

Inovação

Por Patrícia Capo

"Pesquisas mostram que 80% das inovações são novas aplicações do que já existe. Portanto, inovar não é necessariamente inventar algo totalmente novo. Depende de saber ouvir o cliente, entender o problema e propor uma solução para resolver o que incomoda. Tudo isso de uma forma que ninguém imaginou antes."

Perfil Executivo

Nome completo: Antonio dos Santos Maciel Neto

Formação Profissional: Engenheiro Mecânico pela UFRJ

Um hobby: Pecuária (que é negócio também...)

Principal conquista pessoal: Passar no vestibular da Escola de Engenharia da UFRJ

Principal aprendizado da gestão corporativa: Quem ganha o jogo é o time. Ninguém conquista nada sozinho.

O futuro do setor será... Brilhante, se inovar via biotecnologia e melhorar a comunicação com a sociedade.

O Papel – Quais os principais desafios para conseguir inovar hoje?

Antonio Maciel – Um primeiro desafio da inovação é a perspectiva de médio e longo prazos. As empresas estão muito preocupadas em resolver os problemas de curto prazo. Um segundo desafio é a cultura da empresa. É mais fácil fazer o que se faz todo dia, sempre do mesmo jeito, do que fazer diferente. Sair da zona de conforto é realmente difícil. Por isso, a inovação tem de estar na cultura da empresa, pois a ousadia é um risco a ser assumido, a começar pela alta gestão.

O terceiro e último principal desafio para a inovação que eu vejo diz respeito à formação de pessoas. É preciso ter uma equipe sempre muito bem treinada e focada na superação de desafios.

O Papel – Diz um ditado que "o maior desafio, barreira à inovação, não é aprender novas coisas, mas se desvencilhar das velhas ideias." Como o Sr. lida com isso em seu dia a dia de trabalho?

Maciel – Em primeiro lugar, a inovação não precisa ser necessariamente uma invenção para ser classificada como tal. Pesquisas mostram que mais de 80% das inovações são aplicações diferentes de coisas que já existem. Percebo que muitas vezes o “novo” é uma ameaça ao que era feito no passado. Portanto, é preciso afirmar para si próprio que para construir o futuro, não necessariamente precisamos negar o passado. O que foi feito, foi feito e nos permitiu chegar até aqui. Desta forma, não preciso criticar o passado para construir o futuro. Percebo que as pessoas se sentem incomodadas com o novo, ou seja, criam uma espécie de barreira mental, pelo questionamento que o pensar diferente gera em relação ao passado. Então, a empresa que culturalmente é inovadora comemora suas conquistas e projeta a construção de um futuro ainda melhor lá na frente com a ação de suas equipes. É por esta consciência e pelos exemplos de trajetórias de sucesso que vamos evoluindo na vida, assim como a própria organização. É preciso um convite, um validação, para motivar as pessoas a querer fazer diferente.

O Papel – Qual sua visão sobre uma gestão inovadora?

Maciel – A gestão empresarial consiste basicamente de três grandes pilares: estratégia, execução e pessoas. A estratégia é definida com foco na resolução de problemas. A grande pergunta a ser feita para nós mesmos em nossas empresas é: como vamos crescer de forma sustentável? A partir destas respostas, surgem alternativas de novos negócios e de mudanças de melhoria nos próprios negócios existentes. Este foi o início do pensar o Plano Suzano 2020-2024. Desta forma, a gestão visualiza o que fazer e, assim, parte para trabalhar o segundo pilar: a execução, ou seja, o fazer acontecer. Quando se enxergam inovações durante a fase da estratégia, a maior parte delas se perde nas empresas exatamente na hora da execução; no momento de definir o como implantá-la. Como essa etapa da execução depende das pessoas, é aí que reside o diferencial competitivo das empresas: o capital intelectual. São as pessoas que fazem a diferença. A organização que valoriza as pessoas tem maior chance de inovar e superar desafios.

O Papel – O que sua experiência no setor de celulose e papel modificou em sua visão sobre inovar na gestão, e o que a atuação em outros segmentos lhe trouxe de valor agregado para atuar melhor na área de celulose e papel?

Maciel – Estive na indústria automobilística durante sete anos; e, antes disso, na agroindústria, ferrovias, cerâmica e por dez anos atuei na Petrobrás. Aprendi durante este tempo na prática o que diz o professor e consultor, Vicente Falconi, sobre teoria de gestão: é preciso ter liderança, método e conhecimento técnico para administrar bem. Completa esse conceito o olhar dedicado aos pilares

da gestão: estratégia, execução e pessoas. Procuro estar sempre atento a tudo isso.

Na indústria automobilística, aprendi muito sobre o método; manufatura enxuta, ganhos de produtividade. Na Petrobrás, aprendi muito sobre a força do conhecimento técnico e assim por diante em outros setores em que atuei. Mas o que realmente fez a diferença, foram os grandes líderes que tive a oportunidade de conhecer em minha carreira. Líderes inspiradores e que faziam acontecer.

