

Suplemento

Liderança Setorial



Os principais líderes do setor de celulose e papel falam sobre os temas relevantes para a gestão empresarial

46^o

CONGRESSO
E EXPOSIÇÃO
INTERNACIONAL
DE CELULOSE
E PAPEL

ABTCP
2013

CHAMADA DE TRABALHOS

TECNOLOGIAS LIMPAS
E ECOEFICIÊNCIA

VENHA APRESENTAR SEUS TRABALHOS PARA UM
PÚBLICO DIFERENCIADO NO MAIOR ENCONTRO
LATINO-AMERICANO DO SETOR,

- Envio do trabalho completo 14.01.2013 a 02.04.2013.
- Avaliação dos trabalhos pelo comitê científico 10.04.2013 a 24.05.2013
- Notificação de aceitação do trabalho 03.06.2013
- Envio do trabalho completo para apresentação 26.07.2013
- **Trabalhos com enfoque comercial não serão aceitos**
- **Os trabalhos premiados serão publicados na revista O Papel**

Saiba tudo em:
abtcp2013.org.br

8 A 10 OUTUBRO 2013
Transamérica Expo Center
(SP Capital)

realização

correalização



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



Relacionamentos de valor

Um relacionamento saudável reflete transparência e equilíbrio entre as partes, sendo reconhecido somente nos momentos em que nos encontramos frente a frente com as pessoas que tanto consideramos, mas que pouco encontramos no dia a dia de nossas vidas profissionais.

A produção deste suplemento foi uma oportunidade de encontros inesquecíveis com tantos executivos que dedicaram parte de seu mais precioso recurso – o tempo – para nos receber durante a realização das entrevistas que apresentamos aqui.

Compartilharam ainda seus perfis executivos, demonstrando confiança e abertura para com os integrantes da rede de relacionamentos ABTCP, composta por leitores da revista *O Papel* e associados à entidade setorial técnica.

O suplemento Liderança Setorial é um marco importante do encerramento da campanha ABTCP 45 Anos, que contou com diversas ações de marketing desenvolvidas no ano passado, sendo, portanto, o símbolo mais importante dos relacionamentos de valor construídos pela Associação durante todos estes anos nas empresas de celulose e papel.

Esperamos que todos possam refletir a partir das opiniões e visões apresentadas pelos executivos convidados para esta edição do suplemento especial da revista *O Papel* (fevereiro/2013). Afinal, o ponto de vista de cada um de nós, para ser completo, depende do conhecimento de muitos outros pontos de vista. É assim que crescemos como seres humanos e profissionais em nossa existência.

Nossos sinceros agradecimentos a todos os que nos apoiaram na realização destas entrevistas e que os próximos 45 anos sejam de muito progresso!

Patrícia Capó – MTb. 26.351-SP
E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br
Jornalista e editora de Publicações
ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
www.abtcp.org.br

Índice

Horacio Lafer Piva - Competitividade	04
José Luciano Duarte Penido - Associações Setoriais	10
Paulo Eduardo Rocha Brant - Capacitação Técnica	14
Antônio Sergio Alipio - Sustentabilidade	18
Sergio Antonio Garcia Amoroso - Responsabilidade Social	22
Ruy Haidar Filho - Tecnologia	26
Pericles Pereira Druck - Gestão Empresarial	29
Antonio Maciel – <i>Veja em O Papel online website: www.revistaopapel.org.br</i>	
Ítalo Fernando Trombini Filho - Liderança	32

Nota: a ordem de publicação de cada entrevista está de acordo com o mês de veiculação do anúncio de cada executivo entrevistado durante a Campanha ABTCP 45 Anos, realizada de maio a dezembro de 2012.

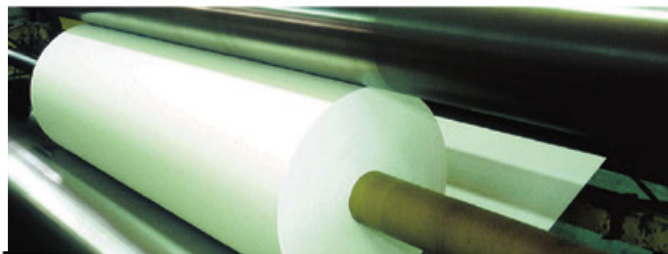
Competitividade



Anúncio de abril/2012



H. Lafer
Grupo Klabin



“Nesta caminhada, em se tratando de competitividade cooperativa, costumo me lembrar do seguinte ditado: ‘Se você quiser ir rápido, vá sozinho; se quiser ir longe, vá junto!’”.

O Papel – Qual o sentido da competitividade?

Horácio Lafer Piva – A palavra que melhor define competitividade para mim atualmente é “redenção” – redenção do vício de pensar em curto prazo. Temos de projetar direcionamentos sobre o que será o Brasil em 2025, 2050 e futuramente. Sem essa nova condição para definir ações estratégicas, nossa produtividade não aumentará.

O fato é que perdemos a capacidade de planejamento. Faço uma crítica nesse sentido ao Brasil e a todos nós, empresários, a todos que permanecem presos, condicionados a agir no curto prazo, como herança dos tempos da famigerada inflação. Eram tempos duros, que nos obrigavam a programar no fim do dia o que seria feito no dia seguinte, no fim do mês, semestre ou, no máximo, ano... Raramente mais que isso.

Essa forma de agir é um erro – do governo e dos empresários –, já que nos rendem ao modelo do imediatismo na busca de soluções, trazendo confusão entre as figuras de criatura e criador. Seguimos nos deparando com os pacotes lançados de tempos em tempos – medidas que ajudam, mas não resolvem as causas da perda de competitividade dos nossos negócios neste ambiente de mercado global. Assim, ficamos presos no círculo vicioso ao invés de passar para o virtuoso.

Temos condições, como costumo brincar, de “invadir a praia dos gringos” e enfrentar vários dos produtos importados com a qualidade e o preço dos nossos nacionais. Isso, contudo, somente será conseguido quando, em vez de ajudarmos poucos setores com flexibilizações, beneficiarmos de fato a maioria da indústria com boas reformas, como uma tributária que traga racionalidade, uma previdenciária adequada aos nossos tempos e à nossa demografia e ainda uma trabalhista que mire resultados tangíveis, com o fim da tirania da burocracia.

A meu ver, portanto, competitividade é redenção, futuro, inserção global competitiva. Competitividade, enfim, é um novo salto para o Brasil rumo a mais produtividade, autonomia e novos mercados.

Perfil Executivo

Nome completo: Horacio Lafer Piva.

Formação Profissional: Economia e Administração.

Um hobby: música.

Principal conquista pessoal: uma filha companheira.

O que gostaria de aprender ainda: mais um pouco do que sei e o resto do que não sei.

Principal aprendizado da gestão corporativa: pessoas são o que importa; com elas se constroem redes.

O futuro do setor será... desafiante.

O Papel – De que forma evoluiu seu conceito sobre competitividade ao longo do tempo e como essa evolução mudou sua forma de agir na gestão dos negócios?

Piva – Acabei me cansando de reclamar das mesmas coisas e percebi que boa parte do que eu usava como matéria prima deste meu incômodo era consequência – e não causa – dos problemas. Percebi que reclamava de taxas de juros e outros fatores que eram dados muito mais conjunturais do que estruturais.

Quando se passa a atuar sobre as causas, percebe-se que problemas de fato levam tempo para serem resolvidos. Não são ques-

tões de curto prazo, porque envolvem, por exemplo, educação, que leva uma geração para trazer resultados. Demandam reformas, que também levam anos para acontecer. Eu estava focado apenas nas consequências. Tive de mudar meu pensamento e atitude em vez de continuar reclamando.

Do ponto de vista prático, passei a acreditar na extraordinária capacidade do brasileiro de absorver novos desafios e de lidar bem com diversidade e mudança. Veja a tecnologia que trouxemos durante todos esses anos para dentro de nossas empresas e como conseguimos assimilar novos conhecimentos e continuar evoluindo – em especial aqui, já que fazemos parte de um setor muito dinâmico, que é de papel, celulose e produtos florestais. Os avanços na produtividade de nossas florestas e o que temos conseguido avançar com nossas fibras a partir da biotecnologia e técnicas de cultivo são enormes. Somos o maior exportador de fibra curta do mundo pelos avanços tecnológicos das pesquisas com o eucalipto.

O Papel – A competitividade geralmente é vista como um jogo de rivalidade. O senhor acredita em competitividade cooperativa?

Piva – Completamente. Costumo me lembrar do seguinte ditado: “Se você quiser ir rápido, vá sozinho; se quiser ir longe, vá junto”. Hoje estamos vivendo uma situação em que os meios de comunicação se multiplicam rapidamente e geram sinergia que permite ao mundo corporativo fazer um mais um ser igual a três. Respeitada a concorrência necessária em certos campos, a cooperação dentro dos mesmos setores permite somar ganhos pelas empresas através de trabalhos compartilhados, pois se pactuam metas de resultados em comum.

O mesmo pode ser visto em projetos de fusões e aquisições que geram ganhos enormes de sinergia. Não vejo nenhuma razão para não exercermos esta competitividade cooperativa em nosso setor, em especial na área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Vamos economizar recursos e conquistar resultados melhores para todos.

O Papel – Há em nosso país uma cultura da competitividade em um sentido conceitual mais amplo?

Piva – Acredito que essa cultura não foi desenvolvida. Somos

“É preciso traçar uma lista mais clara de nossas prioridades com o diferencial competitivo de ser um espaço permitido para compartilhar desafios e encontrar soluções em comum”

muito acomodados. Nosso melhor exemplo na forma de ser é a famosa carta de Pero Vaz de Caminha, logo pedindo emprego para um conhecido seu assim que aqui aportou. Décadas de relativa e acomodada disputa acabaram nos remetendo a uma zona de conforto ao invés de nos incentivar a trabalhar duro.

Por isso, sou crítico em relação à falta de um conceito de competitividade mais arraigado. Tenho uma visão baseada em muito suor e conquistas de longo prazo, fatores que somente agora passam a ser percebidos como valiosos pelos brasileiros. Nossa cultura é mais acomodada que obstinada.

Não somos uma sociedade culturalmente competitiva, e a culpa por isso não é totalmente do governo, embora eu concorde com a afirmação de que as

empresas são muito competitivas da porta da fábrica para dentro e que perdem boa parte desse ativo ao saírem para o mercado por questões sistêmicas. Será necessária uma mudança de mentalidade geral para que essa cultura se instale e gere condições de desenvolvermos empresas melhores.

O Papel – Segundo o senhor, quais medidas poderiam ser tomadas para o Brasil tornar-se mais competitivo?

