



Realização  
Arranged by



Co-realização  
Co-sponsor



INTERNATIONAL  PAPER

O desafio organizacional para promover a cultura da melhoria de processos e inovação na empresa

Luís Fernando Silva



# IP no mundo

EMPRESA GLOBAL DE PAPÉIS PARA  
IMPRIMIR E ESCREVER E EMBALAGENS

**70.000**  
PROFISSIONAIS

**OPERAÇÕES EM  
MAIS DE 24 PAÍSES**

UMA DAS “EMPRESAS MAIS  
ADMIRADAS DO MUNDO”  
REVISTA FORTUNE

UMA DAS “EMPRESAS MAIS  
ÉTICAS DO MUNDO”  
REVISTA ETHISPHERE

INTERNATIONAL  PAPER





# IP na América Latina

## negócios de papel

**3 fábricas** de papel não-revestido

---

Aproximadamente **2.700**  
**profissionais**

---

Exporta para **aproximadamente**  
**138 países**

---

**Líder de mercado** com a linha  
Chamex

---

Produção anual de **1 milhão de**  
**toneladas** de papel não revestido

---

Produção de celulose: **810 mt/ano**





# IP na América Latina

## Orsa IP Embalagens



### TRÊS FÁBRICAS DE PAPEL PARA EMBALAGENS

1| Nova Campina (SP)

2| Franco da Rocha (SP)

3| Paulínia (SP)



### QUATRO FÁBRICAS DE PAPELÃO ONDULADO PARA CAIXAS E CHAPAS

4| Paulínia (SP)

5| Suzano (SP)

6| Manaus (AM)

7| Rio Verde (GO)

