CMPC COMEMORA 100 ANOS DE ATUAÇÃO COM PLANEJAMENTO PARA AS PRÓXIMAS DÉCADAS

Bom desempenho registrado pela unidade industrial de Guaíba-RS em 2020 e perspectivas de mercado ajudam a companhia de presença global a delinear medidas estratégicas que pautarão seu futuro

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

FABIANO PANIZZI

Em 2020, o Grupo CMPC tornou-se uma companhia centenária. Ao completar dez décadas de atuação com uma frente de negócios diversificada, não só comemorou a competitividade conquistada ao longo da trajetória bem-sucedida como planejou as formas de fortalecer a mesma para aproveitar as oportunidades de mercado que tendem a se desdobrar nos próximos anos.

"Temos uma cultura alicerçada em propósito, valores, sustentabilidade, inovação, desenvolvimento, melhoria contínua, relações com a comunidade e geração de valor compartilhado. Esses são alguns dos conceitos que movem o Grupo CMPC e que nos permitiram chegar aos 100 primeiros anos de existência. E também serão esses os pilares para construir os próximos 100 anos, atendendo à crescente demanda por produtos de materiais naturais e renováveis, que supram as necessidades das pessoas e preservem o meio ambiente", resume Mauricio Harger, diretor-geral da CMPC no Brasil.

Detalhando o propósito que pauta o Grupo, Harger cita 3 Cs: Criar, Conviver e Conservar, "que dão sentido às ações de cada um de nossos colaboradores e às soluções que oferecemos por meio de nossos produtos". Na prática, continua o diretor-geral da CMPC no Brasil, "tentamos estabelecer e integrar esse objetivo ao nosso modelo de negócios, projetando assim a visão que norteia o papel corporativo que cumprimos, diante de um futuro sustentável e de valor compartilhado com nosso ambiente social e natural".

O propósito é seguido à risca pelas diferentes empresas que formam o Grupo CMPC. O alinhamento faz com que a cultura organizacional das diversas companhias se aproxime. "São cerca de 17 mil colaboradores atuando em locais distintos, mas com a mesma visão do negócio. Sempre buscamos criar soluções inovadoras para o mercado a partir da celulose, dos papéis tissue e de embalagens", pontua Harger, com base nos três segmentos de atuação do Grupo.

Ao esclarecer as formas de interação entre essas diferentes unidades de negócio, Harger afirma que a CMPC é uma empresa verticalizada, que aproveita as sinergias de seus negócios para se tornar cada vez mais competitiva. "O fato de termos uma proximidade entre os modelos de gestão das diferentes unidades de negócio faz com que haja um alinhamento natural entre as organizações."

O Grupo CMPC conta com quatro unidades de produção de celulose: uma no Brasil e três no Chile. Entre elas, é comum a realização de *benchmarks* internos. "Também contamos com um comitê único de meio ambiente, por meio do qual profissionais de diferentes plantas trocam informações sobre indicadores de performance", descreve Harger.

As três unidades de negócio do Grupo CMPC

CMPC CELULOSE: Área responsável pelo patrimônio florestal da companhia, além da produção e comercialização de madeiras e celulose, com operações na Argentina, no Brasil e no Chile.

CMPC BIOPACKAGING: Área dedicada à produção e comercialização de recipientes, embalagens e papéis, elaborados a partir de matérias-primas recicladas que, em sua maioria, podem ser reintegradas à cadeia produtiva, com operações na Argentina, no Chile, no México e no Peru.

SOFTYS: Área encarregada da produção e comercialização de papel tissue, produtos para cuidados pessoais e uso profissional em hospitais, restaurantes e escritórios, elaborados a partir de fibra virgem e de materiais reciclados. Presente na Argentina, no Brasil, Chile, na Colômbia, no Equador, México, Peru e Uruguai.

