



**Marcos Avó:** Administrador de Empresas pela FEA-USP, Mestre em Administração de Empresas pela FGV e Sócio-Diretor da Lunica Consultoria (marcos@lunica.com.br)

## SÉRIE SOBRE ESTRATÉGIA ANALISARÁ ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO NAS EMPRESAS

“ A primeira vantagem natural da Boa Estratégia surge porque outras organizações, muitas vezes, não têm Estratégia. E porque elas também não esperam que você tenha uma Estratégia. Uma Boa Estratégia tem coerência, ações coordenadas, políticas e recursos para cumprir um objetivo importante. Muitas organizações, na maior parte do tempo, não têm isso. Em vez disso, elas têm múltiplos objetivos e iniciativas que simbolizam progresso, mas não uma abordagem coerente para realizar esse progresso de uma forma que seja diferente de ‘gastar mais e se esforçar mais’.”

**A**s ideias acima não são nossas. São do sempre provocativo e interessante Professor Richard Rumelt, Professor Emérito de Negócios & Sociedade da UCLA, hoje com 78 anos. Esse trecho abre o primeiro capítulo do seu extraordinário livro *Good Strategy, Bad Strategy*, lançado em 2011 e que explora profundamente o conceito do que é Estratégia e do que é a “boa” Estratégia.

Nós, autores deste artigo, somos sócios da Lunica Con-

sultoria. Há cerca de 15 anos, temos a experiência de formular Estratégias e apoiar, com informação qualificada, muita análise, proposições pensadas, recomendações, a tomada de Decisões Estratégicas em organizações de diferentes tipos: não só grandes corporações, mas também empresas médias, associações setoriais, *startups*, entre outras.

A experiência prática da Estratégia confirma que é muito comum haver confusões enormes sobre o que é Estratégia e que muitas organizações supõem ter uma Estra-

**Ricardo Altmann:** Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP, Mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP e Sócio-Diretor da Lunica Consultoria (ricardo@lunica.com.br)



tégia coerente, enquanto, na verdade, não a tem. Há quem defenda sua “Estratégia de Relacionamento”, “Estratégia para conquistar um novo cliente”, “Estratégia para resolver um problema” etc.

Não seremos nós que apontaremos o dedo para dizer que as pessoas não devem usar a expressão “Estratégia” em algumas situações. Mas achamos importante dizer que a Estratégia do Negócio tem conceitos bem definidos. Conforme afirmação do Professor Rumelt, Estratégia gira em torno de proposições e ações coordenadas, pensadas sistemicamente, para que um objetivo de fato importante, normalmente de médio ou longo prazo, seja perseguido. Para isso, trabalha-se com uma massa grande e diversa de informações e referências: a arena competitiva, o mercado e seus consumidores, as condições regulatórias, os preços das *commodities*, entre outros muitos aspectos externos, além de uma diversidade de tópicos internos das organizações.

Em 2020, nossa empresa foi contratada pela ABTCP para apoiar uma reflexão sobre sua Estratégia. Aceitamos o desafio e, em conjunto com os diretores e conselheiros da casa, construímos proposições para o futuro da Associação, com grande respeito por seu histórico técnico e político para o setor de Papel e Celulose brasileiro.

Como desdobramento de um trabalho de cerca de oito meses, que apontou rumos para a Associação, também fomos convidados para escrever uma série de oito artigos para a Revista *O Papel*. A ideia central é tratar do tema “Estratégia” de forma orientada ao setor de Papel e Celulose e destacar ideias que tornem o mundo da Estratégia mais acessível a

todos os leitores. Alguns artigos tratarão de temas que foram desenvolvidos e aprofundados no próprio Planejamento Estratégico da ABTCP. Outros tratarão de temas mais amplos, e atuais, do universo da Estratégia.

Além deste artigo introdutório, a série seguirá com artigos mensais até outubro/2021 com os seguintes temas:

### **BLOCO 1 - ESTRATÉGIA EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÃO**

1. Tendências e Estratégia em Associações (Abril/2021)
2. Empresas de Médio Porte Conseguem Ter Estratégia? (Maio/2021)

### **BLOCO 2 - DESTAQUES DA ESTRATÉGIA DA ABTCP**

3. O que as Lideranças do Setor Esperam da ABTCP (Junho/2021)
4. Formação de Pessoas, Inovação e Advocacy: o “Novo” Tripé da ABTCP (Julho/2021)

### **BLOCO 3 - INSIGHTS SOBRE ESTRATÉGIA**

5. Inovação – Como Traduzir esse “Mantra” de Forma Útil? (Agosto/2021)
6. Quando é Necessário Mexer na Estrutura Organizacional? (Setembro/2021)
7. A Implementação Estratégica Hoje: Muito Além do Plano de Ações (Outubro/2021)

A seguir, apresentamos sínteses das principais ideias que discutiremos em cada artigo com vocês, leitores.



