

# Executivos do Setor

**Entendendo o que está por trás na lógica do comportamento dos executivos do setor**

Tempos atrás eu gostava de me referir ao setor como a indústria dos sobressaltos, pelos constantes sustos causados e pelas emoções do mercado, ou em altas vertiginosas, ou em quedas ladeira abaixo nos preços. Em nosso País, graças a uma taxa de câmbio atual favorável e à alta proporção das exportações do setor, esses sobressaltos diminuíram bastante, dando hoje mais serenidade aos executivos.

Com isso, eles podem administrar melhor e com mais segurança para atingir as metas almejadas, buscando a integração das estratégias empresariais com a gestão pelos colaboradores. O meu propósito a seguir é de refletir sobre quais as forças motrizes que impulsionam, ou impulsionaram, as ações de executivos do setor.

Gostaria de começar essas reflexões voltando uns 20 anos atrás, para meados dos anos 80, na conhecida década perdida. Naquela época a inflação brasileira era galopante, e os preços dos nossos produtos subiam e desciam como em uma montanha russa. Planos econômicos surgiam e fracassavam um atrás do outro: Cruzado, Bresser I, Bresser II, Collor, entre outros.

Nossos executivos ocupavam-se em administrar finanças e não um negócio de base tecnológica. Surgia em todas as empresas a figura de um poderoso diretor financeiro, cujo objetivo era garantir que a empresa tivesse inteligência e saúde no bom uso do dinheiro das vendas e dos empréstimos.

Praticava-se, como nunca, a discussão acerca de índices de reajustes de produtos e de preços, de taxas de juros a cobrar ou a pagar, além de longas discussões com os governos sobre tributos, etc. As intermináveis discussões das diretorias das empresas, regadas

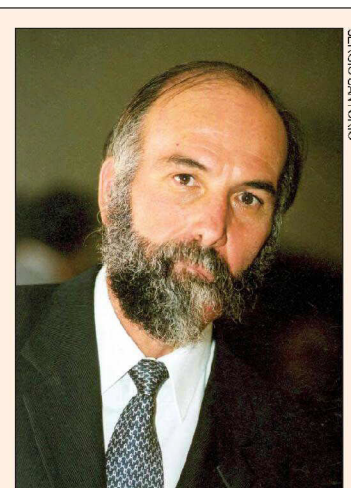
por uma densa fumaça de cigarros consumidos (na época eram mais populares essas bengalas sociais), ocupavam-se de finanças, economia e política, de assuntos micro a macro, sem exceção.

Nossas fábricas eram, na verdade, geradoras e consumidoras de dinheiro que tinha de ser administrado como razão principal a nortear as ações dos executivos na época. As sucessivas oscilações dos preços dos produtos, causadas pelos desbalanceamentos da relação oferta/procura, davam o complemento e as energias, para que a administração continuasse se ocupando bastante com os números financeiros.

Para as fábricas, ficava a responsabilidade de aumentar a produtividade e a qualidade, as palavras mágicas do início dos anos 90. Produtividade era encarada como a necessidade de se inserir programas ou de obter certificados baseados em conceituados gurus e processos, envolvendo nomes e siglas, como Juran, Deming, Falconi, CCQs, ISO, PBQP, etc. A modernidade exigia melhoria nos custos, na eficiência e na continuidade operacional, no nível de automação e informatização, na gestão mais participativa, etc.

O câmbio desgovernado do começo dos anos 90 e a tão alardeada vocação exportadora do setor fizeram que nossos executivos comessem a se ocupar mais e mais em entender o negócio com base em moeda externa forte e não mais na moeda própria fraca e volátil da época. Esdruxulamente, pela contaminação, devido à lógica de indexação do período, chegamos a ter índices para correção de valores em dólar; falava-se até em “dólar igepado”, uma coisa típica de nossas distorções políticas e econômicas.

Depois de décadas mergulhadas em regime político forte, os anos 90 come-



SÉRGIO SANIÓRIO

**Celso Foelkel**

É vice-presidente da ABTCP e consultor da Grau Celsius/Celsius Degree  
[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)  
 email: [celso@abtcp.org.br](mailto:celso@abtcp.org.br)

[www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html](http://www.celso-foelkel.com.br/artigos5.html)

çaram com esperanças democráticas. Os fracassos iniciais fortaleceram e deram experiência aos oito anos de governo FHC. Collor já havia iniciado a abertura à globalização, abrindo para o mundo um Brasil que era fechado e protegido. FHC e Itamar atacaram forte a inflação com o plano Real. Com ela dominada a partir de 1994, não havia mais como ganhar no negócio a não ser com competência empresarial e gerando resultados nas fábricas.

Os rendimentos financeiros aos poucos foram minguando, apesar da política dos juros altos dominar por muito tempo. Entretanto, juros altos para nós do setor são facas de dois gumes, ajudam a ganhar rendimentos financeiros com o dinheiro que tivermos, mas a perder também, quando temos de buscá-lo em empréstimos e financiamentos. E nosso setor é capital intensivo e depende de ganhar e gastar dinheiro. A solução foi apren-



der a ser competitivo. Para isso, não bastava só a produtividade e a ação local, doméstica.

O plano Real tinha seus fundamentos bem melhorados em relação ao plano Cruzado. Funaro fracassou, porque faltou oferta de produtos para atender à demanda aumentada pela melhoria da qualidade de vida do povo. Com isso, a inflação voltou pela disputa dos produtos básicos pelos consumidores ávidos e com dinheiro no bolso. FHC sabiamente abriu as portas à entrada de bens externos, para suprir as demandas que necessariamente cresceriam com seu plano.