DIVULGAÇÃO CMPC

Harger: "São cerca de 17 mil colaboradores atuando em locais distintos, mas com a mesma visão do negócio. Sempre buscamos criar soluções inovadoras para o mercado a partir da celulose, dos papéis tissue e de embalagens"

Unidade industrial de Guaíba registra recorde de produção em 2020

Apesar de todos os desafios enfrentados no ano passado, em especial pelos inúmeros reflexos da pandemia da Covid-19, a unidade de Guaíba da CMPC registrou uma série de conquistas em 2020. "Somando as atividades industriais, logísticas e florestais, tivemos uma atuação em 73 municípios do Rio Grande do Sul. Também fechamos o ano com um volume de produção excelente: 1,87 milhão de toneladas de celulose e 52 mil toneladas de papel, valores que representam o recorde de produção da nossa unidade, superando os números de 2018, que eram os mais altos até então", elenca Harger.

A arrecadação de tributos foi mais um destaque no ano passado, com um valor próximo a R$ 380 milhões recolhidos em impostos nas diversas esferas (municipais, estaduais e federal). Em termos de operação, mais números a se comemorar: a empresa manteve a geração de empregos em 6,6 mil empregos diretos e indiretos.

O diretor-geral da CMPC no Brasil credita os bons resultados ao comprometimento e dedicação das equipes. "Em julho, nos deparamos com um grande desafio: tivemos de fazer uma parada para manutenção da caldeira. Originalmente essa parada estava prevista para abril e com o início da pandemia postergamos esse planejamento. Depois de fazer todas as nossas revisões, chegamos à conclusão de que não conseguiríamos aguardar além de julho. O grande desafio foi trazer 2,4 mil profissionais de mais de 90 empresas, sendo 60% delas de fora do Rio Grande do Sul", recorda.

Naquele momento, ressalta Harger, a ocupação dos hospitais da região era bastante alta devido à pandemia. "Fizemos uma jornada de discussões de diversas esferas para criar um plano que pudesse satisfazer todas as necessidades, sem criar um problema ainda maior para o sistema público de saúde", revela. "Criamos um plano robusto e fomos responsáveis pela primeira grande parada do setor durante a pandemia. Acabamos nos tornando referência em termos de execução", completa.

Ainda de acordo com Harger, a parada foi realizada em um tempo recorde e com muita excelência, com números de saúde igualmente exemplares. "Um dos acordos firmados com o governo determinava que faríamos todos os testes na origem e no destino final dos profissionais envolvidos. Assim, nenhuma pessoa entrou na nossa unidade com Covid-19. Conseguimos separar aquelas que foram positivadas no teste e as direcionamos a um hotel exclusivo para esse isolamento, com acompanhamento de equipes de saúde", detalha.

O contexto desafiador não impediu a CMPC de seguir investindo em estratégias de evolução contínua. Os investimentos essenciais destinados à competitividade de curto, médio e longo prazos foram concretizados pelo Grupo todo. "Em Guaíba, não foi diferente. Continuamos investindo em Indústria 4.0. No final do ano passado, inauguramos a Sala 4.0 de Inovação, cujo objetivo é aumentar a nossa agilidade e precisão operacional a partir das técnicas de *Advanced Analytics*, *Big Data, Machine Learning* e Internet das Coisas, visando a mais estabilidade dos nossos processos e melhorias diversas, principalmente das análises preditivas", informa Harger.

Modelo da gestão atualizado também pode ser creditado pelos avanços na rotina operacional de Guaíba

Dorival Almeida, diretor industrial da CMPC no Brasil, ressalta que a evolução do modelo de gestão para a excelência operacional, chamado BEST, despontou como mais um contribuinte para os bons resultados registrados no ano passado. "Em 2020, nosso foco na gestão da rotina diária, combinado com a melhoria contínua por meio da inovação, mostrou impactos positivos em todas as áreas da unidade", justifica.

A lógica por trás dos incrementos, continua Almeida, era mudar de uma atuação reativa na correção das falhas para uma visão proativa na antecipação dos problemas. "Com essa abordagem, é possível diminuir as perdas e reduzir a variabilidade dos processos. Isso se traduz em uma maior previsibilidade dos resultados com menos desvios, aumento da produtividade e da motivação dos colaboradores."

