

O NOVO CEO DA FIBRIA



SÉRGIO BRITO

Marcelo Castelli: “ não é só importante atingir o resultado, mas sim tê-lo com uma qualidade interessante, principalmente, sem sacrificar tanto as pessoas. Logo, procuro resultados de maneira equilibrada e com co-autoria”

Quem é Marcelo Strufaldi Castelli? O que pensa? Quais os planos para a gigante da celulose mundial de fibra curta branqueada de eucalipto – a Fibria? O associado da ABTCP desde 2005 acaba de assumir uma das posições mais cobiçadas pelos executivos em suas carreiras – a de CEO (Chief Executive Officer).

Sucessor do líder Carlos Aguiar, que é um ícone da indústria de celulose e papel, Castelli, engenheiro mecânico por formação e ex-jogador de basquete, pretende dar continuidade ao trabalho de seu antecessor, mas com um diferencial: imprimir a marca do líder integrador.

O que vem a ser exatamente essa característica da liderança, como foi sua jornada – das quadras de basquete ao topo da gestão empresarial – e quais são seus planos daqui em diante para a Fibria você fica sabendo nesta entrevista...

O Papel – Em recente entrevista concedida ao jornal Valor Econômico, o senhor disse ter a habilidade de integrar pessoas. Qual o significado de ser um líder integrador?

Marcelo Castelli – Para mim, o líder precisa trabalhar sempre agregando e integrando. Aprendi isso nos tempos em que jogava basquete (comecei aos 11 anos de idade) e levei esse aprendizado para o meu trabalho. Aprendi muito com o esporte coletivo; entendi como as coisas funcionavam em uma equipe. No meu primeiro jogo, perdi... Perdi porque joguei mal e porque o time também havia perdido. Então, chorei. No outro jogo, eu perdi e fiquei chateado, porque eu joguei bem, mas o time havia perdido a partida. Já no jogo seguinte, fiquei menos chateado: eu joguei mal, mas o time ganhou. E assim fui caminhando... Contudo, a partir dessa reflexão, ficou claro para mim que a realização só se consegue integrando. Isso faz a diferença no resultado final. Por isso, tenho empatia e tento me colocar no lugar da pessoa. É importante tentar entender como alinhar as expectativas das pessoas às da organização.

O Papel – O senhor é engenheiro e geralmente é visto como técnico. Como desenvolveu essa habilidade integradora?

Castelli – Realmente me perguntam como posso ser assim, sendo engenheiro por formação... (risos). É até um tanto injusto com a profissão (risos), mas é um pouco de sensibilidade minha. Antes eu queria aprender tudo, em todos os ciclos, mas percebi que tudo tinha tanta profundidade que seria impossível me ater a todos os detalhes. O importante era ter uma visão com consistência das coisas. Não vou ser o especialista. Isso também me ajudou a desenvolver esta visão integradora ao longo das cadeias de processo. E como é difícil integrar pessoas e a comunicação entre elas! É promover, sentar e dialogar muito o tempo todo!

O Papel – O senhor acredita que essa sua característica o levou a ser o escolhido como CEO entre os demais executivos da Fibria?

Castelli – Minha resposta é que eu não sei (risos). Penso ter sido pela minha vivência de 25 anos no setor. Já trabalhei em todas as áreas e conheço o negócio e as pessoas. Tenho um *tracking records* de entrega grande. Além disso, hoje, em uma grande organização, passamos por momentos de certas tendências para se promoverem pessoas.

Houve um tempo em que as posições mais altas somente eram ocupadas pelos executivos que fizeram carreira na própria empresa; depois, chegou o tempo da antítese (contrariedade), em que a organização passou a procurar gente nova para trazer novas ideias ao ambiente corporativo. Hoje, vivemos um *mix* disso tudo. Temos uma dança das cadeiras. E, no fundo, o que importa é o resultado. Não se tem a receita do bolo. Ou seja, acho que represento oportunidades por conhecer as pessoas. A melhor aposta, dizem os *headhunters*, é criar seus sucessores internos, porque você sabe dos potenciais e dos riscos associados. A resposta certa não está em mim, mas na decisão da equipe.

O Papel – Quais lições o senhor aprendeu em sua carreira como diretor de Integração no processo de fusão entre a Aracruz e a VCP? O que faria e o que não faria mais, se tivesse de reviver essa experiência?

