



Gibini: “Temos em nossas mãos um verdadeiro ‘ouro verde’, com variadas possibilidades futuras, que vão desde a substituição clássica do plástico até o forte potencial de entrada na indústria têxtil com base em produtos florestais”

RAFAEL GIBINI, NOVO CEO DA MELHORAMENTOS, DRIBLA OS DESAFIOS DA PANDEMIA E TRAÇA OS PILARES DA SUA GESTÃO COM ESTRATÉGIAS DIRECIONADAS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

Desde o início de abril último, Rafael Gibini ocupa o cargo de diretor geral da Companhia Melhoramentos. Ele assume o posto de CEO para todas as frentes de negócios do conglomerado, que inclui as unidades de produção de Fibras de Alto Rendimento, Gestão Florestal, Gestão Imobiliária, Casa Melhoramentos e Editora Melhoramentos.

Graduado em Administração de Empresas com MBA em Estratégia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Gibini soma mais de 25 anos de experiência no mercado. A trajetória teve início no setor de papel, conforme o próprio executivo revela na entrevista a seguir.

Além de lembrar das experiências que o levaram até a função atual, Gibini descreve o contexto que cerca os segmentos de atuação da Melhoramentos, conta quais pilares vêm construindo a sua gestão e faz uma análise sobre os desafios acarretados pela pandemia de coronavírus.

O Papel – Como foi o início da sua carreira e o amadurecimento da mesma até chegar à fase atual?

Rafael Gibini, CEO da Melhoramentos – A minha carreira começou justamente no setor de papel. Em 1995, ingressei na antiga Agaprint Informática, empresa de formulários e envelopes do Grupo Suzano. Particpei da fusão com a SPP-Nemo e, em seguida, fui de fato para a Suzano (matriz), para atuar na área de papel. Foram quase treze anos de atuação no grupo em diversas áreas, incluindo Controladoria, Negócios, Pricing e Inteligência Competitiva. Depois dessa vivência no setor, migrei para uma carreira em consultorias de estratégia e gestão. Atuei em três consultorias internacionais, nas quais acabei liderando grandes projetos em diferentes setores da economia. Foram quase doze anos e mais de 50 projetos diferentes como consultor de estratégia em grandes projetos de transformação de negócios em variadas empresas pelo Brasil, América Latina e Estados Unidos. Tive ainda uma passagem pelo Grupo ZAP Viva Real (*startup* de tecnologia para o setor imobiliário) e, nos últimos anos, estava empreendendo como sócio em uma consultoria de inovação. Acredito que estas experiências de transformação me trouxeram até a Melhoramentos, empresa que tem um espírito de pioneirismo no seu DNA. O objetivo do meu mandato na Melhoramentos é justamente provocar as trans-

formações necessárias para continuarmos nesse forte legado de mais de 130 anos de história.

O Papel – Quais particularidades você destacaria a respeito do setor, considerando o contexto atual em que está inserido?

Gibini – Nosso contexto atual, da pandemia de coronavírus, é extremamente desafiador. A maior dificuldade é não termos a real visibilidade dos impactos no médio e longo prazos, apesar de sabermos que eles serão profundos. Há uma transformação em curso, no sentido dos hábitos e atitudes dos nossos consumidores, e isso vai modificar definitivamente os nossos mercados. No entanto, ao mesmo tempo em que há desafios e uma série de dificuldades, vejo também um setor forte, sólido. Nesse nosso setor, temos diferenciais competitivos fortes frente a outras economias do mundo. Cabe a nós, líderes deste segmento, trazeremos outros olhares e inovação para os nossos processos. Na Melhoramentos, há um potencial enorme no melhor aproveitamento das nossas florestas e este será um dos meus pilares de atuação, ao prospectar as estratégias de médio e longo prazos da companhia.

O Papel – Além dos aspectos pertinentes ao cenário atual, quais são os desafios de comandar uma companhia com diferentes unidades de negócio? Quais são as suas expectativas ao assumir a liderança da Melhoramentos?

Gibini – As minhas expectativas são extremamente positivas. A diversidade de ativos traz um desafio de gestão, no entanto, também nos dá força para uma estratégia consolidada mais forte. Temos, na Melhoramentos, ativos relevantes que precisarão ser revigorados e transforma-

dos frente ao novo amanhã que teremos, a exemplo da nossa Editora. O livro não deixará de existir, mas sua forma e conexão com plataformas de interatividade já são diferentes. Essa diversidade de ações, sendo bem pensada, pode fazer com que um negócio alavanque e financie o outro, trazendo assim benefícios tangíveis para a todo o conglomerado.

O Papel – Quais pilares planeja para a sua gestão? Quais aspectos considera indispensáveis à gestão de uma indústria tão competitiva globalmente?