Atualmente, as principais iniciativas para seguir transformando o desempenho da planta são a aplicação dos con-

DIVULGAÇÃO CMPC

Almeida ressalta que a evolução do modelo de gestão para a excelência operacional, chamado BEST, despontou como mais um contribuinte para os bons resultados registrados pela unidade fabril de Guaíba no ano passado

ceitos da Indústria 4.0 e o programa de inovação em produtos e processos que está em andamento. Na visão do diretor industrial, a permanente atualização tecnológica e o desenvolvimento do capital intelectual são as melhores alternativas estratégias para capacitar a companhia a permanecer no caminho da melhoria contínua, superando os novos desafios previstos. "Não podemos esquecer que tudo isso é feito por pessoas e, nesse tema, a atuação de equipes de alto desempenho com uma liderança assertiva foi fundamental", adiciona ele.

Eva Ghisio, gerente de Pessoas & Organização da CMPC no Brasil, concorda que os profissionais são responsáveis por toda a produção e operação de Guaíba e, portanto, realmente são essenciais para o negócio. "Em áreas específicas, é mais difícil encontrar profissionais com o conhecimento técnico necessário e, por isso, investimos muito em capacitação profissional. Além da produção de celulose, temos profissionais técnicos em áreas como laboratórios, plantas químicas, efluentes e recuperação de resíduos", descreve.

Vale destacar que, desde 1979, a cidade oferece gratuitamente, em parceria com o Instituto de Educação Gomes Jardim e reconhecido pela Secretaria Estadual de Educação, o Curso Técnico de Formação em Celulose e Papel. "O curso tem duração de dois anos e conta com profissionais do quadro técnico da empresa atuando como professores, preparando os alunos para ingressarem na indústria de celulose e de processos químicos, ampliando as oportunidades de colocação no mercado. Nesses 41 anos, já capacitamos mais de 900 pessoas", conta Eva. Nos últimos dez anos, a CMPC absorveu aproximadamente 20% das mais de 250 pessoas formadas no curso. "Atualmente, temos 240 colaboradores contratados após a conclusão do curso. Além da CMPC, outras empresas do mesmo ramo demonstram interesse em contratar os técnicos do curso para trabalhar com fornecimento de insumos, equipamentos e indústrias químicas de derivados de celulose", comenta a gerente de Pessoas & Organização da CMPC no Brasil.

"Por estarmos atentos às tendências da Indústria 4.0, acabamos de inaugurar nosso núcleo de acompanhamento de processos operacionais na planta industrial de Guaíba. Para atuarem na Sala 4.0 de Inovação, os profissionais são treinados para analisar os dados armazenados e utilizá-los como subsídios para a melhoria contínua, operando de forma interligada com os colaboradores que atuam diretamente nas operações industriais e de campo", sublinha Eva sobre mais uma frente de qualificação encabeçada pela empresa atualmente.

A atenção e dedicação para manter a linha produtiva de acordo com as melhores práticas atuais também resulta em ganhos ambientais, conforme apon-

DIVULGAÇÃO CMPC

"Para atuarem na Sala 4.0 de Inovação, os profissionais são treinados para analisar os dados armazenados e utilizá-los como subsídios para a melhoria contínua, operando de forma interligada com os colaboradores que atuam diretamente nas operações industriais e de campo", revela Eva

Linha do tempo

Confira alguns fatos que marcaram a trajetória de 100 anos do Grupo CMPC.

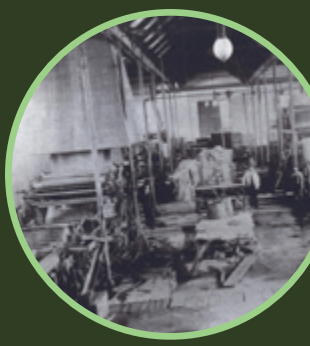
1920

Os primeiros trabalhadores da CMPC, junto com os fundadores e acionistas Luis Matte e Germán Ebbinghaus

Imagens: Divulgação CMPC

1924

Mulheres trabalhando na unidade industrial Esperanza, no Chile. Atualmente, o Grupo CMPC conta com cerca de 2,5 mil mulheres como empregadas diretas, distribuídas nos oito países onde tem operação



A CMPC inicia um processo de expansão da companhia, adquirindo a Fábrica Santa Victoria, em Puente Alto, no Chile

Confira as fotos em tamanho ampliado neste ícone clicável da versão digital www.opapeldigital.org.br

