



## Sobressaltos à Vista para as Associações Técnicas Setoriais

Durante as últimas 4 a 5 décadas, o setor de celulose e papel passou se ocupando principalmente em aumentar sua capacidade e escala produtiva, sua eficiência operacional, a qualidade de seus produtos e em melhorar os efeitos ambientais de suas atividades. Entretanto, nos últimos e recentes 10 anos, forças significativas passaram a impactar o setor e as pessoas que trabalham nele; muito em função das inovações tecnológicas em outras áreas, que dentre outras coisas, afetaram o inter-relacionamento dessas mesmas pessoas.

Além disso, algumas forças impulsionadoras de grande magnitude passaram a alterar o setor e a forma do mesmo em elaborar suas estratégias em direção a um futuro ainda incerto e desafiador. Em primeiro lugar, tem-se como quase certa a provável exaustão do modelo de crescer em escala de produção, pois são poucos os locais do planeta que ainda comportam mega-fábricas produzindo mais de dois milhões de toneladas de produtos por ano, como as fábricas de celulose de mercado. Em segundo lugar, o movimento crescente de surgimento de arranjos produtivos novos e dinâmicos, em função do desenvolvimento do conceito de biorrefinarias e de integração do setor de celulose e papel com outros tipos de negócios e de produtos. O que tem sido, até recentemente, um negócio simples e linear de produção de celulose e/ou papel a partir de uma base florestal, deverá em breve se diversificar dramaticamente em arranjos multivariados, englobando não apenas a base florestal, mas também produzindo, além de celulose e papel: painéis de madeira; madeira serrada; péletes e briquetes; bio combustíveis sólidos, líquidos e gasosos; eletricidade; materiais e biomateriais de natureza química, etc.

Paralelamente a isso tudo, tivemos ainda um forte movimento de fusões e consolidações no setor, que reduziu o número de empresas e alavancou o crescimento das empresas líderes setoriais. Finalmente, com o surgimento e ampliação do conceito de “Indústria 4.0”, com alto foco em automação e uso de tecnologias da informação, as exigências em qualificação de técnicos mudaram, bem como foram reduzidas as necessidades de pessoas para atuação no setor, em termos de números de pessoas por unidade produzida de celulose ou papel.

Em resumo, os tempos mudaram muito, as empresas também e mudarão mais ainda, da mesma forma que as competências técnicas precisarão se adequar a isso tudo. Fica a questão: e as associações técnicas que atuam no setor? Como será que estarão se ajustando a isso tudo para continuidade de seu papel relevante ao novo setor de base florestal que está surgindo?

Quando se observa o que está acontecendo com as associações em todo o nosso mundo global, papeleiro ou não, percebe-se claramente que os impactos sobre elas têm sido enormes. Algumas associações já desapareceram, outras se fundiram para ganhar sobrevivência, enquanto outras têm buscado ajustes, em velocidades que dependem muito das estratégias de gestão aplicadas por elas. Não há dúvidas que essas mudanças globais estarão afetando o número de sócios (indivíduos ou empresas) e também os tipos de necessidades dos sócios remanescentes. As óticas gerenciais utilizadas nas últimas décadas não levarão a rotas vencedoras, não tenho dúvidas disso.



As palavras e frases que simbolizaram, durante anos, as estratégias, serviços e produtos dessas associações técnicas sempre foram as seguintes: inovação, capacitação, treinamento, integração, informação, geração de conhecimentos, criação de competências, disponibilização, soluções tecnológicas, representação institucional, participação, especialização, reconhecimento e visibilidade.

Em geral, as associações técnicas sempre se preocuparam com o desenvolvimento e o crescimento do conhecimento tecnológico (científico e aplicado) como forma de alavancar o crescimento dos técnicos e das empresas produtoras de celulose e papel e as de fornecimento de equipamentos, serviços e insumos ao setor. Por isso, uma área de forte interação com as associações técnicas é a que envolve universidades e institutos de pesquisa, ainda que, em alguns casos, esses atores passaram a ser mais competidores do que parceiros dessas associações.

Para atendimento das demandas que partiam do setor de celulose e papel e de suas pessoas, as associações técnicas criaram muitos produtos, cujos principais têm sido os que englobam as seguintes situações:

- › Capacitação tecnológica através cursos, eventos, congressos;
- › Estímulo à geração de pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos;
- › Disponibilização de conhecimentos técnicos setoriais através de revistas próprias, publicação de livros, websites, webinars, blogs, bibliotecas especializadas, bancos de normas e patentes, informativos, etc.;
- › Aumento de visibilidade aos associados (técnicos e empresas) através dos meios de comunicação da entidade, bancos de currículos, exposições, congressos, premiações, etc.;
- › Integração entre parceiros e associados, valendo-se de diretórios de sócios, fóruns, comissões, redes sociais, eventos especializados, etc.;
- › Promoção dos produtos e insumos de interesse do setor, através de exposições, feiras de negócios, catálogos de produtos e serviços, etc.;

- › Participação institucional (nacional e internacional) representando o setor junto a governos, entidades de classe e empresariais, institutos normativos, órgãos ambientais, etc.;
- › Atração, promoção e incentivo à capacitação de novos talentos, com oferta de bolsas de estudo, intercâmbio tecnológico, etc.;
- › Disponibilização de soluções tecnológicas através banco de consultores, seções de perguntas e respostas, treinamentos especializados sob demanda, etc.;
- › Integração interpessoal através de eventos técnicos lúdicos (almoços e jantares comemorativos, shows, exposições em museus, eventos esportivos, visitas a empresas do setor, etc.).

