

Por Patrícia Capo

A evolução do Grupo Carta Fabril no setor tissue



Quando os negócios têm como alicerce a força da união familiar na gestão, feita por profissionais competentes e capazes de exercer as funções para as quais foram designados, a motivação em busca dos melhores resultados – e a própria conquista das metas – torna-se uma constante na história da organização. Dessa forma, as marcas do sucesso vão surgindo à medida que o trabalho sério vai sendo realizado com determinação e coragem.

É assim que a história da Carta Fabril – Holding vai sendo escrita nas páginas do setor tissue desde a fundação do grupo, em 1991, como prova de que a evolução das empresas quase sempre depende mais do comprometimento de todas as pessoas envolvidas do que da tradição nos negócios. “Posicionar as pessoas certas nos lugares certos. É isso o que faz a diferença. As pessoas são a base do sucesso e do fracasso. Portanto, saber selecioná-las e desafiá-las, com o rumo certo definido, é um grande passo na direção do sucesso”, acredita Victor Coutinho, CEO do Grupo Carta Fabril, que assumiu os negócios da família no setor tissue desde o início.

Nesta entrevista exclusiva à *O Papel*, Coutinho fala sobre a filosofia do Grupo para crescer, cita os principais investimentos e conta o posicionamento no mercado diante da concorrência, além de reforçar o princípio dessa evolução na importância de acreditar nas pessoas e em seus potenciais de superação.

O Papel – O Grupo Carta Fabril é um dos que mais crescem no segmento de higiene pessoal no Brasil. Em quais princípios está fundamentado esse crescimento?

Victor Coutinho – Somos uma empresa familiar com valores muito sólidos. Desde o princípio de nossa trajetória, em 1991, praticamos uma filosofia de compartilhar com nosso time de colaboradores a riqueza gerada a partir do crescimento de nossa empresa. Crescer faz parte do DNA da Carta Fabril. Respiramos metas e objetivos ousados, sempre focados em nosso resultado final.

O Papel – Da fundação do Grupo até hoje, quais foram os principais investimentos efetivados, a fim de manter essa trajetória evolutiva da organização?

Coutinho – Foram muitos, mas, posso citar apenas os mais importantes: a montagem de duas novas máquinas de papel e a reforma de outras três; a aquisição da fábrica em Anápolis (GO); a construção de uma fábrica de fraldas e absorventes com quatro linhas em operação; a aquisição de 12 linhas de conversão e mais de três para produzir guardanapos. Além disso, temos em andamento hoje o Projeto MP-06 e o Projeto Aracruz.

O Papel – Especificamente sobre a recente expansão da Carta Goiás, pela entrada em operação da nova MP fornecida pela Hergen, o que se pode destacar desse investimento – desde o planejamento da aquisição ao posicionamento estratégico do novo volume de produção no mercado?

Coutinho – Certamente o resultado. Partimos a máquina há 90 dias e já estamos operando com 90% da capacidade máxima prevista em projeto. Va-

mos alcançar 100% do objetivo dentro do prazo orçado. Nosso plano de vendas antecipou a colocação dessa capacidade adicional de produção (através da compra de papel de terceiros), e hoje temos toda a produção adicional vendida. A máquina está produzindo apenas produtos *premium* desde sua partida.

O Papel – Quais são suas expectativas em relação ao desempenho do setor de tissue do Brasil neste e nos próximos anos?

Coutinho – O consumo de produtos tissue no Brasil ainda é muito baixo. Por isso, há muito a crescer. Temos acompanhado as projeções de alguns especialistas e instituições que acreditam na possibilidade de o mercado de tissue crescer 1 milhão de toneladas em dez anos. Não acreditamos em tanto, porque há muitos fatores externos que afetam essa perspectiva, mas é possível que o mercado cresça entre 400 mil e 600 mil toneladas nesse período.

O Papel – Como o Grupo Carta Fabril vem encontrando formas de continuar crescendo nacionalmente diante do baixo crescimento do PIB nacional?

Coutinho – Nosso crescimento está baseado no aprimoramento contínuo da gestão de nossa empresa. Acabamos de obter a certificação ISO 9001, por exemplo, e entendemos que sempre é possível fazer melhor para superar as expectativas de nossos clientes e consumidores. Somos uma empresa com poucos níveis hierárquicos, bastante ágil e totalmente focada no mercado.

