

Por Caroline Martin  
Especial para *O Papel*

# Projeto Vanguarda 2.0 prevê adicional de 2,3 milhões de toneladas à produção anual da Eldorado Brasil

DIVULGAÇÃO ELDORADO



Linha 2 do parque fabril localizado em Três Lagoas (MS) reunirá tecnologias exclusivas e práticas diferentes das habitualmente adotadas pelo mercado

**O** cronograma do projeto Vanguarda 2.0, que contempla a construção da segunda linha de produção de celulose da Eldorado Brasil, em Três Lagoas (MS), foi marcado pelo término da terraplanagem e pelo avanço nos trabalhos de infraestrutura no primeiro trimestre deste ano. Rumo à capacidade produtiva de 2,3 milhões de toneladas anuais da nova planta, as próximas etapas do projeto incluem o início da construção civil e a contratação das tecnologias e dos equipamentos a serem instalados.

“O investimento segue em linha com o plano de crescimento sustentável da companhia, considerando o aumento na demanda mundial por celulose. O projeto Vanguarda 2.0 reforça a posição pioneira e inovadora da Eldorado, que terá o maior complexo industrial de produção de celulose do mundo: com as duas linhas em operação, será capaz de fabricar até 4 milhões de toneladas de celulose por ano”, afirma José Carlos Grubisich, presidente da companhia.

Os investimentos nas áreas industrial e logística do projeto totalizam R\$ 10 bilhões. Apesar de a estrutura financeira do Vanguarda 2.0 ainda estar em fase de definição, a empresa planeja que 30% do aporte venha de capital próprio e 70%, de dívida. Segundo as previsões, os dois processos que compõem a estrutura financeira do projeto devem ser concluídos no segundo semestre deste ano.

“O valor referente ao capital próprio inclui algumas alternativas: pode vir tanto dos acionistas atuais quanto de potenciais novos acionistas”, adianta Camila Anker, gerente de Relações com Investidores da Eldorado. Sobre o montante proveniente de financiamento, Camila revela que as possibilidades em andamento incluem uma linha com FI-FGTS, em uma quantia que pode variar entre R\$ 1,2 bilhão e R\$ 1,5 bilhão para toda a parte associada a infraestrutura, logística, saneamento e energia. A empresa também está em contato com Agências de Crédito de Exportação (ECA, sigla em inglês para Export Credit Agencies), para finan-



ciar equipamentos importados. “Neste momento, estamos definindo quais serão esses equipamentos e mantendo contato com os respectivos fornecedores”, atualiza. Ela lembra que, para a montagem da primeira linha, a Eldorado contou com financiamentos de ECAs da Finlândia, da Suécia e da Áustria. “Para o Vanguarda 2.0, essas três agências voltam a ser uma possibilidade, além de estarmos avaliando trazer equipamentos da Alemanha e da China, chegando a um montante de US\$ 600 milhões a US\$ 700 milhões”, detalha. O Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste (FDCO), que destina recursos do Tesouro ao financiamento de projetos estruturantes dentro da região do Centro-Oeste, deve somar-se ao montante, com um aporte médio de R\$ 1,5 bilhão. O valor que completa os 70% previstos de dívida devem vir do BNDES, ainda de acordo com a gerente de Relações com Investidores.

Em projetos dessa magnitude, com todos os desdobramentos positivos à região, os benefícios concedidos pelo Estado também entram em cena, conforme ressalta Camila. “O plano diretor dividiu o Mato Grosso do Sul em três partes, cada uma com um foco

de investimentos, e elegeu a região nordeste, onde está Três Lagoas, para o desenvolvimento do eucalipto. As indústrias são subsequentes disso – contexto no qual está inserida a Eldorado.”



DIVULGAÇÃO ELDORADO

Monteiro: “Temos expertise para optar por alternativas em busca da redução dos custos de implantação do projeto”

Entre os diferenciais de mercado de mercado que a Eldorado pretende adotar, está o cozimento com alto kappa, processo que possibilita maior extração de fibras da madeira

### Tecnologias exclusivas irão compor a segunda linha de produção

A redução máxima dos custos de implantação consiste na grande meta assumida pela Eldorado ao executar o projeto Vanguarda 2.0. “Nosso desafio é fazer com que este empreendimento tenha uma relação de US\$ 1.000 por tonelada de celulose (lembrando que os projetos de hoje em dia giram em torno de US\$ 1.400 por tonelada)”, posiciona Carlos Monteiro, diretor industrial da companhia.