Piva – Não sei se faria muita coisa além do que já está sendo feito para tentar aumentar a competitividade das empresas. O Brasil já tem diagnósticos extraordinários. Sabemos onde estão os problemas e temos um leque de soluções para enfrentá-los. Sabemos o porquê, o quando e o onde, mas o mais difícil é o como, ou seja, de que maneira superar esses entraves à competitividade.

Talvez um modo seja aproximar o tempo político do econômico.

Vamos buscar um Estado mais enxuto, fazer uma reforma política para daqui a dez anos e uma tributária para daqui a seis anos, a fim de que os Estados se adaptem. Vamos fazer uma reforma previdenciária que leve uma geração de adequação, para que não prejudique quem está entrando na aposentadoria agora. A sociedade precisa concordar em esperar o médio prazo para que as coisas aconteçam e as contas públicas também necessitam desse tempo, mas ambos precisam sair da retórica para a ação.

Já no âmbito das instituições, como a ABTCP e outras de âmbito se-



torial, nas quais acredito muito, não percebo uma clara visão sobre os rumos do aumento da competitividade. Essas entidades enfrentam dificuldades para priorizar certas atividades. Todas acabam tendo uma pauta extensa de reivindicações e desafios, mas se esquecem de tratar o que realmente importa, considerando uma visão de longo prazo.

É preciso traçar uma lista mais clara de nossas prioridades com o diferencial competitivo de ser um espaço permitido para compartilhar desafios e encontrar soluções em comum para os problemas setoriais de nossas empresas.

O Papel – E quanto à sustentabilidade competitiva?

Piva – Exige muita ousadia esse exercício de busca contínua pela excelência. Buscar fazer bem feito e de modo diferente as mesmas coisas traduz uma determinação em prol da continuidade do sucesso das empresas.

Penso que o ser humano – o empresário, em especial – é movido por desafios. Cada vez que é desafiado na gestão, a energia que desprende ou o prazer pela conquista do resultado é um combustível natural, uma adrenalina especial. Isso cria um processo de alavancagem. Cada desafio gera um novo desafio.

O desafio da competitividade nos obriga a transpirar para fazer com que as coisas sejam melhores. Eu admiro quem não desanima. Existem aqueles que passam noites e dias em claro – até mesmo meses – para vencer um desafio; outros estão constantemente enfrentando desafios numa outra dimensão temporal. Acho que o americano é o primeiro caso (o empresário que passa a noite em claro quando tem um desafio a vencer, sempre com a sensação de que é “para ontem”); o japonês se encaixa no segundo caso (algo admirável, por ser constante e persistente na busca da solução mais perfeita, o que leva tempo, mas traz os resultados). Ambos os modelos são fundamentais. Como empresário, acredito que o mais importante é não perder a coragem. É um prazer administrar, mas também uma dor de cabeça. Não há mais espaço para repouso nem para aversão ao risco. Se quiser ser um player legítimo, terá de assumir o risco como uma variável fundamental.

Fico muito impressionado quando vejo, por exemplo, a fotografia dos fundadores da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e verifico que sobraram apenas duas ou três empresas no mercado; o resto se foi. Simonsen, Street e Matarazzo, por exemplo, acomodaram-se em algum momento, cometeram erros estratégicos, não investiram, tiveram a arrogância de não levar em consideração a dimensão da competitividade, de achar que na verdade eram eles quem mandava, e não o consumidor.

Para falar em consumidores do futuro – a geração Y e Millenium –,

nossos desafios serão ainda maiores, pois esses jovens pensam de maneira mais livre e têm poder de demandar produtos e posturas cada vez melhores por parte das empresas. Essa geração, muito crítica, não é refém de marcas; quer ser atendida – e na hora! Esses jovens fidelizam-se pela inovação, rapidez e qualidade.

O Papel – Qual a sua postura para superar um erro estratégico?

Piva – Faça isso com humildade. Primeiramente, é preciso aceitar de maneira clara que se cometeu um erro. Essa é uma decisão de liderança. Tenho aversão à arrogância. Ao longo da história, vi quantas empresas ficaram pelo meio do caminho por causa de atitudes presunçosas.

Não tenho uma fórmula nem um guru, não leio mais livros de negócios. Acredito que o mundo acontece de maneira tão rápida que, quando o livro chega, já está ficando ultrapassado. Estou preferindo mais leituras sobre assuntos específicos, como novas gerações, neurociência voltada aos negócios e redes sociais, entre outros temas, que são, a meu ver, o futuro.

O Papel – Quais deverão ser os novos atributos do papel gráfico futuramente para que o setor se mantenha competitivo no segmento?

Piva – Tenho me dedicado a compreender de fato o nosso espaço no futuro do setor papelero. Quando digo que desejo entender essa nova geração de consumidores, é porque anseio justamente saber como vai lidar com o que fabricamos hoje.

Percebi que, ao vender um aparato tecnológico que carrega um texto, vende-se mais que uma solução; oferece-se valor agregado, com o qual é muito difícil competir. Por outro lado, o papel é imbatível na hora de manusear um texto ou embalar algo. É preciso ter um produto que não seja agressor, trabalhar na questão da reciclagem e do meio ambiente, ampliar os conceitos na comunicação sobre o papel para falar sobre geração tanto de empregos quanto de riqueza e recuperação de matas degradadas através das florestas plantadas.

Pelo que observo, até agora não encontramos o discurso certo. Este é um setor que ainda não se comunica com a sociedade como deveria. As amigas de minha filha, na faixa de 12 e 13 anos, não se convencem de que somos eficazes. E eu tento...

Por isso, vejo que teremos de mergulhar muito profundamente nesse tema. Estamos lutando contra o tempo. Não dá para pensar em argumentos de venda do papel com a cabeça da nossa geração. É um novo desafio. Não tenho medo disso, mas tenho enorme respeito pelos riscos que estamos correndo. Sou otimista, mas consciente de que é uma situação nova, tensa e instigante. ■

46^o

CONGRESSO
E EXPOSIÇÃO
INTERNACIONAL
DE CELULOSE
E PAPEL

ABTCP
2013



O MAIOR ENCONTRO LATINO-AMERICANO DO SETOR

Um evento imperdível para quem quer estar sempre por dentro de tudo sobre Celulose e Papel.

A EXPOSIÇÃO

Produtores, fornecedores e prestadores de serviços de todo o mundo trazem as últimas novidades em produção, equipamentos e serviços especializados.

RESERVE JÁ O ESPAÇO DA SUA EMPRESA • (11) 3874 2733

O CONGRESSO

Profissionais de todo o mundo apresentam seus trabalhos sobre Tecnologias Limpas e Ecoeficiência.

PARA MAIS INFORMAÇÕES • (11) 3874 2709

Saiba tudo em:

abtcp2013.org.br

8 A 10 OUTUBRO 2013

Transamérica Expo Center
(SP Capital)



ABTCP 2013

46º CONGRESSO E EXPOSIÇÃO
INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL
46TH PULP AND PAPER INTERNATIONAL CONGRESS & EXHIBITION

patrocínio

ALBANY
INTERNATIONAL

VOITH
Engineered reliability.

realização



correalização



Associações Setoriais



Anúncio de maio/2012



J. Penido

Bracelpa



“A ABTCP é das pouquíssimas associações às quais eu diria que vale a pena se associar. O associado está feliz de ser membro, e a associação está vigorosa, ativa, atuante. É disso que vem o sucesso da exposição, da revista e das comissões de trabalho.”

O Papel – Como uma associação pode contribuir para o desenvolvimento de um profissional do setor de celulose e papel?

José Luciano Penido – Meu referencial de entidade setorial de profissionais é a ABTCP, desde que entrei para o setor de celulose e papel. A ABTCP é uma das poucas associações técnicas que não têm passado pela crise existencial de “ser ou não ser”.

Quando nos associamos a alguma entidade, sempre surge, em certo momento, a questão da validade de manter o pagamento, levando-se em consideração o retorno que a associação dá e o que gera ao nosso setor de atuação. É um sentimento além do custo: está muito mais relacionado ao valor agregado invisível do que ao dinheiro pago em si. Muitas vezes a contribuição da entidade é irrisória, e começamos a achar que não vale a pena continuar associado.

A ABTCP consegue gerar o sentido de valor ao profissional às empresas de celulose e papel, bem como aos segmentos econômicos afins. Efetivamente, conseguiu conquistar o compromisso dos pioneiros do nosso setor, que cresceu muito durante esses 45 anos de existência da entidade no mercado. Neste momento, estamos convivendo praticamente com as duas primeiras gerações de profissionais que labutaram no setor. Os mais velhos, que eu chamo de “pioneiros” e construíram a base técnica, e a segunda geração, a dos atuais empreendedores, que consolidaram o setor. A ABTCP congregou essas gerações.

O resultado é o compartilhar das experiências, por exemplo, relativas às operações industriais. Hoje, no caso de um “quase acidente” com a segurança de uma caldeira, mesmo que não haja um dano, o histórico é imediatamente compartilhado no ambiente da ABTCP. A situação é analisada e informada às indústrias, independentemente de serem concorrentes ou não. Eu diria que esse é um valor criado pela ABTCP, com o compartilhamento de experiências e convivência em clima de amizade.

Perfil Executivo

Nome completo: José Luciano Duarte Penido.

Formação Profissional: engenheiro de Minas.

Um hobby: golfe

Principal conquista pessoal: uma família unida e feliz.

O que gostaria de aprender ainda: História de Civilizações Antigas.

Principal aprendizado da gestão corporativa: Tudo depende de GENTE competente, motivada e feliz!

O futuro do setor será... caracterizado por dramáticas inovações tecnológicas e inúmeras oportunidades para profissionais de elevada qualificação técnica e para empresas que coloquem sustentabilidade na estratégia de seu negócio.

Enfim, a ABTCP é uma das pouquíssimas associações às quais vale a pena se associar. O associado está feliz de ser membro, e a associação está vigorosa, ativa, atuante. É disso que vem o sucesso da exposição, da revista e das comissões de trabalho.

O Papel – Enquanto atuou em outros setores, observou os motivos que levavam profissionais a decidir romper o elo associativo?

Penido – Comparando a ABTCP às associações que conheci, observei um diferencial: o T de “Técnica” em seu nome. Foi isso que me levou a me associar assim que entrei para o setor de celulose e papel, pois me remeteu a conhecimento e informações, que poderiam ser úteis no meu aprendizado sobre a dinâmica e o processo da indústria na qual eu estava inserido.

A Fibria, empresa para a qual trabalho, já era associada, mas eu queria ler a minha própria revista *O Papel* e ter acesso às informações diferenciadas como profissional, entre outras vantagens. Receber a revista *O Papel* em casa me mantém efetivamente ligado à ABTCP.

