

Ponto de vista

“Novas Tecnologias: um dilema a resolver”

Celso Foelkel

Apesar das constantes variações de humor do mercado e das flutuações de preços, ambas agravadas pela prolongada crise argentina, para onde vai uma parcela importante das exportações brasileiras, o nosso setor brasileiro de papel e celulose continua otimista e investindo em modernização. As pequenas e médias empresas, na busca de melhoria da competitividade, apostam forte na modernização de suas máquinas e processos. É comum se encontrarem obras e instalações novas nas áreas de máquinas de papel, principalmente remoção de gargalos nos sistemas de preparação de massa, alimentação e secagem; nas estações de tratamento de efluentes e resíduos sólidos, procurando recuperar desperdícios de fibras e de águas; na área de produção de polpa e recuperação de licores; na instalação de novas turbinas para gerar energia elétrica; na conversão do papel, etc. Os processos também têm sido fortemente modernizados: novos sistemas de colagem do papel, fechamento dos circuitos de água, mudanças nos conceitos de refinação, automação forte em áreas chaves, etc. Até mesmo as áreas de desenvolvimento de novos produtos deixaram a letargia e estão apostando em encontrar produtos de maior valor agregado ou nichos de mercado que proporcionem maiores margens e lucratividades. As grandes empresas têm apostado no aumento de escala de produção, com audaciosos projetos de expansão da capacidade, procurando a construção de fábricas estado-da-arte, com produção classe mundial.

Em resumo, o momento é de apostar no futuro, mesmo sabendo que o futuro deva ser turbulento e cruel para muitos. É quase uma condição sem muitas escolhas: se não se investir em modernizar, morre-se; se investirmos, continuamos com nossa sobrevivência e poderemos até crescer. Entretanto, só venceremos no longo prazo se conseguirmos aliar nossa eficiência operacional com nossa capacidade de gestão da organização, incluindo o planejar no longo prazo e tentar enxergar os cenários de futuro.

Uma coisa que me surpreende no setor é sua relativa falta de iniciativas para tentar navegar pelas surpresas do futuro. Quais seriam nossas ameaças e oportunidades até o ano 2010? E até 2020? Afinal, para muitas das obras em ativo fixo que estamos fazendo hoje, temos a expectativa que estejam operando e nos dando alegrias nesses anos, não é verdade?

Entretanto, há forças que estão acontecendo hoje e que são suficientemente fortes para alterar nosso futuro. Será que nossos dirigentes estão tentando entendê-las, dissecá-las onde possível, defender-se contra suas ameaças, ou pegar carona nas suas oportunidades? Vamos tentar resumir algumas para que sirvam de reflexão aos que hoje estão apostando e investindo no presente, sem considerar e sem refletir sobre o futuro que nos aguarda, e que está muito rápido de chegar. Há quem diga que o amanhã já está acontecendo hoje em algum lugar.

✿ **Globalização**

É talvez a mais forte dessas forças. Os mercados estão cada vez mais sem fronteiras, pode-se comprar e se vender em qualquer lugar do planeta. A globalização entretanto não é só de mercados. Ela é forte influenciadora do câmbio, dos fluxos de capital, da cultura, das bolsas de valores, da ciência e da tecnologia, etc.

✿ **Movimento ambientalista**

Consiste em uma força de fortíssimo impacto sobre o setor. Ele já se manifesta de forma mais incisiva hoje, com legislações e controles mais restritivos, com pressões da comunidade, com cobrança pelo uso dos recursos naturais, pelas preocupações quanto ao lixo gerado e sua disposição, etc.

✿ **Revolução da tecnologia da informação e da comunicação**

A velocidade dos fluxos, do processamento e armazenamento das informações continua a crescer de forma surpreendente. As empresas se automatizam e se robotizam, e estão encantadas com isso. Os computadores e o telefone celular já são ferramentas de uso de grande parte da população mundial, mesmo entre as classes menos favorecidas. Todos se instrumentalizam para enfrentar a competição e para se tornarem mais eficientes. Em alguns casos, até para se divertirem e conseguirem maior status social.

⊗ **Forças do conhecimento e do relacionamento**

Pessoas e empresas valerão cada vez menos pelas suas máquinas e cada vez mais pelo seu conhecimento e pela sua habilidade de se relacionar com seus públicos e formar redes de valor. As empresas terão parte importante de seu valor de mercado correspondendo a uma parcela intangível e que dependerá de sua imagem institucional.

