

Um novo patamar de gestão no setor de papel e celulose

Autores*: Marcos Avó
Ricardo Altmann

Transformações nas empresas são eventos comuns no mundo dos negócios, usualmente como resposta a desafios competitivos que se apresentam no contexto em que atuam. Quase que numa lógica darwiniana, os mais fortes e adaptáveis sobrevivem em ambientes concorridos, desafiadores e mutantes. Num setor com grandes transformações recentes e ainda em andamento, como é o de papel e celulose, busca-se a adaptação competitiva por diferentes caminhos, destacadamente o aprimoramento das práticas e da cultura de gestão, visando à tomada de decisão mais precisa, poderosa e capaz de lidar com a complexidade do setor e seu momento. Pode-se dizer que, entre as empresas de papel e celulose, esse movimento é uma tendência e uma necessidade, tendo-se em vista a obtenção de sucesso no cenário competitivo.

Há um extenso rol de fatores e variáveis que caracterizam as mudanças do setor. As pressões do meio ambiente e da sustentabilidade, a competição em nível global, fusões, aquisições e parcerias entre empresas, as expectativas em relação ao consumo do papel em termos mundiais, os comportamentos dos mercados europeus e asiáticos, o consumo e a produção chineses e, em âmbito nacional, a retomada dos investimentos

em celulose, a maior dispersão regional das plantas dos grandes *players* e a orientação que as empresas brasileiras vão dar ao papel nos próximos anos são exemplos de elementos que não podem ser ignorados nas lógicas de decisão de grande parte dos gestores das empresas do setor.

Na prática, para quem detém o poder de decisão, o contexto é complexo e incerto, com mais variáveis, novidades e flutuações em jogo do que o usual. Gestores, para enxergá-las e enfrentá-las, precisam de instrumentos adequados que os ajudem a fazer o que é essencial em suas funções: tomar decisões de qualidade – e, por uma ação (ou reação) quase automática, de fins competitivos, procuram, efetivamente, desenvolver soluções para seus desafios.

Nesse contexto, pode-se dizer que o setor de papel e celulose brasileiro, de alguma forma, se encontra em processo de elevação do nível de qualidade da gestão ou, ainda, de “profissionalização” da gestão de suas empresas. A gestão profissionalizada é aquela que se baseia em lógicas sustentáveis e compartilháveis, critérios e dados claros, conceitos e técnicas robustas, definição de papéis e alçadas decisórias (incluindo governança), além de processos internos coerentes.

Tal prática é, por vezes, simpli-

ficadamente entendida como a mera contratação de recursos humanos especializados no desempenho das funções de gestão ou, ainda, para as empresas familiares, como a substituição de membros da família na gestão por executivos externos. Esse entendimento é equivocado! A admissão de recursos humanos especializados é um meio muito comum para a profissionalização, mas não representa sua essência e, nem de longe, a sintetiza. Deve-se, em contrapartida, ressaltar que, para executar com qualidade o que a gestão profissionalizada exige, bons recursos humanos são, sim, peças fundamentais – e nada impede que sejam membros da família que controla o negócio.

A elevação do patamar da gestão das empresas é um fenômeno que ocorre em diferentes setores da economia em determinadas fases de sua história. No Brasil, um exemplo recente (ou mesmo atual) é o setor sucroalcooleiro, que passa por um processo de profissionalização diretamente relacionado a mudanças importantes nas suas lógicas competitivas, em especial em função do real crescimento e da expectativa da multiplicação da demanda pelo etanol, associada a novos investimentos no setor. Esse fenômeno estabelece paralelos para a reflexão sobre o que

***Referências dos Autores:**

Lunica Consultoria - e-mails: marcos@lunica.com.br e ricardo@lunica.com.br

ocorre e pode ocorrer no setor de papel e celulose.

Desde 2003, com o lançamento no País do primeiro veículo *flex.fuel* e com o aquecimento das discussões sobre o uso do etanol em diferentes partes do mundo, notadamente como mistura à gasolina, cresceu o entendimento de que o segmento de álcool combustível era atraente. A expectativa de que o mercado teria crescimento significativo nos anos seguintes motivou investimentos na expansão da capacidade produtiva, atraiu novos *players*, fez crescer o fantasma da entrada dos *big players* globais da energia e do agronegócio no setor e aqueceu a busca de soluções capazes de gerar escala (algo fundamental na operação com *commodities*), além de acelerar as especulações sobre fusões e aquisições... Assim como na celulose, o Brasil tem vantagens competitivas reais no etanol em relação à maioria das outras regiões do mundo – a produtividade da cana-de-açúcar em nossas terras é significativamente maior que a de qualquer outra matéria-prima e região para a produção de álcool. Além disso, o País figura como um celeiro de *know how* tecnológico em função dos desenvolvimentos realizados desde a década de 1970. Por consequência de todos esses elementos, também como no de papel e celulose, houve modificações significativas nas lógicas competitivas do setor de álcool combustível.

