

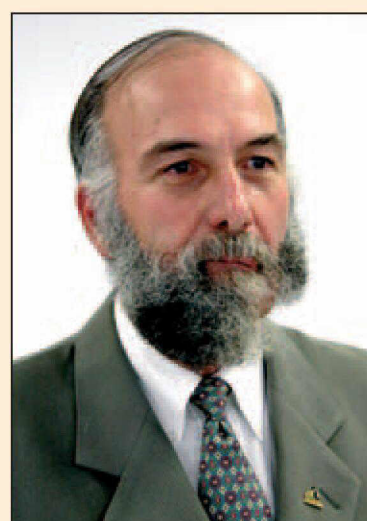
Nossa competitividade exige atenção, ação e compromisso com o País

Nos últimos cinco anos, temos sido citados como exemplo de competitividade setorial no mundo todo. Estamos sempre recebendo visitas de delegações estrangeiras, competidores, clientes, empresários e pessoas de entidades de governos, que vêm aqui para verificar o que há de verdadeiro ou falso em nossas fábricas e nossas florestas plantadas. Obviamente, as visitas não têm o propósito de nos aplaudir, mas sim de prospectar e encontrar maneiras de, eventualmente, nos derrotar no futuro ou, então, de formar alianças conosco, via parcerias, aquisições ou fusões, se a tarefa de competir for considerada muito difícil. No jogo da competição, todos estão continuamente monitorando todos. Nós também devemos fazer isso. Estamos sempre sendo olhados com atenção pelos que competem conosco. Se soubermos atuar bem nesse jogo, poderemos compor excelentes parcerias com empresas internacionais. Na competição, temos ainda de nos desamarar de tradições e de pieguias. Um passo mal dado ou uma decisão tomada apenas com base “nas nossas tradições e na nossa história” pode custar nosso futuro.

Se refletirmos um pouco sobre nosso sucesso nos últimos anos, veremos dois fatores importantes que definitivamente nos deram competitividade e não estão sob nosso controle: o primeiro é o preço da celulose e, por extensão, do papel; o segundo, a taxa de câmbio. Depois dos anos amargos de 1995 a 1999, o preço recom pôs-se e tem-se mantido equilibrado, apesar dos deslizos e da ligeira queda em 2001/2002. A política de fechamento de fábricas pouco competitivas no hemisfé-

rio norte e as aquisições no *brown side*, em vez do crescimento no *green field*, contribuíram muito para isso. Os valores atuais praticados para a celulose de fibra curta, entre US\$ 500 e US\$ 600, não são fabulosos, mas remuneram nossas empresas, apesar de serem maldosos para os fabricantes da América do Norte.

A taxa do câmbio é outro fator que tem mostrado muita volatilidade. Depois de nos maltratar de 1994 a 1999, quando o real era artificialmente mantido forte, nos alegrou entre 2003 e 2004, quando favoreceu toda empresa que exportasse qualquer coisa, também pelo artificialismo do real fraco. Isso colaborou para custos de produção baixíssimos em dólares e faturamentos altíssimos em reais, ao exportar. Hoje, a taxa está mais consistente com as realidades dos mercados, mas já não tão benéfica aos exportadores. O grande problema de tudo isso são as idas e vindas e as subidas e descidas neste nosso país, que às vezes dá a impressão de caótico. O chamado “controle da inflação através de juros altos” praticado pelo governo federal atrai capital estrangeiro, que entra não para investir em fábricas ou em agricultura, mas sim no mercado financeiro. A entrada de muita moeda forte no País afeta a taxa de câmbio flutuante, que passa a variar a favor de um real mais forte. Agora, com a inflação mais que controlada – já que o povo está sem dinheiro para gastar –, o governo poderá eventualmente afrouxar com os juros. Os resultados poderão mostrar mudanças na taxa de câmbio, o que será bom para a indústria. É muito difícil para um governo, de qualquer país que seja, controlar adequadamente e ao



FABRICA DE FOTOGRAFIA

Por Celso Foelkel,

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

www.celso-foelkel.com.br/artigos6.html

mesmo tempo a taxa de juros interna, a taxa de câmbio e a inflação. Em geral, quando dois estão sob controle, o terceiro extrapola.

Ora, se temos dois fatores tão importantes a afetar nossa competitividade – e que estão fora de nosso controle –, o que estamos fazendo para sermos competitivos? Competitividade empresarial em nosso setor depende de altíssima capacidade de sermos melhores que os principais competidores em alguns fatores-chave, como: custo de produção, disponibilidade de insumos e energia, logística de armazenamento e distribuição, qualidade de produtos e responsabilidade ambiental e social. A disponibilidade de insumos, matérias-primas e energia afeta direta-

mente os custos de produção, caso da madeira e do combustível, por exemplo. Quando há escassez, os custos de produção imediatamente mostram seus reflexos.

Nossos custos de produção causam inveja no mundo todo, embora sejam muito afetados pela taxa de câmbio. Hoje já não produzimos mais celulose de mercado a US\$ 120 de custo-caixa por tonelada de produto. A madeira ficou mais cara, assim como a energia, e a taxa de câmbio prejudicou os custos em dólares. Nossos custos de produção de celulose estão sendo empurrados para cima. As empresas trabalham, então, fortemente para reduzi-los, às vezes de forma até irracional. O controle dos custos é difícil e, às vezes, até cruel, a criar ansiedade constante nas empresas e nas pessoas. Por isso, o controle de custos precisa ser muito mais uma cultura do que um programa ou uma ação curativa. Considerando-se que as pessoas talentosas são as que conduzem nossas empresas nesse ambiente competitivo, quando estressadas ou sentindo-se ameaçadas, ocorre o mau gerenciamento, mesmo que os custos estejam baixando, concordam? Por isso, muita atenção com as pessoas!

