

**Os processos, os produtos, as tendências e os impasses tecnológicos:
a Sociedade do Amanhã e suas prováveis exigências para o setor papeleiro e
sua competitividade**

Celso Foelkel

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria/ RS / Brasil

A não tão óbvia sociedade do amanhã

Qualquer estudo de tendências e de avaliação da nossa competitividade futura exige que se visualizem cenários, não apenas aqueles para nosso negócio, mas aqueles para a sociedade e para o local geográfico onde se está atuando ou se quer atuar. O objetivo é olhar o futuro mais adiante do que os competidores possam conseguir. Tendemos sempre a olhar apenas os aspectos técnicos e financeiros ligados aos nossos negócios e nos esquecemos de olhar os cenários sociais e comunitários que nos cercam. Considerando que papel é um bem social, o amanhã precisa ser visualizado a partir dos padrões de vida da sociedade do futuro. Por outro lado, o futuro é sentido muito mais por sinais do presente, por forças que já estão atuando, do que por complicados processos de adivinhação.

Tenho refletido muito sobre quem comanda as mudanças da sociedade: seria a tecnologia; as características da própria sociedade, incluindo padrão cultural, religioso, de consumo, etc; ou a interação de ambos? Às vezes, podemos acreditar que é a tecnologia que introduz produtos que a sociedade aceita comprar e viram sucesso de mercado, originando indústrias, como a própria indústria papeleira. Outras vezes, pergunto-me porque tantos produtos tecnologicamente interessantes não ganham sucesso mercadológico e morrem.

Como a sociedade muda em credos, valores, padrões culturais, padrões religiosos, etc, etc, essas mudanças certamente estão a ditar o que a mesma vai utilizar para gerar seu padrão de qualidade de vida. Cabe a nós, que operamos áreas tecnológicas, surpreendê-la com produtos ou serviços que se introduzam com sucesso nessas situações. Porque o sucesso tão fantástico da imprensa e do papel nos anos 1400's e a partir daquele século até hoje ainda. A sociedade naquela época estava descobrindo as dimensões de seu mundo e ansiava por comunicar-se

para difundir os conhecimentos das suas descobertas científicas, tecnológicas, culturais, geográficas, mercadológicas, etc. A imprensa oportunizou isso e permitiu o crescimento fantástico do uso do papel. A sociedade continuou crescendo e desenvolvendo-se. Passou a viver apressada e a ter cada vez menos tempo. Qualquer coisa que criasse tempo para ela seria comprado imediatamente: foi o caso das telecomunicações e do computador. A sociedade também quer felicidade e facilidades ao mínimo preço. Ela também não quer produtos e serviços que lhe roubem tempo. Os eletrodomésticos e os automóveis forneceram algumas dessas alegrias para seu deleite. Fica claro então que devemos monitorar a sociedade e seus desejos e tendências para desenvolver nossos produtos e serviços. Fica claro que não podemos concentrar nossos esforços de desenvolvimento olhando só para as nossas florestas e para as nossas máquinas, querendo melhorá-las somente pela nossa visão, sem perguntar à sociedade as suas vontades e tendências. Tampouco podemos olhar só para o nosso setor, já que a sociedade é impactada por todos os setores, com suas descobertas para criar facilidades e felicidades para essa mesma sociedade, da qual inclusive fazemos parte. O consumidor hoje não se preocupa em querer saber como funciona o produto. Ele quer que o mesmo atenda seus desejos e satisfaça suas demandas de forma simples e interativa. Quem descobrir a simplicidade na forma de criar e fazer coisas baratas, úteis, interativas e de qualidade, terá vantagens nesse jogo de forças. É por isso, que quero começar discutindo tendências da sociedade e da tecnologia como um global, ao invés de tentar sair listando coisas a desenvolver no setor florestal e papeleiro.

O consumo de papel e da madeira é dependente do aumento populacional, das formas e padrões de vida da sociedade e da evolução tecnológica dos alternativos e do próprio papel.

Quanto ao aumento populacional, as indicações são para que a população continue a crescer, mas com taxas decrescentes. Hoje, a média está em 1,7% ao ano, mas declinante. Só não é mais declinante pelo aumento da longevidade das pessoas. As famílias já se confortam com no máximo 2 filhos e a expectativa de vida ultrapassa os 75 anos nos estados com melhor qualidade de vida no Brasil. As mulheres devem na maioria ficar viúvas, pois continuam a querer parceiros mais velhos e vivem em média 3 a 4 anos mais. Logo, existe um mercado para viúvas idosas que ainda não encaramos como potencial. Será que elas não se

interessariam por aprender origami ou a fazer papel artesanal ? Nem só para as mulheres idosas devemos buscar a atenção para o papel: a mulher ocupará cada vez mais espaço na sociedade e ela é um enorme mercado, pois exerce inúmeros papéis e influências nessa sociedade, cada qual demandando ou conduzindo a serviços e produtos característicos.

