



### Celso Edmundo Bochetti Foelkel

Consultor especialista em Celulose, Papel e Florestas

**Visão e Ação: complementos mais que necessários ao setor de base florestal**

Em geral, deixamos que o futuro encontre-nos, isso tanto como pessoas, como em muitas empresas. Um horizonte de 15 anos, que nos permitiria estrategiar ações de mais longo prazo, está muito difícil de ser olhado, mesmo com o auxílio de poderosas ferramentas de gestão estratégica. As razões são simples: grandes e rápidas mudanças estão a ocorrer em nossa sociedade, nos ambientes de negócios e nas tecnologias que impulsionam esses ambientes. Com isso, apesar de ser fácil estabelecer planos para o curto e médio prazos, e até mesmo cumprí-los, temos muitas dificuldades para a visão estratégica e o planejamento para o longo prazo.

Planejar faz parte da rotina do ser humano. Temos o hábito de sempre estarmos a organizar nossas atividades e a propor alternativas de ações a nós mesmos. Isso já nos é inerente. Acordamos todos os dias já praticando. Entretanto, nossa capacidade de planejar foca, em geral, o curtíssimo prazo, raramente o longo prazo. Temos pouca competência para projetar cenários de futuro, até mesmo porque está cada vez mais difícil olhar o futuro com alguma segurança.

A atividade florestal é, definitivamente, de médio a longo prazo. Quando plantamos uma floresta, hoje, no Brasil, vamos colhê-la entre 7 e 20 anos a nossa frente, dependendo da espécie e do tipo de manejo que estivermos destinando a ela. Será que temos hoje uma visão futura clara de nosso negócio, quando essa floresta tornar-se disponível como fonte de matéria-prima? Será que as oportu-

nidades que teremos, no futuro, para essa floresta, serão as mesmas que visualizamos, hoje, para a sua produção em madeira? Será que a madeira terá novos usos, como a falada produção de etanol, a partir dela? Será que seu valor terá aumentado, diminuído, ou até mesmo estagnado? E a produção de papel, competirá pela madeira escassa ou estará mais concentrada na reciclagem e no uso de outras fontes de materiais?

Vamos dar agora mesmo uma espiadela em nosso negócio: temos intensa disputa pela matéria-prima fibrosa, o risco é grande, o capital necessário é enorme, a competição intensa e os mercados fragmentados. A maioria dos produtos do setor são do tipo *commodities*, o que significa que custos unitários de produção, escala e eficiência são fatores chave de sucesso. Outros fatores a determinarem, hoje, o sucesso em nosso negócio, são os seguintes: qualidade homogênea e comparável a dos melhores competidores e logística de distribuição. Em resumo, baseados nas verdades do hoje, temos que: fundamentar nossas

estratégias, para oferecer um produto, no mínimo, igual ou melhor que nossos concorrentes; ter facilidades para entregá-lo onde estiver a fábrica do cliente; e ser muito eficiente em produzir esse bem a um baixíssimo custo unitário.

Esses são os pressupostos básicos para a sustentabilidade e o sucesso de nosso negócio nos dias de hoje. Uma nova variável vai gradativamente se impondo como importante para o setor: a sustentabilidade ambiental - a produção com o mínimo impacto no uso dos recursos naturais. Coisa na qual evoluímos bastante nos últimos anos, mas ainda há um grande espaço para se melhorar. Isso será, definitivamente, um caminho difícil a ser percorrido e otimizado, já que nossas tecnologias baseiam-se em altos consumos de natureza, principalmente de água, solo, energia e insumos químicos. Apesar de nos orgulharmos da capacidade de renovação e reciclagem desses bens, não devemos esquecer que esses fatores serão cada vez mais demandados daqui por diante, já que eles estão escasseando para a sociedade.