Castelli – Coordenar o processo de integração foi um aprendizado fantástico e de grande responsabilidade. Eu já tinha trabalhado tanto na Aracruz quanto na VCP e conhecia pessoas dos dois lugares. Tive de integrar duas culturas, com valores muito próximos, mas que, no dia a dia, eram colocados em prática de maneiras diferentes. No final foi muito gratificante esse trabalho, praticamente um *Learn by Doing* (“aprenda fazendo”, em tradução livre). Certa vez, o Carlos Aguiar teceu um comentário muito simples e feliz sobre a

diferença entre o saber e o conhecer: “O saber você aprende, estuda; o conhecer você pratica e vivencia”. Foi isso o que eu fiz à frente dessa integração. Quanto ao que eu faria de novo, trabalharia com essas pessoas e as ouviria. Tivemos quatro meses para desenvolver toda a governança corporativa, com questões societárias, e desenhar toda a parte de processos para ganhar sinergia. O que eu não faria de novo? Pergunta difícil... (risos) Talvez eu fosse um pouco mais efetivo em algumas coisas. Em alguns momentos, propositadamente deixei as pessoas se encontrarem e resolverem seus conflitos sozinhas. Acho que para algumas destas pessoas isso foi bem estressante. Chegamos ao final com resultados muito bons, mas com alguns relacionamentos desgastados. Contudo, o mais importante desse balanço de acertos e erros é que o resultado deu muito mais acertos.

O Papel – Como foi para o senhor receber a confirmação de que seria o novo CEO da Fibria e como foi dar essa notícia para sua família?

Castelli – Foi um grande momento de realização e satisfação profissional, ainda mais pelo fato de suceder o Carlos Aguiar, uma pessoa com 40 anos no setor e muito emblemático. Ele é um dos grandes ícones da nossa indústria, responsável por tornar o setor o que ele representa hoje no mercado. A Fibria é a maior produtora mundial de celulose fibra curta branqueada de eucalipto. É algo grandioso trabalhar para uma empresa que está presente em seis Estados, em 252 municípios do País! A complexidade é muito interessante. Em casa, todos ficaram muito felizes e conscientes sobre nossa mudança de rotina de vida, principalmente neste período de adaptação ao novo cargo. Minha autocobrança sempre foi muito grande, e isso me traz realização. É algo presente nas minhas características. Então, em casa, já sabem que viveremos uma nova experiência de vida – e tudo com muita alegria.

O Papel – Como se sente em relação à responsabilidade de administrar quase 17 mil pessoas?

Castelli – A responsabilidade é muito grande, mas não faço nada sozinho. É impossível comandar 17 mil pessoas sozinho! Então, conto com a ajuda de gente capacitada em cada área de conhecimento. São, na verdade, 17 mil conexões diferentes com um grau de complexidade muito grande, seja pela diversidade cultural, regional e social, seja pelas posições e funções

que cada um dos colaboradores desempenha. Por isso, o desafio maior está em buscar a integração desse grupo. Esta é a maior responsabilidade!

O Papel – Em sua trajetória profissional, quais foram os maiores desafios e goals?

Castelli – Tenho foco no resultado, mas procuro distinguir as diferenças entre o que faço e como faço determinada tarefa. Desde uma reestruturação forte para ganhar competitividade, uma negociação ou um projeto, é importante refletir sobre como se faz cada coisa. Essa é a grande diferença, porque não é só importante atingir o resultado, mas sim tê-lo com uma qualidade interessante, principalmente sem sacrificar tanto as pessoas. Logo, procuro resultados de maneira equilibrada e em co-autoria, isto é, com a participação de todos da equipe.

O Papel – E suas referências de liderança? Quais foram em sua prática de gestão?

Castelli – Sempre procurei aprender com as pessoas com quem trabalho. Pessoas como o Carlos Aguiar, o José Luciano Penido e o Francisco Valério são referências para mim como líderes. Além deles, meus pais e, inclusive, os *trainees* da Fibria são exemplos em termos de aprendizado. Os jovens chegam à empresa com uma dinâmica nova. O novo profissional traz isso, tem essa necessidade e visão de querer crescer rápido. Aprendi com eles e também com o setor, com a ABTCP e com seus muitos associados. Quando vejo as pessoas sendo homenageadas durante o Congresso e a Exposição, penso sobre o que elas fizeram para o setor. Isso me traz muitas referências positivas, sempre!

O Papel – Qual sua mensagem pessoal e profissional a todos aqueles que sonham assumir um cargo como o seu?

Castelli – Fazer o que gosta, porque sua vida profissional sempre terá a relação de ônus e bônus. Muitos jovens tendem a se deslumbrar, querendo chegar a gerente a qualquer custo – a carreira pela carreira –, mas quando perguntamos em qual área deseja ser gerente, ouvimos como resposta que não importa. Para eles, importa é o cargo, e isso está muito errado. Por isso, em primeiro lugar digo a eles que escolham o que gostam de fazer. Isso trará um grande bônus, e o ônus será uma consequência dessa escolha. Fazendo mais com menos (menos recursos) e mais com mais (mais contribuição). Então, quer fazer sucesso na vida? Faça o que gosta e se aproxime de pessoas boas e que ofereçam desafios.