# 2013

A INTERNATIONAL PAPER  
ENTROU NO MERCADO DE  
EMBALAGENS COM A ORSA  
INTERNATIONAL PAPER  
EMBALAGENS

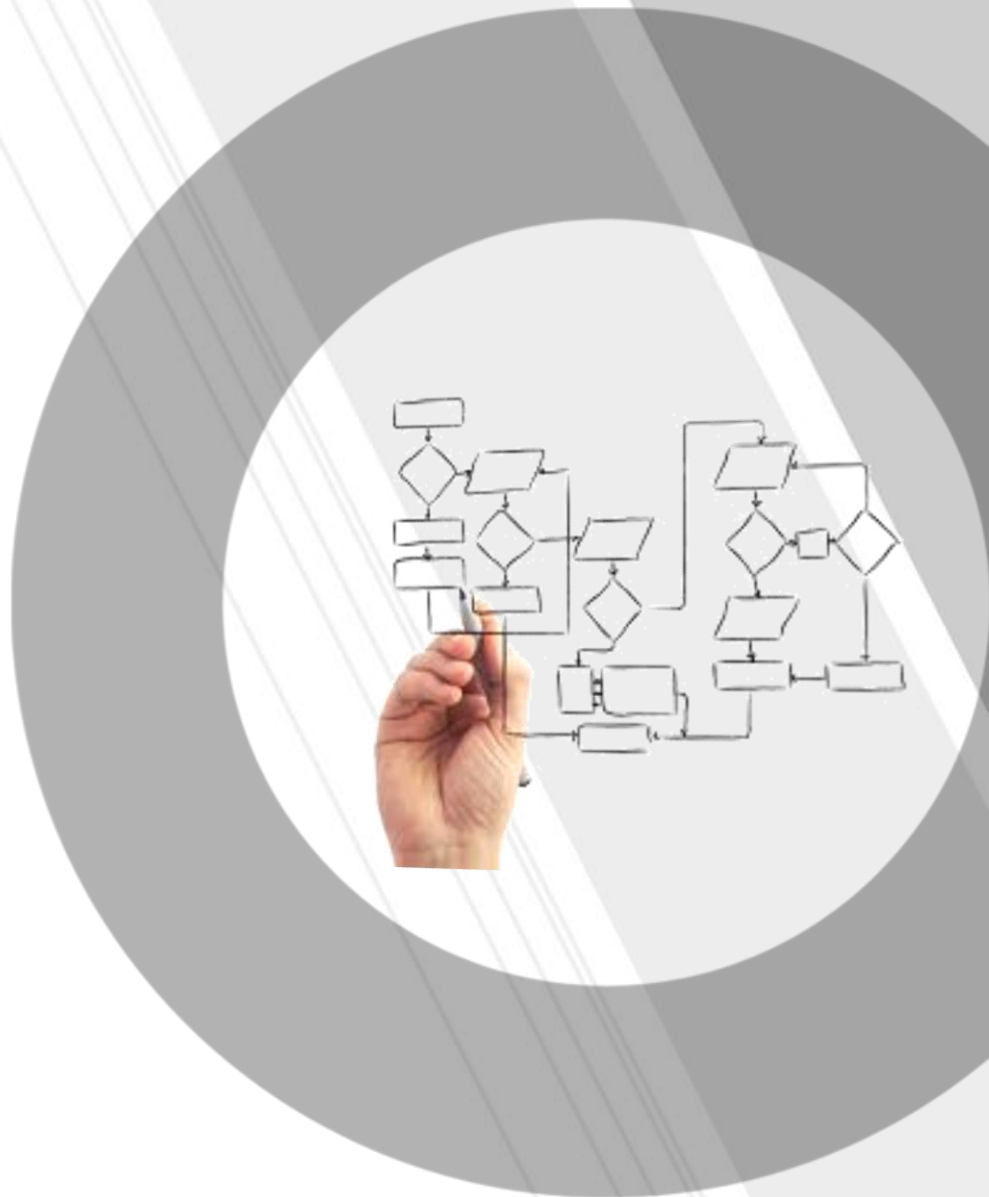


# O Desafio

**DISSEMINAR A CULTURA DE  
MELHORIA CONTÍNUA DE  
PROCESSOS**

**IMPLEMENTAR INOVAÇÕES  
CAPAZES DE REPOSICIONAR  
PROCESSOS**

**IMPLEMENTAR NOVA ESTRUTURA  
NA ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE  
SUPORTAR ESTE MODELO**





# A Oportunidade



2010

2011

2012

2013

## OPORTUNIDADE

---

CULTURA DE VER E AGIR

---

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

---

MELHORIA NA GESTÃO DE  
PROJETOS DE P&D

---

GAP DE METODOLOGIAS

---

## MELHORIA DE PROCESSOS E INOVAÇÃO

---

PROMOVER E APOIAR A MELHORIA  
CONTÍNUA E A GERAÇÃO E  
IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS IDEIAS

PROMOVER O CONCEITO DE GESTÃO  
DA INOVAÇÃO

## RESULTADO ESPERADO

---

IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE  
METODOLOGIA DE CAPTAÇÃO DE  
OPORTUNIDADES

MELHOR ALINHAMENTO DA UNIDADE  
FLORESTAL



# O Desenvolvimento

BPM

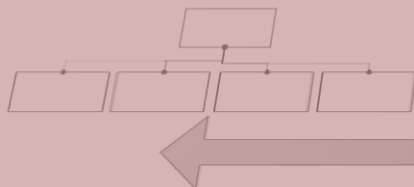
2010

2011

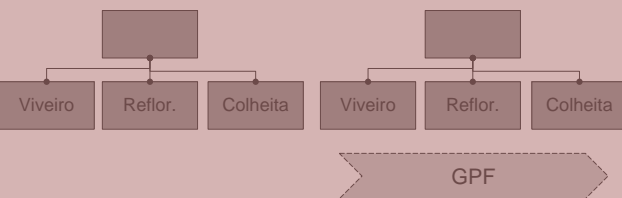
2012

2013

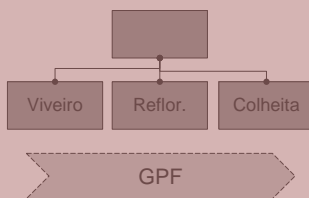
100% Funcional



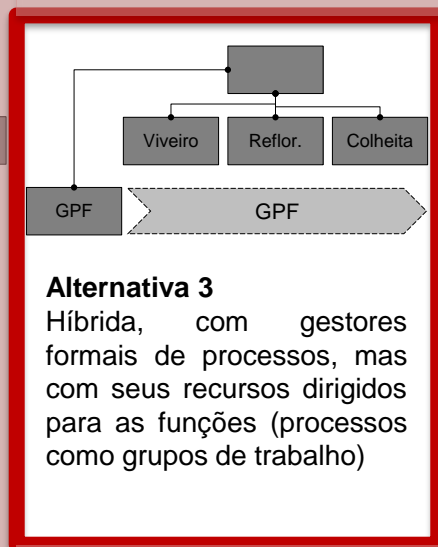
100% Processos



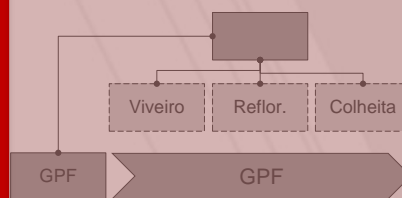
**Alternativa 1**  
100% Funcional



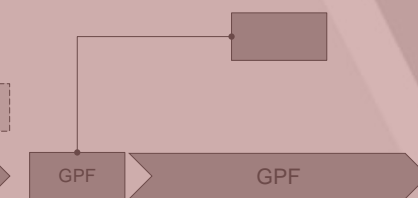
**Alternativa 2**  
Funcional com gestão de processo, mas sem uma estrutura formal de processos



**Alternativa 3**  
Híbrida, com gestores formais de processos, mas com seus recursos dirigidos para as funções (processos como grupos de trabalho)



**Alternativa 4**  
Híbrida, com gestores de processos formais e com recursos dirigidos aos processos, funções como grupos de trabalho



