

Competitividade, Inovação & Cooperação no Setor

Competitiveness, Innovation and Cooperation in the Sector
Competitividad, innovación & cooperación

O setor de papel e celulose brasileiro conquistou vitórias e competitividade. Atualmente, é um setor reconhecido, procurado, admirado e vencedor. Seu desenvolvimento das últimas três décadas foi fundamentado em exportação de produtos industrializados de valor agregado e não de recursos simplesmente extraídos da natureza. Isto ajudou a construir, via competição para conquista de mercados, a requerida competitividade.

Essa história de sucessos apresenta diversos pontos-chave frequentemente esquecidos. A maioria deles, envolvendo parcerias e cooperação. É comum que os vencedores se ufanem de suas conquistas e se esqueçam, não por maldade, mas pelo entusiasmo das vitórias, de muitas das razões que os levaram à posição de liderança.

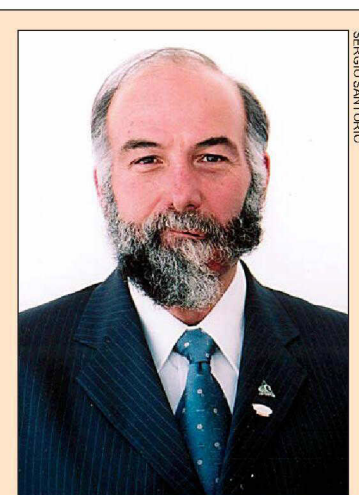
Hoje, o setor é grande gerador de receitas, empregos, riquezas, oportunidades e colabora decisivamente no saldo da balança comercial do País, ajudando em muito o desenvolvimento do Brasil. Não pairam dúvidas sobre isso. Todos sabemos e nos orgulhamos. Mas para reforçar estes pontos-chave, alguns exemplos de sucesso do setor serão apresentados a seguir. Eles não são regularmente apresentados e valorizados nas reportagens sobre nossa indústria, porém, foram e serão sempre importantíssimos para que essa posição hoje alcançada pelo setor fosse conquistada.

EXEMPLO DE SUCESSO NÚMERO 1

A parceria com o governo sempre foi uma das fortalezas do setor, desde seus primórdios, ainda na época do Brasil Imperial. A necessidade de papel, principalmente para a impressão de livros, jornais, cadernos, pasquins, etc. naturalmente levou a que os diversos governos, imperiais ou republicanos, civis ou militares, apoiassem o desenvolvimento do setor, em comunhão de esforços com os empresários.

Sempre fomos prioritários nos PNDs e, mais recentemente, temos sido o setor mais apoiado pelos financiamentos do BNDES. Certamente isso se justifica: geramos emprego nas florestas, postos de trabalho na reciclagem, empregos mil, diretos e indiretos; temos vantagens competitivas; mostramos otimismo e temos futuro. Além do mais, subemos converter o apoio em parceria e aplicamos corretamente os recursos a nós destinados; tivemos foco no negócio e nas nossas competências; agregamos valor aos acionistas e aos clientes, onde quer que eles estejam.

Ainda mais, desenvolvemos, adaptamos, convertimos e transformamos as tecnologias e as matérias-primas; capacitamos nosso pessoal, independente de qual a formação básica (químicos, agrônomos, florestais, engenheiros de todas as espécies, biólogos, físicos, administradores, economistas, etc.); enfim, subemos, como poucos, fazer nosso dever de casa. A parceria e o compromisso com as políticas públicas industriais têm



Celso Foelkel,
É presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree.
www.celso-foelkel.com.br
E-mail: celso@abtcp.org.br

sido fatores para a competitividade do setor. Talvez isso seja, para o Governo Federal, o maior exemplo de que uma política industrial pode ser bem-sucedida. É só praticar mais isso. Não é mesmo, governantes?

