

ABTCP coloca planejamento estratégico em prática

Com apoio da consultoria Partners in Performance, associação revisa processos internos e alinha estrutura organizacional para atender às diretrizes e conquistar metas traçadas

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

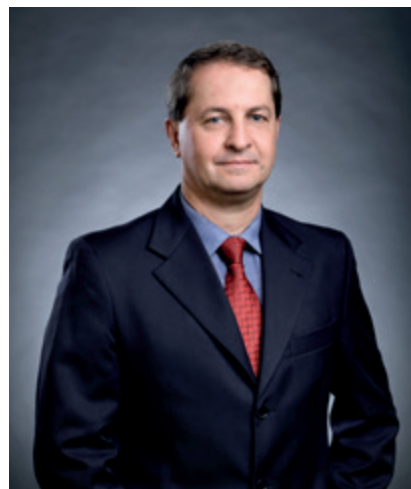
Dedicada a se fortalecer continuamente como entidade técnica representante da indústria de base florestal, a Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) deu mais um passo rumo à consolidação de sua competitividade futura, que engloba todo o potencial de um setor que vive um período de transformações grandiosas. Com o suporte da consultoria Partners in Performance (PIP), a associação fez uma análise detalhada da estrutura organizacional atual, a fim de se preparar para colocar o planejamento estratégico, definido em 2020, em prática.

“A ABTCP tem buscado atuar de acordo com as necessidades do nosso tempo e se antecipar aos desafios futuros de seus associados e do nosso setor. Neste sentido, fizemos uma revisão recente do plano estratégico da

associação, que projetou a visão para os próximos anos. Este plano precisava ser transformado em execução, focando na estruturação tático-operacional para buscar atingir os objetivos norteados na revisão estratégica”, esclarece Francisco Razzolini, diretor de Tecnologia Industrial, Inovação, Sustentabilidade e Projetos da Klabin e presidente do Conselho Executivo da ABTCP.

Trata-se de uma segunda etapa do trabalho iniciado no ano passado, como também contextualiza Darcio Berni, diretor executivo da ABTCP. “Enquanto o planejamento estratégico, construído pela consultoria Lunica, em parceria com os nossos Conselhos Diretor e Executivo, traçou diretrizes a partir de uma visão mais direcionada ao contexto externo, com base nas expectativas dos nossos *stakeholders*, o trabalho realizado pela PIP, em abril, teve o intuito de voltar o olhar para dentro do nosso dia a dia para avaliar as nossas práticas e alinhar a estrutura organizacional para chegar ao atendimento das metas traçadas.”

Para Paulo Silveira, diretor industrial da Região Sul da Suzano e coordenador do Conselho Diretor da ABTCP, a construção do planejamento estratégico revelou um direcionador importante para as etapas seguintes. “Tivemos uma percepção mais clara sobre a necessidade de ampliar as formas de atuação da ABTCP, o que vale tanto para os diferentes tipos de empresas de celulose e papel quanto a outros tipos de produtores, à medida que os produtos da cadeia de celulose e papel vão sendo ampliados.” Neste sentido, também foi considerado o envolvimento e atendimento às demandas de



DIVULGAÇÃO KLABIN

Na avaliação de Razzolini, o suporte da PIP ajuda a agilizar a execução do plano estratégico e contribui com a estruturação para implementá-lo, à medida que utiliza ferramentas e métodos que já se provaram efetivos em outras implementações

profissionais já vinculados à ABTCP e dos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.

Ainda de acordo com Silveira, esta etapa mais recente pode ser resumida como a conexão entre a estrutura da ABTCP e as possibilidades geradas pelo planejamento, atendendo à expectativa criada pela aspiração de projetar a associação para o futuro. “Internamente, sabíamos que a primeira etapa deste processo seria a mais simples de ser concluída, enquanto a segunda traria os desafios envolvidos na implantação do plano – aí encontra-se a importância de buscar a parceria com uma empresa que tem experiência em trabalhos como esse”, justifica, sublinhando que o momento também foi propício para o engajamento entre os profissionais que formam os Conselhos e as equipes da ABTCP.