**Alternativa 5**  
100% Processos



# O Desenvolvimento

LSS

2010

2011

2012

2013

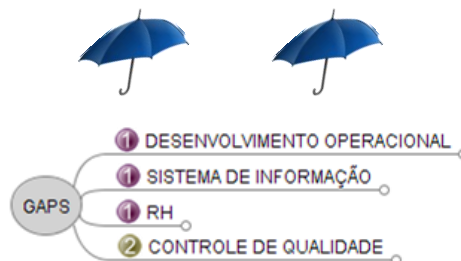
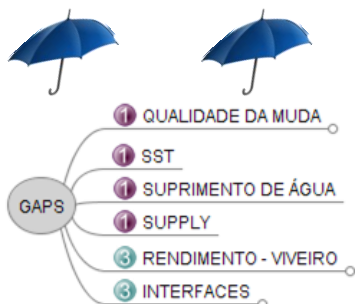
GPF

Fornecer Mudas

Plantar

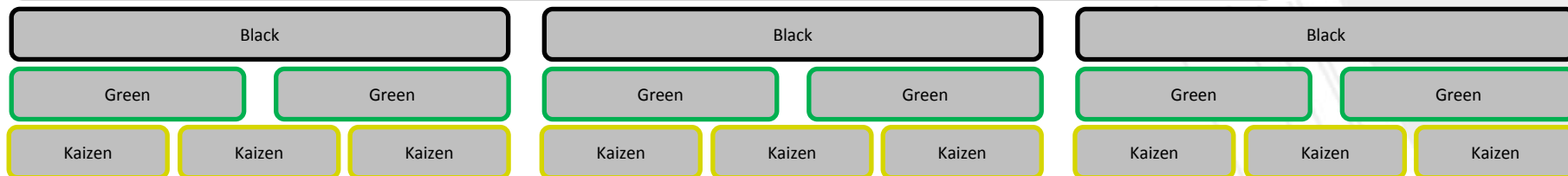
Manter Floresta

Abastecer Fábrica



GPF

Processo







# O Desenvolvimento

Gestão da Inovação

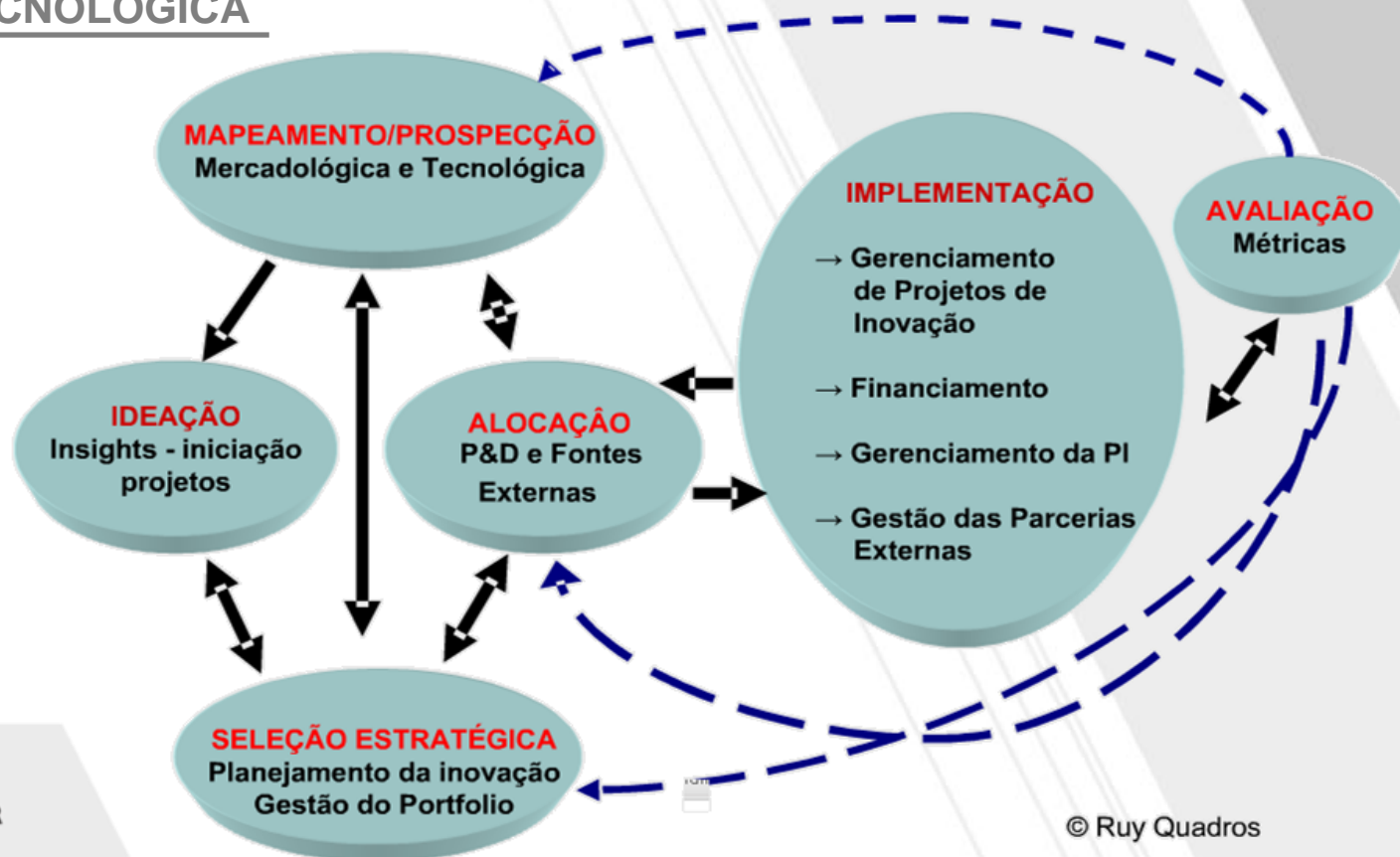
2010

2011

2012

2013

## MODELO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA





# Modelo de Gestão Integrada

## Melhoria Contínua e Inovação

2010

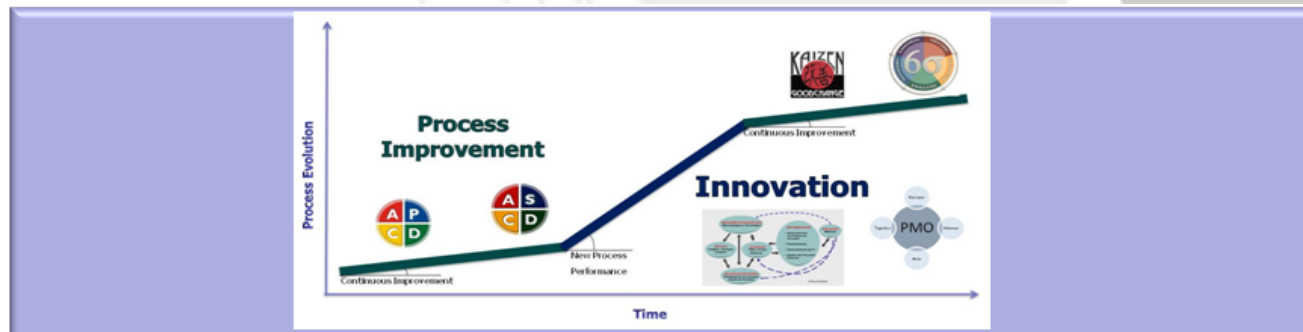
2011

2012

2013

### GESTÃO DE PORTFÓLIO UNIDADE FLORESTAL

MODELO DE GESTÃO



PROCESSO

<p><b>1. Identificação</b></p>	<p><b>2. Priorização</b></p>	<p><b>3. Planejamento Execução e Controle</b></p>	<p><b>4. Encerramento</b></p>
<p>Identificar Oportunidades e Demandas</p>	<p>Drivers, Classificação Projetos; Priorização</p>	<p>Planejar, Executar e Controlar Projeto</p>	<p>Concluir e Obter aceite do projeto</p>