“Aprendi muito com o esporte coletivo; entendi como as coisas funcionavam em uma equipe e levei esse aprendizado para o meu trabalho”

“A realização só se consegue integrando. Por isso, tenho empatia e tento me colocar no lugar das pessoas, para entender como alinhar suas expectativas às da organização”

O setor e a Fibria

O Papel – Como era o setor de celulose e papel quando o senhor iniciou sua carreira neste segmento e como o senhor o vê hoje?

Castelli – O setor de papel e celulose fez sua lição de casa e se modernizou. Nós éramos produtores de eucalipto, que não era tão conhecido no mercado internacional. Hoje, nossa fibra é desejada, o setor é polo de referência tecnológica de desempenho, de operação, de resultados. Por parte da ABTCP, hoje nossos congressos estão equiparados aos da Technical Pulp and Paper Association (Tappi), a congênera norte-americana. As parcerias internacionais entre a ABTCP e suas congêneres internacionais provam que não se faz nada sozinho. Eu diria que, se analisarmos os últimos 40, 25 ou 15 anos, crescemos como setor globalmente. Em toda regressão que fizemos, é nítido que só houve crescimento. Estamos cada vez melhores, e essa é a característica do brasileiro, que se propõe a fazer, buscar e se apropriar do conhecimento – sem falar na criatividade e no empreendedorismo, que também são muito importantes, principalmente para lidar com outro choque de competitividade. Afinal, estamos em um país emergente, que hoje tem paridade cambial para quem exporta. Novamente seremos testados e veremos se o setor vai se antecipar e fazer a lição de casa para atravessar este momento.

O Papel – Qual a representatividade da Fibria no mercado mundial e sua importância para a economia brasileira?

Castelli – Hoje o mercado de celulose está muito fragmentado. Então, quando se está competindo globalmente, é natural que o processo de consolidação seja acelerado. Quando se cria uma empresa brasileira entre as grandes – e que se torna referência no setor do ponto de vista de tamanho e de impacto –, deixa de apenas se representar como Fibria, mas também como empresa brasileira que segue e define a tendência por consolidação deste mercado. Com isso, mais “Fibrias” deverão aparecer no futuro. Não é nenhuma previsão; é uma constatação essa busca pelo fortalecimento. O minério de ferro, neste caso, vale como exemplo disso. Estamos muito longe, mas existe espaço quando se olha o valor gerado ao setor pela integração de nossa empresa.

O Papel – Além das metas de geração de negócios e redução de endividamento internamente na empresa, quais pontos a Fibria precisará reforçar para alcançar suas metas até 2025?

Castelli – Minha gestão é de continuidade. O plano estratégico está em andamento. A Fibria nasceu durante a crise, além da perda de derivativos. O nível de endividamento era muito elevado, o que engessava a empresa. Tínhamos uma boa estrutura de custos, mas com uma dívida enorme. Com muito pragmatismo, o que foi feito reposicionou todos os ativos e logo reduzimos os desafios para poder crescer. Hoje, nosso grau de endividamento é de 2,9 vezes. É a menor relação dívida líquida *versus* Ebitda (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) desde a criação da Fibria, quando alcançamos 8,9 vezes! Imagine que esse índice representava uma desalavancagem muito forte para o desenvolvimento da Fibria. Por isso, devemos, então, continuar a trabalhar o caixa, possibilitando essa recuperação para retomar a capacidade de investimento para expansão de nossa base florestal.

O Papel – Mas o que muda na sua gestão?

Castelli – Depois de dois anos, a Fibria precisa continuar amadurecendo a gestão e a estrutura, perseguindo sinergias – o que chamamos de “a segunda onda de otimização da gestão”, em que trabalharemos os controles da forma como gerenciamos os processos internos. Trabalhamos muito os indicadores externos e agora temos de olhar um pouco para dentro da empresa – olhar continuamente os usos alternativos da floresta. A Fibria nunca deixou de estar atenta a isso, e não digo que vamos passar a investir em bioenergia; pelo contrário, essa área sempre esteve no radar estratégico de uma empresa que tem base florestal. Então, bioenergia e outras fontes de uso alternativo dos ativos florestais são extremamente complementares ao negócio. Não tomamos nenhuma decisão por enquanto. Cada dólar que a empresa tem para investir será direcionado ao crescimento da base. Acontece, no entanto, que a inteligência competitiva tem de olhar tudo sempre, até mesmo as novas frentes florestais, mesmo que isso seja daqui a 30 anos. Por isso, temos de pensar pragmaticamente, mas olhar também novos caminhos estratégicos, para não perder oportunidades! ■