## 1. Tendências e Estratégia em Associações (Abril/2021)

Associações são organizações peculiares. Por definição, reúnem múltiplos *stakeholders* num mesmo contexto que, mesmo que sejam concorrentes, articulam-se e focam em objetivos comuns, concretizando um exemplo do que chamamos, em Estratégia, de “coopetição” (a mistura de *cooperação* e *competição* entre os mesmos *players*). Muitas vezes, associações não são o foco central de atenção dos debates de teorias de negócio, mas cumprem funções essenciais de articulação, curadoria, representação, além de, muitas vezes, exercerem o papel de entes “neutros” para troca de conhecimento e geração de consensos em temas de interesse compartilhados por *stakeholders* diversos.

Atualmente, dado o grande desenvolvimento ocorrido e em curso das tecnologias digitais, associações passam a desempenhar papéis antigos por novos formatos e meios e, também, desempenham novos papéis, não atribuídos antes a associações.

Este artigo compartilha conteúdos que foram desenvolvidos no contexto do Planejamento Estratégico da ABTCP. Ele aponta e discute quatro grandes tendências de associações setoriais em termos globais: (a) intensificação da conectividade; (b) tratamento personalizado dos associados; (c) referência de qualidade como um papel central; (d) mais dados e mais *analytics*. Com base nesses elementos, boas práticas da formulação de Estratégias em Associações serão apresentadas e discutidas.

## 2. Empresas de Médio Porte Conseguem Ter Estratégia? (Maio/2021)

Uma característica relevante do setor de Papel e Celulose é a existência de diversas Empresas de Médio Porte, além dos grandes *players*, que costumam ser fabricantes integrados de celulose e tipos específicos de papel.

Os *players* de médio porte tendem a ser empresas focadas em segmentos específicos de Papel e Celulose (exemplo: papel tissue, embalagens etc.) ou em elos da cadeia de fornecimento do setor (químicos, projetos etc.). Há uma mescla entre empresas de capital nacional e outras que são subsidiárias de empresas internacionais atuantes no Brasil.

O artigo de maio/2021 discutirá as particularidades da formulação de Estratégias para esse tipo de empresa, que costuma contar com corpo de executivos de alto nível mais enxuto, com lógicas de governança específicas, com menores capacidades de

investimento e, em alguns casos, com menor nível de profissionalização. Caminhos para que seja possível estabelecer referências estratégicas em organizações desse tipo serão apontados aqui.

Também ao longo da cadeia de valor do Papel e Celulose, podemos encontrar diversos fornecedores de porte médio que poderão aproveitar esse debate.

## 3. O que as Lideranças do Setor Esperam da ABTCP (Junho/2021)

Um dos pontos altos do projeto de elaboração do Planejamento Estratégico da ABTCP em 2020 foi uma consulta estruturada, por meio de entrevistas, a lideranças do setor de Papel e Celulose e sua cadeia de fornecedores.

Foram consultadas lideranças de seis tipos: (a) CEOs de grandes empresas produtoras (Klabin e Suzano); (b) CEOs de empresas médias de papel (Copapa e Ibema); (c) Diretores industriais de grandes produtores (Cenibra e West Rock); (d) CEOs de empresas fornecedoras (Voith, Andritz, Fabio Perini, Solenis, Poyry); (e) Diretores/conselheiros de associações no Brasil (IBÁ, Empapel, Abre, ABTCP); (f) CEO de associação internacional (Tappi).

Este artigo sintetiza as expectativas de contribuições da ABTCP para a cadeia de Papel e Celulose de hoje para o futuro. Os resultados dessas interações foram fundamentais para o direcionamento das proposições construídas no Planejamento Estratégico da ABTCP.

## 4. Formação de Pessoas, Inovação e Advocacy: o “Novo” Tripé da ABTCP (Julho/2021)

De forma direta, este artigo apresenta e detalha as proposições que o Planejamento Estratégico gerou para os próximos cinco anos da Associação. Os elementos do tripé citado no título são relacionados, mas também funcionam com lógicas específicas.

O modelo de formação de pessoas para o setor, baseado no conceito de Trilhas de Conhecimento, estabelece transformações significativas tanto na oferta de soluções quanto na relação com os demandantes, sejam empresas ou profissionais.