As crianças, apesar de menos abundantes, também formarão um enorme mercado de produtos especializados, já que todos estarão ocupados demais para cuidar delas das formas convencionais, conhecidas hoje.

Os mercados deverão mudar sobremaneira nas próximas décadas, com o aumento da proporção de idosos e diminuição de crianças. Tipos mais excitantes de educação dos jovens deverão ser encontrados, principalmente usando a internet. Quanto aos idosos, com certeza eles não vão querer ficar enterrados em casas geriátricas, exigindo isso sim uma vida com mais entretenimento, paz e espiritualidade. Essa mesma espiritualidade será buscada por grande parte da população, que deverá acabar se cansando do consumismo e do materialismo exagerados.

A sociedade achará cada vez mais curtas as distancias e procurará viajar mais, conhecer mais lugares e novos usos e costumes. Essa mesma sociedade valorizará sonhos e desafios, precisando de estímulos de realização para enriquecer sua auto-estima. Seremos cada vez mais abundantes e cada vez mais serão as pessoas a terem seus momentos de satisfação atendidos, ou por atender.

Quebras de regras, mudanças culturais rápidas, infidelidade cultural e baixo apego aos valores se tornarão comuns. Os que se sentirem excluídos formarão grupos sociais, cada vez mais comuns, maiores e poderosos. Como está cada vez mais difícil ter alguma privacidade, pode ser que ela tenha que ser buscada em novos tipos de negócios. Um deles é a virtualidade, que colocará as pessoas sozinhas conversando com seus computadores. Os novos valores familiares e de relações interpessoais, as novas formas de encarar o sentimentalismo, a busca de amizades com animais de estimação, a busca exagerada da segurança pessoal no mundo todo, gerarão um sem número de novos produtos e serviços para a sociedade.

Jovens e adultos por exemplo colocarão prioridade na valorização de seus corpos, ou para permanecerem esbeltos e bonitos, ou então saudáveis e cheios de

vigor, livres de doenças e de intoxicações pelos "venenos" da vida diária. Os idosos também se preocuparão com seus corpos, sob a ótica de prolongamento da idade por ainda mais tempo.

Nos negócios, prega-se também o fim do "emprego tradicional", a geração da renda familiar por múltiplas atividades e não por um emprego formal de "carteira assinada". Por causa da velocidade que se exigirá das pessoas preocupadas em "ganhar a vida", vislumbraremos finalmente a morte da burocracia e a descomplicação das atividades da vida diária. São coisas que levarão à diminuição do uso do papel da forma como o conhecemos. Se a "morte do emprego" conduzir a uma diminuição de renda familiar, teremos menor poder aquisitivo da população, menos consumidores, maior competição e morte de algumas empresas. Os hábitos de consumo poderão mudar com as pessoas valorizando as coisas mais simples. Essa mudança da forma de ganhar a vida favorecerá o auto-empresendedorismo pessoal e a busca de sucessos em negócios próprios. Isso por sinal é o sonho dos brasileiros: ter seu próprio negócio e ser "dono de seu nariz". Para conseguir isso, todos valorizarão mais a educação, a inteligência, a informação e o conhecimento. Essa já é uma tendência forte nos dias de hoje, onde pessoas sequer com curso primário completo cursam informática e inglês nas milhares de escolas que surgem sobre isso. E estamos apenas começando. A educação privilegiará novos modelos indutivos, intuitivos e de auto-desenvolvimento. A informática favorecerá os sistemas de aprendizado. As universidades mudarão para desenvolver competências e não para formar pessoas para serem empregadas. A educação continuada será obrigação. A interatividade, a formação de grupos de estudos e de conversas, o hábito da leitura e do estudo individual, tudo isso aumentará. As pessoas descobrirão que seu valor não está mais na força, mas no intelecto e na competência. Os menos privilegiados intelectualmente poderão usar suas habilidades manuais e motoras com as atividades artesanais e com os esportes.

Se a miséria diminuir pela melhor distribuição de rendas, parcela significativa da população mundial poderá finalmente consumir papel. Países do terceiro mundo, com grandes populações, passarão a necessitar cada vez mais de produtos papéis. Por falar em miséria e riquezas, supõe-se também que o papel moeda está para virar peça de museu. O dinheiro será rapidamente substituído por cartões

magnéticos inteligentes, moedas eletrônicas, comércio eletrônico , etc. Antes disso, passará por uma fase de notas plásticas, mas que também desaparecerão. A burocracia bancária (e mesmo a diária) será toda via eletrônica. Certamente, haverá grande impacto sobre muitos tipos de papel. Outra peça de museu deverá ser o envelope, a ser substituído por embalagens mais flexíveis e inteligentes, que serão desenvolvidas em função das mudanças nos tipos de comércio.

