



**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)

## O QUE AS LIDERANÇAS DO SETOR ESPERAM DA ABTCP

“Quais devem ser os focos de geração de valor mais relevante da ABTCP para o setor de Papel e Celulose daqui para o futuro?” Essa foi a questão central das interações que fizemos com 15 lideranças do setor em 2020, na ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico da Associação, conduzida pela Lunica Consultoria.

Esse grupo de lideranças incluiu 12 CEOs/Diretores Executivos, 1 Conselheiro e 2 Diretores Industriais de importantes empresas de diferentes elos da cadeia de Papel e Celulose: fornecedores químicos, de máquinas e equipamentos, de projetos de engenharia, produtores verticalizados de papel e celulose, fabricantes especializados em segmentos específicos de papel (tissue, papel cartão, ...). Procuramos também compor a amostra de entrevistados em relação à origem do capital, incluindo empresas de capital nacional e outras, com forte participação de capital estrangeiro.

O fundamento desse conjunto de interações era que as lideranças responsáveis pelas decisões de fato estratégicas do setor poderiam apresentar demandas para o tema “tecnologia e engenharia” legitimamente conectadas às necessidades dos seus negócios. Seriam visões racionais, com ótica de negócio, e sem vieses apaixonados pela tecnologia e engenharia.

Não temos nenhuma dúvida que a interação com esse grupo qualificado de pessoas foi decisiva para as definições construídas no Planejamento Estratégico da Associação. Em essência,

conseguimos capturar as demandas mais estratégicas do setor nessa intersecção entre Engenharia/Tecnologia e Negócio.

Após análise dos conteúdos e sugestões dos entrevistados, e buscando os principais consensos entre os interlocutores, os resultados apontaram para três prioridades principais para a ABTCP. Essas são apresentadas e comentadas a seguir:

### 1. Formação e atração de talentos para o setor

Este foi o grande e principal consenso entre os entrevistados. Praticamente todos defenderam que a ABTCP deveria reforçar seu papel na formação, qualificação e atração de talentos para o setor de papel e celulose brasileiro.

Os argumentos em favor dessa prioridade foram diversos, mas sempre remetiam à ideia de que o crescimento do setor daqui para os próximos anos é desproporcionalmente maior que o crescimento da capacidade já instalada de formação de recursos humanos qualificados para suas empresas.

Ou seja, há um descompasso entre oferta e demanda de recursos humanos no setor, abrindo espaço para iniciativas estruturadas no tema. Adicionalmente, os interlocutores apontaram que a ABTCP já conta com um histórico no tema e tem posicionamento privilegiado para desempenhar papéis e catalisar ações.

Alguns pontos interessantes surgiram nesse tópico, que merecem ser detalhados aqui:

- Há dois vetores relevantes que precisam ser levados em conta: quantidade e de qualificação de mão de obra. Tais



**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)

vetores são diferentes entre eles. O vetor de quantidade de profissionais diz respeito à necessidade de formar gente em escala, diminuindo o gap entre demanda e oferta de recursos humanos. O vetor de qualificação tem relação com novas tecnologias (IoT, machine learning, automação de máquinas...), garantindo que os profissionais serão formados de forma alinhada com a fronteira tecnológica disponível.

- Para as funções de natureza técnica, haverá necessidade em todos os níveis: desde operadores de maquinário no chão de fábrica até posições de liderança.
- Surgiu um destaque interessante e bastante frequente entre os entrevistados: a formação liderada pela ABTCP deve atender com especial atenção o Middle Management (a gerência média) das empresas e todos aqueles “com perfil para evoluírem na carreira gerencial”. Ou seja, surgiu a demanda para que a ponte entre tecnologia e funções gerenciais/visão de negócio esteja sempre presente em ações de formação no futuro próximo para esse tipo de profissional.
- De forma muito conectada com a expansão setorial e a disputa de talentos entre diferentes setores, emergiu a necessidade de programas de treinamento que introduzam profissionais ao setor ou, como disseram alguns entrevistados, “ao idioma e particularidades do setor”. Um alvo especial, aqui, seriam jovens engenheiros e jovens profissionais em geral. É importante mostrar como o setor de Papel e Celulose pode ser atrativo para os novos profissionais construir suas carreiras.
- A ABTCP pode vir a desempenhar diferentes papéis nesse tema de formação de pessoas, mas um fundamental é que seja articulador e fomentador de iniciativas, não necessitando sempre assumir funções de execução de cursos em si,

no sentido mais tradicional. Fazendo o elo técnico entre a indústria, suas demandas, e potenciais fornecedores de ensino, a ABTCP também poderá colaborar muito nesse tema.