Inovação e Advocacy são temas altamente relacionados nas proposições realizadas e serão expostos também. Destacam-se os avanços para uma abordagem de Inovação que aproxima a Associação do Ecossistema de Inovação contemporâneo, além da lógica de desenvolver, de forma estruturada, uma linha de *advocacy* técnico-institucional para o setor.



## 5. Inovação – Como Traduzir esse “Mantra” de Forma Útil? (Agosto/2021)

O tema Inovação tem sido crescentemente debatido no mundo dos negócios nos últimos anos. E, como costuma acontecer com temas que passam a ser “moda” entre executivos, acadêmicos e mídia, muitas vezes, seu conceito e praticidade se perdem em grande diversidade de entendimentos.

Neste artigo, a questão que apresentaremos e discutiremos gira em torno das formas objetivas pelas quais Inovação se conecta com a Estratégia dos negócios. É tema que gera valor de verdade ou é mais uma “buzzword”? Como lidar com Inovação Aberta? Quais os tipos de inovação e como essa pode gerar vantagens competitivas sustentáveis? Como lidar com a digitalização em setores mais tradicionais? Como aproveitar a estrutura já desenvolvida no Ecossistema de Inovação brasileiro? ...

Perspectivas que mostram os ganhos objetivos da Inovação e também suas relações com posicionamento institucional, atração de RH, transformação tecnológica, entre outras abordagens, serão discutidas.

## 6. Quando é Necessário Mexer na Estrutura Organizacional? (Setembro/2021)

A proposição de Estratégias deve dialogar com os recursos existentes ou passíveis de existirem nas organizações. A teoria tradicional aponta que a Estrutura Organizacional deve seguir a Estratégia. No entanto, na prática, essa lógica linear não é tão simples assim. A Estratégia é limitada, muitas vezes, pela disponibilidade de recursos, pelas hierarquias estabelecidas, pelas redes informais de poder etc. Aspectos culturais emergem, muitas vezes, como vetores extraordinários de força, levando à conclusão de que não podem ser ignorados.

Este artigo procura oferecer uma visão pragmática para a

construção de soluções organizacionais que sejam coerentes com a Estratégia, discutindo casos reais e apresentando alternativas de intervenções mais radicais ou mais incrementais, com impactos potenciais relevantes na concretização das diretrizes estratégicas.

## 7. A Implementação Estratégica Hoje: Muito Além do Plano de Ações (Outubro/2021)

Uma vez formulada a Estratégia, sua implementação sempre se apresenta como um desafio para as empresas. Por muito tempo, utilizou-se majoritariamente lógicas lineares, representadas em gráficos de Gantt (planos de ações em cronogramas), como suficientes para induzirem a implementação bem-sucedida.

O contexto atual dos negócios aponta para uma realidade de intensas transformações dos modelos de negócio, mudanças tecnológicas inesperadas, alterações no ambiente competitivo, entre outros aspectos que causam instabilidades nas formas de “fazer negócio” e deixam o ambiente marcado pelas incertezas.

Nesse contexto, a implementação linear não é mais suficiente ou mesmo adequada. Este artigo discute os padrões atuais da implementação estratégica, intensamente baseados em lógicas de testes, aprendizados e “pivotagens”, com grande inspiração de metodologias contemporâneas nascidas no universo das *startups* (por exemplo: *Lean Startup*).

Começamos aqui esta série informativa e questionadora. Agradecemos à ABTCP e suas lideranças pelo convite e oportunidade. Pretendemos que, nessa jornada, o tema “Estratégia” possa ser exposto e debatido, de modo que possamos nos aproximar, em nossas vidas executivas e consultivas, do que propõe o Professor Rumelt: construir Estratégias que, de fato, tenham os atributos da “Boa Estratégia”. ■

## SOBRE A LUNICA CONSULTORIA

A **Lunica Consultoria** é uma consultoria de negócios focada em suportar decisões estratégicas efetivas de seus clientes. Auxiliamos tanto na renovação de modelos de negócio, de forma coerente com a realidade dinâmica do ambiente de negócios, quanto na construção de decisões estratégicas, organizacionais e de investimento estruturadas e baseadas em evidências (dados, fatos, ...). Temos mais de 180 projetos diferentes realizados ao longo de 15 anos, com uma ampla variedade temática e de clientes. A expertise da Lunica permite construir visões novas, e ao mesmo tempo validadas, para discutir negócios em alto nível.

The logo for Lunica Consultoria, featuring the word "Lunica" in a stylized, elegant serif font. The letter 'i' is lowercase and has a blue dot. The logo is set against a white background within a dark grey rectangular frame.