Entre as consequências geradas por toda essa turbulência, está a pressão pela profissionalização da gestão. Nesse processo, muitas empresas do setor de etanol procuraram revisar sua eficiência de gestão e implementar novas práticas e ferramentas: processos de decisão com participantes e alçadas definidas, decisões de investimento (novas plantas, expansões...) calcadas em análises especializadas como modo de reduzir o risco da

decisão, transparência interna em relação a dados e critérios utilizados na gestão, planos de carreira, soluções de governança corporativa... Usina Nova América, São Martinho e Cosan são exemplos de empresas que realizaram esse tipo de intervenção interna. Além desse movimento, há fatores que estimulam a profissionalização do setor, como o fato de a Petrobrás anunciar investimentos maciços em usinas ou ações de verticalização, como a compra da rede de distribuição Esso pela Cosan.

Outro ponto relevante a ressaltar, que vem como lição do setor de etanol: as motivações para a profissionalização não se limitaram, nesse caso, à melhoria efetiva da gestão, mas tiveram também um caráter simbólico. Muitas empresas do setor – diversas de origem familiar – procuraram equiparar seus modelos de gestão à nova linguagem competitiva que se apresentava.

Profissionalização é um termo comum entre empresas de alto desempenho, independentemente do porte. Num contexto em que podem ocorrer, com relativa intensidade, fusões e aquisições (como nos casos dos setores de papel/celulose e sucroalcooleiro), é importante que os *players* estabelecidos estejam preparados. Quando um grande grupo procura outro menor para aquisição, a verificação de práticas profissionalizadas institucionalizadas é um dos passos relevantes em suas análises de compra. Quanto menos “profissionalizada” sua gestão, menor o valor da empresa. Nesse contexto, erros nas empresas passam a ser menos tolerados – não há mais espaço para ineficiências e equívocos gritantes. Gestores são pressionados a modificar seus *mindsets*, e o desafio é fazê-lo sem que se percam as competências e os recursos valiosos com que as em-

presas já contavam em sua gestão.

Em termos práticos, é possível prever quais são (ou devem ser) alguns dos focos de preocupação dos gestores das empresas de papel e celulose, em maior medida daqui para a frente, no sentido de tornarem suas gestões mais profissionalizadas:

- **Tomadas de decisões estratégicas baseadas em análises:** investimentos e desinvestimentos significativos, por exemplo, não devem ser realizados com base na intuição e em análises parciais. Não havendo espaço para erros nas decisões de investimento, os gestores devem ser lúcidos o suficiente para saberem que vale a pena ocupar tempo e recursos em avaliações especializadas dos negócios que estão pensando ou dos modelos de negócio que deverão implementar. Ademais, o relacionamento crescente com outros *stakeholders* (financiadores, parceiros, novos sócios potenciais, fornecedores, ...) pode exigir a demonstração e a formalização das lógicas adotadas para a tomada de decisão;
- **Soluções de hierarquia de decisões:** no fundo, trata-se da definição de responsabilidades, papéis e escopo ao longo de toda a estrutura da empresa. No processo de profissionalização, a definição de alçadas de decisão entre todos os colaboradores é fundamental para evitar a sobreposição de funções, bem como espaços para ingerências entre superiores e subordinados. Adicionalmente, isso é importante para que uma cultura de meritocracia seja implantada;
- **Treinamento e ações de capacitação de equipes:** a preparação dos recursos humanos da empresa nas diferentes áreas é base fundamental para uma profissionaliza-

ção sustentável. A qualidade da tomada de decisão é tema que ganha destaque e oferece instrumentos para o gestor implementar muito do que se espera dele em processos de profissionalização;

