

Por Caroline Martin  
Especial para *O Papel*



DIVULGAÇÃO FIBRIA

## FIBRIA DESPONTA COM EXCELÊNCIA OPERACIONAL E ÍNDICE CRESCENTE DE PRODUTIVIDADE

Líder mundial na produção de celulose de eucalipto, a Fibria possui capacidade produtiva de 5,3 milhões de toneladas anuais de celulose, soma que resulta dos parques fabris localizados em Três Lagoas (MS), Aracruz (ES), Jacareí (SP) e Eunápolis (BA), onde mantém a Veracel em joint venture com a Stora Enso. "A Fibria é reconhecida pela excelência de sua gestão de rotina, mas sabemos que não basta fazer só isso; é preciso criar outras formas de contribuição, incluindo a aplicação prática do conceito de inovação adaptativa, praticada pelos profissionais que estão junto aos equipamentos", comenta Paulo Silveira, profissional à frente da Diretoria Executiva de Indústria e Engenharia.

No cargo há quase dois anos, Silveira lembra que a fase inicial de transição, quando substituiu o veterano Francisco Valério, trouxe reflexões significativas para sua carreira. "Tive de avaliar qual seria meu papel dali em diante. Cheguei à conclusão de que minha meta seria, além de manter o bom trabalho que vinha sendo feito, levar a Fibria a outro patamar de performance industrial." O objetivo vem sendo atingido gradualmente e pode ser facilmente percebido com o exemplar índice de produtividade apresentado pela empresa. "A contínua elevação da produtividade passa por um pilar fundamental: o maior engajamento das pessoas nesta cruzada e o envolvimento da liderança, a quem compete a missão de chamar a si a responsabilidade e criar oportunidades em todos os níveis operacionais, propiciando o ambiente justo para participação nos projetos de modernização", diz ele, revelando uma das bases do sucesso.

Na entrevista concedida à *O Papel*, Silveira ainda conta quais são as estratégias para comandar fábricas de diferentes graus tecnológicos, cita as práticas de benchmarking usadas para chegar às melhorias e aborda os planos para os próximos meses, que incluem a instalação da primeira planta em parceria com a Ensyn e o início das obras da segunda linha da Unidade Três Lagoas.

Silveira: "Nos últimos dois anos, a tarefa foi encerrar o ciclo de adequação da dívida, de modo a preparar a empresa para um novo ciclo de crescimento"

**O Papel** – Quais são as idades tecnológicas das plantas da Fibria e as peculiaridades técnicas de cada uma? A empresa investe em aprimoramentos tecnológicos para manter todas no mesmo patamar?

**Paulo Silveira** – Nossas plantas têm idade tecnológica de dez a 11 anos. E sim, isso traduz a política de atualização tecnológica que adotamos. Temos a planta novíssima de Três Lagoas, que está completando seis anos, mas também a de Aracruz, que partiu em 1978. Essa última, inclusive, é um bom exemplo de como ocorre o processo de modernização. Recentemente, substituímos duas linhas de branqueamento originais da Planta A por uma nova, de concepção mais recente em estado da arte. Só para dar uma ideia mais precisa do que isso representa em termos de equipamentos, substituímos dez filtros por três prensas. Considerando que há cinco deles em cada linha, vale como excelente exemplo de quanto essa evolução representa na prática. Basicamente, significa aumento em eficiência energética, redução no impacto ambiental e também menor custo de manutenção. Temos preocupação e dedicação permanentes para manter nossas plantas, de maneira geral, em seu melhor estado de atualização tecnológica.

**O Papel** – Como a empresa mensura a produtividade de cada planta e traça metas de melhorias?

**Silveira** – Utilizamos um conceito, uma referência de mercado desenvolvida pela Pöyry, que traduz o uso da capacidade das plantas. Esse índice também mostra quão regulares e estáveis são as produções das plantas. Conceitualmente, o indicador está baseado na confiança que podemos passar a nossos consumidores em relação à previsibilidade de nossas entregas. Uma referência internacional informa que uma planta é considerada com excelência operacional a partir de 90% medidos por esse indicador. A Fibria, no ano passado e ao longo deste, está com 92,5% e caminhando para 93%. Isso mostra que a empresa tem excelência operacional e vem conseguido evoluir em todas as suas plantas.

**O Papel** – Uma planta acaba sendo benchmarking para outra ou todas devem apresentar os mesmos índices de produtividade?

**Silveira** – A Fibria tem uma condição privilegiada no

que diz respeito a benchmarking, já que suas três plantas reúnem seis linhas de produção (três em Aracruz, duas em Jacareí e uma em Três Lagoas), além da Veracel, joint venture com a Stora Enso. O compartilhamento das melhores práticas dentro da empresa é um processo que gera sinergia permanente. Temos, ainda, comitês nas principais linhas, incluindo os de manutenção, recuperação/utilidades e celulose, com o objetivo de identificar as melhores práticas e fazê-las circular da maneira mais rápida possível entre todos os parques, a fim de que o aprendizado seja rapidamente incorporado. É por meio desses comitês que o benchmarking entre as plantas acontece. Além de fazer follow up e avaliar indicadores para conferir a performance, nossos comitês têm outro grande intuito: verificar quais novas contribuições podem oferecer. Há uma agenda anual para apresentar a carteira de novas ações para que essas contribuições adicionais aconteçam. Em resumo, esses comitês colaboram para fazer o custo da Fibria, desde a origem, estar constantemente abaixo da taxa de inflação. Em outras palavras, são essas ações que trazem todos os projetos de modernização e as contribuições necessárias para que a empresa fique abaixo do índice inflacionário.

