

Por Caroline Martin
Especial para O Papel



DIVULGAÇÃO STORA ENSO

Pontes: “Players que almejam sobreviver à atual disputa de mercado precisam oferecer sempre um produto de boa qualidade”

STORA ENSO DÁ LIÇÕES DE LONGEVIDADE À INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL

Presente em 35 países, com 65 fábricas e 30 mil funcionários, a Stora Enso consolida uma tradição que teve início formal em 1288. Ao longo desses sete séculos de existência, a companhia – até então representada apenas pelo lado sueco (Stora) – atuou em segmentos variados, a exemplo de exploração de cobre e de aço, até apostar de vez no setor florestal e na indústria de celulose e papel, por volta de 1920.

A fusão com a metade finlandesa Enso, empresa que explorava madeira desde 1860, deu-se em 1998. Embora hoje tenha ações negociadas na bolsa de valores, a companhia ainda preserva os dois acionistas principais: o governo finlandês e a família Wallemberg, um dos maiores grupos industriais da Suécia.

Otávio Pontes, vice-presidente de Relações Institucionais e Comunicação da Stora Enso, revela que a trajetória da empresa no Brasil teve início antes mesmo da fusão com a Enso. Na entrevista concedida à *O Papel*, Pontes conta os detalhes da vinda da companhia ao País, revela como se dá a gestão da multinacional e lista os passos programados para os próximos anos.

O Papel – Como foi a chegada da Stora Enso ao Brasil? A evolução dos negócios trouxe a empresa para cá?

Otávio Pontes – A chegada ao Brasil se deu pelo lado sueco da empresa. A Stora já tinha realizado algumas fusões anteriores à da Enso e, por volta de 1995, passou a buscar locais que tivessem boas condições para plantio de eucalipto – nessa época, a celulose de eucalipto já estava despontando como matéria-prima de boa qualidade, homogênea e com custo mais baixo do que a celulose produzida na Europa. Essa busca por áreas favoráveis à plantação de eucalipto resultou, em 1997, na associação com a Odebrecht, empresa de engenharia e construção que havia comprado uma área no sul da Bahia justamente por tratar-se de uma região favorável ao desenvolvimento de plantações de eucalipto e estava à procura de um parceiro para desenvolver uma fábrica de celulose.

Empresas duradouras evitam correr riscos demais em sua composição financeira

Vale lembrar que, em paralelo, a Stora já vendia papel para o Brasil por intermédio de representantes. Foi então que se deu a joint venture que originou a Veracel Celulose S.A. e que foi tomada a decisão de abrir um escritório no Brasil, ainda em 1997. No ano seguinte, ocorreu a fusão entre a Stora e a Enso.

O Papel – Como é feita a gestão da Stora Enso, uma companhia multinacional presente em tantos países? As unidades têm gestões individualizadas ou compartilhadas?

Pontes – Atualmente, a gestão da empresa está sendo feita por áreas de produtos. Temos uma área de papel, chamada *printing and reading* (impressão e leitura), que reúne todas as fábricas de papéis (jornal, para revista, finos, copiativos e especiais) numa mesma divisão. Temos ainda uma divisão de *renewable packaging* (embalagem renovável), em que se encontram todos os tipos de cartão usados para embalagem. Há também a divisão *building and living* (produtos de serraria), com unidades em vários lugares da Europa. Por fim, há a divisão de *biomaterials* (biomateriais), que compreende a fabricação de celulose e de produtos extraídos da madeira. Três dessas divisões têm comando na Europa e uma (a de biomateriais), no Brasil. Daqui, comandamos nossos interesses nas joint ventures que fabricam celulose no Brasil (Veracel) e no Uruguai, com a fábrica que está sendo construída em Montes del Plata, além dos parques fabris da Europa. Hoje em dia, fabricamos vários tipos de celulose, tanto de fibra longa quanto de curta, celulose solúvel e celulose fluff. Todos esses tipos de matéria-prima, portanto, são administrados pela sede brasileira.

O Papel – Esse modelo de gestão por áreas de produtos sempre foi adotado ou o formato passou por mudanças desde a época em que a Stora Enso chegou ao Brasil?