- **Implantação de áreas de inteligência competitiva e de mercado:** além de decisões pontuais, tal tipo de estrutura, dentro da empresa, é capaz de funcionar como antena do mundo externo, filtrando informações relevantes para a competitividade das empresas, tornando sua atuação mais competitiva;
- **Valoração (*valuation*) da empresa e definição de objetivos estratégicos dos sócios:** em função do contexto de fusões e aquisições, é razoável pensar que algumas empresas do setor passarão por rodadas de negociação com diferentes interessados (empresas maiores, fundos de *private equity*, IPOs...). O tratamento profissional da negociação eleva sobremaneira a probabilidade de se realizar um bom negócio e, eventualmente, até mesmo o valor da empresa. Ter realizado previamente um bom estudo de valoração da empresa e um debate dos objetivos estratégicos dos sócios tem papel fundamental nesse processo.
- **Implantação de soluções de governança corporativa:** o amadurecimento das lógicas de governança corporativa pode ser fundamental para que a empresa seja mais eficiente e consiga tomar decisões na qualidade e na velocidade esperadas no novo cenário competitivo. Além disso, ter implantada uma boa solução de governança corporativa pode valorizar a empresa em eventuais situações de negociação com potenciais compradores;

- **Novos sistemas e processos de gestão:** os sistemas de gestão e os processos de negócio são focos que devem receber atenção dos gestores, pois são condicionantes (para o bem ou para o mal) de grande parte da gestão. Soluções devem ser customizadas à empresa, mas também devem ser flexíveis, enxutas e inteligentes;
- **Estabelecimento de políticas de RH:** a meritocracia e ferramentas mais sofisticadas de gestão de RH (como a gestão por competências) estão na base da profissionalização, algo que deve ser um reflexo das políticas de RH;
- **Preocupação crescente com inovação e tecnologia:** entre os avanços gerenciais, espera-se, mais e mais, que a inovação e a melhoria tecnológica (tanto nos produtos quanto nos processos) sejam valorizadas. A preocupação com as vantagens competitivas em médio e longo prazos devem influenciar nesse processo;
- **Visão de futuro mais ampla:** reflexões em nível estratégico e sobre o futuro do negócio, com planejamentos estratégicos mais robustos e com o objetivo de explorar caminhos alternativos, até como forma de mitigação de riscos, deve fazer parte da realidade até mesmo de empresas menores do setor.

Na verdade, a mudança efetiva do padrão de gestão das empresas de um setor envolve a revisão do *mindset*, da atitude e da cultura dominantes no âmbito das empresas. Trata-se de processo mais paulatino e complexo do que a simples implantação de um novo sistema, de uma revisão de processos de gestão ou mesmo de lógicas de decisão. Todos esses são apetrechos úteis, que, acumulados e amadurecidos ao longo do tempo, formam um arsenal de elementos de um novo corpo e de uma nova forma de conduzir o negócio. Tempo é

fundamental nesse processo; trata-se de variável que não pode ser negligenciada pelas empresas que buscam dar um salto de qualidade no padrão de sua gestão.

O panorama do setor mostra um conjunto diversificado de empresas no tocante ao “nível de profissionalização” já adotado e às necessidades nesse sentido. Independentemente do porte, há empresas mais profissionalizadas que outras, indicando graus distintos de carência de desenvolvimento “profissional”. Algumas empresas nacionais já são referências internacionais para o setor em determinadas áreas gerenciais, mas mesmo as maiores empresas necessitarão de novos avanços, pois o contexto de globalização e mudanças em nível internacional assim o exigirá.

É possível dizer que a tendência geral é de profissionalização, o que na prática representa uma elevação da qualidade da tomada de decisão e da gestão como um todo das empresas do setor, além de necessidade de mais investimentos e perseverança das empresas nesse sentido. Um contexto de crise econômica como o atual pode ser, inclusive, propício para a reflexão sobre o modelo de negócios e a melhoria dos instrumentos de gestão. A pressão por mudanças se faz mais presente e há espaço para a otimização do negócio. É fato que, em situações de grande intensidade de mudanças, nem todos respondem na mesma velocidade e intensidade, mas é provável que os mais lentos estejam fadados a serem vencidos pelos desafios competitivos do ambiente, povoado de outros *players* mais capazes de desenvolver, ao longo do tempo, recursos e diferenciais que os qualificam para a sobrevivência e para o sucesso. O investimento em ações que elevem a profissionalização das empresas pode ser essencial para a vitória dos mais aptos, de modo que resultados superiores sejam alcançados e que diferenciais competitivos sejam garantidos e consolidados. ▲