BANCO DE IMAGENS ABTCP



Berni: “O trabalho realizado pela PIP, em abril, teve o intuito de voltar o olhar para dentro do nosso dia a dia para avaliar as nossas práticas e alinhar a estrutura organizacional para chegar ao atendimento das metas traçadas”

PIP transforma estruturas organizacionais em busca de soluções estratégicas mais ágeis e eficazes

A Partners in Performance (PIP) é uma consultoria originalmente australiana que atua no Brasil há mais de 12 anos, com frentes de trabalho focadas em melhorias operacionais e gestão de projetos. “Nosso nome já diz muito sobre a nossa atuação e adianta o nosso diferencial: somos parceiros de empresas de diversos setores de capital intensivo na excelência operacional e na implementação de seus projetos. Trabalhamos tanto em projetos de melhorias operacionais quanto no dia a dia da indústria em si. Também atuamos em projetos de eficiência energética e relacionados à área de suprimentos. Ou seja, nosso trabalho é fazer as coisas acontecerem na prática, seja nas operações cotidianas ou em projetos específicos”, define o Prof. Dr. Engenheiro Pablo Spinadel, diretor líder da operação da PIP no Brasil.

Entre as vantagens competitivas aos clientes que contratam os serviços da PIP, destaca-se a experiência prática dos consultores. “Todos os nossos consultores estiveram do outro lado da mesa e têm uma bagagem profissional que contribui com os projetos assumidos. Toda a nossa equipe tem em mente que muito mais importante do que a teoria perfeita é a prática realizada”, adiciona Spinadel, frisando que toda recomendação feita pela consultoria visa ao funcionamento prático e aos resultados almejados. “Qualquer planejamento que seja conceitualmente perfeito, mas inviável na prática, não faz sentido nenhum.”

Os campos de atuação global da consultoria são bem diversificados – um grande projeto de construção de portos e ferrovias, na Austrália, e outro de construção de um estádio de futebol na Inglaterra são alguns exemplos. No Brasil, os setores de mineração, óleo e gás, celulose e papel e outros ligados ao agronegócio representam os principais segmentos atendidos pela PIP.

Exemplificando como os projetos desenrolam-se na prática, Spinadel conta que os objetivos da PIP podem ser resumidos em três aspectos para “fazer o certo, no momento e ritmo adequados, e resolver os principais problemas o mais rápido possível”.

“O primeiro deles é a definição do que será feito de prontidão para que o planejamento comece a ser realizado. Então listamos todas as tarefas necessárias para que o objetivo proposto tenha início na data planejada. São coisas que todo mundo sabe que preci-



DIVULGAÇÃO PIP

“Nosso trabalho é fazer as coisas acontecerem na prática, seja nas operações cotidianas ou em projetos específicos”, define Spinadel

sam ser feitas, mas, muitas vezes, ninguém está olhando ponto a ponto para que as atividades avancem no tempo adequado”, detalha sobre o primeiro ponto de atenção da consultoria.

O segundo aspecto diz respeito à definição de um ritmo de trabalho, um check list diário. “Em grandes projetos, é comum o supervisor, por exemplo, conhecer as atividades que precisa realizar nas próximas duas semanas, mas quando questionado sobre as tarefas diárias, não as ter em mente com clareza. Como consequência, é difícil que ele consiga executá-las”, aponta o gargalo comum que é corrigido pela consultoria.

Por fim, o terceiro ponto, que, segundo Spinadel é indispensável e reflete o diferencial da PIP, é a definição do Wiring ou Cabeamento das organizações. “Normalmente, uma grande parte das pessoas tende a esconder os problemas que enfrenta e um pequeno grupo da liderança tenta achá-los no dia a dia, o que gera uma enorme perda de energia. Mudar essa mentalidade, mostrando que é mais eficaz compartilhar os entraves e pedir ajuda para solucioná-los, é uma quebra de cultura que buscamos. O nosso intuito é mudar a mentalidade de todos os envolvidos para que os problemas certos sejam resolvidos o mais rápido possível”, conclui sobre a atuação da PIP.

Na avaliação de Razzolini, o suporte da PIP ajuda a agilizar a execução do plano estratégico e contribui com a estruturação para implementá-lo, à medida que utiliza ferramentas e métodos que já se provaram efetivos em outras implementações, colocando foco na tarefa e auxiliando na priorização das etapas e na mensuração dos recursos necessários. “O correto aproveitamento dos recursos humanos e financeiros é essencial para alcançarmos sucesso neste novo ciclo de desenvolvimento. A PIP se propôs a nos ajudar nesta implementação com sua metodologia, ferramentas e pessoal altamente qualificado, trabalhando a quatro mãos com a área executiva da ABTCP.”