- Fornecedores entram fortemente no público-alvo para ações de formação. Em particular, equipes de venda consultiva precisam estar instrumentalizadas com as características e linguagem de papel e celulose.

Como se pode observar, a lista acima é ampla e abre uma agenda de trabalho com diferentes frentes.

## 2. Contribuição técnica para o setor

Bastante frequente entre os entrevistados também foi a solicitação de que a ABTCP reforçasse ainda mais, entre suas prioridades, novas ações no campo da produção, articulação e disseminação de conteúdos técnicos para o setor.

Nesse tópico, destacou-se a ideia de a Associação reforçar ser “locus” no qual o debate técnico de interesse compartilhado entre as empresas seja realizado, estabelecendo referências técnicas, positioning papers, suporte ao desenvolvimento de normas, entre outros aspectos. A função de ser um repositório técnico qualificado e robusto foi resgatado. Em sua história, a ABTCP gerou contribuições diversas para o setor nesse campo, sendo referência para o segmento. Advogou-se, no entanto, por uma certa potencialização dessa função, de modo coerente com os desafios e dinâmicas de trabalho dos tempos atuais.

Nesse contexto técnico, a conexão da Associação com o tema “Inovação” foi outra tônica das interações. Questões como “por que a ABTCP não se posiciona como hub de inovação do setor?”, “por que não estimular projetos estruturantes de desenvolvimento de novos produtos e aplicação de novas tecnologias a processos do setor?” estiveram presentes.



Em particular, a oportunidade de a Associação integrar-se ao tema *startups* e “Ecosistema de inovação” foi sugerida pelos interlocutores.

Considerando que há empresas de diferentes elos/segmentos e diferentes portes, interlocutores sugeriram que serviços orientados a empresas médias, fornecedores de determinado tipo, com desafios técnicos específicos, fossem concebidos.

### 3. Advocacy Técnico-Institucional

O setor de papel e celulose convive com certa dualidade: ainda que seja um dos principais setores da economia brasileira sob diversas óticas, muitas vezes não é proporcionalmente reconhecido como tal pela opinião pública e mesmo por interlocutores do mundo empresarial.

O crescimento consistente do setor nos últimos anos/décadas não é devidamente conhecido pela sociedade de forma geral.

Ainda que parte significativa desse trabalho de advocacy e comunicação seja desenvolvido pela IBÁ, interlocutores defenderam que a ABTCP cumpra um papel nesse tema, em função de dois aspectos: 1. a necessidade de disseminação do setor e suas virtudes é tamanha, que o fato de a ABTCP assumir parte dessa agenda será um reforço de energia bem-vindo; 2. o setor é intensivo em temas técnicos e parte da agenda de disseminação das características do setor passa pela esfera técnica, tecnológica ou de engenharia.

Tomamos a liberdade de traduzir essa demanda proveniente dos interlocutores como a expectativa de que a ABTCP desempenhe funções de “advocacy técnico-institucional”, podendo integrar-se virtuosamente com o Ibá em algumas situações e, em outras, atuar de forma mais independente.

### Comentários finais:

A execução de um conjunto qualificado de interações, em alto nível, com lideranças da cadeia de papel e celulose permitiu uma visão panorâmica sobre os desafios e as prioridades do setor, em termos estratégicos. Ao final de um processo como esse, saímos com uma boa dose de segurança de quais seriam os principais pontos de conexão entre as necessidades do setor e a ABTCP.

Os três tópicos que consolidamos após as entrevistas estabeleceram o eixo central das decisões do Planejamento Estratégico para a associação. Não poderíamos desenvolver algo descolado da demanda mais qualificada do setor. Nos próximos artigos, entraremos em mais detalhes sobre como encaminhamos esses raciocínios e recomendações para a Associação.

Adicionalmente, vale observar que, neste ano de 2021, tivemos a oportunidade de realizar conversas públicas com parte importante dessas 15 lideranças com as quais também interagimos em 2020. Fizemos isso no âmbito do ABTCP Talks, uma websérie de entrevistas com CEOs de empresas da cadeia de celulose e papel, mediada por um dos autores deste artigo. Esse material pode ser acompanhado no YouTube da associação. E ainda que o propósito do ABTCP Talks tenha sido diferente das interações de 2020, alguns temas, como, sobretudo, o da formação e atração de talentos, emergiram com muita força nas entrevistas. Isso reforça o que foi captado nas interações do ano anterior e fortalece o valor das diretrizes do novo Planejamento Estratégico da ABTCP. ■

## 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.