Para cumprir o objetivo dentro do orçamento previsto, a empresa vem adotando práticas diferentes das habitualmente realizadas pelo mercado. A primeira mudança diz respeito ao modelo de compras Engineering, Procurement and Construction (EPC). “Diferentemente do que se pratica no mercado e até mesmo do que fizemos na construção de nossa primeira linha, ao contratarmos os primeiros e principais fornecedores do projeto, pretendemos liberá-los de executar a parte de engenharia de detalhamento. A ideia, ao abrir mão da construção civil feita por terceiros, é nos encarregarmos dessa etapa. Com isso, teremos um trabalho maior na parte de gestão, mas esperamos conseguir preços menores ao ir ao mercado com todo o detalhamento, principalmente das atividades de construção civil. Temos expertise para optar por essa alternativa em busca da redução dos custos de implantação do projeto”, justifica Monteiro.

Segundo ele, a Eldorado também está estudando ampliar a compra de frames. “Temos uma série de compras padronizadas, como bombas, válvulas de controle e motores. Estamos avaliando a viabilidade de aumentar esse tipo de compra para outras

áreas”, diz ele, citando mais uma medida para baixar o custo de implantação.

A atual fase do projeto inclui negociações com os potenciais fornecedores que irão compor a Linha 2, como Andritz, Valmet, CBC, Confab, Contern, Veolia, Centroprojekt e Demuth. “Já tivemos algumas conversas confidenciais para o desenvolvimento do que chamamos de ‘Tecnologia Eldorado’. Isso significa que algumas das áreas que irão formar o Vanguarda 2.0 serão desenvolvidas especificamente para a empresa”, contextualiza Monteiro.

Entre os diferenciais de mercado que a Eldorado pretende adotar, a partir do desenvolvimento próprio em parceria com os fornecedores do setor, está o cozimento com alto kappa, processo que possibilita maior extração de fibras da madeira. “Já somos benchmarking em termos de consumo de madeira por tonelada de celulose produzida, com um valor médio de 3,18 m<sup>3</sup>/t de celulose, mas cerca de 60% de nosso custo caixa ainda advém da madeira, insumo principal da fábrica. Nosso objetivo, portanto, consiste em otimizar ainda mais esse consumo. Também somos benchmarking em custos da área industrial e almejamos reduzir esses valores. Por isso, temos trabalhado muito nessas questões, realizando vários testes com dois grandes fornecedores do projeto, para chegar ao desenvolvimento dessas tecnologias específicas para o Vanguarda 2.0”, justifica o diretor industrial.

As áreas de branqueamento e de efluentes são outras etapas do processo de fabricação que têm recebido atenção especial por parte da empresa. “Na etapa de branqueamento, pretendemos reduzir ao máximo o uso de insumos químicos. No que se refere aos efluentes, estamos projetando uma série de mudanças em relação ao modelo atual. A ideia é não apenas diminuir a produção de rejeitos, mas também aproveitá-los da melhor forma, por meio de reciclagem”, revela Monteiro, ressaltando que o objetivo de reduzir os custos de implantação da área também faz parte da lista de intenções da Eldorado.

Explorar ao máximo as potencialidades da caldeira de recuperação química é mais um dos planos da Eldorado ao executar o projeto Vanguarda 2.0. “Nossa expectativa é exportar 210 MW para o grid”, informa Monteiro sobre a fatia excedente dos totais 390 MW a serem produzidos pelo equipamento. Atualmente, dos 180 MW produzidos pela Linha 1, a Eldorado disponibiliza 30 MW ao sistema elétrico nacional.

Após três anos e quatro meses de operação, a unidade fabril da Eldorado alcançou a produção de 5 milhões de toneladas de celulose



DIVULGAÇÃO ELDORADO

## Planta atual bate recorde e produz 5 milhões de toneladas de celulose

Após três anos e quatro meses de operação, a unidade fabril da Eldorado alcançou a produção de 5 milhões de toneladas de celulose. Na posição de quinta maior produtora de celulose de fibra curta do mundo, a empresa atingiu essa importante marca em 21 de abril com sinalização de estabilidade industrial.