EXEMPLO DE SUCESSO NÚMERO 2

Outra vantagem competitiva do setor é a matéria-prima fibrosa. Entre amores e ódios; entre entusiasmos, surpresas, reclamos e admirações; as florestas plantadas aprenderam a crescer com a melhor tecnologia do mundo, sem exagero algum. Fotossíntese não é privilégio brasileiro. Há muitos países aptos a terem o que temos em relação à disponibilidade de luz solar, solos e clima. Então, por que conseguimos a produtividade florestal que temos

SERGIO SANTORO



hoje e que nos confere o título de campeões em produtividade florestal no planeta e o menor custo de madeira por tonelada de celulose e papel produzidos? Mais uma vez a parceria foi essencial. Se precisarmos de exemplos de que parcerias e cooperações em P&D ajudam os negócios e o sucesso empresarial, está aqui o melhor de todos. Independentemente das competições entre as empresas nas frentes comerciais e financeiras, para conquistar clientes e investidores, a área florestal sempre praticou íntima integração e abertura, sem a preocupação de quem vai "copiar" o quê de quem.

A tão e injustamente criticada política dos incentivos fiscais para o reflorestamento, vigente durante o final dos anos 60's até os 80's, alavancou em muito a competitividade do setor florestal brasileiro. Criaram-se nesse período inúmeros cursos técnicos e universitários em Engenharia Florestal; desenvolveu-se tecnologia; surgiram institutos de pesquisas com programas cooperativos de P&D; formaram-se técnicos competentes e pró-ativos.

As decisões, que tomaram, muitas de forma colegiada e participativa, envolvendo pesquisadores, técnicos e a academia, foram na maioria corretas. A pesquisa cooperativa floresceu e permanece florescendo por meio de instituições de pesquisa florestal, como o IPEF (USP), SIF (UFV), CEPEF (UFMS), FUPEF (UFPr), dentre outras. A bem-sucedida EMBRAPA criou seu órgão de pesquisa florestal em Colombo (PR), o antigo CNPF, atual Embrapa Florestas, com forte ênfase em programas agroflorestais e em manejo de florestas nativas. As peças se encaixando naturalmente e sem conflitos de competição.

Nossa cadeia produtiva ou rede de valor, se assim preferirem, construiu seus alicerces na floresta plantada, hoje altamente produtiva e em acelerada busca para o bom e eficiente manejo sustentável. Quase toda a sustentabilidade do negócio celulósico-papeleiro brasileiro se apóia

na madeira: custo, qualidade, disponibilidade e aplicabilidade, agora múltipla. A madeira das florestas plantadas, além de ecologicamente correta, tem sido a grande responsável pelo baixo custo-caixa da celulose e do papel brasileiros. Se tivermos de aplaudir algo no nosso setor, vamos então aplaudir a união de esforços de inovação na área florestal, que resultou nesse modelo tecnológico vencedor e criativo.

EXEMPLO DE SUCESSO NÚMERO 3

Os dois fatores anteriores foram os propulsores para a implementação de grandes unidades de produção de celulose com base na madeira de florestas plantadas de eucalipto. Nos anos 70's, graças ao apoio do Governo Federal através do PNPC e PND, e também à disponibilidade de florestas plantadas, a partir da lei dos incentivos fiscais, surgiram as estrelas da época: Riocell, Cenibra, Araucruz, Jari e, mais tarde, em outros momentos, a Bahia-Sul e a VCP. Elas se juntaram às igualmente competitivas Suzano, Ripasa, Simão, Champion, Klabin, etc.

O ponto crucial que faltava na época era convencer o mundo de que a fibra do eucalipto, do nosso *Pinus* e do sisal (Cia. de Celulose da Bahia) eram boas para fabricar papel. Mesmo com o sisal e com o *Pinus* da Jari, tivemos sucessos, pois estas polpas só saíram do mercado por problemas de suprimento de matérias-primas. Muitos clientes lamentaram e sentiram a falta das mesmas, pelas qualidades que conferiam aos seus papéis.