O comércio deverá se alterar substancialmente, cada vez mais com o "just-in-time" e o e-commerce pela internet. Não haverá mais tantos estoques intermediários nas lojas. A mercadoria sairá do depósito do fabricante para a casa do usuário. Menos movimentos, menos burocracia, menos papéis envolvidos. O "paraíso dos moto-boys" está muito próximo de acontecer. Com as simplificações na burocracia, as notas fiscais deverão ser substituídas por códigos de barras eletrônicos e menos papel a circular.

A sociedade do amanhã valorizará as coisas do ambiente. Diminuirá a poluição e o lixo, até porque as municipalidades começarão a cobrar taxas elevadíssimas da população e das empresas por gerar lixo. A reciclagem de todos os produtos passíveis de serem reciclados será muito bem coordenada e até mesmo mandatória em muitos casos. As taxas de reciclagem do papel aumentarão em todo o mundo. Haverá excesso de oferta de fibras secundárias e o preço cairá. As fábricas consumirão pouca água e emitirão poucos efluentes. Os resíduos sólidos serão contidos na origem ou serão matérias primas para algum outro tipo de produção, fechando-se a cadeia produtiva . Ainda dentro dos aspectos ambientais, a sociedade começará a se questionar sobre a real necessidade de se vestir formalmente, com terno e gravata, e a consumir muita energia em aparelhos de ar condicionado. São Paulo deverá ser a última cidade a mudar nesse particular e talvez venha a se tornar uma cidade turística apenas para se olhar executivos vestindo esse tipo de roupa. Será que numa sociedade que exigirá menos formalidade no trajar, mas alta diversidade em padrões e modelos, as roupas de papel não terão finalmente o seu espaço?

A fotossíntese poderá ser melhor estudada a partir de agora, com a diminuição dos estoques naturais de combustíveis fósseis. O homem poderá finalmente pensar em ter fábricas de açúcar a partir de luz solar, água e CO2 cada

vez mais abundante. Como consequência, os problemas energético, alimentício e do efeito estufa poderão ser equacionados.

As florestas naturais serão protegidas, tanto legalmente quanto pela própria população. Haverão os chamados "guardiões das florestas", representados por ONG's e órgãos do governo. As florestas plantadas serão vistas como alternativas para o suprimento de madeira. Entretanto, o convencimento de que é uma atividade sustentavelmente sadia demandará grandes esforços. A madeira continuará sendo um produto de baixo custo, caso contrário a sociedade buscará alternativas mais em conta.

Teremos novos padrões de consumo, mais voltados para as coisas definidas como "high tech" ou para as coisas naturais. O gosto pelo novo, para experimentar emoções desconhecidas, incentivará novas tecnologias e seus produtos e serviços derivados. Haverá enorme espaço para os produtos naturais. Com o fim do emprego, a atividade artesanal ressurgirá. As pessoas fazendo o que gostam e comercializando o resultado de sua arte individual. Como no Brasil acreditamos que um real e nada são a mesma coisa, poderemos ter enormes possibilidades para artesanatos de papel, a serem vendidos a menos de um real, e com custo de fabricação de centavos.

Os pilares da ciência a apoiar as novas tecnologias continuarão sendo o átomo, a biotecnologia, a computação e os novos materiais. Matérias-primas valerão cada vez menos como "commodities". Uma lástima que a celulose seja vista e reaja como tal. As revoluções quânticas, biotecnológicas, da informática e da físico-química continuarão a prover a sociedade de coisas para seu conforto e seu entretenimento. Empresas, nações e segmentos produtivos poderão alavancar ou poderão falhar em suas habilidades para acompanhar essas revoluções tecnológicas. Aqueles que se atrasarem na capacidade de incorporar os avanços dessas tecnologias ficarão menos competitivos e terão mais dificuldades de atuar no mercado global.

A automação de atividades burras será prática comum, nas casas e nas empresas. Ao homem, caberão atividades mais inteligentes, reflexivas ou artesanais. O perigo é que não hajam ocupações suficientes para todos ganharem a vida dessa forma e a ameaça da violência surgir fortemente, seja violência urbana ou de conflitos mais sérios.