O diretor industrial da companhia credita o marco ao alto desempenho da planta e à experiência de seus profissionais. “O resultado reforça a posição de destaque ocupada pela Eldorado no setor graças aos sucessivos ganhos em competitividade e ao ritmo de produção constante. Para se ter ideia, chegamos ao nosso primeiro milhão de toneladas produzidas em 314 dias, enquanto o quinto aconteceu em 214 dias (100 dias a menos)”, compara Monteiro, explicitando a evolução conquistada. “O desempenho está acima do previsto”, completa ele sobre a linha, projetada para produzir 1,5 milhão de toneladas anuais e atualmente em condições de chegar a um volume total de 1,7 milhão.

Outra demonstração da eficiência da fábrica se refere aos recordes de produção marcados pela Eldorado em março último: 5.420 toneladas diárias, 154.634 toneladas mensais e 428.840 toneladas de celulose branqueada de eucalipto no primeiro trimestre do ano. “O aspecto tecnológico foi importante desde a implantação do projeto e da escolha dos equipamentos, mas o modelo de gestão e a expertise do pessoal que opera e mantém a fábrica é o que realmente faz a diferença na produtividade que a Eldorado vem apresentando”, enfatiza Monteiro sobre o modelo de gestão baseado em unidades de negócios, que prioriza o espírito e a responsabilidades de todos na busca constante pela condição de excelência operacional.

A dedicação para formar a equipe que hoje atua com expertise teve início ainda na fase de recrutamento. “A Eldorado é a caçula do setor. Então, quando começamos a buscar o pessoal para formar nossa equipe, partimos dessa ótica de trazer profissionais que se enquadravam no perfil de assumir responsabilidades e dispostos a enfrentar novos desafios”, recorda Monteiro, frisando que tais características têm se mantido até hoje. “Nesses quase três anos e meio de operação, fizemos 129 promoções internas. O atual gerente geral da fábrica era gerente de Manutenção; o gerente de Manutenção atuava como coordenador;



o gerente de Recuperação e Utilidades estava como coordenador da área, e o gerente do pátio de madeira, hoje responsável pela entrada de madeira na fábrica até a entrega para outra unidade de negócio, tinha sob sua responsabilidade somente a parte de pica-gem”, diz, citando alguns exemplos. “Conseguimos movimentar internamente toda essa cadeia e abrir espaço para o pessoal crescer profissionalmente. Isso é um fator motivacional muito grande em nossa rotina operacional”, completa o diretor Industrial.

Atualmente, a Eldorado reúne 700 funcionários nas áreas de Operação e Manutenção. Como a empresa é totalmente primarizada, o quadro industrial completo soma 900 profissionais, o que inclui o pessoal do restaurante, de vigilância, limpeza, jardinagem e outras áreas. Com a expansão, abrem-se novas frentes e oportunidades. “Para o projeto Vanguarda 2.0, já iniciamos os programas Jovem Aprendiz, com ênfase nas áreas técnicas em mecânica, elétrica, química e celulose, e também o Supertalento, programa de estagiários voltado a estudantes de níveis técnico e superior. Esses programas objetivam preparar jovens por meio da vivência prática dos conteúdos adquiridos nas instituições de ensino. Tendo como base nossos direcionadores – sustentabilidade, inovação, competitividade e valorização das pessoas –, esses jovens serão preparados para futuras vagas (dentro ou fora da Eldorado) e poderão ter a segurança de um desenvolvimento sólido e competitivo para o mercado”, informa Elcio Trajano Jr., diretor de RH da empresa.

As demais etapas do programa de treinamento deverão ter início após a definição dos fornecedores de tecnologia para a segunda linha. Monteiro adianta, contudo, que haverá intercâmbio entre o pessoal

“Para o projeto Vanguarda 2.0, já iniciamos os programas Jovem Aprendiz, com ênfase nas áreas técnicas em mecânica, elétrica, química e celulose, e também o Supertalento, programa de estagiários voltado a estudantes de níveis técnicos e superior”, detalha Trajano Jr.

O mercado mundial de celulose apresenta um crescimento médio de 1,5 milhão de toneladas por ano, fato que acontece, principalmente, em função do aumento da demanda de papel e dos fechamentos de capacidades menos competitivas ao redor do mundo

que compõe a linha atual e o que irá formar a nova. “Como temos uma única diretoria técnica industrial, não existirá diferença entre o pessoal do projeto e da atual parte operacional. Pretendemos angariar todos os esforços e interações da planta existente no novo projeto.” A atuação conjunta possivelmente tornará mais enxuto o quadro de funcionários da nova linha, totalizando cerca de 180.

