

Ponto de vista:

**Gestão do nosso negócio:
uma terceira análise de oportunidades**

Celso Foelkel

A busca da competitividade exige o compromisso com performance empresarial no mínimo acima da média. Não é possível exigir o papel e o desempenho de líder para todos, até porque seria inalcançável do ponto de vista matemático. Todos líderes a nível mundial significaria também todos medíocres no final da fila da competitividade e isso ao mesmo tempo. Logo, é importante se preocupar em estar próximo aos líderes, e se não for possível, estar acima de pelo menos a metade dos concorrentes nos fatores chaves de sucesso de nosso negócio. Isso é ser competitivo, nada mais que isso.

A gestão do negócio exige comprometimento com o resultado, englobando aspectos ligados a quatro áreas principais:

Área : Processos

- competências básicas requeridas;
- fatores de sucesso para o negócio em questão, lembrando que eles variam de produto a produto;
- “benchmarking” dos processos fundamentais;
- redesenho de processos obsoletos;
- monitoramento das atividades vitais dos processos fundamentais;
- gestão da informação (interna / externa);
- gestão de custos;

- avaliação de oportunidades;
- estudos de simplificação (fuga da complexidade); etc.

Área : Interfaces

- parcerias;
- cadeia produtiva ou rede de valor;
- forças mercadológicas;
- avaliação da concorrência;
- clientes, fornecedores;
- forças propulsoras;
- forças restritivas; etc.

Área : Performance

- avaliação dos recursos disponíveis;
- avaliação dos impactos globais;
- performance de custo nas atividades vitais;
- desenvolvimento de indicadores simples e igualmente vitais;
- processo de melhoria continuada (física e econômica);
- gestão da rentabilidade;
- seleção de investimentos;
- estabelecimento de cenários;
- metas estratégicas; etc.

Área : Pessoas

- gestão da inovação;
- delegação / “empowerment”;
- coordenação;
- comportamentos, atitudes, proatividade, relações;
- lideranças;
- educação continuada;
- conquista do comprometimento;
- quebra de inércias;
- sistemas de avaliação e recompensas;
- avaliação das forças de mudanças e das forças de conflito; etc.

Uma recomendação adicional: o sucesso nos negócios depende das pessoas envolvidas nos mesmos. O sucesso, a competência e o comprometimento delas são fatores importantes a serem considerados. Pessoas não são peças de um jogo de xadrez. Cabe aos gestores, que também são pessoas, qualificarem técnica e comportamentalmente as equipes para a união em torno dos fatores-chaves para o sucesso. As ferramentas de gestão existem. A forma, a intensidade e a inovação em usá-las dependerá de como conseguirmos motivar nossos recursos humanos em torno dos objetivos pretendidos.

Para encerrar essa seleção de tópicos onde procuramos destacar a gestão do nosso negócio, tentando trazer subsídios para que as interfaces de tecnologia e gestão se complementem, vamos navegar por mais alguns estudos de casos para solidificar conceitos.

Estudo de caso nº 9 : O efeito da má picagem das toras

A fábrica A possui picadores bem regulados e gera 0,75% de serragem total baseada no peso da madeira que utiliza. A fábrica B tem problemas sérios no picador e no repicador. Conseqüência disso, ela produz 3% de serragem base peso de madeira. Ambas as fábricas separam 75 % da serragem na classificação de cavacos e a encaminham para queima como biomassa. O restante da serragem é impossível de ser separado pelos meios disponíveis e segue com os cavacos para o cozimento. Devido à queima como biomassa, a fábrica B não coloca nenhum esforço para solucionar seu problema de picagem dos cavacos. Acreditam que nada está se perdendo e que a queima como biomassa é mesmo um bom destino ao resíduo serragem gerado na preparação dos cavacos. Admitindo que as duas fábricas tenham um consumo líquido de 2.000 t/d de cavacos absolutamente secos encaminhados aos digestores, quanto de serragem proveniente da picagem dos cavacos para celulose é queimada como biomassa em ambas as fábricas por ano ? Considerando que o preço da madeira para biomassa seja de 50 reais por tonelada seca e que a madeira para produção de celulose seja adquirida por 80 reais por tonelada seca, qual a perda financeira da fábrica B em relação à fábrica A por essa maior geração de serragem?