Nossos executivos são admirados pela capacidade de reação aos imprevistos do País. Todos precisam de altíssimos graus de flexibilidade. Isso vale tanto para gestores como para técnicos e pesquisadores. Quando perdemos massa crítica, capital intelectual, recursos humanos ou qualquer que seja o nome que se queira dar, estamos destruindo valor nas empresas no lado dos intangíveis. Nossos executivos precisam entender isso melhor e começar a medir também os intangíveis em seus balanços. De qualquer forma, apesar do “apagão florestal” e do preço altíssimo do barril de petróleo, em níveis nunca atingidos antes, nossos executivos estão fazendo bem seu papel de contenção de custos. A surpresa do dólar baixo já passou, e hoje os planos estratégicos levam isso em conta para desenvolver estratégias futuras. Também já foram ajustados os fluxos de caixa e corrigidas as expectativas de resultados. Tudo isso graças às pessoas das empresas, sua qualificação, criatividade, flexibilidade e capacidade de adaptação.

No quesito relativo à qualidade dos produtos, estamos muito bem. Todos os nossos produtos competem com folga nos mercados onde são vendidos. Ao longo dos anos, conseguimos controlar nossas máquinas e processos e ainda desenvolver madeiras e fibras mais performantes em qualidade. As diversas certificações ISO atestam isso.

Nos aspectos de responsabilidade ambiental e social, também evoluímos significativamente. Há muito espaço para crescimento – e sempre haverá. Em um tipo de indústria bastante tomadora de recursos naturais, sempre teremos impactos a mitigar e a controlar. Temos também procurado entender mais nosso papel social e gerenciar melhor nossas relações com as comunidades e partes interessadas. Há ainda um caminho longo a percorrer, mas os primeiros passos estão seguramente dados. O diálogo entre as partes já evoluiu muito.

A logística de distribuição talvez seja o fator no qual temos as maiores fragilidades. Apesar de conseguirmos abastecer com sucesso nossos clientes nos prazos requeridos, fazemos isso com elevados dispêndios de esforços e custos abusivos. Até mesmo as empresas com portos próprios acabam se submetendo à infra-estrutura precária do País, com estradas mal conservadas, terminais ineficientes, taxas elevadíssimas, burocracia demasiada, legislação obsoleta. Os resultados desses entraves conseguem levar os custos de logística a marcas históricas de 13% a 20% do preço de venda de nossos produtos exportados. Dirão vocês: “O que está incluído nisso para o custo ser assim, tão alto?”. Muito fácil o cálculo para alcançar de US\$ 80 a mais de US\$ 100 por tonelada de celulose: comecemos com o armazenamento e transporte da madeira e depois façam o mesmo procedimento com insumos, combustíveis, estocagem de produtos intermediários, fretes, seguros, taxas e custos portuários... Vejam como sobe rápido a soma! Muitas empresas já notaram isso e passaram a otimizar sua logística e sua cadeia de suprimentos. Muito mais fácil ganhar aqui do que nas demissões de alguns antigos funcionários ou, então, no

corte de algum treinamento para qualificar melhor nossas pessoas. Em tempo: não se esqueçam de incluir também os custos financeiros dos estoques. Produtos e insumos estocados em um país de juros altos correspondem a elevados custos financeiros e aumento substancial das necessidades de capital de giro.

Analisados esses chamados fatores-chave de competitividade, podemos notar que nossa situação competitiva, apesar de admirada, mostra algumas fragilidades e ameaças, mas também oportunidades de melhorias. A resposta não depende só de discursos ou vaidades exacerbadas, mas também de um adequado serviço de monitoramento, prospecção e ações estratégicas para o longo prazo. As empresas podem fazer isso isolada ou conjuntamente. Temos de entender, mais do que nunca, que a competitividade se faz em diversos níveis e que a competição de um fabricante com outro tem menor significância. Para sermos mais competitivos, precisamos de um país competitivo e de um setor competitivo. O setor até que se organizou adequadamente por intermédio de suas associações de classe, conseguiu influenciar ações e participar do processo global.

O que dizer da competitividade do nosso país? Continua miserável – e piorando... Quando nos comparamos aos demais, podemos notar isso, também claramente mostrado pelos relatórios internacionais. Só não enxerga quem não quer ver. O que podemos, então, fazer para melhorá-la? Urge uma ação empresarial para tornar o País mais eficiente e eficaz. Até já surgiu o “Movimento Brasil Competitivo”, que tem como meta ensinar os governos a serem mais competitivos. Entretanto, precisamos muito mais – e mais rapidamente. Se nada fizermos, se preferirmos nos omitir e praticar o “low profile”, que alguns adoram, manteremos a baixa eficiência do governo, as crescentes tributações, a piora na educação e na segurança, as legislações e o Judiciário travando e travados; enfim, o pior dos mundos a nos ameaçar. Poderemos perder o que conseguimos construir apesar de todos os pesares. Logo, este é o tempo certo para fazer algo. Vamos colocar a mão na massa. O Brasil precisa da gente. 🇧🇷