Os produtos do setor florestal dependem de tecnologia, mas não são vendidos com base na sua tecnologia. O cliente não nos exige uma tecnologia específica, nem compra nosso produto por causa da tecnologia incorpo-

rada nele. Por isso, a tecnologia que de-senvolvemos é para melhorar as eficiências e as escalas de produção, a qualidade, os custos unitários de produção e para reduzir os impactos ambientais. Não vendemos tecnologia agregada no produto, mas sim produtos de boa qualidade, produzidos a baixo custo, graças às tecnologias. Por essa razão, nossa base de competitividade é bastante frágil. Pode ser facilmente copiada por outros competidores.

Como estamos disputando mercados de *commodities*, temos sempre ameaças que podem surgir com novos entrantes, a qualquer momento. Isso pode ocorrer aqui ou em outras terras mais longínquas. A tecnologia de se fabricar celulose e papel são disponíveis a qualquer um, desde que se disponha do capital necessário. Já a tecnologia florestal, tão necessária e desenvolvida entre nós, pode ser facilmente transferida. Pode tomar um pouco mais de tempo, mas fazer fotossíntese, clonagem, melhoramento genético e práticas silviculturais não são privilégios apenas nossos.

Fica então claro que nossa visão estratégica deve focar as eficiências e eficácias dos nossos fatores chave de competitividade: custo baixo, qualidade, logística e sustentabilidade ambiental. Já que esses são os paradigmas desse nosso negócio, devemos colocar

os melhores esforços para esse sucesso, no futuro. Outros países já estão também conseguindo isso, basta olhar o que está acontecendo no Chile, Uruguai, Indonésia, China, etc. Parte dessa tarefa é das empresas, mas uma parte importante é do governo. Nas empresas, podemos otimizar e melhorar as formas de fazer crescer florestas e de produzir celulose e papel. Com isso, as fábricas continuarão com baixos custos de produção, boa qualidade de produtos e mínimos impactos ambientais. Entretanto, isso não é garantia de sucesso, se o governo não continuar sua tarefa de apoio em financiamentos, em desenvolvimento educacional e de inovação nas universidades e nas melhorias da infra-estrutura, para redução de custos de logística.

Já está mais do que na hora de se encontrar uma solução para o chamado "custo Brasil", essa burocracia e inércia toda que impacta nossa atividade produtiva. Nossa frágil competitividade não pode ficar à mercê de uma nau, que não mostra sinais de encontrar seu rumo. Ao mesmo tempo que as empresas estão sempre buscando criar e agregar valor, caberá aos governos cumprir seu papel de fomentador e sustentador dos negócios de nossa sociedade, sem destruir o valor dos mesmos. Uma parceria que necessita ser otimizada.

**30/11/2007**

A Sime está completando 20 anos.  
Obrigado à todos que fizeram e que fazem parte desta história.

PABX: (11) 4894-7300 FAX: (11) 4894-7329  
www.sime.com.br vendas@sime.com.br



**SIME DO BRASIL,  
essencial para um perfeito  
tensionamento.**

**Sime do Brasil, admirada por especialistas em freios pneumáticos, a pó magnético e atuadores eletromecânicos.**

Qualidade, precisão e segurança são fatores indispensáveis nas indústrias papelreira, têxtil e de cabos elétricos. Para atendê-los, a SIME do Brasil desenvolveu sistemas de tensionamentos de papel, fios e cabos eficientes e adequados a cada tipo de aplicação.

Confie a segurança de seus equipamentos a uma empresa que há 20 anos oferece ao mercado segurança e maior desempenho para os seus equipamentos. Acesse nosso site e obtenha maiores informações com nossa equipe de vendas e assistência técnica on-line ou, se preferir, através dos telefones abaixo.

**A SIME DO BRASIL,  
oferece ainda ao mercado  
serviços de start-up e de  
reforma de freios em geral.**

**Sime do Brasil Indústria e Comércio Ltda.**  
PABX: (11) 4894-7300  
Fax: (11) 4894-7329  
Consulte nossos catálogos  
www.sime.com.br vendas@sime.com.br