Outras associações de segmentos – como o de mineração, em que atuei – são certamente bastante ativas, mas principalmente no sentido de fazer o *lobby* empresarial e defender a competitividade do setor. O foco está no setor, e não no profissional. Como exemplo, posso citar o Instituto Brasileiro de Mineração. O único momento em que houve grande envolvimento profissional da minha parte foi quando aconteceu a constituição de comissões técnicas – ou seja, mais ou menos na linha do que faz a ABTCP e também a Tappi, entidade setorial técnica norte-americana.

Se fizermos uma avaliação crítica das quase 30 associações atualmente existentes em nossa cadeia produtiva setorial, incluindo florestal, de celulose e papel, gráfica e de papelão, entre outras, possivelmente o valor agregado oferecido aos associados seria muito maior se conseguíssemos integrar mais para podermos ter de seis a dez associações mais sólidas. A contrapartida associativa aumentaria para empresas e profissionais com a diminuição das cercas naturais entre estratégias e ações das diversas entidades.

No contexto da pesquisa e desenvolvimento, a ABTCP realmente ocupa um espaço notável. O sucesso da exposição se dá justamente por isso. Se não for a de maior prestígio mundial, certamente está em lugar de grande destaque. Trata-se de um

“As entidades precisarão ter, basicamente, extrema clareza em suas missões – ou seja, explicitar a causa de sua existência e ter como base um planejamento de ações para gerar valor aos associados”

evento que nesses 45 anos de ABTCP vem coroando o sucesso da entidade.

O Papel – Como a ABTCP e a Bracelpa passariam a atuar em uma eventual consolidação de entidades, como a que comentou?

Penido – Não considero conveniente nem provável que venham a se unir. Ambas devem continuar independentes, mas absolutamente parceiras.

A ABTCP deve se aproximar da Bracelpa e ter o claro discernimento de focar no desenvolvimento técnico das pessoas e na congregação do conhecimento, enquanto a Bracelpa terá foco no âmbito estratégico e na ampliação da competitividade das empresas do setor.

O Papel – Quais serão os desafios da capacitação profissional no setor de celulose e papel?

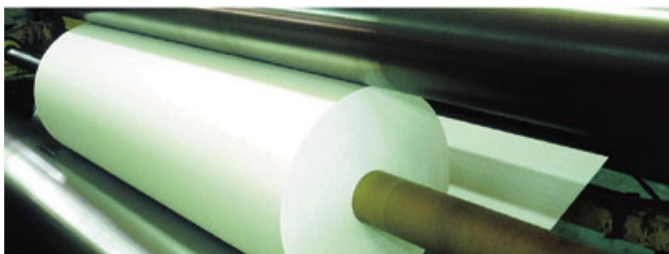
Penido – O profissional tecnicamente mais capacitado para atuar futuramente no setor de celulose e papel será aquele

que tiver uma formação complementar socioambiental. Não é a parte gerencial que está mais crítica, mas sim a capacidade do profissional de encontrar soluções técnicas mais criativas na linha da produção sustentável.

Essa visão mais ampla – que vai além do que a universidade atualmente ensina – precisa ser construída a partir de conhecimentos integrados – da floresta à entrega do produto acabado e ao pós-uso. Será necessário sensibilizar o técnico em relação à forma do uso do recurso natural nas empresas, com interface social, para aplicar a tecnologia na obtenção do melhor resultado.

Nosso profissional tem de ser consciente dessas responsabilidades de uso de recursos naturais na produção. Ele precisa ser o melhor defensor e promotor junto à sociedade de nossos processos e práticas sustentáveis. Somos quem aspira qualidade, quem faz produtos de boa qualidade e adequados ao uso, e tudo em perfeita harmonia com a natureza e em prol da sociedade. Essa é a mensagem que ele precisa comunicar.

Só que, para fazer isso com propriedade, é necessário que os



profissionais realmente pratiquem o que dizem. Não podemos continuar com o discurso de sustentabilidade se não praticarmos ações convergentes, adequadas às práticas que o conceito exige. A ABTCP poderá influir nessa forma inovadora de capacitar os profissionais que futuramente irão atuar no setor de celulose e papel.

O Papel – No caso da atuação futura da Bracelpa, o que poderia ser adiantado, considerando essa consolidação das entidades setoriais?

Penido – Uma das mais conceituadas consultorias do nosso setor, a STCP, foi contratada pela Bracelpa e pela Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (Abraf) para fazer um levantamento de quantas associações existem em nosso setor e como poderíamos aumentar a efetividade da representação setorial. Esses estudos, concluídos em 2012, mostraram que uma nova associação representando todas as indústrias de produtos de base florestal – e congregando, portanto, diversas entidades – seria a melhor forma de representatividade do setor atualmente.

As florestas plantadas abastecem tanto o setor de celulose e papel quanto a indústria de painéis de madeira e de mobiliário, além de produzirem energia e carvão siderúrgico.

No ano passado finalizamos as discussões sobre essa nova associação – que ainda não tem nome –, mas que deverá representar a grande vocação do Brasil para produzir produtos florestais renováveis de forma sustentável. Temos hoje 8 milhões de hectares – menos de 1% da área nacional. É possível até quadruplicar essa base florestal plantada, simplesmente crescendo em área de pastagens degradadas, criando a base para essa indústria renovável que vai substituir muitos dos produtos de base mineral e/ou petroquímicos.

Hoje estão no mercado mais de 5 mil produtos vindos da floresta. Eu me surpreendo com isso. Até um sorvete dietético tem celulose na composição! Há inúmeros componentes gerados pelo setor de celulose em produtos usados no dia a dia pelas pessoas que nem se imagina.

Provavelmente a Bracelpa, a Abraf e a Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira (Abipa) serão as primeiras protagonistas dessa consolidação numa nova associação, porque enxergam as enormes oportunidades de crescimento da demanda por produtos de base florestal e consideram fundamental reforçar a representação setorial em prol da maior competitividade de toda a cadeia produtiva de nossa indústria.

A sinergia de custos pela consolidação das entidades será um dos ganhos às empresas, bem como o maior poder de negociação institucional e a maior eficácia de uma comunicação uníssona com a sociedade e com os clientes e consumidores.

O Papel – Para concluir nossa reflexão sobre as associações setoriais, o senhor poderia definir os parâmetros de uma associação competitiva no cenário futuro?

Penido – Essas entidades precisarão ter, basicamente, extrema clareza em suas missões – ou seja, explicitar a causa de sua existência e ter como base um planejamento de ações para gerar valor aos associados. Além disso, terão de confirmar, o tempo

todo e a partir de pesquisas, se os clientes estão realmente satisfeitos com sua forma de atuação. Considerando a limitação de tempo para todos atualmente, as pessoas e empresas só dedicarão tempo para o que acreditarem ser importante fazer. Dessa forma, uma associação pode deixar de ser atrativa se seu público avaliá-la negativamente.

Além disso, como o cenário externo muda muito e não temos toda a clarividência hoje sobre o que acontecerá amanhã, a cada três ou cinco anos deve-se fazer um “exame de consciência”. Afinal, se ficarmos fazendo mais do mesmo, o cenário muda e ficaremos fora do eixo de valores.

Não tenho dúvidas do sucesso futuro da ABTCP. Contudo, os profissionais da rede de relacionamentos da entidade estão sendo constantemente convidados a participar de uma série de outras atividades, com demandas de tempo, entre outros compromissos, que todos os dias impõem às entidades um desafio ainda maior para cativar e fidelizar seus associados. ■

“Não podemos continuar com o discurso de sustentabilidade se não praticarmos ações convergentes, adequadas às práticas que o conceito exige”

Capacitação Técnica



Anúncio de junho/2012



P. Brant
Cenibra



“A capacitação técnica e o desenvolvimento tecnológico têm sido fundamentais para reverter a ascendência da curva de custos nas empresas do setor. Só vamos vencer esse desafio melhorando, inovando e também investindo – e muito – na eficiência dos nossos processos tecnológicos, florestais e de recursos humanos.”

O Papel – Como o senhor tem percebido que a capacitação técnica faz a diferença nas empresas?

Paulo Brant – Estou no setor há cerca de dois anos. Percebo que a capacitação técnica tem sido fundamental como meio de aumentar a produtividade e como base da busca pela inovação. No caso da Cenibra, que tem plantio de florestas em áreas mais montanhosas e ainda depende muito da colheita manual, a capacitação técnica torna-se estratégica a partir do momento em que se percebe a estabilidade da curva do preço da *commodity*, enquanto os custos da madeira para abastecer a produção e dos insumos, entre outros fatores, bem como o valor do salário mínimo do Brasil, apresentam comportamento sistematicamente ascendente.

Só na Cenibra, que tem florestas mais montanhosas, grande parte da colheita é manual. Temos quase 7 mil trabalhadores no campo. Com isso, o grande desafio consiste em reverter a ascendência da curva de custo em reais, o que poderá ser conseguido pela capacitação técnica e pelo desenvolvimento tecnológico. Se considerarmos ainda a escassez de mão de obra em determinadas áreas do processo, aumenta ainda mais a pressão por maiores salários.

É ótimo para o Brasil ter salário mínimo mais alto, porque não podemos vincular a sustentabilidade econômica de uma empresa ao fracasso do País. Aliás, muito pelo contrário: temos de torcer para que a política econômica dê certo. Dessa forma, friso que a questão tecnológica é crucial. Não há outra maneira de ter sustentabilidade econômica sem melhorar nossa tecnologia e a capacitação de nossos funcionários.

Já avançamos muito no desenvolvimento tecnológico. É um grande equívoco o clichê tão difundido de que no agronegócio há pouca tecnologia. O setor de celulose e papel avança pelas mentes brilhantes de doutores, pesquisadores e técnicos que estudam processo e produto com foco no aumento da produtividade. Posso afirmar que uma

Perfil Executivo

Nome completo: Paulo Eduardo Rocha Brant.

Formação Profissional: economista e engenheiro.

Um hobby: Música (violão, em particular) e literatura.

Principal conquista pessoal: o aprendizado da tolerância para com as ideias diferentes das minhas.

Principal aprendizado da gestão corporativa: vale muito a pena confiar nas pessoas.

O futuro do setor será... repleto de desafios e muitas ameaças, mas também de enormes possibilidades.

tonelada de celulose tem muito mais tecnologia que um celular produzido na Zona Franca de Manaus.

O Papel – No que se refere a investimento estratégico em capacitação de pessoas, como são direcionadas as ações da Cenibra?