Solução:

Fábrica A: Cavacos aceitos: 2.000 t/d
Cavacos totais: $2.000 / 0,9925 = 2015,11$ t/d
Serragem gerada / dia: 15,11 t/d
Serragem queimada como biomassa : 11,33 t/d
Serragem queimada / ano: $350 \times 11,33 = 3.966$ t

Fábrica B: Cavacos aceitos: 2.000 t/d
Cavacos totais: $2.000 / 0,97 = 2061,9$ t/d
Serragem gerada / dia: 61,9 t/d
Serragem queimada como biomassa : 46,4 t/d
Serragem queimada / ano: $350 \times 46,4 = 16.240$ t

A diferença em serragem enviada para queima entre as duas fábricas é de 12.274 t de madeira em prejuízo para a fábrica B . Essa serragem é gerada a partir de madeira mais cara, pois é formada de madeira de processo e não da madeira para biomassa. A diferença de preço entre esses dois tipos de madeira representa 30 reais por tonelada seca. Logo, a fábrica B tem um prejuízo só nessa operação de queima de 368.220 reais por ano em relação à fábrica A. A fábrica A , que necessita também de biomassa, tem na sua gestão do setor de preparação de madeira a chance de comprar madeira mais barata e economizar madeira mais cara para o cozimento. Há que se considerar também, que a fábrica A vai ter um cozimento melhor pois menos serragem é enviada junto aos cavacos para os digestores. A fábrica B gastará mais álcali e terá rendimentos provavelmente inferiores, em adição a esse já significativo prejuízo com a queima de madeira de melhor qualidade na caldeira de biomassa.

Estudo de caso nº 10: Reciclagem de refugos na máquina de papel

Essa atividade de reciclar o “broke” (aparas, refugos, quebras, refilos, papel desclassificado, etc.) é uma das maiores fontes de incompetência

produtiva da indústria papelreira. Tem-se como crença básica que o refugo é inerente ao processo e inúmeras toneladas de papel pronto voltam ao repolpeador para retornar ao processo como fibra. Tudo que se agregou de valor perde valor novamente e o refugo entra como “fonte de fibra”. Na verdade, entra como papel reciclado, com todos os inconvenientes de que já foi seco e sofreu histerese, perdas de finos, adição de cinzas minerais, etc.

Por mais competente que seja a área de fabricação de papel, existem retornos do refilo úmido (cerca de 3%), quebras (cerca de 1%), papel declassificado por inúmeras razões (cerca de 3%), refilos da cortadeira e sobra de formatos da rebobinadeira (cerca de 6%), etc. Tem-se como normal repolpear entre 10 a 15% do papel produzido. Implica em se agregar para nada: energia, mão-de-obra, material de manutenção, telas, feltros, insumos, vapor, etc. É definitivamente uma ineficiência estrutural a ser combatida e vencida. Como em geral as máquinas de papel estão trabalhando na máxima velocidade que pode rodar o fabricante, qualquer refugo que volta para ser de novo retrabalhado diminui a produção líquida vendável de papel, pois vai ocupar lugar na máquina apenas para fazer um “loop” de refugo. É a mais óbvia das matemáticas que poucos se atentam. O refugo é uma das maiores perversidades que a tecnologia de papel atual ainda castiga os papeleiros. O pior de tudo é que há técnicos papeleiros que acreditam que o refugo é necessário para agregar algum tipo de qualidade ao seu papel. Santa ingenuidade. Em tempo, é difícil no mundo atual acreditar que uma tecnologia que retrabalha entre 10 a 15%, ou às vezes mais, de produtos prontos possa continuar vitoriosa por muito tempo mais. Com adequada gestão, ou com o desenvolvimento de produtos alternativos a partir do refugo, é possível mitigar o problema e ganhar aumento interessante de produção vendável.

Estudo de caso nº11: Perdas de produção no digestor versus oportunidades de ganhos

O digestor é o coração da fábrica. Seu funcionamento adequado é que oportuniza produções maiores ou menores. Não há equipamento tão

importante como ele para a fábrica de celulose. Digestores são construídos hoje com altas eficiências operacionais, tanto os digestores “batch” como os digestores contínuos. Aos níveis de produção que as fábricas alcançaram, paradas pequenas representam grandes perdas. Por exemplo, uma eficiência operacional de 98% versus 97%, implica em perda de produção de 20t/d para uma fábrica de 2.000 t/d. Ao final de um ano, a perda atinge 7.000 t/ano, caso não hajam outros gargalos. Toda atenção deve ser colocada na solução das fontes causadoras de problemas operacionais. Elas devem ser quantificadas e avaliadas quanto a sua participação nas perdas de produção global da empresa. Muitas vezes, pequenos investimentos na alimentação dos cavacos, na limpeza das peneiras e tubulações, nas adições de águas de diluição, nos sistemas de lubrificação, etc., resultam em ganhos significativos de produção.