Como resultado dessa nova ordem social, as novas tendências da sociedade mostram:

- ⇒ crescimento do mercado global
- ⇒ novas oportunidades em mercados emergentes
- ⇒ crescimento da manufatura global
- ⇒ crescimento das telecomunicações
- ⇒ crescimento da educação e da tecnologia da informação
- ⇒ crescimento do lazer e do entretenimento
- ⇒ crescimento dos aspectos ligados à natureza e meio ambiente
- ⇒ crescimento das necessidades de segurança pessoal
- ⇒ crescimento da biotecnologia
- ⇒ crescimento dos "pequenos empreendedores"
- ⇒ crescimento dos negócios ligados à saúde, ao corpo e ao espírito

As oportunidades poderão estar em:

- ⇒ empresas e produtos de educação e não apenas produtos suporte
- ⇒ empresas de software e hardware
- ⇒ produtos e serviços de "edutretenimento"
- ⇒ empresas de comunicação e entretenimento
- ⇒ empresas e produtos ligados ao meio ambiente, saúde , higiene e espírito
- ⇒ empresas que oferecem "segurança", em todos os sentidos
- ⇒ empresas de base biotecnológica (medicina, agricultura, indústria)
- ⇒ empresas de telecomunicação
- ⇒ empresas classe internacional que se apoiem em vantagens competitivas de países emergentes de baixo risco (aqui se insere a produção de celulose, papel e produtos madeireiros no Brasil)
- ⇒ automação, robotização, analisadores sofisticados, sensores inteligentes, microcomputadores
- ⇒ redes de informação
- ⇒ dinheiro digital, cartões inteligentes, objetos inteligentes
- ⇒ armazenamento e processamento de dados
- ⇒ inteligência artificial
- ⇒ realidade virtual

As áreas de crescimento mais acelerado em tecnologia serão as ligadas a :

- ⇒ micro-eletrônica
- ⇒ biotecnologia
- ⇒ novos materiais
- ⇒ telecomunicações
- ⇒ indústria de transporte
- ⇒ robotização
- ⇒ produtos e serviços que ofereçam tempo às pessoas

Recentemente, em um interessante ensaio de reflexão, Daniel Burrus escreveu o livro "Tecnotrends" , onde classificou cerca de 20 tecnologias como "core technologies". Isso significa o seguinte: qualquer tecnologia, convencional ou emergente, dependerá dessas tecnologias básicas para se alavancar. São os alicerces dos produtos do futuro. Caso estejamos muito afastados delas , em nossos processos ou produtos, perderemos competitividade e espaços para outros produtos e serviços mais ligados a elas. O autor insiste em que peguemos carona nessas tecnologias para aumentar o ciclo de vida de nossos negócios. Sugere que criemos produtos híbridos, que inovemos em trazer aos clientes coisas que ele não esteja esperando. Para a indústria do papel e celulose isso poderia ser feito através de inúmeras oportunidades, ou no próprio processamento da fabricação ou nos usos do papel. Como exemplos disso no processo, temos o uso de microrganismos e de enzimas, de engenharia genética e clonagem , de automação industrial, de inteligência artificial, de fechamento de circuitos e produção mais eco-eficiente em energia e materiais, etc. Já para produtos, envolver-se mais diretamente em novos usos e produtos dessas tecnologias centrais, mas feitos ou contendo papéis, como por exemplo, computadores de papel, produtos de higiene e cosméticos levando papel ou celulose, produtos medicinais e naturais, produtos educacionais mais interativos, produtos de entretenimento e lazer, etc.

São as seguintes essas tecnologias básicas conforme Daniel Burrus:

- ◆ engenharia genética
- ◆ bioquímica avançada
- ◆ eletrônica digital

- ◆ armazenamento de dados digitalizados/leitura ótica
- ◆ monitores de vídeo
- ◆ computadores
- ◆ redes multi-usuários
- ◆ inteligência artificial
- ◆ lasers
- ◆ fibras óticas
- ◆ micro-deposição de filmes
- ◆ micro-ondas
- ◆ satélites
- ◆ células foto-voltáicas
- ◆ micro-mecânica
- ◆ novos polímeros
- ◆ cerâmicas high tech
- ◆ compostos reforçados de fibras
- ◆ supercondutores
- ◆ engenharia e design molecular.

Como o mundo empresarial estará aí inserido nesse universo turbulento e novo? Como os mercados para os papéis serão desenvolvidos? A partir dessas visões, e tão somente visões, poderemos ajudar a construir esse futuro uso para os nossos produtos e para o sucesso e persistência do nosso negócio. O importante é procurar antever o futuro e não ficar esperando ele chegar. Há sempre o perigo dessas visões não se materializarem, frente a fatores relevantes que possam mudar completamente a sociedade, como guerras, desastres naturais, epidemias, etc.