Brant – A Cenibra, desde sua origem, adota uma política de formar pessoas; raramente vai buscar profissionais no mercado,

porque prefere formá-los em casa. A empresa tem um programa bem interessante de estágios a partir do qual diversos trainees são contratados pelo alto desempenho apresentado. Hoje, a universidade dá só o pontapé inicial. Então, incentivamos muito a capacitação técnica. Temos também cursos específicos de formação em celulose e na área de reflorestamento para formar nossos funcionários. Hoje, a empresa moderna não deixa de ser uma grande escola.

O Papel – Qual seu ponto de vista sobre a responsabilidade da empresa pela capacitação técnica?

Brant – Para mim, é uma via de mão dupla: profissional e empresa têm responsabilidades. A educação, o maior desafio brasileiro, deve ser oferecida pelo governo, pelas boas escolas públicas, por professores bem formados, além do setor privado. Por outro

lado, porém, obviamente existe o papel do aluno, pois não se aprende por osmose; é preciso interesse, atitude, disciplina, dedicação.

A empresa deve oferecer condições, mas há funcionários e funcionários: há os que se esforçam e têm um modo próprio de crescer como pessoa e também os mais acomodados, que não querem aprender nada. Educação não é apenas um direito do cidadão, mas também uma atitude de buscar o conhecimento. Aliás, este é um viés perigoso no Brasil de hoje: considerar que todas as desigualdades provêm da falta de oportunidades e dos problemas sociais. Isso é apenas parte da verdade. Sempre será insubstituível o esforço pessoal e a busca pelo conhecimento, que devem ser sempre incentivados e recompensados.

O Papel – Como o senhor acredita que o profissional de hoje deveria planejar sua carreira para ser bem-sucedido no setor?

Brant – O setor de celulose e papel, de forma geral, estrategicamente, é muito competitivo. Gosto muito das palavras do poeta Mário Quintana: “O segredo é não correr atrás das borboletas, é cuidar do jardim para que elas venham até você”. Quando se cuida bem do jardim, sendo um bom profissional, ético, que sabe trabalhar em equipe e buscar cada vez mais a qualificação, a promoção tem grandes chances de acontecer.

“Não há outra maneira de ter sustentabilidade econômica sem melhorar nossa tecnologia e a capacitação de nossos funcionários”

Às vezes, é o acaso, uma circunstância. A oportunidade surge de repente. Em minha evolução profissional, essa foi uma verdade reiterada diversas vezes. Para onde você vai depende de muitas variáveis sobre as quais você não tem controle. Nunca me imaginei no setor de papel e celulose...

O Papel – Como aconteceu sua vinda para o setor?

Brant – O convite para trabalhar na Cenibra surgiu inesperadamente. Sempre trabalhei na área financeira, no governo, em Brasília, no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e também como professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Aécio Neves, em seu segundo mandato, me chamou para ser secretário da Cultura. Não foi nada programado, pois eu tinha até outros projetos em mente para desenvolver. Minha experiência mostra que

não podemos ter a ilusão de controlar a vida. Quantas coisas podem acontecer conosco ao longo do dia? Controlamos, no máximo, 10% ou 20% dos acontecimentos. Não temos controle sobre a taxa de câmbio ou o preço da celulose, entre tantos outros fatores, mas podemos, sim, cuidar de nosso jardim: melhorar a gestão, inovar, reduzir o custo operacional. Fazendo bem nossa parte, no final acaba dando tudo certo. Não adianta cultivar uma ansiedade inútil sobre algo sobre o qual não se tem controle. As coisas hoje são muito imprevisíveis.

O Papel – Como nasceu sua vontade de se capacitar, aprender?

Brant – Sempre gostei de estudar. Não há coisa mais agradável para mim do que aprender. Entre os problemas da educação no Brasil está o fato de que a escola é uma coisa muito chata – e o contrassenso é que as pessoas gostam de aprender, desde que seja prazeroso. É claro que se deve ter disciplina, estudo e dedicação, mas a própria escola e o professor precisam motivar os alunos.

O Papel – Como acredita que possa acontecer uma transformação nesse sentido?

Brant – Deve acontecer no sentido de a escola deixar de ser vista



como chata. É claro que hoje muitos professores estão sendo mal remunerados também. É necessário melhorar a estrutura e a remuneração dos professores, mas também mudar a postura de boa parte deles, que ainda são muito arrogantes, muito autoritários, têm muita dificuldade de dialogar com os alunos. O bom professor não é aquele que sabe tudo. É necessário ter uma postura mais aberta ao diálogo.

Obviamente o aluno deve respeitar o professor, mas respeitar não significa ser submisso – ou seja, é necessário rever conceitos. Há uns cinco anos, quando retornei à UFMG para estudar no curso de doutorado em Economia, me deparei com a mesma forma de ensinar de 20 anos atrás! Hoje a tecnologia oferece tantas opções de interação que não faz sentido continuar assim.

A universidade brasileira tem uma postura meio arrogante: se algo não pode ser explicado, então é porque não existe. Dei aula muito tempo e, na maioria das vezes, aprendia muito mais do que ensinava aos alunos.

Você pode obrigar seu aluno ou mesmo seu funcionário a entrar e sair no horário da escola ou da empresa e até mesmo a cumprir certas tarefas, porém não pode obrigá-lo a ter vontade de estar ali. Para mim, o grande desafio de transformar a educação será este: despertar a vontade de aprender, o prazer de estudar.

O Papel – O senhor acredita em sucesso sem capacitação técnica?

Brant – De jeito nenhum. O ambiente tecnológico vai impondo novos desafios, novas dificuldades. Se você estiver bem preparado, vai perceber também novas oportunidades. A tecnologia está aí, não pode ser estancada; a capacitação, portanto, é crucial para lidar com as mudanças nos processos das empresas.

O Papel – Quais concorrentes o negócio da celulose enfrenta hoje no mercado?

Brant – Existe a concorrência do papel reciclado, mas que tem limitações de logística e até tecnológicas e ambientais. Para fa-

“O ambiente tecnológico vai impondo novos desafios, novas dificuldades. Se você estiver bem preparado, vai perceber também novas oportunidades”

zer papel, não vejo nenhum substituto para a celulose, mas pode ser que surja futuramente, assim como podem surgir novas aplicações para a celulose, como a celulose para fazer etanol. Há também outros usos da madeira, como a geração de energia.

O Papel – Como o senhor vê o setor de celulose lá na frente diante dos avanços dos meios digitais e potenciais reduções de consumo de papel para imprimir e escrever?

Brant – Nos mercados maduros, o consumo de papel de imprimir e escrever não vai crescer ou vai até mesmo cair, mas vai continuar existindo. Eu, por exemplo, uso o Kindle, mas adoro livro impresso. As pessoas não vão deixar de comprar livros ou imprimir informações. Temos de olhar a China, a Índia e outros países onde o

consumo *per capita* ainda é muito baixo.

Na medida em que se estende a tecnologia para mais pessoas, o consumo de papel de imprimir e escrever aumenta também. A tecnologia vai fechando e abrindo portas ao mesmo tempo, e as empresas podem se reposicionar. Claro que há uma concorrência com a mídia digital. A enciclopédia britânica não é mais em papel, mas acho que o consumo de papel, em geral, vai continuar crescendo.

As previsões de consumo de fibra curta apontam para um crescimento da demanda mundial de 1 milhão de toneladas/ano de celulose. Há ainda espaço para novos produtos. A madeira pode gerar diversos subprodutos. Tudo o que o petróleo faz a madeira pode fazer, segundo Eliezer Batista, nosso grande mestre. As empresas finlandesas e suecas têm investido muito para criar alternativas que otimizem o patrimônio florestal.

Assim, as empresas têm de investir em capital humano. Em termos de desenvolvimento de recursos humanos, não têm de adestrar pessoas, mas desenvolver profissionais capacitados e motivados para pensar em inovação e para melhorar processos, entre outros ganhos que a liberdade de pensamento permite. Este é o grande desafio das empresas: fazer que as pessoas se sintam bem no ambiente organizacional. O funcionário tem de se sentir vivo dentro da organização. ■

Sustentabilidade



Anúncio de julho/2012



Antônio Sergio Alípio

Veracel



“A sustentabilidade terá sido conquistada, de fato, quando as empresas do setor de base florestal forem reconhecidas como um ativo da sociedade, em uma relação legítima de parceria. No dia em que isso acontecer, saberemos que o nosso diálogo terá sido efetivo.”

O Papel – O que ainda não se falou sobre sustentabilidade?

Antônio Sergio Alipio – Mais do que falado, acredito que temos aprendido muito, o que é fundamental para se construir uma visão sobre o que deve ser um setor base florestal sustentável. Assim, conseguimos ampliar nossas fronteiras.

Os desafios têm nos obrigado a pensar “fora da caixa”. A Gestão Integrada do Território é um caminho possível, de compartilhamento de responsabilidades e iniciativas sociais consistentes, mas ainda uma solução em construção. A Veracel é referência em sustentabilidade, pois atualmente tem um superávit na conta de pegada de carbono, uma política de proteção das águas e uma gestão de florestas plantadas com foco na produção, além de uma área ainda maior de preservação de mata nativa. São 90 mil hectares de área plantada e 105 mil de área protegida, o que está acima do que a lei determina e do que o novo Código Florestal também exige das empresas.

Em termos sociais, existe uma política de inclusão estabelecida que vai além da simples geração de empregos formais e de qualidade. A Veracel contemplou ações de responsabilidade social para atender a um gap de necessidades típicas de uma região carente, como o sul da Bahia, onde está instalada.

A inclusão social implica participação da sociedade no negócio, e isso se dá de várias formas – para citar uma, o programa de fomento florestal, com transferência de tecnologia e de conhecimento, produção de longo prazo, compromissos de compra estabelecidos com os proprietários de terra do local. Dessa forma, também capacitamos para atender ao aspecto da geração de renda, ou seja, do aspecto econômico do tripé da sustentabilidade, para propiciar desenvolvimento regional.

Perfil Executivo

Nome completo: Antônio Sergio Alipio.

Formação Profissional: Engenheiro florestal.

Um hobby: beach tennis.

Principal conquista pessoal: com certeza, aprender a conciliar família e trabalho.

O que gostaria de aprender ainda: tocar um instrumento musical com virtuosidade.

Principal aprendizado da gestão corporativa: entender que são as pessoas que promovem o conhecimento. Aprender com as pessoas que nos rodeiam, sobretudo na sua simplicidade, é uma virtude que busco cultivar.

O futuro do setor será... ser reconhecido, na justa medida, por suas significativas contribuições sociais, ambientais e econômicas.

O Papel – Como define o conceito de sustentabilidade?