# Modelo de Gestão Integrada

## Portfólio

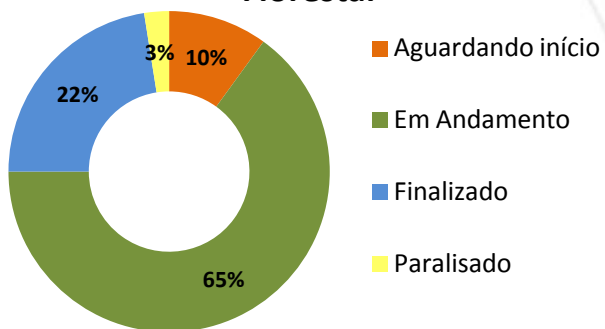
2010

2011

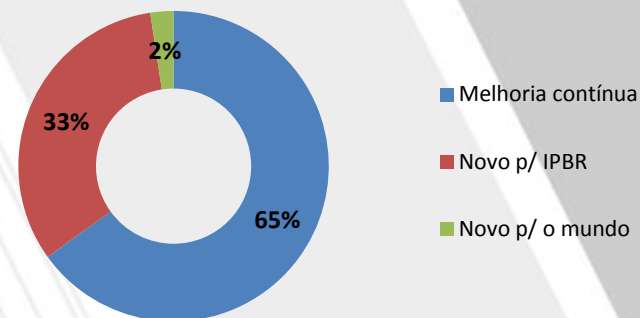
2012

2013

Status set'2013 - Projetos Unidade Florestal

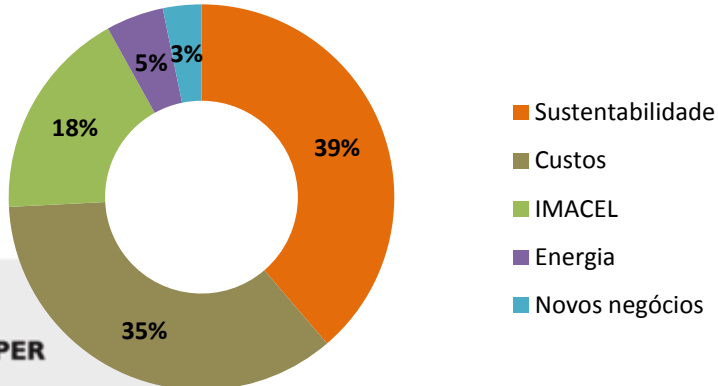


Grau de Novidade

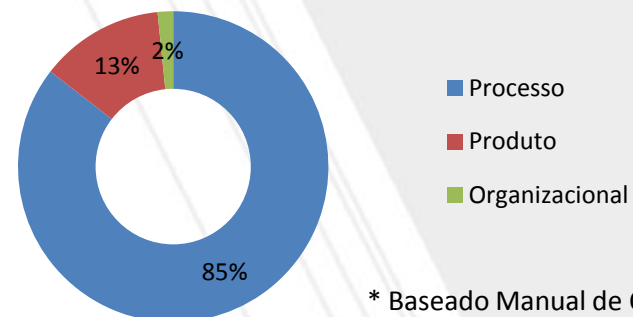


\* Baseado Manual de Oslo

Drivers Florestal



Tipo de Inovação



\* Baseado Manual de Oslo



# Modelo de Gestão Integrada

Portfólio

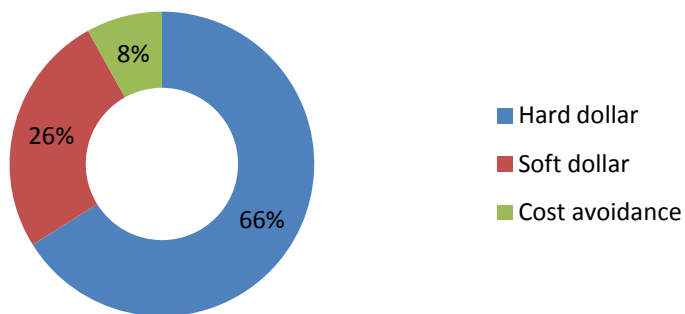
2010

2011

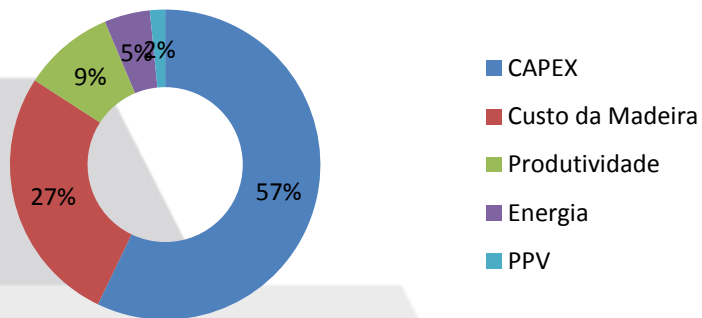
2012

2013

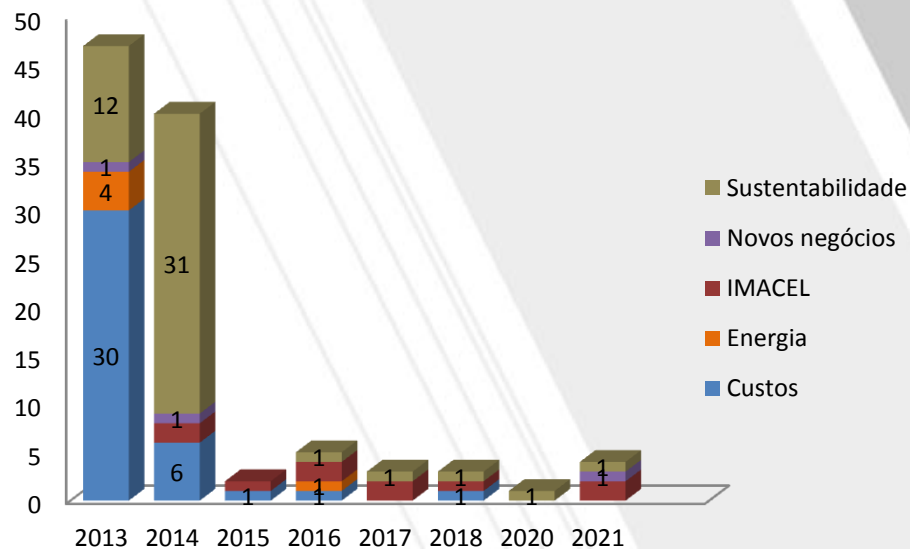
## Tipo de Ganho



## Tipo de Impacto



## Nº de Projetos finalizados por Ano





# O Desenvolvimento Gestão da Inovação

2010

2011

2012

2013

## FÁBRICA DE IDEIAS



INTERNATIONAL PAPER

Período da Campanha: 10/03 a 14/07 2012/2013

Gerentes da Campanha: Adriano Almeida "Pimenta", Alvaro Silva "Quimosa", Francisco Rabin "Tobiashev", Gustavo Mansur "Nespresso", Wilson Mendes "Quimosa e Intelligente"