Não podemos permitir que o lado esquerdo dos nossos cérebros domine completamente o lado direito e reduza nossa capacidade de criar, sonhar e se emocionar. A inovação, as novas formas de fazer as coisas, só surgem com as associações que fazemos entre coisas aparentemente não relacionadas. Por isso que defendo insistentemente que o papelheiro precisa de uma visão de mundo, social, relacional, humanística, comercial, tecnológica, etc. A visão do todo, inclusive de coisas que nada tem há ver com o mundo do papel, é que nos permitirá criar novas formas de tornar o papel um produto perene para a sociedade.

Nossa indústria (e não o papel) precisa se integrar com a sociedade. Todos vemos o nível de total integração ou mesmo dependência da sociedade para com o papel. O papel está na nossa vida diária tão abundantemente como insumos essenciais tais como água, comida e ar. Nossos produtos e nossa imagem necessitam ser admirados por essa sociedade e não apenas consumidos. Precisamos encontrar pontos comuns de integração com a sociedade para que monitorem suas tendências de consumos e afeição por nossos produtos. Somos parte da "não tão óbvia sociedade do amanhã". Assim, se quisermos ser bem sucedidos no futuro, precisamos conhecê-la bem e não nos fecharmos dentro das cercas de nossas fábricas.

Ameaças ao papel certamente existem. A possível fusão da TV, internet e computadores PC fornecerá ao usuário um produto rápido, sem teclado, falante, sem necessidade de tela ou monitor, que ajudará rapidamente na solução de inúmeros problemas, a uma velocidade impressionante de acesso à informação, de armazenamento e de raciocínio. Os produtos auto-embalados serão outra grande ameaça, após consumidos não gerarão lixo e não terão custos de embalagem e disposição da mesma. Os escritórios sem papel estão crescendo em número em velocidade espantosa. A transferência eletrônica de dados faz com que um banco hoje seja apenas um conjunto de equipamentos eletrônicos onde se pode fazer quase todos os tipos de operações com o mínimo de espera do cliente. A indústria de higiene está sendo de uma criatividade notável, buscando atuar sobre a vaidade das pessoas, cada vez mais exagerada pela valorização do corpo e da beleza. Onde o papel se inserirá como produto de higiene? Ou como produto de limpeza? Será que o papel conseguirá responder bem à ameaça dos outros produtos de embalagem? E como veículo de informação? Será que conseguiremos dar longa sobrevivência ao livro? Na verdade, o papel não deveria se contentar apenas em ser material de limpeza, impressão e embalagem. Há muitos outros usos esperando para serem criados. Veja o exemplo o desenvolvimento do aglomerado de madeira e do gesso acartonados, cuja folha de papel permitiu um substancial aumento na resistência do produto composto. Outra fantástica utilização foi o papel base impregnação fenólica, cujo laminado ("fórmica") possui um mercado muito bem sucedido.

Será que não existem outros usos e outros produtos de fibra celulósica que ainda não descobrimos? Quais as novas regras da nova sociedade e das novas tecnologias, onde o papel poderá tomar carona ? Será que o papel deverá continuar a ser um produto comoditizado, ou poderá ser disseminado como base para uma infinidade de novas e tradicionais utilizações? Temos que prestar muita atenção ao ambiente e aos possíveis mercados, muito mais que às nossas máquinas de fabricar celulose e papel. Elas são importantes, mas sem compradores para o papel não valem nada. Veja o caso do papel celofane fabricado a partir de celulose solúvel/viscose. Perdeu muito rápido o mercado para o polipropileno, em quase todas suas utilizações, exceto em tripa artificial de salsichas e lingüiças. Um amigo meu que trabalha no polo petroquímico do sul, brincou comigo dizendo que ainda não conquistaram as salsichas porque não desenvolveram ainda um plástico comestível, mas que não vai demorar!

As empresas de celulose e as papelarias investem muito em pesquisas de processo e muito pouco em inovações de produtos. É comum em fábricas de papel considerar uma gramatura diferente de um mesmo papel como um novo produto. Até mesmo uma cor diferente no papel determina um novo produto. Será que o consumidor vê isso assim ? Não seria o tipo de utilidade ou para a finalidade a qual foi comprado que determinaria o modelo do produto ? Hoje, mede-se o grau de inovatividade de uma empresa pela porcentagem da receita da mesma que provém de produtos lançados nos últimos 5 anos. Empresas de alta inovação trocam praticamente toda sua linha de produtos nesse período. Outras continuam apostando que em time que está ganhando não se deve mudar! Para favorecer a inovatividade, sugere-se cada vez mais que as empresas coloquem sua área de desenvolvimento junto à área comercial e não junto à industrial. Monitorar as tendências de mercado e dos usuários, buscar ver como os compradores mudam seus costumes e como os concorrentes estão a nos machucar são formas de forçar a inovação. Para a área industrial um setor de "troubleshooting e de monitoramento" ligado à área de engenharia ou de qualidade cumpre o papel de aperfeiçoamento da capacitação tecnológica produtiva e de aumento da eficiência operacional. Esse mesmo setor poderá fazer mais eficientemente um contínuo benchmarking tecnológico. Todos acabarão ganhando. Receitas prontas existirão, mas apenas para os upgrades dos nossos equipamentos e processos produtivos.