Vamos admitir que um investimento de 2.500.000 dólares permita aumentar 1% a eficiência operacional de um digestor contínuo. Esse investimento espera-se que resolva o problema por um período de 5 anos. A produção diária aumentou 20 t/d de celulose branqueada. Maior produção de celulose implica em maiores custos totais, mas menores custos específicos. As 20 toneladas diárias consumirão custos. Os custos variáveis unitários serão basicamente iguais aos praticados para as tonelagens fabricadas antes das melhorias. Os custos fixos específicos tenderão a cair ligeiramente. Suponhamos que essas novas 20 t/d oportunizem uma margem de contribuição unitária de 150 US\$ / tad. A margem bruta diária adicional será de 3.000 dólares e a anual será de 1.050.000 dólares adicionais.

Um fluxo de caixa simplificado mostra que:

0		
1	(-) 2.500.000	(+) 1.050.000
2	(+) 1.050.000	
3	(+) 1.050.000	
4	(+) 1.050.000	
5	(+) 1.050.000	

IRR= 61,9%

VPL= 1.878.000 (para r = 10%)

Em resumo, pode-se verificar que modificações que agreguem produção são poderosas e com alto potencial de retorno. Da mesma forma, tudo que é interrupção mostra efeito negativo de alto impacto.

Sugere-se, entretanto, uma análise mais completa envolvendo a nova geração de caixa (lucro operacional adicional mais depreciação adicional) , deduzindo-se também impostos a pagar, para uma avaliação melhor da taxa interna de retorno.

Estudo de caso nº 12 : Reflexões acerca dos negócios da “All Long Fiber”

A empresa “All Long Fiber” é uma subsidiária da corporação “Paper Yes”, que também possui duas outras empresas, geograficamente próximas. A performance recente da “All Long Fiber” tem sido pouco entusiasmante. As vendas estão abaixo da capacidade de produção (entre 15% a 30%) e o resultado operacional tem sido negativo. “All Long Fiber” fabrica celulose de mercado de fibra longa não branqueada, principalmente para o mercado asiático. Tem problemas sérios de eficiência operacional, de escala reduzida, e os preços para seu tipo de produto têm sido desencorajadores. Trata-se de mercado em declínio nos mercados geográficos em que atua. O preço líquido médio de vendas está na ordem de 300 US\$/ t. As duas outras empresas da “Paper Yes” têm escala de produção compatível com a modernidade e são bem sucedidas. A “Clean Tissue” fabrica papéis “tissue”, tem mercado conquistado e é líder em “market share” na região. Entretanto, é obrigada a adquirir parte de suas necessidades fibrosas como celulose branqueada de mercado, especialmente as de fibras longas. A outra empresa, a “Euca Pulp”, fabrica celulose de mercado de eucalipto, especial para papéis “tissue” (“tailor-made pulp”). A exportação representa 60% das vendas, orientada para USA e Europa. O restante é consumido pela “Clean Tissue”. Com essa polpa é possível a fabricação de papéis “tissue” sofisticados, com alto valor agregado.

Pela análise da performance da “All Long Fiber”, quais os problemas enfrentados pela mesma e quais alternativas possui a “Paper Yes” para solução do problema?

Resultados e Projeções da “All Long Fiber” (em milhões US\$)

ano	n-1	n	n +1	n +2
Vendas líquidas	120	105	100	110
EBIT	(5)	(12)	0	4
EBITDA	10	3	15	19
Endividamento	300	330	308	300
Patrimônio líquido	150	120	130	140
Despesas financeiras / tad	110	115	108	100

Estoques	40	60	40	30
Contas a pagar	40	40	40	40
Contas a receber	20	15	35	40
Exportações	100	90	80	85

Alguém se arrisca a pensar no assunto? Será que alguns se identificam com a situação dessa nossa empresa fictícia? Numa situação de sem visão do final do túnel, a solução seria reducionista ou desenvolvimentista? Fechar ou mudar ? Mudar como ? Alguma alternativa tecnológica levaria sobrevivida à fábrica ? Ou poderia levar a anos dourados à sua frente? Cada gestor tem sua solução mágica. Alguns bem sucedidos diretores superintendentes chegam a ganhar pequenas fortunas para resolver problemas desse tipo. Na verdade, há muitas formas de se solucionar esse quebra-cabeças, mas por favor, não pensem que a maneira de se começar seria cortando custos pela demissão de gente. Essa é a maneira menos inteligente de todas. Aliás, nada mencionei na enunciação do problema sobre quantidade de pessoas ou tamanho da folha de pagamento. Não se deixe contaminar pelo modismo de fazer empresas tão enxutas que não há mais pessoas para ajudar na solução dos problemas que requeiram inteligência, pois todos estão envolvidos só em administrar a rotina.

Boa sorte e reflitam, tecnologia e gestão caminham juntas. Pessoas também.