O Papel – O sr. poderia citar alguns destes líderes inspiradores?

Maciel – Na Petrobrás, tive a oportunidade de conhecer o José Paulo Silveira, que concebeu e liderou a implementação do programa de pesquisas em águas profundas e que contribuiu para posicionar a Petrobrás como líder mundial. Foi o líder mais completo que conheci. Ele, inclusive, participou na Suzano da estruturação do programa de inovação.

Na Ford, conheci o Terry Jonckheere. Um grande engenheiro mecânico, infelizmente, já falecido, que havia passado dois anos no Vietnã, atuando em engenharia do exército, e que tinha vindo para a Ford da América do Sul nos tempos em que eu trabalhava lá. Com o Terry, aprendi muito sobre feedback – dizer para a pessoa francamente o que ela precisa melhorar. O método dele era muito interessante.

O David Feffer, com quem convivi diariamente por sete anos, é um empreendedor visionário, ousado e inovador que vive se auto desafiando desde sempre. Basta ver a própria história da Suzano.

O Papel – Como esses líderes mudaram seu conceito de inovação?

Maciel – Eu sempre tive experiências longas na gestão de empresas em minha carreira, que completou 19 anos ininterruptos recentemente. Aprendi muito em cada negócio.

Em inovação, os engenheiros, como eu, pensam que se tiver um produto, bem manufaturado, com custos competitivos, isso é suficiente para o produto ter sucesso no mercado. Contudo, para que ele tenha sucesso, muitas outras coisas terão de dar certo. Esta mudança de conceito como engenheiro posso dizer que é meu grande aprendizado.

Ou seja, entender que na verdade para o produto ser bem-sucedido há muitos outros fatores além desse pensamento lógico e racional. Dependerá de vantagem competitiva; de como será distribuído; de superar a concorrência, que parte para copiar a inovação; depende do relacionamento com o cliente; de como compor o preço certo; enfim, há muito mais do que simplesmente ser bem feito, ter certificação, bom desempenho e ter custo competitivo de produção. Mas tudo isto, só permite entrar no jogo. Ganhar o campeonato é outra história. Basta ver que todos que estão em uma Olimpíada, por

exemplo, tem altíssima performance. Por isso, estão lá. Mas para ganhar, dependerá de muitas outras coisas.

O Papel – Sob o ponto de vista da inovação, como responderia à seguinte hipótese: o papel irá acabar!

Maciel – A digitalização é um fenômeno sem volta e irá acontecer ao longo do tempo. No entanto, toda cadeia de papel para embalagem não irá acabar. Hoje se compra pela internet e o produto vem em uma embalagem de papelão, o que só tem aumentado o consumo deste tipo de embalagem.

Toda a cadeia de tissue, fins sanitários está crescendo. Estes dois segmentos, estão crescendo. Ou seja, eu brinco com a minha equipe e digo: o computador não vai substituir o papel higiênico. Por enquanto (*risos*), depois, olhando para os papéis especiais, estes também tem uma vida mais longa, como os rótulos de bebidas, papel térmico, moeda, etc.

O mais ameaçado hoje é o papel imprensa. Esse cairá muito. A discussão hoje está em volta do consumo dos papéis de imprimir e escrever. Eu ainda percebo que levará tempo para este papel ser eliminado. Tirando a realidade das classes sociais mais privilegiadas, o consumo do papel de imprimir e escrever continuará crescendo. Centenas de milhões de crianças na China e na Índia ainda não tem caderno; eles têm aulas sem caderno e sem livros!

Então, a informação aumentou muito com o advento da internet e conseqüentemente cresceu o volume de impressão. Enquanto em países, como Japão e Europa, cai o consumo de papel de imprimir e escrever, no Brasil, China e Índia este consumo aumenta. Ainda visualizo um ciclo de uns 30 anos de vida para o papel. Vamos aguardar!

O Papel – O futuro do setor depende até que ponto da inovação para ser bem sucedido?

Maciel – O setor tem desafios importantes pela frente. O primeiro deles é aumentar a produtividade, principalmente, na área florestal. Esse salto de produtividade acontecerá, especialmente com a biotecnologia.

Outro desafio é na área de comunicação e imagem do setor. No Brasil só se produz papel com floresta plantada, sequestrando três ou quatro vezes mais do que as empresas emitem de Carbono. Portanto, o balanço ambiental é positivo. Tanto que se hoje pararmos a produção, o meio ambiente ficará pior. Então, temos de mudar a imagem de que o setor corta árvore para fazer papel! Na verdade, o setor colhe a árvore que planta.

Encontrar uma forma inovadora de comunicar será essencial para mudar a imagem do setor perante a sociedade e futuras gerações. As empresas do setor de celulose e papel são a solução para os desafios das mudanças climáticas e não um problema.

Além disso, acredito que encontrar novas aplicações para o papel, o

desenvolvimento da nanotecnologia e biotecnologia, e novas aplicações para os nossos recursos florestais – e para a própria celulose – também poderão fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso no cenário futuro.