativada forte.

Para ganhar vantagens competitivas, as grandes corporações estão direcionando suas compras para grandes contratos com grandes fornecedores e compradores. O ingresso para ser fornecedor é a prática de descontos favorecidos. As outras vantagens esperadas são os menores custos de logística e a padronização de qualidade. Para comprar esse ingresso, os candidatos

precisam ter escala de produção, logística adequada e custos baixos de produção. Caso contrário, o fornecedor terá de deixar para trás esse mercado e buscar outros menores. Essa disputa, às vezes desigual, conduzirá obrigatoriamente o produtor brasileiro à exigida excelência nas operações. É uma das alternativas que nos restam para sermos mais competitivos. Por operações, podemos incluir tudo que trafega do desenho do produto até os serviços aos clientes: engenharia, compras, logística, produção, estoques, distribuição, pesquisa tecnológica, qualidade e produtividade, meio ambiente, etc.

A excelência nas operações não pode ser superestimada. Há excelentes fábricas (*worldclass mills*) que fecham por outros problemas de competitividade (ou falta dela). A excelência nas operações beneficia, não apenas a empresa e a corporação, mas a economia regional e a qualidade de vida das pessoas. Logo, ser excelente implica em valorizar a cidadania, a educação e a qualidade dos recursos humanos e da comunidade. Infelizmente, a excelência nas operações também significa poucos empregados diretos e alto grau de automação. Resta às empresas entender então como podem causar desenvolvimento social e econômico regionalmente mesmo sem gerar empregos.

Como estamos em pleno processo de mudanças nas forças de trabalho, estar excelente é importante para que a transição ocorra sem perturbações. As empresas excelentes estão desenvolvendo competências multiculturais nas organizações, praticando a interdisciplinidade. As organizações excelentes informam e comunicam bem e são bem informadas. Elas têm visão e pensamento global, mas não podem se esquecer da atuação local. O sucesso, para ser conseguido, implica em se quebrar paradigmas, crenças e convenções e explodir mitos. Essa regra não pode ser encarada como universal. A

fragmentação e a diversidade da nossa indústria não permitem que todos saiam quebrando paradigmas ao mesmo tempo. Há inclusive os que preferem ser seguidores e não líderes. De qualquer forma, a inovação e criatividade podem ser praticadas em uma multiplicidade de ações, que mesmo aqueles que optam por serem seguidores, possam adotá-las. Dando uma olhada na sociedade do amanhã, veremos que ela será numerosa e querendo comprar produtos baratos e úteis. Ela estará ávida por justiça social, emprego ou empregabilidade, ambiente sustentável, simplicidade, segurança, saúde, educação, respeito e confiança. Ela vai querer, antes de tudo, ser feliz e estar segura. O que, como e onde a indústria de papel e celulose pode ajudar nesses propósitos e objetivos? Se a indústria não se integrar à sociedade, ela não encontrará caminhos saudáveis e sustentáveis, isso é mais do que certo.

Cidadania e responsabilidade social-empresarial não significam apenas sair distribuindo mudas de essências florestais ou dar cursinhos de educação ambiental, caminhando por limpas e bonitas trilhas ecológicas. Isso pode ser entendido até como bem-vindo, mas ser cidadão implica em participar, dialogar, crescer junto e não agredir. Para irmos ao futuro, sempre temos de buscar novos caminhos e, para isso, usar a inovatividade das pessoas. O mundo dificilmente voltará a ser como antes. Tudo é passageiro, e o tempo de acomodação é pequeno. Vamos evitar o otimismo irresponsável. Vamos evitar também a sinistrose, a criação de fantasmas e o incentivo ao caos, às frustrações e às suspeitas.

É importante olhar as experiências e os caminhos passados, mas eles sozinhos não são garantias de sucesso. Precisaremos de coragem, obstinação, cooperação mútua, parcerias, bom senso, inteligência e competência. O resto dependerá de cada um e da forma como aproveitar as oportunidades. Dois recados finais: o passado existe e nos trouxe até onde estamos, não devemos condená-lo por ser diferente do hoje. A construção do futuro dependerá das pessoas que estão conosco, na empresa e fora dela. Cabe a nós valorizá-las. Será que já aprendemos a fazê-lo?

"Cidadania e responsabilidade social-empresarial não significam apenas sair distribuindo mudas de essências florestais ou dar cursinhos de educação ambiental, caminhando por limpas e bonitas trilhas ecológicas"