Alipio – Sustentabilidade é a capacidade da empresa de gerar e preservar valor para o negócio sob as lentes social, am-

biental e econômica – e só é sustentável se perene diante da verdadeira demanda da sociedade.

A Veracel tem dois grandes players: Fibria e Stora Enso, sendo essa última com mais de 750 anos – é a empresa mais antiga do mundo e, por ter atravessado os séculos, vale como exemplo de longevidade no mundo empresarial. Apesar de figurar como benchmarking mundial em sustentabilidade, continua a repensar seu negócio e a ampliar os canais de interlocução com seus públicos. Para a jovem Veracel, nos seus 20 e poucos anos, não poderá ser diferente.

O Papel – Como o modelo de gestão empresarial mudou para atender às demandas da sustentabilidade?

Alipio – Percebemos, principalmente, a necessidade de integração dos planos de ação das áreas de meio ambiente, social e respectivos orçamentos destinados a projetos de sustentabilidade. Deixamos de tratar a área de meio ambiente como um departamento apenas em conformidade restrita com a legislação e de ter uma área social isolada.

A governança corporativa é importante como facilitadora nesse processo, para assegurar que as decisões sejam compartilhadas, garantindo eficiência e eficácia nas operações e gerando um legado transformador para a região.

Hoje, quando vamos implantar uma nova área ou mesmo iniciar a colheita da madeira, temos a oportunidade de praticar o diálogo com cada uma das 126 comunidades sob o impacto do nosso negócio. Disso resultam iniciativas que promovem a inclusão das percepções e demandas da sociedade nas atividades da empresa e na gestão da sustentabilidade do negócio.

Por outro lado, buscamos parcerias e interações que promovam o desenvolvimento territorial. Somos uma grande empresa e podemos fazer parte da solução de questões históricas. Projetos de inclusão socioprodutiva e um dos maiores programas de assentamento rural dos últimos 25 anos estão nascendo dessa nova forma de fazer negócios.

De maneira holística (digamos assim), o social e o ambiental

“De maneira holística (digamos assim), o social e o ambiental fazem parte da gestão empresarial – não por obrigação, mas por princípio básico da sua estratégia de negócio”

fazem parte da gestão empresarial – não por obrigação, mas por princípio básico da sua estratégia de negócio.

O Papel – Quais os desafios de ser sustentável?

Alipio – Temos experimentado novas fronteiras. A informática é um exemplo bárbaro, assim como a medicina. A onda de inovação também chega ao setor florestal com o uso da madeira, do carvão vegetal, do aço; enfim, sempre olhando a árvore como madeira. Nós temos aí um novo horizonte pela nanotecnologia – as microfibras, que podem prover matérias de alta resistência, por exemplo.

O potencial é muito grande, quer na informática, quer na medicina. Sai da madeira para a nanotecnologia e, dessa forma, vai-se superando a fronteira do desenvolvimento. O papel foi uma evolução, mas agora estamos passando por uma nova experiência no setor de base florestal.

A pergunta é: o que faz a Veracel hoje?

A celulose é o produto mais apresentado, mas comercializamos o excedente da energia renovável que produzimos por intermédio de agências de energia elétrica. Como resultado da gestão dos resíduos gerados na produção, temos ainda fertilizantes orgânicos corretivos de solo e outros recicláveis sendo comercializados. Temos potencialidade ainda para a fabricação de biocombustível, produtos tecnológicos com alto valor agregado. Posso afirmar que estamos apenas começando.

O Papel – Como observa a evolução da sustentabilidade no setor?

Alipio – A sustentabilidade é um conceito intrínseco ao nosso setor de base florestal. Em sua amplitude ambiental, social e econômica, o desenvolvimento do negócio sustentável, reconhecido como tal, envolve diálogo e uma comunicação efetiva. Nós seremos sustentáveis no dia que a sociedade olhar as florestas plantadas como um ativo da comunidade. Quando esse olhar se estabelecer, de fato, as empresas do nosso setor terão conquistado o reconhecimento das pessoas como um setor sustentável.



Para isso, será necessário construir relações de qualidade e confiança, na prática do diálogo a cada dia.

O Papel – Como percebeu a expansão do conceito da sustentabilidade, em termos sociais, para estabelecer ações mais efetivas de inclusão?

Alipio – Em uma região com mais desafios socioeconômicos, como o sul da Bahia, a Veracel percebeu que não teria condição de resolver sozinha todos os problemas, sobretudo os que estão sob responsabilidade do Estado, como educação e saúde, entre outros. Não existe, contudo, empresa de sucesso em comunidade fragilizada.

Aqui está a grande oportunidade para a gestão integrada do território, para o fortalecimento das instituições presentes nos territórios de identidade e para o engajamento dos atores sociais. Eu costumo dizer que não somos a solução, mas somos parte voluntária deste processo de aprendizado da sustentabilidade. Afinal, temos poder

de articulação e sabemos quão importante isso é para as pequenas comunidades. Nesse sentido, a consciência sobre a forte necessidade de inclusão social – e não apenas de lançar ações fragmentadas – chegou pelo amadurecimento da consciência da própria sociedade, o que se refletiu em aprendizado para a empresa.

Observo que já foi o tempo de as empresas imaginarem bons projetos sociais sem escala e com muita propaganda. Pulava-se a etapa do diálogo, da discussão com os legítimos beneficiados sobre suas reais necessidades. Aprender a ouvir é o grande aprendizado. Esse não é o caminho mais fácil, pois os interesses são diferentes ao máximo, mas, quando nasce o consenso, há uma força poderosa e transformadora que isola o interesse particular e fortalece o bem coletivo.

O Papel – Esse amadurecimento conquistado contribuiu para afastar eventos como o de invasões de áreas de florestas plantadas das empresas do setor por alguns movimentos radicais?

Alipio – Quando saímos do estado de indignação – que é na-

“O desafio da humanidade é repensar seu modo de vida e consumo. Já somos 7 bilhões de pessoas no planeta. Desse total, um terço depende da madeira para cozinhar e gerar energia”

tural ao sermos surpreendidos pela ocupação de áreas produtivas –, passamos para um processo de entendimento e de construção, de avaliação do grau de responsabilidade de cada parte envolvida, entre outros procedimentos legais que teriam de ser adotados.

Chamamos o Estado (presença obrigatória nessa discussão) e sentamos com os líderes dos movimentos sociais. Chamamos as universidades para também participarem deste diálogo. Essa composição tripartite está trabalhando no desenvolvimento de um projeto de assentamento com perfil diferente do que tem sido feito. Ações como essa representam uma quebra de paradigmas. O resultado desse trabalho, porém, contribuirá com todas as práticas e com a revisão de aspectos de segurança ambiental. Observo ainda que não se trata simplesmente de doação de terra, mas de construção de um projeto de qualidade de vida e inclusão social com participação coletiva e democrática.

O Papel – Quais barreiras a sustentabilidade enfrentará futuramente?

Alipio – O desafio da humanidade é repensar seu modo de vida e consumo. Já somos 7 bilhões de pessoas no planeta. Desse total, um terço depende da madeira para cozinhar e gerar energia. Há ainda pessoas que são contra o plantio de florestas. Os recursos são finitos e o tempo está passando.

A sustentabilidade é a resposta, mas não há receitas prontas. De modo geral, as principais barreiras foram vencidas à medida que o aprendizado foi acontecendo por todas as partes: poder público, sociedade, empresas e ONGs. Ainda existe, no entanto, a visão de que sustentabilidade é o que os outros podem fazer para o bem do planeta. Precisamos garantir a evolução para o que cada um de nós – empresa, instituição ou cidadão – deve fazer para se tornar responsável, adotando práticas adequadas e engajando-se no cumprimento de uma agenda viável e sistemática em prol das condições de sobrevivência das próximas gerações. ■

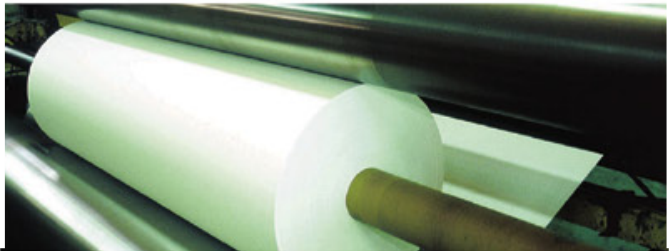
Responsabilidade Social



Anúncio de agosto/2012



Sergio Amoroso
Grupo Orsa



“A responsabilidade social corporativa teria de ampliar seu escopo, para ser praticada em sua essência conceitual. As corporações se preocupam com o entorno e com o interno, mas não com a sociedade. Temos um longo caminho a percorrer e muito a aprender, pois ainda somos muito limitados em nossas práticas.”

O Papel – Quais os principais aprendizados sobre responsabilidade social?

Sergio Amoroso – O conceito sobre o que vem a ser responsabilidade social ainda não está muito bem definido. Acredito que, de forma bem simples, responsabilidade social corporativa significa se preocupar com a sociedade. Isso ainda não é praticado, pois as empresas se preocupam com o interno e com o entorno. Então, a responsabilidade social corporativa teria de ampliar seu escopo de visão.

Trata-se de uma área ainda muito incipiente no Brasil. Não existe uma política governamental alinhada aos objetivos das empresas. Sem esse alinhamento, a empresa paga a conta dos projetos, que, muitas vezes, seriam para cumprir a responsabilidade do Estado, em áreas como as de educação e saúde, sem ter no final uma consideração significativa em termos de redução de impostos. Temos crédito em impostos que não podemos utilizar, por exemplo.

Além disso, falta integração entre os departamentos da própria empresa. Define-se um orçamento, cria-se um instituto, entre outras ações, e começa-se a trabalhar, só que cada setor em seu isolamento.

Para os melhores resultados acontecerem, porém, é fundamental que ocorra essa integração, paralelamente ao desenvolvimento das políticas governamentais. Então, o caminho a percorrer em termos de aprendizado é muito longo ainda, embora já estejamos dando os primeiros passos nesta trajetória.

Talvez nosso grande aprendizado tenha sido compreender a necessidade de dar condições aos participantes de qualquer projeto social de obter sua independência financeira. Não adianta destinar toda a verba do mundo para projetos sociais se não for considerado o aspecto econômico, a geração de renda, para que se sustente ao longo do tempo e traga resultados. Tem de haver um olhar holístico.

O Papel – Quais os exemplos práticos mais bem-sucedidos em projetos de responsabilidade social?

Amoroso – Um dos projetos que avançaram na linha de mode-

Perfil Executivo

Nome completo: Sergio Antonio Garcia Amoroso.

Formação Profissional: contábil.

Um hobby: tênis e pesca.

Principal conquista pessoal: humildade.