Contribuindo para melhorar a **COMPETITIVIDADE** da IP com ações duradouras

Divulgar em março as Metas e Prioridades de IP para 2013, com as nossas operativas e como elas podem ser atingidas. O novo desafio da Fábrica de Ideias será relacionado com as 3 metas estratégicas que promovem a redução de custos:

- Atingir Despesas Implantes de US\$ 247 milhões
- Realizar inovações de 16% (Milhões Sem Investimento) no total de US\$ 42 milhões
- Realizar inovações de 17% (Milhões do Preço da Compra) de US\$ 12 milhões

Consideramos você a colaborar ainda mais para atingirmos esse resultado. Observe e sua crítica também as atividades que acontecerão ao seu redor. Quais são as oportunidades que não estamos aproveitando?

As perguntas abaixo servem para ajudá-lo a se lembrar de ideias que já teve ou a criar novas:

- Existe algum desperdício ou perda na área que podemos minimizar ou mesmo eliminar? Você entrega desperdícios em outras áreas?
- Como evitar redundâncias ou duplicações? É possível reorganizar algum material já usado?
- Existe alguma variabilidade que pode ser reduzida?
- É possível ajustar alguma atividade mais de maneira mais eficiente e econômica?
- Existe algum cliente a atividade de uma maneira a reduzir os custos?
- Existe alguma atividade manual que pode ser automatizada?
- Como posso melhorar a produtividade da minha área?
- Tem alguma tarefa que pode ser delegada em melhores mãos?
- Existe algum serviço ou produto que é realizado com uma qualidade muito baixa de necessidade do cliente ou sua mesma de sua área?
- Como posso melhorar mais rapidamente para atingir no meu trabalho ou produto? O que eu não consigo melhorar hoje por falta de informações?
- Alguma oportunidade na cadeia desde a entrada do material até a entrega ao cliente?
- Temos acesso ao inventário?
- Como reduzir custos de manutenção na minha área?

A Fábrica de Ideias conta com sua participação para vencermos nosso desafio. Registre sua ideia, comente e vote.

Selecione uma categoria de 3ª para email do seu colega

Link da Câmara: Iniciar a Competitividade - 10/03/2013

Postar Resposta

Enable Widget Setup Mode  
Enable Label Edit Mode

Novas Respostas | Mais Comentários | Mais Votações

Título: Inovação na compra de... Autor: Gato & Tigris | Votos: 6 | Comentários: 1

10/03/2013 14:00:00 | 100% | 10/03/2013 14:00:00 | 100%



## O QUE ACONTECE COM MINHA IDEIA?

TODAS AS IDEIAS SÃO ANALISADAS POR UM GERENTE ESCOLHIDO PARA A CAMPANHA, QUE É UM ESPECIALISTA SOBRE ESSE ASSUNTO, JUNTO COM O COMITÊ DE IDEIAÇÃO





# O Desenvolvimento

Gestão da Inovação

2010

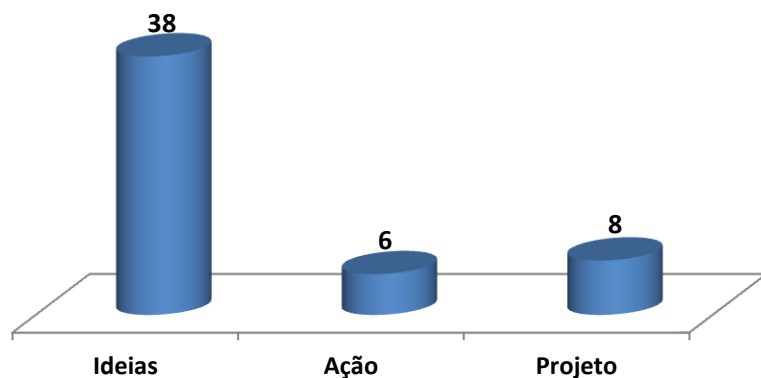
2011

2012

2013

## FÁBRICA DE IDEIAS

### Segurança Comportamental



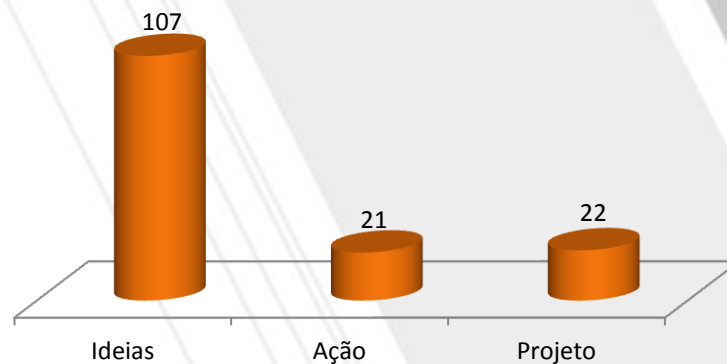
Eliminando Comportamentos Inseguros no Trabalho