### Estratégias comerciais dão enfoque a crescimento do mercado chinês, mas não descartam o potencial do Leste Europeu

Historicamente, o mercado mundial de celulose apresenta um crescimento médio de 1,5 milhão de toneladas por ano, fato que acontece, principalmente, em função do aumento da demanda de papel e dos fechamentos de capacidades menos competitivas ao redor do mundo.

De acordo com Luis Felli, diretor de Operações Comerciais da Eldorado, o mercado chinês segue despontando entre os que mais crescem atualmente, por razões como urbanização, melhoria da renda e uso crescente de facilidades e comodidades no dia a dia. “A urbanização e o aumento de renda levam ao maior consumo de produtos de higiene e descartáveis. Além disso, os chineses usam amplamente os serviços de internet para aquisição de produtos, tendência que leva a um aumento significativo no segmento de embalagem. Essa soma de fatores faz com que os mercados tissue (papéis de higiene e sanitários), especialidades e embalagem cresçam com bons níveis na China”, esclarece sobre os aspectos que impulsionam

o segmento de celulose. “O mercado de imprimir e escrever é mais estável: nem mesmo na China cresce, mas não deixa de ter um volume significativo. Como o segmento de imprimir e escrever não cresce, conseqüentemente há menor disponibilidade de papel para reciclagem, fator que favorece o uso de fibra virgem”, completa ele sobre o potencial de crescimento do mercado chinês.

Apesar de reconhecer a redução do ritmo de crescimento da economia chinesa, Felli opina que não deve causar impacto sobre o segmento de celulose. “O governo chinês, no início do ano, demonstrou que voltará a dar suporte ao crescimento da economia do país, mesmo que com velocidade diminuída. De qualquer forma, os segmentos mais impactados pela diminuição do ritmo de crescimento são aqueles ligados à infraestrutura, que envolvem a área de construção civil, e ao mercado de habitação. Temos muita segurança de que a demanda por celulose no mercado chinês continuará crescendo na ordem de 1 milhão de toneladas por ano.”

O diretor avalia que o Leste Europeu também aparece entre os mercados com potencial de crescimento de produtos demandantes de celulose de fibra curta. “Temos acompanhado diversos anúncios de novas fábricas de tissue na região ou mesmo na Europa Ocidental, com o objetivo de exportação para esse mercado”, comenta ele em relação à região, que ainda apresenta crescimento de consumo de papel.

Nesse contexto de crescimento médio consistente, a Eldorado tomou a decisão de investir em sua segunda unidade fabril. Felli pondera, no entanto, que a companhia deu a partida na primeira unidade fabril já com planos de construir outras linhas de produção. “A estratégia comercial da Eldorado sempre foi criar uma grande capilaridade de mercado e ter uma base de clientes bastante fragmentada – de preferência com interesse em crescer e expandir a atuação no mercado onde estão inseridos”, pontua, sublinhando a expectativa de vender 70% do volume da nova planta aos clientes atuais, destinando os 30% restantes aos novos.

Dando enfoque ao planejamento logístico para escoar a produção extra, Felli enfatiza que a busca por custos competitivos é premissa básica na empresa. Ele garante que, do ponto de vista de economia de escala, o site da Eldorado já é extremamente competitivo. Para isso estender-se à nova linha, “é preciso ter

DIVULGAÇÃO ELDORADO



Felli: “Temos muita segurança de que a demanda por celulose do mercado chinês continuará crescendo na ordem de 1 milhão de toneladas por ano”

## Eldorado Brasil anuncia EBITDA de R\$ 483 milhões no trimestre, com margem de 65%

A Eldorado Brasil registrou um EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de R\$ 2,1 bilhões nos últimos 12 meses, com margem de 62%. Esse desempenho recorde em sua trajetória comprova a estratégia bem-sucedida do modelo de competitividade adotado pela companhia. A empresa encerrou o último trimestre com EBITDA de R\$ 483 milhões, com margem de 65%, resultado 63% superior ao do mesmo período de 2015.