O grande desafio do final dos anos 70's era convencer Europa, Ásia e USA de que a fibra do eucalipto não era uma fibra qualquer, que devesse ser barata, pois servia só para enchimento, ou apenas uma celulose *filler*, como era vista inicialmente pelos europeus. Os descontos praticados pelas áreas comerciais no início das operações para introdução da polpa levaram aos muitos consumidores do mundo a se acostumarem com as fibras curtas e únicas dos eucaliptos. Hoje, quase todo papeleiro

precisa de fibra curta em suas receitas, e o eucalipto tem sido a alternativa mais procurada para isso. Também freqüentemente nos esquecemos que a história da difusão comercial e do marketing técnico da celulose do eucalipto se baseou em um dos melhores trabalhos cooperativos que se conhece no setor.

Nos anos 70's, as fábricas de celulose branqueada de mercado de eucalipto no Brasil surgiram antes de se ter o mercado desenvolvido para essas fibras. Tínhamos fibras relativamente desconhecidas saindo na forma de fardos, mas não sabíamos vender a um preço competitivo. Havia a necessidade urgente de se unir esforços para a conquista do mercado externo. Esse era um objetivo das empresas orientadas para a exportação, mas com o apoio das empresas que abasteciam o mercado doméstico. Essas últimas viam com preocupação o superabastecimento do mercado interno, se as fábricas exportadoras não conseguissem cumprir seu papel exportador.

As fabricantes domésticas de papel de impressão e de higiênicos já haviam desenvolvido seus papéis com até 100% de fibras de eucalipto e se orgulhavam disso em suas fábricas integradas. Por razões diversas, comerciais ou técnicas, nacionalistas ou não, mas com a meta de se escoar essa nova e superprodução para o mercado externo, todos se juntaram em outro exemplo fundamental para o sucesso da indústria vencedora que somos hoje. Surgiu então o programa cooperativo GT-EUCA. Empresas, instituições de ensino e pesquisa (IPT/SP, ESALQ/USP, EPUSP, etc.), órgãos do governo (FINEP, STI, BNDES, etc.), entidades de classe (ABCP, ANFPC) sentavam regularmente à mesma mesa para traçar estratégias, estudar a competição e os competidores, detectar pontos para melhoria, encontrar demandas tecnológicas comuns a serem apoiadas pelas fontes de financiamento do governo, etc. Todos trabalhando juntos para resolverem



os problemas do setor, algo a se lembrar com saudades.

O GT-EUCA, de forma integrada e participativa, equalizou conceitos, ajudou a criar valor e amor à fibra do eucalipto, convenceu clientes e deu credibilidade ao setor. Tudo isso aconteceu em velocidade e *timing* muito rápido e com altíssima eficácia. A parceria floresceu, todos criando argumentações técnicas que ajudassem a compreender melhor as fibras, as polpas e os papéis dos eucaliptos. Comparações com as fibras da época eram comuns, como com a bétula, a faia, as folhosas mistas do norte e do sul da América do Norte, etc. Sabedores que a fibra curta do eucalipto estava destinada a deslocar as fibras longas, mais caras, trabalhou-se muito no tema misturas de fibras e suas vantagens e otimizações na refinação, formação da folha e propriedades conferidas aos papéis.

Tudo era muito cooperativo e aberto, sendo que muitos desses resultados constam dos livros técnicos dos congressos da ABCP (atual ABTCP) e nos artigos da revista O Papel. Impulsionava-se também a apresentação de palestras em congressos internacionais para divulgação dessa celulose e suas maravilhas. O ápice desse trabalho cooperativo resultou na parceria dos componentes do GT-EUCA com a PPI (Pulp and Paper International), para a realização em Bruxelas, em 1979, do "Symposium on New Pulps for the Paper Industry", que versava quase que exclusivamente sobre as fibras do eucalipto, com participação de outros interessados, como os espanhóis, portugueses, marroquinos e sul-africanos. Pelo sucesso do simpósio, esse evento se converteu na Market Pulps Conference, que recentemente aconteceu em sua 13ª versão, em Nice, na França, em 2002.