Admitindo que a indústria papelreira quer se concentrar cada vez mais, mas que os mercados continuarão fragmentados e globais, porque não desenvolver produtos papelreiros base para inúmeros convertedores pequenos no mundo ? Porque não agregar valor ao produto via conversão e não apenas tentar ganhar dinheiro via margens estreitas de produtos comoditizados ?

Procurei dar esse tipo de enfoque à essa exposição e não me concentrei em falar de processo, já que os processos de produção são conseqüências do que queremos ou poderemos produzir. Além disso, muitos estão sempre a comentar sobre isso nas associações técnicas papelreiras. Se vamos ter celuloses isentas totalmente de produtos de cloro ou papéis alcalinos, se o revestimento do papel vai permitir cada vez mais minerais na superfície do papel, etc, etc, tudo isso vai ser função de duas das leis básicas de qualquer negócio: ter preço competitivo e produto com mercado comprador. Outra forma de dizer a mesma coisa: ter posição competitiva na capacitação produtiva e ser competitivo mercadologicamente.

Arenas de competição ou aglomerados de competitividade ?

Vivemos um momento singular na história da humanidade. Forças poderosas como mercado, informação, tecnologia, ambiente, negociação, etc, superam em poder as forças bélicas. A globalização, a quebra das fronteiras, oferecem ameaças, mas também oportunidades. Teimamos em admirar o adversário e a temê-lo. Esquecemos de praticar mais sermos melhores que ele, ou nos aliarmos a ele quando necessário. A palavra sobrevivência começa a ocupar nossos pensamentos com insistência. As palavras crescer e desenvolver, distintas em significado, acabam sendo aceitas como sinônimos em nossa indústria.

Será que estamos ainda dispostos a sermos competitivos? Para isso, temos que ter a consciência que o mundo é outro e outras são as regras para a competitividade. Em parte, aqueles que fizerem as melhores opções e tomarem as melhores decisões, serão os que terão sucesso. Diz-se que serão os que sobreviverão por mais tempo, na opinião dos pessimistas.

Como temos um grave problema de qualificação e educação para os recursos humanos no Brasil, produzimos desconfianças e aumentamos controles. Qualidade

e produtividade são admiradas como importantes, mas a maioria das fábricas menores sequer tem programas formais para melhoria contínua. Até o momento, muitas delas se concentram nas melhorias das máquinas, já que somos escravos delas. Esquecem-se dos ensinamentos dos mestres Juran e Deming, que a maioria dos problemas de qualidade tem origem gerencial. Esquecem-se também de avaliar outras causas de não qualidade, como fatores humano, materiais, métodos, gestão e ambiente. Como resultado, estamos sempre sobrecarregados, trabalhamos muito mais e resultamos muito menos. Além disso, os mais talentosos acabam mais penalizados ainda, por assumirem mais que suas forças permitem. Os sobressaltos aumentam como conseqüência.

A solução é descomplicar. É reduzir escopo pela eliminação de atividades que não agregam nada ao negócio. É tornar-se ágil e rapidamente se adequar. É ousar com soluções novas. É ser criativo e inovativo. É usar a competência e a inteligência para estar continuamente gerando novos produtos e novos usos para os nossos produtos. É estar muito mais adiante do que apenas fornecedor de papel off-set ou de papel de imprensa para as gráficas, por exemplo...

Com as devidas valorizações aos talentos, à polivalência e ao "expert", aos coringas e aos especialistas, à educação, à inteligência interna e externa, à essência e ao conhecimento, as chances de sucesso aumentarão.

Fugir da cultura de complicar e controlar o complicado. Como temos pouca confiança e queremos números para justificar nossos atos gerenciais, e até para nos defender, passamos a cobrar e a criar milhares de indicadores de competitividade. Produzimos enormes tabelas de "benchmarking". Chegamos ao cúmulo da comparatite, que é comparar coisas não comparáveis.