A melhora no desempenho operacional resulta da redução do custo de produção de celulose – decorrente da diminuição da distância entre as florestas e a fábrica –, da inauguração do terminal próprio no porto de Santos e da desvalorização do real em relação ao dólar. “Com esse resultado, somos novamente destaque no setor de celulose global. Nossa visão, baseada nos pilares de competitividade, inovação, sustentabilidade e valorização de pessoas, demonstrou-se acertada, reforçando nossa estratégia de crescimento por meio da construção da nova linha de produção em Três Lagoas”, afirma José Carlos Grubisich, presidente da Eldorado Brasil.

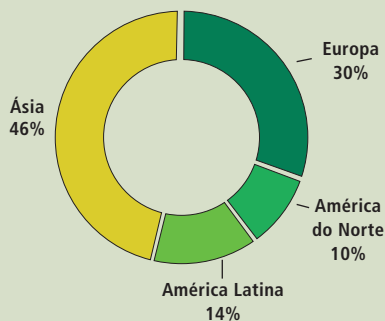
Com forte geração de caixa, a companhia manteve a tendência de desalavancagem, medida pelo indicador dívida líquida/EBITDA de quatro vezes em dólar, apesar dos ajustes de inventários por parte das empresas consumidoras de celulose, com impacto negativo nos preços.

A receita líquida ficou em R\$ 740,9 milhões, 14% acima do registrado nos mesmos três meses de 2015. O volume de vendas foi de 354 mil toneladas, em linha com o ano anterior. Ásia – notadamente China – e Europa continuaram como os principais destinos da celulose da Eldorado, que ainda conseguiu aumentar o acesso a mercados da América do Norte e da América Latina.

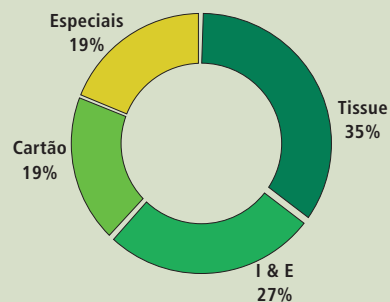
Os segmentos de tissue e de imprimir/escrever representaram a maior parte do volume comercializado pela companhia: 35% e 27%, respectivamente. No período, a empresa conseguiu aumentar suas vendas para segmentos rentáveis, como de papéis especiais e embalagens.

“Nosso portfólio, diversificado em termos regionais e composto por clientes com alto potencial de crescimento, reduz a dependência e o risco de concentração, colocando-nos em posição de vantagem em relação a outras companhias”, avalia Grubisich.

Volume de vendas por região - 1T16



Vendas por segmento - 1T16



um baixo custo tanto na produção de madeira quanto na industrial, além, é claro, de reduzidos gastos com logística”.

A logística atual da companhia compõe-se dos modais rodoviário e ferroviário, sendo que a produção final sai de Três Lagoas. A hidrovía Tietê-Paraná posiciona-se como mais uma alternativa de escoamento. Após o período de seca acontecido nos dois últimos anos, que levou ao fechamento do modal hidrovíario, a empresa já pode voltar a considerar esse tipo de operação. “A hidrovía, que voltou a ser operacional neste ano, pode ser mais um caminho. Antes de voltar a utilizá-la, no entanto, queremos nos certificar de sua confiabilidade”, atualiza Felli.

Com o objetivo de otimizar seus custos logísticos, a Eldorado trabalha hoje com quatro portos distintos no Brasil – entre os quais o de Santos (SP), onde a empresa inaugurou seu terminal próprio em junho último. O modelo de exportação por contêineres e portos

variados tende a ser replicado no escoamento da produção da nova linha, conforme adianta Felli. “Possivelmente faremos investimentos em nosso terminal portuário e aumentaremos o volume de contêineres, multiplicando a maneira de trabalharmos hoje.”

### Programa florestal prevê autossuficiência de madeira até o momento do startup

Investimentos em silvicultura têm sido feitos desde 2012 com capital próprio da companhia. A Eldorado soma atualmente 217 mil hectares plantados. Desse total, aproximadamente 150 mil hectares são destinados ao suprimento da demanda da atual linha de produção. “Tivemos um déficit de madeira por alguns anos. Hoje, a situação já é outra: ainda compramos certa quantidade de madeira de terceiros, mas em curva decrescente, com probabilidade de desaparecer até

RODRIGO DIONÍSIO



O diretor florestal sublinha que a Eldorado investe na mecanização de diferentes etapas do plantio não apenas com o intuito de aumentar a produtividade florestal, como também de minimizar a necessidade de mão de obra

2018, quando pretendemos não ter nenhuma dependência de madeira externa”, contextualiza Germano Vieira, diretor florestal da empresa.