O que gostaria de aprender ainda: mais de mim mesmo.

Principal aprendizado da gestão corporativa: trabalho em equipe.

O futuro do setor será... desafiador sempre.

los integrados de competências – capacidade técnica e gestão da empresa aliada à experiência da Fundação Orsa na área social – foi um programa de fomento implantado na divisa do Estado do Paraná.

Enfrentados os desafios iniciais, foi estruturado um modelo produtivo no formato “mandala”, que considerou certo equilíbrio de atividades do pequeno produtor, a fim de que ele tivesse uma geração de renda antes do término do ciclo do plantio e colheita do pinus. Ele recebeu todo o suporte da Orsa e da Fundação pelo programa de fomento do cultivo florestal do pinus e também foi orientado para o cultivo de bananas e para pecuária leiteira.

A Fundação Orsa comprou algumas vacas leiteiras e distribuiu dois animais para cada família participante do projeto, avisando que aquela doação era uma forma de adiantamento. Eles assumiram então o compromisso de devolver duas novilhas para a Fundação Orsa após quatro anos de criação, extração e venda de leite. Era uma forma de ampliar o programa de fomento. Essas novilhas são doadas a outro fomentado. Tivemos casos de sucesso muito interessantes. Um dos fomentados, que tem dez hectares de terra, vem conseguindo tirar 300 litros de leite por dia, enquanto a floresta dele está crescendo. Ele tem três filhos moços, hoje todos na faculdade graças à geração de renda do sítio.

O Papel – Projetos bem-sucedidos como esse poderão ser ampliados para outras regiões futuramente?

Amoroso – Desde o ano passado já vêm sendo ampliados pelo Brasil. Contabilizamos no final de 2012 algo próximo de 16 mil hectares de plantio de florestas via modelo de programa de fomento, como o do projeto “mandala”. Isso representa entre 600 e 700 contratos fechados com as famílias, que têm, em média, 20 hectares fomentados cada uma. Além disso, 80 contratos de assentados do Movimento dos Sem Terra (MST) foram estabelecidos para também integrar esta rede de fomento dos pequenos produtores baseada no projeto. Trata-se de algo possível, porque eles viram que dava resultado e que não havia nenhuma intenção política da nossa parte.

O Papel – O estabelecimento desse olhar holístico sobre a responsabilidade social corporativa permitiu enxergar algo invisível até então na empresa?

Amoroso – Sim. Por exemplo, identificar pessoas e intervalos no processo de trabalho com potencial para gerar resultados interessantes na área social junto à comunidade. Temos, por exemplo, grande quantidade de terras na Amazônia, onde implantamos um modelo de fomento muito parecido com o que desenvolvemos na divisa do Paraná, mas com cultivo de curauá.

Os guardas de patrulhamento passavam horas parados, vigiando ocorrências de incêndios florestais e invasões, entre outras. Então, criamos um programa de incentivo, convidando

*“Não adianta
destinar toda a
verba do mundo para
projetos sociais se
não for considerado o
aspecto econômico, a
geração de renda, para
que se sustente
ao longo do tempo e
traga resultados”*

as equipes a apresentar seus projetos sociais para as lideranças. Esses guardas apresentaram um projeto pelo qual se tornariam agentes sociais nas horas vagas do patrulhamento.

Conclusão: hoje eles fazem muito mais do que antes e ainda se sentem pessoas muito melhores ao ajudar o próximo. Fazem partos, inclusive, entre os habitantes da floresta. O que mais me chamou a atenção foi um trabalho desenvolvido por eles com um menino paraplégico que vivia há oito anos deitado em uma rede. O menino sonhava em ir à escola. Com a ajuda dos guardas, que passaram a cuidar do menino, foi possível a realização desse sonho. Após passar por diversas cirurgias e tratamentos, esse garoto hoje consegue andar.

Muito pouco investimento foi necessário pelo Grupo Orsa, pois os próprios guardas, que se tornaram agentes sociais, conseguiram patrocínios de passagens aéreas e recursos para fazer tudo o que puderam para melhorar a vida do menino. Ele conseguiu conhecer um mundo antes nunca visto da rede em que passava o dia. Ampliou os horizontes e sonhos. Dá para imaginar o valor que essa ação social gerou para a vida desse menino?

O Papel – Qual a visão de futuro sobre a área de responsabilidade social do Grupo Orsa?

Amoroso – O modelo de futuro ideal para esta área de responsabilidade social está um pouco distante ainda. Talvez o melhor fosse o Grupo Orsa tornar-se um centro de análises e aprovações de projetos realizados por parceiros com a supervisão da Fundação Orsa – ou seja, aplicar nossa expertise como fonte realizadora de grandes ideias e ações sociais, fazendo, inclusive, a ponte entre os projetos da sociedade e a obtenção de apoio governamental. Não é nada muito exato, pois esta visão de futuro aponta para a continuidade do aprendizado pela tentativa e erro. Como disse, ainda há um longo caminho a ser percorrido, pois o *gap* social do Brasil é muito grande.

O Papel – Há mundialmente algum modelo exemplar de gestão de projetos de responsabilidade social?

Amoroso – Há modelos melhores, mais consolidados, mas todos são seccionados. No mundo todo não há um exemplo ideal. O me-



lhor deles com o qual me deparei até hoje foi o da Bill Gates Foundation. Eles mesmos, porém, não conseguem dar conta de todas as demandas, porque o “fazer” na área de responsabilidade social não é simples. O próprio Bill Gates diz que pegou mil escolas para fazer intervenções de melhoria e, no final, elas pioraram!

O Papel – O senhor se considera um executivo realizado, pelos projetos sociais empreendidos?

Amoroso – Não estou realizado ainda, não. Há em mim atualmente uma parte mais bem resolvida sobre aceitar que nem eu, nem muitos outros executivos serão capazes de resolver as questões sociais do País de forma completa. Este saber nos torna mais humildes, e esta consciência tem me feito enxergar que somos bem limitados.

Temos a sensação, como gestores de negócios em grandes empresas, de que somos muito mais do que realmente somos. Nosso sucesso, tenho entendido, é resultado de uma conjunção de fatores, e não apenas da nossa inteligência superior. Não somos apenas nós os grandes responsáveis pelo sucesso sempre.

O que posso afirmar nesta caminhada da responsabilidade social é que tenho aprendido a necessidade de sermos mais humildes, para reconhecermos nossa limitação e ceder-mos à necessidade de somar experiências, sempre! Só dessa forma é que ampliaremos nossas chances de realização pelos resultados mais completos.

O Papel – O que definitivamente chegou a conhecer que não era projeto de responsabilidade social?

Amoroso – Existe uma série de ações, mas duas coisas eu posso pontuar: uma é relativa ao marketing excessivo em cima de algo que deveria ser natural; outra é fazer um barulho danado, falando que determinada ação é social, mas o dinheiro investido nessas ações é fruto de incentivo fiscal de forma forçada. Temos muitas empresas agindo assim – empresas muito grandes, diga-se de passagem.

O Papel – Como observa que a consolidação de resultados na área de responsabilidade social tem mudado essa realidade?

Amoroso – Se olharmos hoje em comparação a um período de 20 anos atrás, melhoramos muito nessa área em

nossas empresas. O escopo é bem aberto, uma série de coisas vem sendo debatida e novos modelos estão sendo gerados, entre outros fatores.

Nos anos 1990 estávamos começando a falar sobre responsabilidade social corporativa. Passamos por fases como a da compra de prêmios por algumas empresas para se intitularem socialmente responsáveis... Mas isso faz parte do aprendizado, e hoje temos empresas e instituições fazendo projetos muito bons, de qualidade e com impactos positivos para a sociedade, a exemplo do projeto “Todos pela Educação”, que posteriormente teve parte do trabalho incorporado pelo Ministério da Educação.

O Papel – Para onde poderiam caminhar os projetos de responsabilidade social corporativa em termos de inovação?

Amoroso – É um pouco pretensioso falar em inovar nessa área se considerarmos que os modelos de gestão criados para medir resultados de projetos de responsabilidade social ainda não são os melhores. Talvez inovar seja aprender a forma adequada de juntar as três áreas: governo, iniciativa privada e sociedade. Seriam as famosas Parcerias Público-Privadas (PPPs) na área social. É uma inovação que pode ser implantada e tem de funcionar.

O GRAACC, por exemplo, do qual participo como presidente do Conselho, atua a partir desse modelo integrado e tem funcionado bem, em termos de resultados. Hoje o GRAACC tem um orçamento de R\$ 60 milhões, dos quais o SUS contribui com R\$ 19 milhões, e os outros R\$ 41 milhões são captados no mercado, a partir de incentivo, doações e sócios, entre outros. E funciona.

Atendemos atualmente mais de 2 mil crianças por mês, 350 novos casos efetivos de câncer por ano, com nível de complexidade de tratamento muito alto. O GRAACC é uma ONG e funciona como exemplo de uma PPP que deu certo. Funciona porque envolve uma realidade dura de aceitar: o câncer não escolhe classe social; pega todos – até o presidente da República! Por isso, quando nos encontramos como iguais, não é nem preciso esforço para fazer o exercício da humildade de nos colocarmos no lugar do outro para nos comprometermos com os melhores resultados. Talvez falte mais humanidade para superar os obstáculos das desigualdades. ■

“É um pouco pretensioso falar em inovar nessa área se considerarmos que os modelos de gestão criados para medir resultados de projetos de responsabilidade social ainda não são os melhores”

Tecnologia



Anúncio de setembro/2012



*Ruy Haidar
Filho*
Santher



“A evolução tecnológica sempre marcou grandes transformações da humanidade. No segmento de papéis tissue, viabilizou o aumento da produtividade e qualidade, com ganhos importantes de sustentabilidade e competitividade, atendendo aos consumidores de forma ampla e muito mais efetiva, o que é nosso maior objetivo.”

O Papel – Qual o significado da tecnologia na história do setor de papéis tissue?

Ruy Haidar Filho – A tecnologia influenciou o desenvolvimento do setor de papéis tissue em quatro aspectos fundamentais. O primeiro foi a mudança na produtividade a partir do lançamento das máquinas de papel com velocidade que hoje vão até 2.400 m/min. O segundo foi a influência na qualidade também promovida pelas novas tecnologias, com significativa melhoria da formação da folha, maciez, e da resistência do papel. O terceiro e o quarto aspectos dessa revolução tecnológica são a sustentabilidade e o custo de produção. Hoje, por exemplo, o processo de fabricação de papel consome muito menos água e energia por tonelada produzida do que há dez anos – e surgem novas tecnologias a cada ano.