**Gerente Campanha:** 01

**Tempo:** 15/04 a 24/05

**Resultados:** 38 ideias (06 ação e 08 projeto)

### Competitividade



Contribuindo Para Melhor Competitividade da IP\*

**Gerente(s) Campanha:** 06 (Cada um responsável por uma categoria)

**Tempo:** 16/05 a 14/07

**Resultados Parciais** 107 ideias ( 21 ação e 22 projeto)

\*Resultado parcial



# A Nova Estrutura

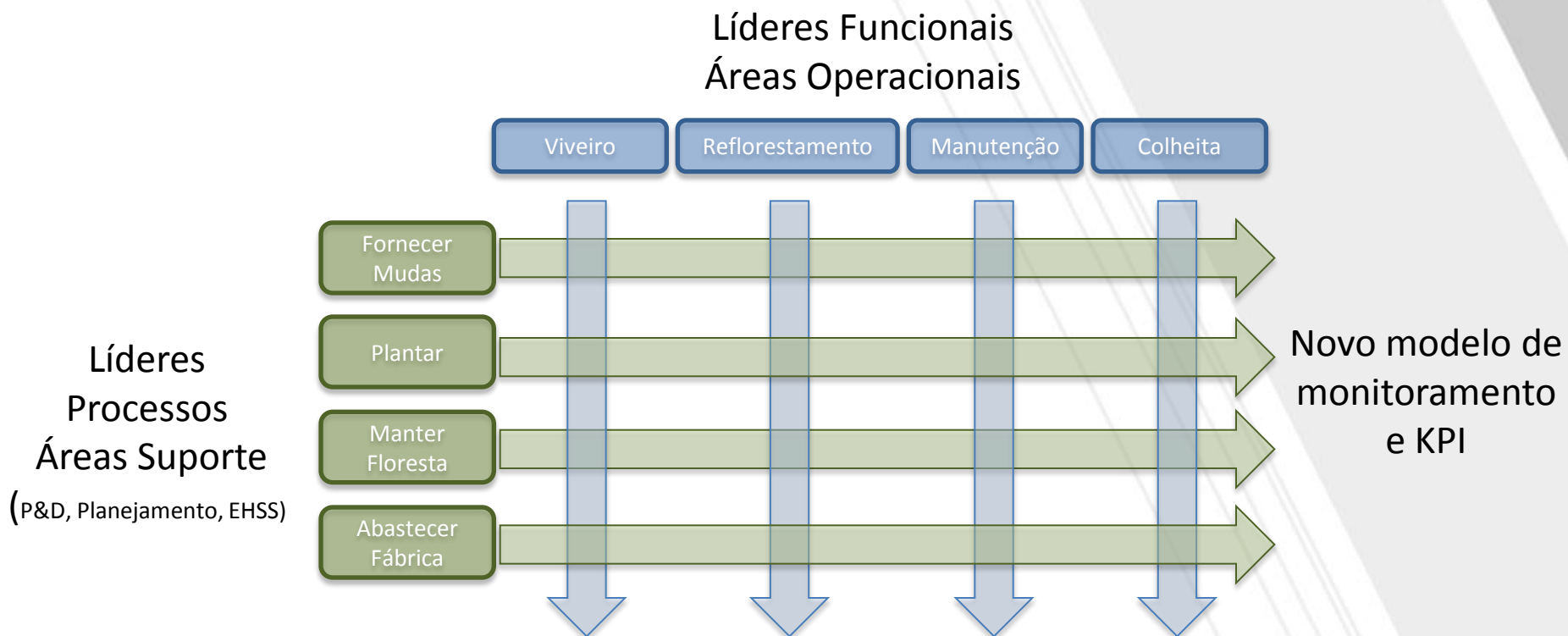
2010

2011

2012

2013

## REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL





# A Nova Estrutura

## Consolidação

2010

2011

2012

2013

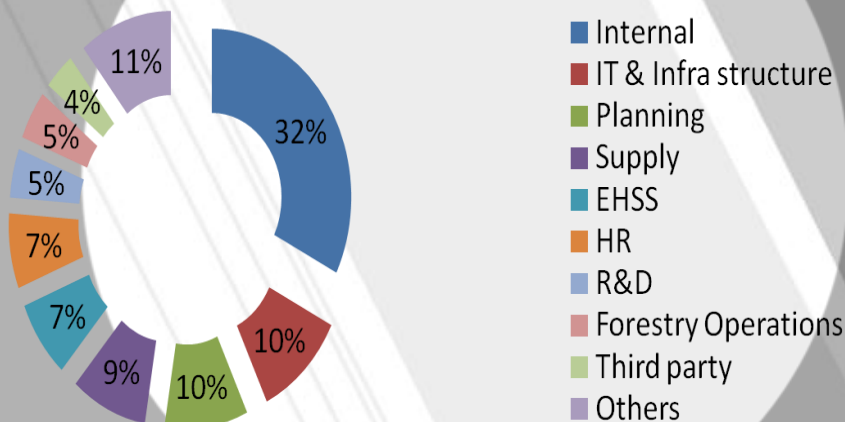
## ALINHAMENTO DE ESCOPO

654 ATIVIDADES MAPEADAS

361 OPORTUNIDADES (55%)

DIMINUIÇÃO DO TRABALHO  
DESNECESSÁRIO E OPORTUNIDADES  
COM ÁREAS DE INTERFACE PARA  
GANHAR A AGILIDADE DO PROCESSO  
MAIOR TRANSPARÊNCIA

### Interface Oportunities







# A Nova Estrutura

## Consolidação

### BPM ADMINISTRATIVO UNIDADE FLORESTAL

BALANCEAMENTO DOS PROCESSOS

ELIMINAÇÃO DE RETRABALHO

SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE  
GESTÃO MATRICIAL

REDEFINIÇÃO DO MODELO DE  