Sobre o planejamento para tornar-se autossuficiente na produção de matéria-prima, Vieira relata que as estratégias de abastecimento incluem três visões: uma contempla períodos de 12 meses; outra, de quatro anos, e a última chega a projetar para até 40 anos, considerando de três a quatro ciclos da floresta. Neste ano, a Eldorado planeja plantar 55 mil hectares, já com enfoque ao atendimento da segunda linha de produção. O plantio de eucalipto previsto para este ano divide-se entre municípios do Mato Grosso do Sul, com ênfase em Três Lagoas, Selvíria, Inocência e Água Clara. “O ritmo de plantio segue bastante forte e dará toda a sustentabilidade à nossa demanda de madeira com florestas próprias, mesclando o plantio em terras próprias e arrendadas, com contratos de 14 ou 21 anos. Até 2018, vamos chegar a 350 mil hectares plantados, quantidade suficiente para atender às duas linhas”, detalha o diretor florestal. “Considerando nosso volume de abastecimento, já temos um raio muito competitivo, mas que cairá ainda mais, chegando a 100 km ao final do programa de plantio, em 2018”, avalia Vieira.

Ainda de acordo com ele, as características climáticas do Mato Grosso do Sul, considerando-se tanto o solo quanto o clima, são favoráveis à cultura de eucalipto. As chuvas da região, acima de 1.300 mm por ano, superam a recomendação mínima de 800 mm anuais para o plantio da espécie. Os solos do Cerrado, apesar de muito arenosos, são profundos e também bastante adequados para o plantio de árvores. “Outro aspecto interessante refere-se ao déficit hídrico – período do ano caracterizado por secas acentuadas, que no Estado gira em torno de 50 mm e ocorre no meio do ano. Para efeito de comparação, vale citar que, em

outras regiões do País, como no Tocantins, o déficit hídrico chega a 250 mm”, conta o diretor florestal, citando as vantagens ambientais do Mato Grosso do Sul.

O programa de melhoramento genético encabeçado pela Eldorado visa a ganhos ainda maiores nas florestas. Entre as linhas de trabalho do programa, está a que reúne mais de 1.400 clones plantados por todo o Brasil, incluindo experimentos no Mato Grosso do Sul. “Já testamos esses clones e hoje temos a melhor cesta para a região. Mesmo assim, ainda plantamos anualmente uma média de dez diferentes clones”, fala Vieira sobre o processo de melhorias contínuas.

No último trimestre, os avanços florestais da empresa foram marcados pelas inovações tecnológicas voltadas à automação das linhas de subsolagem e à finalização do projeto de apontamentos eletrônicos no campo. A consolidação do uso de drones (veículos aéreos não tripulados) destaca-se entre as frentes de ampla dedicação no desenvolvimento de tecnologias e mecanização florestal. “A Eldorado foi pioneira no uso desses equipamentos, capazes de fornecer inúmeras informações e traçar todo o planejamento a colocarmos em prática nas florestas”, diz Vieira, citando que as informações apuradas pelos drones incluem desde curva de nível e linha de plantio até definição das áreas de florestas nativas, que não podem ser colhidas. “Em seguida ao mapeamento feito pelos drones, avaliamos as informações e o planejamento proposto. Com um pen drive, passamos os dados a um trator de preparo de solo, que, sozinho, começa a trabalhar na linha de plantio indicada”, completa.

O diretor florestal sublinha que a Eldorado investe na mecanização de diferentes etapas do plantio não apenas com o intuito de aumentar a produtividade florestal, como também de minimizar a necessidade de mão de obra. “Nosso quadro de profissionais conta com três engenheiros especialmente dedicados ao desenvolvimento de novas tecnologias e à adaptação de equipamentos usados na agricultura. Além de eficiência nas atividades florestais e melhorias nos postos de trabalho do pessoal já contratado, buscamos suprir a baixa densidade demográfica da região. Como o Estado tem como atividade original a criação de gado extensiva, há pouca mão de obra disponível”, pontua Vieira. Atualmente, a empresa conta com mais de 2.500 funcionários na área florestal. “Se não fosse a mecanização do processo, esse número seria dobrado, principalmente sob o aspecto da silvicultura”, pondera ele. ■