EXEMPLO DE SUCESSO NÚMERO 4

No início dos anos 90's, com o inusitado sucesso da ECO 92 no Rio de Janeiro, aumentou na opinião pública o medo da destruição das florestas no planeta. Queimadas na

Amazônia, destruição da Mata Atlântica e das florestas tropicais na Ásia eram exemplos atemorizadores citados no mundo todo. As críticas aos fabricantes de celulose e papel, que usavam as madeiras das florestas, macularam fortemente a imagem do setor, agravando-se o problema pela descoberta das dioxinas e furanos nos efluentes e nas polpas, oriundos do branqueamento contendo cloro. As conseqüências imediatas foram a multiplicação de ONG's, que se mobilizaram contra o setor, no Brasil e fora dele. Uma alternativa à proteção das florestas foi o programa de certificação florestal, visando a aliar os interesses dos empresários, ambientalistas e ativistas sociais. Inicialmente, essa tendência foi temida no País pelos empresários e executivos, que anteviam ameaças e muitas dificuldades para serem certificados, principalmente pelo receio das restrições quanto aos organismos geneticamente modificados ou pelo uso de agroquímicos. Entretanto, foram logo convencidos de que seria a melhor maneira para se dar credibilidade, melhorar a imagem do setor e até mesmo resultar em ganhos gerenciais e econômicos pela prática da eco-eficiência.

A partir de um trabalho cooperativo entre associações (ANFPC, hoje BRACELPA; ABCECEL, SBS, ABRACAVE, IPEF, ABNT, EMBRAPA Florestas, etc.), buscou-se, pela liderança da atual BRACELPA, não apenas o convencimento e as negociações sobre os princípios de manejo florestal sustentável, mas o real envolvimento das áreas florestais para a certificação florestal pelos sistemas do FSC, CERFLOR, ISO 14001, dentre outros. Hoje o Brasil desponta como um dos países pioneiros em certificação florestal e já temos mais de um milhão de hectares certificados.

NECESSIDADE DE MAIS EXEMPLOS DE COOPERAÇÃO

Acabamos de relatar e conhecer quatro exemplos de sucessos em tra-

balhos de parceria e cooperação que ajudaram a construir a competitividade do setor de papel e celulose do Brasil. Existem mais alguns outros, não muitos, se buscarmos na história do setor. O passado serviu para nos trazer a esse presente, no momento vitorioso. O sucesso do hoje não é garantia de sucesso no futuro. Novas parcerias serão essenciais para não se desperdiçar recursos e não dispersarmos forças.

Há inúmeros assuntos tratados como pré-competitivos que mereciam ação conjunta das empresas produtoras, instituições de pesquisa, mais as associações de classe e órgãos públicos. Apenas para mencionar alguns: a questão ecológica das plantações florestais de *Pinus* e de eucaliptos; a temática sobre responsabilidade social e qualidade de vida; a eco-eficiência do setor; a *Acacia* e suas ameaças e oportunidades; as necessidades de novas maneiras de se analisar a qualidade das fibras e das folhas para as velozes máquinas de papel atuais; a adequada composição fibrosa, envolvendo misturas de fibras; a química complexa da parte úmida; a eficiência energética; etc.

Não há razão alguma para cada um sair atirando ao acaso para ver se acerta em algo, e todos ao redor do mesmo alvo, mas sem dialogarem e sem conversarem sobre metas e objetivos comuns. Não há razões, para em um País carente de capital, todos gastarem para se fazer as mesmas coisas. Não há motivos para se gastar fortunas para grupos diferentes trabalharem no sequenciamento do genoma do eucalipto. Tampouco, em todos no setor estudarem se vale ou não a pena usar antraquinona no cozimento; ou qual o efeito dos ácidos hexenurônicos no branqueamento, etc. Por isso, vamos aprender com esses exemplos recém-citados de um passado recente e buscar parcerias para agregar mais competitividade ao setor. O dar as mãos é necessário. Afinal, todos conhecemos o ditado que: "a união faz a força".