**O Papel** – Além dos incrementos tecnológicos, quais aspectos compõem a competitividade da Fibria no contexto atual, em que muito se fala sobre a horizontalização da curva?

**Silveira** – Trabalhamos para formatar essa questão da competitividade dentro de um conceito maior, que se traduz em um plano diretor industrial, com visões de médio e longo prazo. A competitividade é um de nossos pilares neste plano e temos formas diferentes de abordagem, entre as quais a evolução dos sistemas de controle de processo e a ampliação do olhar por boas referências de produtividade em outros setores industriais, voltando a falar de benchmarking. Muitas vezes, temos a tendência de olhar apenas para o próprio setor, mas há uma série de outras iniciativas que podem ser úteis ao nosso processo. Mais uma forma de incrementar a competitividade se relaciona ao envolvimento de um maior número de pessoas em projetos e trabalhos que requerem novas contribuições. A Fibria

trabalha no sentido de democratizar oportunidades para que mais pessoas possam participar desses projetos de melhorias e incrementos. Para citar um exemplo, neste ano formaremos mais de 100 operadores técnicos no conceito de White Belt, ferramenta usada para otimizar ainda mais os processos, que se estendem ao nível operacional. Com isso, temos a intenção de ampliar, em diferentes frentes, nossa inteligência de processo.

**O Papel** – Sobre o atual risco de racionamento de energia, de que forma a crise energética impacta o dia a dia operacional das unidades da Fibria? Todas são autossuficientes em energia?

**Silveira** – Antes de tudo, é importante frisar que a matriz energética da Fibria é limpa, já que, na maioria das vezes, a energia é verde. Fazendo um balanço de todas as plantas, a Unidade Três Lagoas destaca-se em termos de superávit de energia – ou seja, é o parque que produz um excedente maior de energia em comparação às demais plantas da empresa. A unidade ainda se sobressai pelo aumento mais expressivo de geração de energia que conseguimos no ano passado, gerando cerca de 25% de energia adicional. Ainda nessa planta recentemente obtivemos autorização para operar com mais 10 MW/hora no sistema existente. A Unidade Aracruz também produz excedente de energia e disponibiliza-o ao mercado, embora em menor quantidade do que a planta de Três Lagoas. Em Jacareí, no ano passado fizemos um trabalho bastante focado para que o parque deixasse de ser comprador de energia. Hoje em dia, praticamente não compramos mais energia para a unidade, graças ao trabalho de direcionamento e priorização de investimentos para aumentar a eficiência energética na planta.

**O Papel** – Desde que a parceria com a Ensyn se consolidou, foram feitas modificações dentro dos parques para colocar em prática pesquisas e experimentos? Foram realizados investimentos nesse âmbito?

**Silveira** – A parceria com a Ensyn trata-se de uma

estratégia da companhia de olhar para o potencial de sua área florestal. O que temos feito desde que houve essa negociação é um trabalho de aproximação entre as equipes de engenharia da Fibria e da Ensyn, com o propósito de obter um conhecimento mais técnico e detalhado do assunto para que os estudos fossem iniciados e permitissem a implantação de uma primeira planta. Atualmente, estamos nesta fase de estudos, mas a ideia é de termos, até a metade deste ano, condições de tomar a decisão sobre a implantação dessa planta, prevista inicialmente para a Unidade Aracruz, onde haverá uma sinergia entre as instalações existentes e os futuros serviços realizados no site.

**O Papel** – Caso o projeto para a expansão da capacidade de produção da Unidade Três Lagoas seja aprovado pelo Conselho de Administração neste ano e tenha início ao longo dos próximos meses, como a empresa pretende passar pelo período de obras sem impactar a produção da primeira linha?

**Silveira** – A Fibria tem uma experiência importante em processos como esse. Depois do start-up da Planta A de Aracruz, foram implantadas as Plantas B e C. O mesmo aconteceu em Jacareí, com a implantação da segunda linha. Já temos essa experiência de implantações posteriores à primeira linha, sem impactar as instalações atuais. O fator que mais contribui nesse processo é a questão da qualidade e do planejamento para que essas obras aconteçam sem trazer impactos às linhas em operação. Fazer um projeto greenfield tem todos os desafios relacionados à implantação de um site novo, incluindo detalhes de infraestrutura e logística. Já num projeto brownfield, apesar de toda a infraestrutura e estrutura física já existentes, há o desafio de dar andamento de maneira suave, sem impactar o funcionamento da planta em operação. Temos expertise nesse tipo de projeto. Nesses últimos dois anos, a tarefa foi encerrar o ciclo de adequação da dívida, de modo a preparar a empresa para um novo ciclo de crescimento. Hoje, estamos com a licença para o novo projeto, com todo o trabalho de engenharia concluído, somente aguardando a decisão do Conselho. ■

“Fazendo um balanço de todas as plantas, a Unidade Três Lagoas destaca-se em termos de superávit de energia – ou seja, é o parque que produz um excedente maior de energia em comparação às demais plantas da empresa”