Existem grandes evidências de que as coisas estão mudando no setor e que a maior parte desses produtos acima vai precisar de ajustes, modificações drásticas e até mesmo supressão de alguns tipos desses produtos; ou oferta de outros sequer ainda imaginados. Essas evidências podem ser sumarizadas através dos seguintes exemplos:

- › Algumas empresas do setor já estão atuando como âncoras de “clusters”, sendo que os arranjos produtivos já produzem: celulose, papel, painéis de madeira, madeira serrada, lignina, bio-óleo, eletricidade, vapor, calor, péletes ou briquetes, gases industriais, reagentes químicos, etc.
- › Diversas associações a nível internacional estão sendo consolidadas em associações técnicas ou institucionais mais poderosas e com escopos de atuação mais amplos, compatíveis com a nova situação geográfica, econômica, ambiental e competitiva;
- › O número de sócios (pessoas físicas e jurídicas) tem-se mostrado decrescente em praticamente todas as associações técnicas, já que os técnicos conseguem se suprir do que necessitam através de navegadores poderosos como o Google, repositórios de

universidades, revistas online, blogs especializados, bibliotecas virtuais, redes sociais como LinkedIn e ResearchGate, etc. Por isso, é cada vez menor o número de interessados em se associar a esses tipos de entidades. Com o envelhecimento dos sócios atuais, em menos de uma década a situação pode-se tornar crítica para algumas associações.

- › Existe crescente e contínuo aparecimento de novos entrantes para oferecer esses mesmos produtos ao setor, tais como: congressos e revistas online, livros online, exposições e bancos de negócios online, etc. Entretanto, a competição não acontece só com produtos online, mas também com entrantes em novos negócios tecnológicos, como universidades, empresas de consultoria, empresas de serviços, etc.
- › A virtualidade tem sido pouco explorada pelas associações de classe; quando existe, é quase tudo bloqueado aos internautas públicos, além de terem precário nível de atualização. Isso acontece por não existirem nas associações pessoas qualificadas para atuar nesse campo, preferindo-se compras externas, nem sempre bem especificadas.
- › Os gestores da maior parte das associações têm preferência em tentar dinamizar produtos vencedores antigos, alguns já obsoletos e sem clientela alguma. Esquecem-se com isso, de

monitorar o ambiente setorial para entender o que é relevante e o que pode ser próprio ou parcerizado. Em resumo, muitos dos produtos e serviços oferecidos pelas associações estão perdendo espaço e as entidades não possuem pessoal qualificado e disponível para criar e aperfeiçoar esses e outros de seus produtos. Em muitos casos, os estragos se devem à gradual perda de pessoal interno, de receitas, de sócios e de patrocinadores.

Finalizando e concluindo: entendo que em qualquer país, em qualquer setor e em quaisquer tipos de negócios, as associações técnicas só têm um caminho: mudar, inovar e alavancar novos produtos relevantes e requeridos, a partir do talento de suas pessoas próprias e de seus parceiros. A meta deve ser uma só: *ter a entidade sendo entendida por todos como sendo de vital importância para alavancar a competitividade do setor onde ela tem escopo de atuação*, seja de celulose e papel ou de multiprodutos a partir da base florestal. Isso só se conseguirá reinventando a forma de atuar como entidade técnica desse nosso setor ou de outro qualquer.

Em tempo: reduzir custos como meta principal só vai prolongar a agonia de algumas entidades, pois faltarão recursos para atuar nas requeridas mudanças para aperfeiçoar custos e receitas e alavancar produtos admirados, desejados e competitivos. ■

---

# Próximos Eventos

## EVENTOS **TECNICELPA**

- › **Seminário “Industry 4.0 in pulp and paper maintenance” patrocinado pela ANDRITZ**  
Hotel Lusitano, Golegã; 28 junho 2017
- › **Atividade Lúdica** – setembro 2017
- › **Curso “Processo de Produção de Papel”** – UBI, Covilhã; setembro 2017
- › **Workshops sobre Comunicação Organizacional** – UCP, Lisboa; novembro 2017

## EVENTOS **INTERNACIONAIS**

- › **XII Congresso Internacional História do Papel na Península Ibérica**  
28-30 Junho 2017; Santa Maria da Feira - Portugal
- › **112<sup>th</sup> ZELLCHEMING General Annual Meeting with Expo**  
4-6 July 2017; Frankfurt/Main - Germany
- › **MIAC - International Paper Industry Exhibition**  
11-13 October, Lucca - Italy
- › **50° Congresso Internacional de Celulose e Papel - ABTCP**  
23-25 Outubro, São Paulo - Brasil
- › **44th International DITP Symposium**  
22-23 November, 2017; Golf Hotel, Bled - Slovenia