O problema de competitividade não é só setorial, não é só nosso. É preciso avaliar toda a cadeia produtiva, nossos fornecedores, nossos clientes, nossa comunidade. Necessitamos de uma comunidade com talentos e qualidade de vida. Por isso, o primeiro passo para investir em competitividade é fortalecer a base da nossa empresa, a nossa comunidade mais íntima. Por ela não vamos entender só nossos colaboradores diretos. Investir em programas regionais de qualidade, produtividade, "house-keeping", resíduo zero, educação ambiental, reciclagem do lixo, higiene e limpeza, saúde, segurança, etc. Monitorar nossa comunidade como forma de obter idéias para nossos produtos. Monitorar inclusive a forma como

vivemos em nossos lares e círculos de relações para ter novas idéias para inovar em produtos. O que nos angustia e nos inquieta em nossa vida diária ? Como usar produtos papeleiros para solucionar essas inquietações ? Como usar as tendências da sociedade em sua forma de viver e relacionar para alavancar nossos produtos e serviços que incluem papel, esse fabuloso produto de origem natural renovável ?

Vamos promover análises freqüentes do nosso ambiente, analisando nossas fraquezas e nossas fortalezas em termos de : a) Tecnologia: atual, novas tecnologias, patentes, tendências, etc; b) Economia: saúde do país, da indústria, taxa de juros, câmbio, inflação, etc; c) Relações com o Governo: política industrial, sistema tributário, sistema político, incentivos, etc; d) Demografia: população local, faixa etária, consumo, distribuição de renda, movimentos demográficos, ansiedades, etc; e) Cultura: estilos de vida, hábitos, composição familiar, etc; f) Concorrência: localização, atividade, domínio do mercado, tamanho, crescimento, etc.

O ambiente acelera ou retarda nossas ações e decisões A dinâmica da indústria deve muito a ele.

Competitividade se forma em cinco níveis, é um somatório e não pode haver fraquezas em nenhum deles. Até que momentaneamente, um dos degraus pode estar fraco, mas no longo prazo é importante que seja fortalecido. Os níveis que a estruturam são:

- a) Comunidade onde se insere a empresa;
- b) País onde se insere a empresa: vantagens competitivas, imagem, postura internacional, credibilidade, etc;
- c) Segmento industrial: nós junto com nossos competidores, domésticos e/ou internacionais, formando um bloco competitivo;
- d) Malha ou cadeia produtiva, envolvendo produtores, clientes, fornecedores;
- e) Empresa em relação aos concorrentes: como ela domina seus fatores chaves de competitividade e consegue ser no mínimo melhor que a média do setor.

A essência da competição global está em alavancar e desenvolver competência nos fatores chaves de sucesso da indústria. Há distintos fatores chaves para cada tipo de produto. Os fatores para "papéis tissue" são diferentes que os requeridos para papéis de embalagem. Quando migramos de um tipo de produto para outro, temos que entender seus fatores de sucesso. É por isso, que

algumas empresas são muito bem sucedidas com um produto e fracassam em outro.

Já vimos que a competição tem dois compartimentos:

Custos: envolve as palavras escala, tamanho, logística, localização, matérias-primas, tecnologia, produtividade, etc.

Valor: envolve as palavras diferenciação, qualidade, portfólio de produtos, agregação, enobrecimento, marcas, categorias, etc.

O processo estratégico da competitividade é bem simples: atuar nos 5 degraus e focar em custos e diferenciação/ agregação de valor.

A indústria brasileira ainda não aprendeu a entender as vantagens de atuar conjuntamente no degrau setorial; exceto nos assuntos políticos. As associações de classe ainda são consideradas fontes de despesas e caras. Temos inúmeros exemplos de sucesso de associações no mundo que efetivamente exercem o papel de alavancadoras de competitividade. Vejam os casos da CPPA- Canadense, AF&PA- Americana, Associação Finlandesa de Papel e Celulose, entre outras. Todas essas associações se fortaleceram em diversas áreas e exercem sua representatividade com personalidade e apoio da indústria. Contratam executivos competentes, incentivam a P&D e o treinamento, e não se limitam aos favores dos poderosos. Da mesma forma as associações tecnológicas como a TAPPI (USA), PAPTAC (Canadá), SPPA (Suécia), etc.

Pessoas se unem para promoção de seus interesses comuns. Elas sentem que podem ganhar mais trabalhando em grupo do que individualmente. Essa é a regra básica do sucesso do ser humano no planeta. Individualmente somos animais fracos e desprotegidos. Coletivamente somos fortes e corajosos.

A competitividade também se consegue com a parceria entre empresas e colaboradores. São pessoas que coletivamente abraçam a causa comum de seu negócio. Gostei muito de ver o exemplo de uma publicação da Aracruz Celulose de uma série chamada "Cá entre nós". Nessa publicação, a empresa explicava aos funcionários os segredos da competitividade, a importância e os benefícios do lucro e o papel de cada um no sucesso da Aracruz. É exemplo a ser praticado.

Já discorreremos sobre alguns desses degraus da competitividade. Entendemos que vivemos em um país onde existem os chamados "custos e

benefícios Brasil”, enfatizamos as importâncias da comunidade e do segmento industrial, lembramos que o mundo nos trará uma sociedade cada vez mais diferente, reforçamos a necessidade da parceria empresa e recursos humanos.