A Santher, portanto, tem investido fortemente em tecnologia. Nos últimos quatro anos, foram cerca R\$ 250 milhões em novas tecnologias, equipamentos, máquinas de papel, máquinas de conversão e modernização tecnológica em geral. Esses investimentos estão trazendo novos padrões de qualidade, produtividade e sustentabilidade que resultam em produtos melhores, com custos menores e menor impacto ao meio ambiente, entre outros ganhos.

O Papel – Qual sua percepção sobre a indústria de papéis tissue antes e depois do desenvolvimento tecnológico?

Haidar Filho – Entrei no setor de papéis tissue em 1982 para atuar nas áreas de vendas e marketing. De lá para cá, tudo mudou muito em diversos sentidos, principalmente em termos de equipamentos e máquinas, lançamento de produtos e até na prestação de serviços. Antes, o mercado era menos sofisticado e, conseqüentemente, os processos demandavam menos avanços tecnológicos. Os consumidores não esperavam muito além de papéis de folhas simples, com pouca inovação. Tudo evoluiu: as tecnologias, o mercado, os produtos e o consumidor. Por exemplo, o mercado consumidor de produtos de folha dupla que antes representava um percentual de 12% passou a representar hoje aproximadamente 25% do mercado. Basicamente, a revolução techno-

Perfil Executivo

Nome completo: Ruy Haidar Filho.

Formação Profissional: Administração de Empresas.

Um hobby: pesca esportiva.

Principal conquista pessoal: conquista da liderança de mercado nas categorias de papel higiênico e toalha.

O que gostaria de aprender ainda: como ajudar as próximas gerações a construir uma civilização cada vez melhor, mantendo a competição saudável e sustentável, e consolidando o núcleo da família, que é o que dá sentido e comprometimento com a vida e o futuro do planeta.

Principal aprendizado da gestão corporativa: equilibrar processo, disciplina, agilidade e ousadia.

O futuro do setor será... o mesmo do Brasil: brilhante, de muito sucesso!

lógica, em função da mudança de eficácia, ajuda na melhoria do poder aquisitivo e na qualidade de vida do brasileiro.

O Papel – Se tivesse de definir os principais pontos positivos e negativos da tecnologia na vida das pessoas, quais seriam?

Haidar Filho – O ponto positivo seria o aumento da produ-

vidade aliado às tecnologias de produção mais limpas e econômicas, com maior qualidade do produto final, que torna o setor cada vez mais sustentável.

Em relação ao principal ponto negativo, eu percebo a redução da necessidade da mão de obra não capacitada, que não consegue responder à demanda dos avanços tecnológicos na velocidade necessária, e de difícil recolocação no mercado de trabalho, pois muitos setores têm essa mesma necessidade de capacitação.

O Papel – Quando olha para a produção de papéis tissue hoje, o que lhe passa em mente sobre como deverá ser o futuro de seus processos, alavancados pela tecnologia que ainda deverá surgir?

Haidar Filho – Percebemos o movimento de mercados desenvolvidos, estudados por nós, e ficamos atentos ao mundo, ao surgimento e à implantação de tecnologias que podem revolucionar e ou colocar em risco o nosso negócio.

O Papel – Quais os principais momentos de sua vivência no setor marcados por revoluções tecnológicas da humanidade?

Haidar Filho – A revolução tecnológica da humanidade que eu vivenciei durante esses anos todos, até mesmo do ponto de vista do consumidor, foi a revolução da internet, das redes sociais. Isso está apenas começando, mas promete mudar a forma de comprar e de se comunicar com os consumidores mundialmente. Há muito pouco tempo só tínhamos as TVs abertas e rádios; hoje temos uma infinidade de canais por assinatura, redes sociais, vendas on-line... Enfim, nossa comunicação com o cliente e o consumidor está passando por uma revolução impressionante.

As pressões pela responsabilidade social das empresas também cresceram a partir do uso de todos esses canais, em função da conscientização, da velocidade e da repercussão das comunicações.

Perante isso tudo, o que era durável cedeu espaço para a chegada do descartável. Hoje, a maioria das coisas é descartável, pois tem sempre alguma pessoa ou produto substituindo outro em velocidade espantosa. Com a velocidade da informação, o aumento da educação e a consciência dos consumidores, pode-se comprometer a sobrevivência de uma empresa rapidamente se não nos anteciparmos às oportunidades e aos riscos que poderão surgir em nossos negócios.

O Papel – Como transformou sua visão sobre a forma de venda do produto tissue nos últimos anos?

Haidar Filho – Hoje, o ponto de venda é o local fundamental para decisão de compra do consumidor. Consequentemente, a empresa tem de desenvolver todo um trabalho de marketing para ressaltar sua marca perante a concorrência e criar identidade e confiança. É um grande

desafio conseguir destaque no mercado, pois, além da concorrência nacional, nos deparamos hoje com os concorrentes internacionais.

É preciso saber conviver com esses fatores. Para isso, tentamos fazer um trabalho estratégico de marketing no ponto de venda em conjunto com nossos consumidores e clientes. Além disso, em cada região do País as expectativas do consumidor são diferentes. O fato é que hoje os movimentos de mudança do mercado são tão rápidos e intensos, que somente quem tiver processos capazes de identificar isso também rapidamente e montar uma logística para atender às novas demandas vai ganhar cada vez mais mercado no futuro.

O Papel – Em algum momento a Santher já pensou em criar um canal direto de venda ao consumidor final?

Haidar Filho – Acredito que este seja o sonho de toda empresa: estar diretamente conectada com o consumidor. Por outro lado, é uma ação conflitante com a forma atual de distribuição e, por isso, requer um bom planejamento e execução.

Olhando para o negócio tissue no Brasil, percebe-se que a logística representa um custo muito alto, pois se trata de um produto de grande volume, leve e com baixo valor por metro cúbico em relação a outros. Hoje existe, inclusive, a tendência de melhores produtos, com mais metros por rolo e compactação para aumentar o valor por metro cúbico, o que poderia viabilizar a logística da venda direta ao consumidor. Certamente um dia chegaremos lá, mas atualmente temos apenas conceitos sobre o caminho a ser trilhado.

O Papel – Fazendo um exercício de futurologia na Era Digital, já pensou em alguma inovação capaz de substituir o papel tissue?

Haidar Filho – Primeiramente, se eu soubesse, jamais falaria sobre isso a alguém; eu patentearia o projeto (risos). Tecnicamente falando, com base em todas as projeções até 2020, ninguém visualiza uma diferenciação significativa do tissue.

Do ponto de vista tecnológico e sustentável de hoje, com a utilidade e a tecnologia que têm esses produtos, a tendência é ainda de um longo crescimento de mercado, especialmente em países menos desenvolvidos, com consumo *per capita* muito baixo em comparação aos desenvolvidos.

O mundo ainda vai apresentar grandes desafios para a indústria, pois a população está crescendo muito e, certamente, demandará novas tecnologias.

Enfim, não vejo substitutos para o papel tissue atualmente, mas estaremos muito atentos às mudanças, nos antecipando e obsoletando nossos próprios produtos, lançando os que atenderão melhor à sociedade de uma forma ampla. As empresas que conseguirem delectar e estar sempre à frente das tendências serão as eternas. Esse é o nosso grande desafio! ■



Gestão Empresarial



Pericles Druck
IRANI

Anúncio de outubro/2012



“A base de tudo é a intenção estratégica: missão inspiradora, uma visão desafiadora e valores bem alinhados. A partir desse ponto, o pilar central é o desenvolvimento das pessoas, no qual as lideranças têm um papel muito importante.”

O Papel – O que mais tem aprendido sobre gestão empresarial em sua carreira executiva?

Pericles Druck – Sobre gestão de empresas, estamos aprendendo sempre, mas destaco a importância e o poder de duas práticas: processo de planejamento estratégico e gestão participativa.

O Papel – O que define uma empresa de sucesso?

Druck – Uma empresa de sucesso é uma empresa onde as pessoas estão em permanente desenvolvimento e felizes.

O Papel – Como sair da equação de se produzir cada vez mais com o consumidor querendo pagar cada vez menos pelos produtos?

Druck – Acredito que produzindo com custos cada vez menores, qualidade cada vez melhor e construindo relações de valor dentro da cadeia produtiva.

O Papel – Pesquisas demonstram que mais de 80% das novas empresas abertas no Brasil fecham as portas antes de completar três anos no mercado. A quais fatores acredita que se deva essa realidade?

Druck – “O risco do fracasso é o preço do sucesso”. Acho normal no conceito de empreendedorismo. Talvez no Brasil o ambiente de negócio seja ainda mais complexo e desafiador para empresas na formalidade, pelo excesso de burocracia e de impostos, entre outras causas do chamado “custo Brasil”.

Perfil Executivo

Nome completo: Pericles Pereira Druck.

Formação Profissional: engenheiro agrônomo e Owner/President Management Program – Harvard Business School.

Um hobby: criar e montar bons cavalos crioulos.

Principal conquista pessoal: formar uma família unida.

O que gostaria de aprender ainda: muita coisa, todos os dias, com todas as pessoas.

Principal aprendizado da gestão corporativa: pensar grande e construir passo a passo com humildade, determinação e participação da equipe.

O futuro do setor será... muito bom. Nossas cadeias produtivas são ambientalmente sustentáveis, nossas empresas estão no caminho certo e nosso país tem todas as condições para dar certo, mas é claro que também depende de cada um de nós!

O Papel – Se lhe fosse solicitada a apresentação de um modelo inovador de gestão empresarial, quais seriam suas diretrizes para desenvolver uma proposta?

Druck – Na função de CEO da Celulose Irani tento implementar



o modelo de gestão no qual acredito, sem perder de vista as melhores práticas de outras empresas. A base de tudo é a intenção estratégica: missão inspiradora, uma visão desafiadora e valores bem alinhados. A partir desse ponto, o pilar central é o desenvolvimento das pessoas, no qual as lideranças têm um papel muito importante. Criar uma cultura de inovação passa a ser um diferencial muito importante para o sucesso das empresas no futuro. Estamos escrevendo o nosso relatório de gestão de acordo com o "modelo de excelência em gestão", da Fundação Nacional da Qualidade.

O Papel – Quais as atividades mais críticas da gestão?

Druck – Acredito que as atividades mais críticas são a gestão de pessoas e o processo decisório.

O Papel – Considerando que cada tipo de negócio tem particularidades próprias, quais os principais desafios de gerenciar uma empresa do setor de celulose e papel?

Druck – O primeiro desafio é a sustentabilidade. No setor, por ser intensivo em capital e em recursos naturais, além de muito competitivo, as empresas que sobrevivem são as que têm essa visão de longo prazo, com equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Conciliar as metas de curto, médio e longo prazos também é um dos principais desafios.