Pontes – Não tivemos grandes mudanças na forma de gestão desde que a companhia chegou ao Brasil. A mudança mais significativa foi justamente a criação da divisão de *biomaterials* no Brasil. Isso se deu por acreditarmos que não só no Brasil, mas na América Latina como um todo, há um potencial

de desenvolvimento de produtos de celulose muito grande. Considerando que a Stora Enso é uma empresa de vários séculos, a transferência de um grupo de controle da Europa para outra região é, de fato, uma alteração relevante.

O Papel – Existem particularidades no mercado brasileiro de celulose e papel que não são vistas nos países europeus e asiáticos?

Pontes – Eu diria que não, pois os produtos são basicamente os mesmos. Não vejo diferenças expressivas entre esses mercados em termos de qualidade e de atendimento ao cliente, por exemplo. O Brasil e toda a América Latina estão bem servidos. Certamente isso se deve ao fato de a concorrência – inclusive a do exterior – estar bastante acirrada. Os players que almejam sobreviver a essa disputa de mercado precisam oferecer sempre um produto de boa qualidade. Também por esse motivo, a área de produtos está sempre inovando. Temos constantes pesquisas em desenvolvimento para atender a um mercado que está mudando continuamente. Não é mais possível manter as vendas baseando-se apenas em tradição.

O Papel – Quais segredos estão por trás da longevidade da Stora Enso? A atual forma de gestão contribuiu para que a tradição da empresa se fortalecesse cada vez mais?

Pontes – Acredito que o formato de gestão por áreas de produtos não reflete necessariamente o segredo de sucesso da empresa. Esse modelo de divisão atende às demandas do mercado atual e é bastante eficiente, mas pode ser que mais adiante encontremos outra forma de gestão. Eu atribuiria a longevidade da empresa a uma série de outros fatores. Conforme mostram diversos estudos, entre os quais se destaca um realizado pela Shell, uma das características que fazem as companhias durar por muitos anos está relacionada a atitudes conservadoras na parte financeira – ou seja, empresas duradouras evitam correr demasiados riscos em sua composição financeira. Outra característica que se sobressai entre empresas tradicionais é a capacidade de mudar o produto que oferecem. O estudo mostra que maioria dessas empresas alterou uma ou duas vezes o produto ofertado ao público. Mais pontos de destaque entre empresas

centenárias: uma forte cultura interna e uma política de valorização do ativo humano. Essa composição de quatro características faz com que empresas durem séculos e séculos. Acho que a Stora Enso se encaixa bem dentro desse resultado apontado pela pesquisa.

O Papel – Quanto à valorização do capital humano, como é o método de contratação da companhia? A ausência de mão de obra qualificada comumente citada por players do setor tem causado impacto para a empresa?

Pontes – Sobre o método de contratação, costumamos dar preferência ao pessoal que já trabalha na empresa quando surge uma oportunidade interna, mas também procuramos formar um corpo de trainees para que profissionais com potencial de crescimento possam ser treinados e contribuam com a empresa em médio e longo prazos. Valorizamos, ainda, a formação de líderes. Para isso temos equipes especial-

mente dedicadas. Quanto à escassez de mão de obra, de fato está acontecendo no Brasil, e, como os demais players da indústria de celulose e papel, já sentimos alguns reflexos. Uma das formas que adotamos para superar esse desafio é investir em treinamento e contratação de pessoas com bom potencial.

O Papel – Quais são os planos da Stora Enso para os próximos anos?

Pontes – Estamos participando da construção de uma fábrica de celulose no Uruguai, em Montes del Plata, cujo start up está previsto para meados de 2013. Na China, onde atualmente temos quatro fábricas de papel e de cartão, iniciamos o projeto de mais uma unidade produtora de celulose e cartão que deve ser concluída em 2014 e usará madeira plantada na própria China. Nossa estratégia é investir nas regiões onde há maior potencial de mercado e em produtos de maior valor agregado nas regiões tradicionais. ■

Stora Enso está participando da construção de uma fábrica de celulose no Uruguai, cujo start up está previsto para meados de 2013

ESPECIALISTAS COM TRADIÇÃO

Rolos de Sucção
Rolos de Função,
Rolos de todos os tipos ...

para todas as aplicações projectados e fabricados de acordo com as preferências individuais dos clientes, a MWN oferece serviço completo 24 horas por dia.



MWN Niefern Maschinenfabrik GmbH · Bahnhofstraße 51-53 · D-75223 Niefern-Öschelbronn Germany
Telefon: +49 (0) 72 33/75-0 · Telefax: +49 (0) [redacted] mwn-niefern.de · www.mwn-niefern.de