Detalhando o projeto encabeçado pela PIP na ABTCP, Antonio Almeida, sócio da consultoria, revela que o objetivo principal era avaliar o sistema de gestão da associação, a fim de garantir o foco na agregação de valor aos associados. Na prática, o trabalho teve início por um entendimento aprofundado sobre o funcionamento das áreas que hoje formam a associação. “A ideia era verificar se a estrutura atual estava de acordo com os pilares desenhados pelo planejamento estratégico para os próximos anos. Em seguida, propusemos alguns ajustes para que os proces-

sos internos refletissem as diretrizes, os produtos e serviços oferecidos pela ABTCP”, elenca Almeida.

A PIP contou com a participação e o envolvimento de todos os profissionais que atuam na ABTCP para que reforçassem a ciência sobre suas respectivas contribuições em prol do objetivo maior da associação. “Sistemas, processos, comunicação, competências, indicadores e normas da organização determinam como indivíduos e equipes se comportam e, como consequência, como a empresa entrega resultados”, reforça Almeida sobre a importância de definir o chamado Wiring, geralmente construído de forma inconsciente pelas empresas, levando a equívocos que as impedem de atingirem seus objetivos. “Com as interações entre pessoas e equipes ajustadas de maneira mais estruturada, as tarefas se complementam de forma eficaz”, acrescenta sobre a proposta.

Almeida reconhece que receber uma consultoria externa para analisar as rotinas operacionais já adotadas e as frentes de trabalho em andamento pode gerar certo desconforto de imediato. “Essa desconfiança prévia, que costuma aparecer quando chegamos nas empresas, não aconteceu na ABTCP. Sentimos um espírito colaborativo muito forte desde o início, que acredito ser reflexo de uma cultura colaborativa bem consolidada internamente. Todos estão empenhados em conquistar melhorias em prol do trabalho da associação e do setor como um todo. E isso é um ponto de partida muito importante para a competitividade futura”, constata.

Ainda na avaliação de Almeida, o comando técnico é, sem dúvida, o diferencial da ABTCP. “Para se manter como articuladora de tecnologia e conhecimento entre todos os elos da cadeia produtiva, não só entre as empresas do setor como no posicionamento do Brasil no contexto global, a associação precisa seguir fortalecendo a sua capacidade técnica continuamente”, adiciona sobre o caminho estratégico a ser percorrido, conforme detalhado pelo planejamento e como a entidade já vem colocando em prática.

Razzolini concorda que a ABTCP tem



DUDA BAIRROS

“Sistemas, processos, comunicação, competências, indicadores e normas da organização determinam como indivíduos e equipes se comportam e, como consequência, como a empresa entrega resultados”, reforça Almeida sobre a importância de definir o chamado Wiring

papel primordial no desenvolvimento do setor: “é o fórum principal na disseminação de tecnologias e conhecimento, da formação de especialistas e dos posicionamentos técnicos e normativos”. Com os planos de execução bem definidos, neste trabalho em conjunto com a PIP, o presidente do Conselho Executivo vislumbra que a associação conseguirá implementar as mudanças desejadas passo a passo e garantir a sua perpetuidade. “O trabalho vai nos levar à implementação dos passos iniciais da transformação digital da ABTCP, permitindo evoluir na modernização, excelência técnica, ampliação da base de associados e elevação de sua sustentabilidade financeira.”

A mobilização de todos os envolvidos no trabalho realizado pela ABTCP em parceria com a PIP indica mais um ponto a favor da direção almejada. “Todas essas reflexões sobre como a associação tem de caminhar para o futuro têm feito as pessoas aderirem a esse processo evolutivo com muita dedicação. Também observo uma integração muito positiva entre os Conselhos, com cada um oferecendo as suas melhores experiências profissionais”, comenta Silveira sobre as contribuições que devem se estender ao desdobramento prático das estratégias definidas. ■

DIVULGAÇÃO SUZANO



“Todas essas reflexões sobre como a associação tem de caminhar para o futuro têm feito as pessoas aderirem a esse processo evolutivo com muita dedicação. Também observo uma integração muito positiva entre os Conselhos, com cada um oferecendo as suas melhores experiências profissionais”, comenta Silveira