O Papel – O setor de celulose e papel passou por diversos momentos em que as fusões e as aquisições foram muito intensas. Quais os principais motivos que levam empresas a partir para tomar decisões estratégicas dessa natureza?

“A base de tudo é a intenção estratégica: missão inspiradora, uma visão desafiadora e valores bem alinhados”

Druck – Reduções de custos e otimização de investimentos são os principais objetivos dessas iniciativas. Quando o mercado é muito fragmentado, o conjunto das empresas perde eficiência e passa a ter riscos maiores. Acredito que o segmento de papéis para embalagem vive um momento em que se faz necessária uma consolidação.

O Papel – Quando ocorrem fracassos na gestão empresarial, como e onde se encontra motivação para superar os impactos e continuar em busca do sucesso?

Druck – A motivação vem da intenção estratégica e do orgulho de pertencer a uma equipe. Precisamos aprender com os erros e corrigi-los com rapidez e objetividade.

O Papel – Quais os modelos de gestão que já conheceu até hoje e quais deles mais lhe chamaram a atenção e por quê?

Druck – Vejo variações de estilo em relação aos principais temas de gestão. Não consigo ver modelos tão definidos assim.

O Papel – Ao olhar para o futuro, em nível mundial, quais os caminhos visualizados para uma empresa atravessar os tempos e se tornar sustentável?

Druck – “Crescer com valor”, aumentando competitividade e sustentabilidade; aproveitar diferenciais competitivos naturais e regionais; manter atualização tecnológica dos parques fabris; diferenciar-se a partir da inovação; e preparar-se para competir globalmente. Uma governança corporativa adequada também é muito importante para dar segurança para todos os apostadores (*stakeholders*). ■

“Criar uma cultura de inovação passa a ser um diferencial muito importante para o sucesso das empresas no futuro”

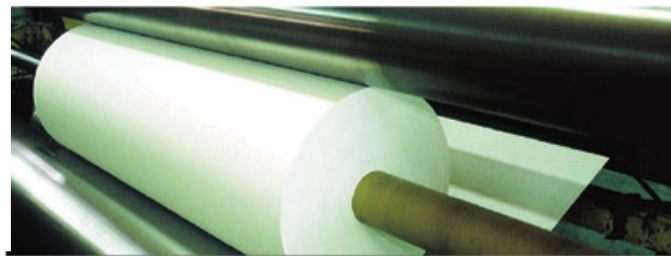
Liderança



Anúncio de dezembro/2012



Ítalo Trombini Filho
Grupo Trombini



“Um verdadeiro líder caminha junto com sua equipe, participando ativamente da busca de soluções para superar obstáculos e vencer desafios.”

(Ítalo Trombini, CEO do Grupo Trombini)

O Papel – O que significa ser um verdadeiro líder?

Ítalo Trombini Filho – O verdadeiro líder é aquele que caminha junto com sua equipe.

O Papel – Quais as consequências de não ser um líder, mas estar no poder?

Trombini Filho – Quando o poder é dado a quem não tem visão do negócio, as diretrizes são transmitidas de forma obscura para a organização. Como consequência, nem sempre se obtêm os resultados esperados e leva-se muito mais tempo para colocar a empresa nos trilhos.

O Papel – Liderar no setor papelero é superar quais principais desafios atualmente?

Trombini Filho – Superar os desafios de um negócio de capital intensivo, ou seja, ter estratégias para lidar com o fato de investir primeiro um alto valor e aguardar um período considerável para obter o retorno desse investimento.

O Papel – Como o senhor percebe a evolução da liderança através dos tempos?

Trombini Filho – Observo que a prática da liderança evoluiu do “achismo” para o compartilhamento das decisões.

O Papel – O que leva uma equipe a valorizar, respeitar sua liderança?

Trombini Filho – Acredito que, quando o líder caminha junto

Perfil Executivo

Nome completo: Ítalo Fernando Trombini Filho.

Formação Profissional: Administração de Empresas com pós-graduação em Marketing.

Um hobby: náutica.

Principal conquista pessoal: filhos.

O que gostaria de aprender ainda: envelhecer.

Principal aprendizado da gestão corporativa: a necessidade de renovar os ativos.

O futuro do setor será... a consolidação das empresas.

com sua equipe, acaba tendo a chance de participar mais da busca de soluções para o problema do dia a dia de cada área da empresa e, assim, é parte do sucesso. Esse “vencer junto” com sua equipe é que faz com que as pessoas o valorizem.

O Papel – Quais os maiores erros já vistos na prática da liderança?

Trombini Filho – Já vivenciei diversas situações ao longo da minha carreira de gestor, mas a falta de foco no negócio foi o pior de todos os erros, pelas consequências geradas.

O Papel – Como observa que as grandes mudanças da humanidade influenciaram o comportamento dos líderes?

Trombini Filho – A história da humanidade, na questão do poder, avançou de uma postura autoritária, centralizadora, para uma abertura, no sentido do compartilhar decisões. Principalmente as mudanças, a partir de tudo o que podemos ler na história das nações, levaram à abertura de um espaço para pensar democraticamente. Essa foi uma grande conquista de todos nós.

O Papel – De que forma o comportamento das pessoas nas empresas influencia o comportamento do próprio líder?

Trombini Filho – A falta da transparência acaba por gerar insegurança entre os líderes. Quanto maior a transparência entre todos na empresa, menor será o risco de o líder tomar decisões erradas. Quando a franqueza impera nos diálogos, há clareza e objetividade na comunicação e, conseqüentemente, nas decisões.

*“Quanto maior a
transparência entre
todos na empresa,
menor será o risco de
o líder tomar decisões
erradas. Quando a
franqueza impera
nos diálogos, há
clareza e objetividade
na comunicação e,
conseqüentemente,
nas decisões”*

O Papel – Quais os conceitos de liderança mais alinhados ao seu pensamento como líder?

Trombini Filho – A não imposição. Não acredito que o líder autoritário consiga manter uma gestão sustentável.

O Papel – Olhando para o futuro, considerando tudo o que os cenários de mercado apresentam de perspectivas, como acha que terá de agir um líder para ser bem-sucedido em seus negócios?

Trombini Filho – “Não é um caminho novo; é um novo jeito de caminhar”. Esse ditado pode traduzir bem o sentido da mudança de visão do líder para continuar sendo bem-sucedido no futuro dos negócios.

O Papel – A Trombini é considerada uma empresa familiar. Quais os segredos da gestão familiar sustentável que supera os desafios dos relacionamentos familiares no dia a dia de trabalho e perante os momentos difíceis dos negócios?

Trombini Filho – Deve-se separar o capital do trabalho, ou seja, o membro da família que trabalha para a empresa deve ser remunerado pela prestação do serviço; o que não o faz deve receber os dividendos. ■





EM 2013, NÃO VÃO FALTAR OPORTUNIDADES PARA SABER TUDO SOBRE CELULOSE E PAPEL

blueboxcomunicao.com.br

Programe-se desde já com o calendário de eventos ABTCP*

MARÇO	
Mesa Redonda PNRS	Jundiaí - SP
Mesa redonda Captação e Distribuição de Energia	São Paulo - SP
EAD - Curso a Distância	Via WEB
ABRIL	
Curso de Fabricação de Papel	São Paulo - SP
Mesa Redonda Mudanças Climáticas	São Paulo - SP
Mesa Redonda Inovações - Celulose para Tissue	Mogi das Cruzes - SP
Mesa Redonda Planejamento de Paradas Gerais	Limeira - SP
EAD - Curso a Distância	Via WEB
MAIO	
Seminário de Segurança do Trabalho	São Paulo - SP
Workshop Qualidade da Madeira	São Paulo - SP
Curso de Biorrefinarias Integradas	Curitiba - PR
EAD - Curso a Distância	Via WEB
JUNHO	
Curso Fabricação de Papel Tissue	Bragança Paulista - SP
Seminário Meio Ambiente	Aracruz - ES
Mesa Redonda Incrustações em Máquina de Papel	Piracicaba - SP
Semana do Papel e Celulose	Mato Grosso do Sul
EAD - Curso a Distância	Via WEB

JULHO	
Seminário Manutenção e Automação	Jacareí - SP
EAD - Curso a Distância	Via WEB
AGOSTO	
Mesa Redonda Segurança em Máquina de Papel	Jundiaí - SP
Mesa Redonda Ciclo de Vida	São Paulo - SP
Curso Fabricação de Papel	Santa Catarina
EAD - Curso a Distância	Via WEB
SETEMBRO	
EAD - Curso a Distância	Via WEB
OUTUBRO	
Congresso ABTCP 2013	São Paulo - SP
Mesa Redonda Pegada Hídrica	São Paulo - SP
Mesa Redonda Segurança de Caldeira	São Paulo - SP
EAD - Curso a Distância	Via WEB
NOVEMBRO	
Encontro de Operadores de Caldeira de Recuperação	Três Lagoas - MS
EAD - Curso a Distância	Via WEB
DEZEMBRO	
EAD - Curso a Distância	Via WEB

* O calendário de eventos é preliminar e está sujeito a alterações

Sua empresa pode ser patrocinadora dos eventos ABTCP.
Entre em contato e conheça todos os benefícios:

 eventostecnicos@abtcp.org.br | cursos@abtcp.org.br

 3874 2736 | 3874 2737



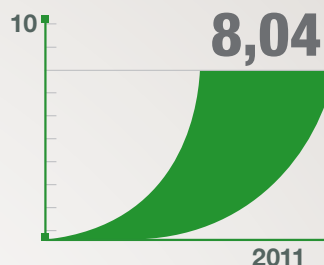


ABTCP. 45 ANOS DE COMPROMISSO COM NOSSOS ASSOCIADOS.

O maior compromisso da **ABTCP** sempre foi com nossos associados, e os resultados da última **PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO ABTCP*** comprovam isso.

O expressivo aumento dos índices de satisfação e lealdade de nossos associados nos motiva a promover o desenvolvimento tecnológico de toda cadeia produtiva e a capacitação técnica dos profissionais do setor.

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL



ÍNDICE DE LEALDADE** 29% de crescimento

* Pesquisa elaborada pelo instituto Lafis Informação de Valor

** Medido com a pergunta "Você recomendaria um produto/serviço para um amigo?"

Associe-se à ABTCP e entenda porque nossos associados estão cada vez mais satisfeitos.

- Relacionamento / networking
- Conhecimento, inovação e tendências
- Projeção no setor
- Os sócios da ABTCP podem usufruir do acervo técnico, publicações, descontos em cursos, congressos e exposições de celulose e papel

ASSOCIE-SE JÁ: (11) 3874.2701
www.abtcp.org.br