⊗ **Urbanização e concentração da população em grandes cidades**

⊗ **Diferenças entre gerações**

Somos cada vez mais diferentes de nossos filhos. Além disso, a população de idosos crescerá e a de jovens diminuirá, força em oposição ao que acontecia nas décadas passadas. Teremos cada vez mais pessoas idosas na força de trabalho; pessoas que hoje são desprezadas pelas empresas se tornarão importantes em futuro próximo.

⊗ **Responsabilidade social**

Teima-se em acreditar que isso será um papel relevante para as empresas, esquecem-se que será delas e de todos nós que somos partícipes da sociedade.

⊗ **Terror, violência e segurança pessoal**

Uma força que cresce justamente no momento em que a sociedade atinge patamares de qualidade de vida jamais alcançados, mas também jamais tão desiguais entre as classes extremas.

⊗ **Velocidade das mudanças**

Quem quiser se surpreender com a velocidade das mudanças nos nossos negócios basta olhar a listagem das 100 maiores empresas do nosso setor na mais recente relação publicada pela revista PPI e

comparar com a mesma lista de 10 anos atrás. Vá também na listagem das maiores empresas mundiais da lista da Business Week ou da Fortune, para ver o que está acontecendo. Tente ainda se lembrar do nome das empresas fornecedoras de equipamentos e insumos de 10 anos atrás e procure encontrar onde estão hoje.

⊗ **Foco na qualidade e no cliente**

Há inúmeras expressões dessa força, como redução de defeitos, personalização dos produtos, serviços oferecidos pós-venda, informações mercadológicas, publicidade, telemarketing, etc. Qualidade perfeita é a mínima exigência do consumidor, e por sinal, ainda estamos longe disso no país. Há grande espaço a ser trabalhado por todos, pequenos e grandes fabricantes.

⊗ **Foco na liderança**

Hoje a liderança pelo poder da opressão e do medo perde rapidamente espaço para líderes que motivam e atuam baseados em valores pessoais e empresariais. As organizações são menos hierárquicas e mais dependentes das relações interpessoais. A liderança é portanto um papel muito mais complexo para ser exercido. É até mesmo chocante, para muitos dos chefes remanescentes com os conceitos da velha guarda.

⊗ **Novas áreas de mercado**

Surgem novos mercados em áreas como educação, entretenimento, saúde corporal e mental, segurança, etc., etc.

⊗ **Mudanças estruturais**

Muda a sociedade, mudam os governos, mudam as empresas, muda a indústria. Temos que mudar também, senão a carruagem passará e os cachorros ladrarão em dobro. A busca da produtividade, da eficiência, da credibilidade é constante. O “mar de lama” que hoje vemos na mídia é apenas uma demonstração dos modelos passados, em processo de extinção e de mudanças também. Os novos modelos e as velocidades com que substituirão os antigos dependerão de nós mesmos, na nossa sociedade, nos nossos governos e nas nossas empresas.

⊗ **O poder da inovação**

Essa é talvez a grande força motriz e a maior resposta a todas as demais forças e tendências. A inovação é catalisadora, propulsora e também consequência de tudo o que está acontecendo. A cada dia temos que mudar a forma de enxergar e a forma de fazer as coisas: novos produtos, novos processos, novos mercados, nova maneira de nos organizarmos, etc.

Reflexão final:

Fica então a seguinte reflexão ao nosso setor de papel e celulose:

“Como estaríamos pensando em responder a um ambiente turbulento e cheio de rapidíssimas mudanças, querendo construir fábricas com equipamentos de alta demanda de capital, de pouquíssima mobilidade e flexibilidade, com grandes dificuldades de terem upgrades tecnológico em operação, com longo tempo de maturação e de depreciação, com orientação para produtos únicos, com requisitos de altas escalas de produção e de enormes serviços de logística?”

Essas respostas são no mínimo difíceis, mas será através delas que será possível encontrar os caminhos para o futuro vencedor que almejamos. Cada vez mais o diálogo dos fornecedores de tecnologias (máquinas e insumos) e dos produtores de papel e celulose deverá ser também com a sociedade consumidora de seus produtos, e não apenas entre eles. Fornecedores de tecnologias e produtores de papel são os elos iniciais de uma rede, que está cada vez mais complexa e difícil de entender pela sobreposição com outras redes de produtos. Ao tentar navegar no futuro do setor de papel e celulose, procurem iniciar a fazê-lo em suas próprias casas com suas famílias e em suas empresas, com seus colaboradores e amigos. Procurem entender essa sociedade, que é complexa, diversa, mutável, cheia de emoções, virtudes, defeitos, crenças e paradigmas. Desenvolvam tecnologias e produtos com visão de futuro, não apenas de presente ou passado.