O Papel – Quais inovações podem ser citadas em termos de lançamentos de produtos tissue pelo Grupo Carta Fabril?

Coutinho – Lançamos o nosso Folha Dupla Cotton em 2009 e estamos muito felizes com os resultados obtidos. Lançamos também o Absorvente Diana Fashion, que está fazendo um enorme sucesso. Posso assegurar, porém, que todos os produtos que lançamos nos últimos dez anos foram resultado de muita pesquisa e desenvolvimento e que todos hoje constituem um grande sucesso em seus respectivos segmentos.

O Papel – Atualmente, quantas unidades compõem o Grupo Carta Fabril, onde estão localizadas e com quantos colaboradores conta cada uma dessas empresas?

Coutinho – Temos duas unidades fabris: a primeira, localizada em São Gonçalo (RJ), que conta com 550 colaboradores, e a segunda, em Anápolis (GO), com 700 colaboradores.

O Papel – Como o senhor define a diferença entre sucesso e fracasso? No caso do Grupo Carta Fabril, quais os momentos mais desafiadores e como foram superados para que os negócios se tornassem bem-sucedidos?

Coutinho – Pessoas certas nos lugares certos. É isso o que faz a diferença. As pessoas são a base do sucesso e do fracasso. Portanto, saber selecioná-las e desafiá-las, com o rumo certo definido, é um grande passo na direção do sucesso.

Em relação à nossa história, tivemos alguns momentos bastante difíceis. Entre esses, posso citar o próprio início do nosso negócio. Nós não tínhamos conhecimento no setor de produção de papéis tissue quando compramos a fábrica de São Gonçalo, que estava fechada pelo fato de ter falido

Mini Perfil Executivo

Nome e idade: Victor Coutinho, 40 anos.

Formação acadêmica: economista e administrador de empresas pela Universidade Federal Fluminense, no Rio de Janeiro (RJ), pós-graduado em Negociação pela Fundação Getúlio Vargas e com MBA em Marketing pela Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Principal aprendizado na gestão empresarial: com pessoas, a força do conjunto é muito maior que a das partes isoladas.

Pessoas e mentores importantes: meu pai (José Carlos Pires Coutinho), meus irmãos (Caio e Júnior Coutinho) e meu cunhado (Marcelo Villela).

O que mais o motiva a seguir em frente nas horas difíceis: a confiança que tenho nas pessoas que me cercam.

Hobby: viajar com a família.

na gestão anterior e tinha equipamentos sucateados. Foi na superação de todas essas dificuldades que formamos naquele momento os valores alicerçados nas pessoas, que nos trouxeram até onde estamos hoje.

O Papel – Qual é seu ponto de vista sobre a concorrência do setor tissue no Brasil e sua filosofia para vencer os concorrentes?

Coutinho – Nosso setor é muito concorrido e continuará assim por um bom tempo. Estamos com um significativo excesso de capacidade, e as margens de lucro se manterão achatadas no médio prazo. Veremos um processo de seleção natural em nosso segmento, com os mais fracos e mais lentos sofrendo. Pelos critérios da seleção natural, não é o mais forte que sobrevive, e sim o que se adapta mais rápido às mudanças. Essa é a nossa filosofia. Temos de entender a realidade de nosso mercado e de nosso setor e nos adaptarmos mais rapidamente do que nossos concorrentes.

O Papel – Ao olhar para o futuro, como o senhor imagina que será o cenário para o Grupo Carta Fabril e o quanto a união familiar na gestão da empresa será essencial para chegar a esse novo tempo seguindo a mesma trajetória de crescimento?

Coutinho – Tenho 40 anos e trabalho na empresa desde o primeiro dia em que foi adquirida, ou seja, quando decidimos comprar e revitalizar a fábrica de São Gonçalo. A mesma coisa vale para meus irmãos e meu pai. Estamos juntos nesse negócio há 24 anos. Formamos a primeira geração e ainda temos muito a construir em nosso segmento e no Brasil. Somos um time bastante coeso, com papéis muito bem definidos. Temos muita confiança no rumo de nosso negócio e, principalmente, gostamos muito do que fazemos. TRABALHAMOS POR PRAZER. Hoje somos a sexta empresa do mercado brasileiro de produtos tissue e nos lembramos sempre de que um dia já fomos a última. Também olhamos constantemente para o futuro e acreditamos que lá na frente poderemos um dia ser a n.º 1 desse setor. ■