Gibini – Do ponto de vista de gestão, eu citaria dois pilares principais: Pessoas e Visão verdadeiramente centrada no cliente. O primeiro pilar, Pessoas, é o que julgo ser o cérebro e, ao mesmo tempo, o motor da transformação que precisamos. Estamos criando uma gestão verdadeiramente meritocrática com uma estrutura menos hierárquica, leve e que dê mais autonomia aos times. Isso fortalece as equipes, as engaja e traz agilidade para a empresa. A Visão verdadeiramente centrada no cliente destaca-se como outro pilar que julgo importantíssimo, já que alguns dos meus negócios são negócios de transformação e é preciso avançar na cadeia pensando no que o cliente do meu cliente necessita. Na nossa unidade de fibras e pasta mecânica, por exemplo, temos tido conversas recentes com clientes pensando em especificações técnicas para cada aplicação do produto deles. Isso traz uma outra dinâmica de relação e é verdadeiramente uma parceria com intuito de termos um melhor produto acabado em conjunto (ao qual eu faço parte também). Além desses dois pilares citados, o “como” fazer tudo isso também é muito importante. Nessa linha, minha vivência no mundo das *startups* mostra que, além do

“Make or Buy”, há o “Ally”. Assim, acredito que para ganhar corpo e musculatura, fazer alianças é uma estratégia interessante e ágil para avançar. Na nossa Unidade Patrimonial, que é ligada ao ramo imobiliário, já temos algumas parcerias relevantes para o desenvolvimento urbano/residencial e estamos realizando estudos internos para ampliar a outros desenvolvimentos imobiliários ligados ao comércio e à logística.

O Papel – Como a experiência vem se desenrolando na prática, diante das limitações impostas pela pandemia de coronavírus?

Gibini – Tem sido uma experiência diferente. Assumi o cargo no meio da quarentena e mal tive a oportunidade de conhecer pessoalmente muitos do meu time, por exemplo. No entanto, isso não impede de seguirmos com força e velocidade no propósito de transformação. Uma das tratativas que tenho feito religiosamente desde a minha entrada foi a de promover lives, com todos os funcionários. Nelas, respondo perguntas enviadas pelo time e apresento algum tema relevante para as equipes. É uma forma de aproximação em tempos de quarentena e de manter nossos times devidamente informados e alinhados com o propósito da companhia. Além disso, isso traz mais tranquilidade em momentos de tanta incerteza para o mundo.

O Papel – Ainda dando enfoque às dificuldades acarretadas pelo coronavírus, você acredita que será possível tirar aprendizados importantes dessa experiência vivida pela sociedade global?

Gibini – Sem dúvida. Estamos vivendo a história e uma verdadeira revolução na sociedade. É uma fase sofrida, que gera angústia em todos, porém, vejo boas histórias e atitudes que certamente

“[...] MOMENTO DE REFLEXÃO E DESCOBERTAS E TENHO A CERTEZA DE QUE SAIREMOS MAIS FORTES LÁ NA FRENTE”

ficarão para a posteridade. Para mim, o principal aprendizado é o de valorizar as relações pessoais, de deixarmos de ser tão individualistas e pensarmos mais no todo, no coletivo, nos outros. É um grande momento de reflexão e descobertas e tenho a certeza de que sairemos mais fortes lá na frente.

O Papel – De que forma o setor como um todo e a Melhoramentos, em especial, vem colaborando para a superação desses gargalos?

Gibini – Vejo o nosso setor muito solidário e prestativo frente às dificuldades. Há diversos exemplos de empresas do nosso ramo com excelentes ações sendo tomadas, desde doações de equipamentos até a fabricação de produtos para apoio médico nessa fase. Pela Melhoramentos, estamos com diversas ações em andamento – desde a doação de li-

vros para crianças em quarentena nas comunidades carentes, apoio com doações para o nosso entorno industrial e até mesmo possíveis parcerias com autores famosos para divulgação de *e-books* gratuitos pela internet. Além disso, para os nossos colaboradores, estamos dando foco total à segurança e integridade de todos e trazendo, por meio de lives com especialistas, temas de equilíbrio emocional nesse momento tão delicado.

O Papel – Direccionando o olhar para mais adiante, num cenário de médio e longo prazos, quais principais desafios e oportunidades você vislumbra para a indústria de base florestal?

Gibini – Acredito que um desafio e uma preocupação incessante é aliar o aumento de produção com o respeito ao meio ambiente e preservação. Outro desafio de agora, dado o momento, é entender o real impacto da pandemia que vivemos atualmente no consumo dos produtos de base florestal. Nós, que vivemos desse setor, temos o planejamento como uma de nossas principais qualidades e um fato totalmente atípico como esse pode mudar drasticamente o rumo do consumo. O desafio está em nos ajustarmos rapidamente a esta nova curva de demanda futura. Como oportunidade de futuro, vejo a possibilidade de cada vez mais avançarmos em produtos de base florestal que substituam produtos de base não renovável. Acredito que temos em nossas mãos um verdadeiro “ouro verde”, com variadas possibilidades futuras, que vão desde a substituição clássica do plástico até o forte potencial de entrada na indústria têxtil com base em produtos florestais. Na linha da inovação, há alguns segmentos que entendo que poderão ser disruptados pela nossa indústria frente aos benefícios que ela oferece. ■