

Artigo de Opinião

Para onde caminha a indústria do papel?



Celso Foelkel

Há praticamente 15 anos o setor de celulose e papel global mergulhou em uma era cinzenta que tem gerado inúmeras ansiedades, frustrações e expectativas incertas em relação ao futuro de muitos produtos e de algumas empresas papeleiras. Muitas empresas deixaram de existir e alguns tipos de papéis sofreram impactos muito fortes em seus mercados, principalmente os papéis de comunicação (jornal e papel de impressão).

Quando buscamos entender a reação de nossa indústria para enfrentar esses desafios, percebe-se que ela continua a focar os meios reativos de sempre: escala de produção, redução de custos e consolidações para tornar as empresas maiores e mais poderosas. A rota da inovação tecnológica tem sido mais trilhada nos aspectos de modernização das máquinas e em formas de tornar as máquinas mais eficientes, maiores e mais velozes.

Apesar de muito esforço estar sendo colocado nas novas possibilidades das biorrefinarias e produção de biocombustíveis e bioprodutos químicos, existe uma questão básica em relação a isso: a nossa indústria ainda não assimilou que sair do papel e entrar no

mundo químico pode significar alterações muito grandes. Na verdade, a indústria química tem sido muito mais fornecedora do que compradora de nossos produtos.

Existe ainda muita ingenuidade e desconhecimento sobre esses novos produtos e mercados, ficando ainda mais difícil o estabelecimento de novas e audaciosas estratégias para crescimento nos mesmos. Apesar disso, algumas empresas tradicionais do setor estão tentando se posicionar mais fortemente nesses novos segmentos, como a Domtar (Canadá), Stora Enso e UPM (Escandinávia), International Paper (USA), Fibria e Suzano (Brasil), dentre outras. Em geral, a estratégia tem sido de implantar plantas pilotos para começar o processo de navegação em rotas novas e desconhecidas. São exemplos positivos para se tentar conhecer mais.

Esses novos mundos implicam em muitas mudanças: de cultura, de produtos, de tecnologias, de riscos, de legislações aplicadas, de especificações, de mecanismos de captação de recursos financeiros, de taxas de retorno sobre investimentos, de qualificação de pessoal e de estratégias empresariais.



Atualmente, quase todas as expectativas se concentram em linhas de novos produtos baseados em inovações na área de química da madeira. Entretanto, química da madeira não tem sido a preferência secular das inovações do setor de celulose e papel, que tem tido mais gosto por inovações nos processos kraft em termos de escalas e otimizações para aumento de eficiências.

Uma das principais ansiedades que permeia hoje no setor de papel e celulose seria a de encontrar novos produtos de maior valor agregado que possam ter escalas de produção suficientemente altas para substituir os produtos mais maduros e em estágio de obsolescência da indústria. As biorrefinarias até ao momento são sonhos, porém há aqueles que acreditam que possam se tornar pesadelos (em alguns casos), já que o setor tem pouca afinidade em atuar como indústria química ou energética. Por essa razão, a entrada nesse novo mundo tem sido lenta e gradual – um esperando pelo outro para ver como as coisas se ajeitarão!

Por outro lado, a renovação de nossos portfólios de produtos bem que poderia incluir também outros tipos de celulose e de papel, com novos usos e mercados, principalmente nas áreas de produtos verdes renováveis, recicláveis, retornáveis e biodegradáveis. Entretanto, nossas empresas parecem ter pouca afinidade com inovações disruptivas. Quando pensam em mudar de linha de produtos, querem sair para o

que conhecem, para logo depois considerarem que bom mesmo era o produto que faziam antes. Esse tem sido o caso de inúmeras empresas do setor de produção de celulose kraft para uso papelero que mudaram seu processo para fabricação de polpas solúveis (“dissolving grades”) e que depois retornaram ao modelo anterior frustradas com o fracasso da mudança.

Parece-me então que nosso setor não precisa apenas de inovações em tecnologias de produto e de processo, mas de inovar também seus negócios empresariais. Será que essas inovações poderiam acontecer com agregação de valor ao setor através da transferência de ideias e práticas de outros setores? Há os que acreditam que sim, que novas formas de agregar valor talvez possam ser encontradas em indústrias próximas ou mesmo distantes da papelera. Esse tem sido o modelo para o surgimento de alguns tipos de parcerias que o setor vem fazendo com indústrias energéticas e químicas. Talvez possam resultar em inovações e mudanças – algumas para melhor, outras para pior – como tudo no mundo dos negócios!

De qualquer forma, a criatividade e a imaginação precisam ser mais dinamicamente provocadas no setor – só copiar modelos não vai levar a rotas vencedoras, apenas pode dar mais tempo de sobrevivência ou de mais algum sucesso antes das próximas mudanças surgirem para nos desafiar.