Falarei um pouco agora nos chamados fatores chaves de sucesso, característicos de nosso setor. Procurei listá-los sem ordem de preferência. Para alguns tipos de produtos e situações especificamente típicas, o peso de um ou outro fator variará em importância. Vamos a eles, às vezes com alguns comentários e não só uma enunciação:

- a) disponibilidade e custo de capital: geração de caixa, lucro, saúde financeira, retorno ao acionista, custos financeiros;
- b) disponibilidade de recursos fibrosos, energia, água e demais insumos;
- c) custos de fabricação: custos variáveis, fixos e custo caixa;
- d) escala de produção e posicionamento produtivo competitivo em relação à concorrência: hoje está muito difícil dizer “não quero crescer e pronto”!
- e) continuidade e eficiência operacional;
- f) custos de distribuição e logística;
- g) localização;
- h) tecnologia e idade tecnológica da fábrica;
- i) qualidade de produtos, serviços e meio ambiente;
- j) desenvolvimento de novos usos e produtos com vantagens de preços e aplicabilidade aos consumidores;
- k) indicadores de inovatividade
- l) flexibilização da produção;
- m) grau de verticalização;
- n) parcerias na cadeia produtiva e de agregação de valor (floresta, fornecedores, produtores, convertedores, consumidores finais, disposição final);
- o) rede de informações, telecomunicações;
- p) rede globalizada em relacionamentos;
- q) conhecimento, acesso e domínio de mercados;
- r) imagem e credibilidade;
- s) competência e parceria com os recursos humanos;
- t) parcerias com o Governo, competidores, etc;
- u) acompanhamento com poder de ação sobre as restrições legais;

- v) preservação das vantagens competitivas e agregação de valor;
- w) competência gerencial envolvendo: empreendedorismo e não burocracia, simplicidade, agilidade, excelência operacional, capacidade de aprender e ensinar, foco em resultados, estratégias claras e praticadas para o curto, médio e longo prazo, rapidez na solução de conflitos, gestão de mudanças eficaz, etc.
- x) justiça social;

Tudo isso nos conduz a questões angustiantes que exigem trabalho, capital, parcerias, coragem.

A globalização é um jogo duro. Ela implica em reestruturação de capital, reestruturações patrimoniais, mercados distantes, etc. O perigo agora pode vir de qualquer lado, de fora ou de dentro de nossas fronteiras. Para um país com falta de capital, falta de credibilidade interna e externa, os problemas são ainda mais difíceis para solução. Recém saímos de uma situação confortável onde tudo era decidido pelo estado, para uma situação onde novas forças como mercado, competências e jogos de poder entre nações passam a ser os árbitros para nosso sucesso ou fracasso. Estamos empenhados em estratégias defensivas e de sobrevivência, olhando para nossas casas mais do que para o que está acontecendo longe delas. Como nos adequar às novas pressões? Como conviver sabiamente nesse ambiente financeiro turbulento? Como praticarmos a internacionalização? Como vivenciar isso, ao invés de apenas vender celulose e papel para o exterior? Como trabalhar em conjunto em assuntos afins? Como conseguir se manter na fronteira tecnológica e não nos tornarmos logo analfabetos tecnológicos? Como manter custos de fabricação competitivos, não necessitando de ajustes favoráveis do câmbio para isso? Como mostrar para o Governo que as leis devem incentivar os bons e não apenas punir os ruins? Como convencer o governo que investir em tecnologia é algo para ser compartilhado pois o crescimento tecnológico e mercadológico ajudam o crescimento regional e a geração de oportunidades de trabalho e não apenas de empregos formais? Como deixar de olhar apenas o umbigo, o processo e o setor, sem a mínima capacidade de olhar para os lados, para cima e para baixo? Como sermos vencedores dos desafios a que constantemente estamos submetidos? Como termos uma adequada estrutura de capital? Como gerar caixa? Como sair do sufoco?

Não há respostas fáceis. As decisões são amplas e envolvem fatores locais, regionais, nacionais e globais. O importante é colocar muito trabalho, muita dedicação e muita criatividade no negócio, colocando esforços não apenas na redução de custos (coluna do menos), mas muito na agregação de valor aos produtos (coluna do mais). O somatório desses sinais opostos é que ajudarão a formar nosso futuro competitivo. A tecnologia é sem dúvida um fator chave de sucesso, mas não é o único. Ter tecnologia não é sinônimo de sucesso. Entretanto, não tê-la pode ser isso sim a causa da morte prematura do nosso negócio. Ainda é tempo de se fazer algo, sem nos cegarmos acreditando que "somos os melhores e mais competitivos do mundo".