TRABALHO DO ADMINISTRATIVO

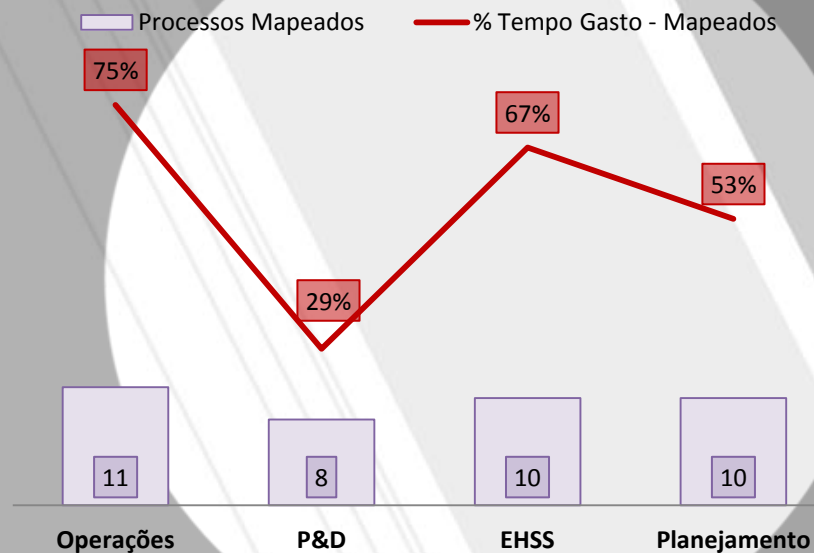
2010

2011

2012

2013

### Processos Administrativos





# Os Resultados

MAIS DE 700 OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS

MAXIMIZAÇÃO E BALANCEAMENTO DO PORTFÓLIO

MELHORIA DA GESTÃO DE PROJETOS

PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

MELHOR ALINHAMENTO DA UNIDADE

GESTÃO DO CONHECIMENTO

MAIOR CLAREZA NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

REDUÇÃO DE CUSTO DE R\$ 16 MM

BENEFÍCIOS FISCAIS R\$ 5MM

2010

2011

2012

2013

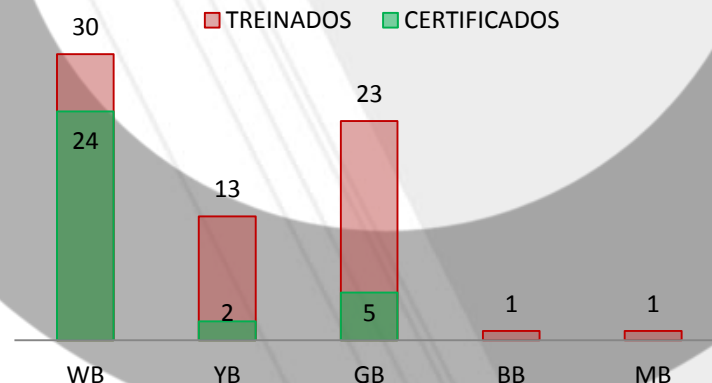
1st process overview



KPIs based on process



Pessoas Treinadas - LSS





# Considerações Finais

2010

2011

2012

2013

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

MELHOR INTEGRAÇÃO ENTRE  
OPERAÇÃO E ÁREAS DE SUPORTE

FOCO NO NEGÓCIO

GERAÇÃO CONSTANTE DE  
OPORTUNIDADES DE MELHORIA E DE  
INOVAÇÕES

ENVOLVIMENTO DE TODO O CAPITAL  
INTELLECTUAL DA EMPRESA

CULTURA FOCADA NA MELHORIA  
CONTINUA E INOVAÇÃO

**OBRIGADO!**

CONTATO  
[LFERNANDO.SILVA@IPAPER.COM](mailto:LFERNANDO.SILVA@IPAPER.COM)