Nessa época chegamos a comprar todo tipo de coisas de fora, das úteis às inúteis. Dentre os produtos que aprenderam o caminho ao Brasil, estavam papéis, celuloses e pastas produzidos lá fora. Agora a competição interna, que ocorria anteriormente só no papel jornal, começou a exigir competitividade de todos para competir dentro e fora do País.

Para somar mais pressões nesse jogo competitivo, os preços dos produtos celulósicos/papeleiros despencaram mais uma vez, mas dessa vez de forma mais dramática e duradoura. De 1995 até o final da década, a globalização mostrou aos executivos do setor que as regras do jogo haviam mudado. Quem antes não exportava, ganhava com a inflação e não com a produção. Quem não sabia sequer a taxa de câmbio e acreditava estar protegido, viu que não existia mais um mundo isolado, chamado Brasil.

Os que não conheciam a palavra competitividade, tiveram de aprendê-la e a mudar sua atuação. A moeda do mundo havia mudado para o dólar e, logo depois, também para o euro. As empresas passaram a se comparar globalmente em termos de retornos sobre o capital, pelos valores agregados, pelos seus custos em moeda forte, pela eficiência de sua logística e pela qualidade de seus produtos e do seu meio ambiente.

O jogo da competitividade nos ofereceu cerca de quatro a cinco anos de preços e demanda reprimida no final do século passado. Ao mesmo tempo, a política de “quase paridade” da relação cambial real/dólar, vigente até

1999, fez com que ganhássemos a condição de produtores de alto custo de fabricação. O pior dos mundos estava armado: preços baixos e altos custos.

Os resultados, a par de sua perversidade, foram eficazes. Aprendemos cada vez mais a atuar na base do negócio. A atenção dos executivos deslocou-se para a excelência nas fábricas; modernizações aconteceram rapidamente, para dar competitividade ao negócio. Nossos indicadores de qualidade, eficiência operacional, qualidade e meio ambiente nivelaram-se aos melhores do mundo. É óbvio que isso tudo ocorreu em épocas difíceis e que nossos executivos tiveram de mesclar ações dolorosas e reducionistas em muitas situações, às vezes exageradas, mas era a sobrevida em jogo.

Uma frase passou a fazer parte dos sonhos e pesadelos de nossos executivos: “como gerar ou agregar valor na minha empresa?” Inicialmente, muitos entenderam que significava aumentar o “lucro” apenas, ou seja, aumentar a diferença entre o preço líquido de venda e o custo de produção. O preço foi entendido que era o mercado e apenas ele que o ditava (pura ideologia neoliberal). Logo, a ação imediata foi para cortar custos, mais tarde mudada para otimizar custos.

Otimizar custos é a forma mais inteligente de racionalizar despesas, entendendo melhor a relação benefício/custo. Esgotada a fonte de agregação de valor pela ação sobre custos, como agregar ainda mais valor? Novas prioridades surgiram na administração, como diferenciar produtos; dominar mercados cativos ou ter “market share”, de forma a influenciar preços; agregar valor à marca e à imagem institucional; ganhar mais valor para as ações da empresa na bolsa; aumentar valor agregado na manufatura; EBITDAs, EVAs, etc. Passamos a querer crescer no negócio, como forma de influenciá-lo.

Parcerias se fizeram necessárias para isso. A negociação evoluiu, e as decisões deixaram de ser um comando para se tornarem um consenso. Embora tardiamente no Brasil, fusões e aquisições começaram a acontecer em solo pátrio, atraindo capital externo também

(JBP, Norske, Stora, International Paper). Algumas empresas especializaram-se na busca da liderança de segmentos do mercado: a Klabin no papel embalagem; a Aracruz na celulose de mercado; a KC e a Santher, disputando os papéis absorventes.

A briga pelo “market share” motivou vendas e compras de ativos e novas parcerias, até mesmo entre quem compete pelo mesmo mercado (VCP e Aracruz, por exemplo). Nossos executivos aprenderam a se desfazer de bens, de parte das empresas e a focar em negócios e não em ativos fixos. Migramos também a ótica de coisas tangíveis e numéricas para coisas também intangíveis. O valor dos intangíveis ficou evidenciado nos preços pagos nas transações da Riocell, Igaras, Cenibra, Bahia Sul.

A “política de vestir a noiva”, como entendida ingenuamente pelos jornalistas, na verdade tratava-se de agregar valor pelo lado dos intangíveis, como: valor dos RHs, valor da inovação, valor do material genético ou banco de gens, valor da rede de relacionamentos, valor da rede de clientes, valor da marca, valor na forma de se produzir um produto ímpar, valor de se saber produzir ao menor custo do mercado, valor da imagem, desempenho de ações colocadas no mercado de capital aberto, etc.

Sabendo o que valorizam os que estão com o poder da decisão, podemos melhor ajudá-los e entendê-los. Só lembrar, como a própria pequena história que contei mostra, que as prioridades mudam, e muito rápido. O jogo é dinâmico demais, mesmo para um negócio de longo prazo, como o nosso.

Entretanto, alguns executivos mais retardatários não entraram ainda nesse jogo. Continuam atirando a esmo e sem estratégias. Continuam esperando que o Governo os salve das dificuldades. Continuam sem saber as diferenças entre estratégias e gestão, ou entre eficiência e eficácia. Continuam a querer decidir tudo sozinhos, sem parceiros e sem compartilhamentos com seus colaboradores e sócios. Paciência, se não aprenderem logo, acabarão sendo substituídos, ou suas empresas, vendidas ou falidas. 