2009

Conselho da CMPC em Guaíba, no ano em que o grupo chileno adquiriu a unidade industrial de celulose no Brasil

2015

Construção da Guaíba 2 (G2), segunda linha de produção de celulose localizada na área da CMPC no município. O investimento da ordem de R$ 5 bilhões destaca-se como o maior investimento privado da história do Rio Grande do Sul

2019

Comemoração do aniversário de dez anos de CMPC no Brasil e 100 anos do Grupo no mundo, em uma festa realizada para a comunidade de Guaíba, com cerca de 15 mil pessoas

ta Harger. Entre os exemplos, ele cita a geração de energia elétrica no processo industrial, com índice de 84% de autossuficiência, o uso de empilhadeiras elétricas para o transporte de celulose, a produção originada a partir de plantações de eucalipto certificadas e que serve de matéria-prima renovável para inúmeros itens do dia a dia das pessoas.

Dando enfoque à área logística, a CMPC também investiu no transporte hidroviário recentemente. "O uso de barcaça evita o trânsito e a emissão de CO_2 de até 100 mil viagens de caminhão por ano. Nosso uso do modal hidroviário corresponde a 30% de toda movimentação das hidrovias do Rio Grande do Sul, com o transporte de 2,6 milhões de toneladas de celulose e de madeira", informa Harger.

Inovação não só permeia rotina operacional atual como pauta planejamento futuro

Atualmente, cerca de 90% da produção de celulose da CMPC são destinados ao mercado externo. "O mercado asiático é o nosso principal destino, tendo a China como o maior comprador, seguido por Europa e Estados Unidos. Cada mercado tem suas próprias características e necessidades e, ciente disso, a CMPC tem buscado cada vez mais se aproximar de seus clientes para se adaptar às demandas de cada um. Hoje, com nossas unidades industriais no Chile e no Brasil, já conseguimos oferecer uma celulose com diferentes tipos de fibra, bem como exportar pelo Oceano Pacífico ou Atlântico", frisa Fernando Pintarelli, gerente comercial da CMPC no Brasil, revelando que outro grande esforço que a empresa tem feito neste sentido é o estabelecimento de escritórios nesses mercados, a fim de se aproximar ainda mais dos clientes.

No que diz respeito ao momento atual do mercado, Pintarelli contextualiza que a pandemia reduziu o consumo de celulose em alguns segmentos, mas aumentou consideravelmente em outros, em especial no mercado de papéis para higiene e cuidados pessoais. "Percebe-se que a retomada das economias globais tem impulsionado de forma consistente o consumo e faz com que o valor da celulose se aprecie em todos os mercados", adianta sobre os desdobramentos previstos para os próximos meses.

Aproveitando as reflexões sobre o primeiro centenário do Grupo CMPC para traçar o planejamento estratégico para as próximas décadas, desde o final de 2019, a companhia tem feito da inovação um grande foco. "Lançamos um movimento interno chamado *Beyond* para pensarmos sobre os próximos 100 anos da companhia, analisando nossas atividades e nossos produtos", conta Harger. "Criamos uma vice-presidência global de Inovação para cuidar de produtos, processos e tecnologias, que está se estruturando e em breve teremos novidades", ele também adianta, comentando que a produção de fibras diferenciadas a cada segmento está neste radar estratégico. "Temos estudado esse tema e acreditamos que possa

ÁLVARO BUENO

Atualmente, cerca de 90% da produção de celulose da CMPC são destinados ao mercado externo, sendo o mercado asiático o principal destino

existir uma boa oportunidade de valor agregado, com adaptações para diferentes segmentos."

Para o diretor-geral da CMPC no Brasil, é preciso separar inovação e tecnologia. "Inovação é uma solução pontual e criativa para alguma questão envolvendo o negócio, enquanto tecnologia é um recurso novo e com alto valor agregado que promove melhorias na organização", diferencia, sublinhando que, para inovar, nem sempre envolve grandes desafios financeiros.

Harger cita novamente a Sala 4.0 de Inovação, na planta de Guaíba, como exemplo prático. "O espaço centraliza a análise de processos e informações das operações da companhia com alta agilidade e precisão. O ambiente planejado está alinhado ao pilar de atuação de melhoria contínua da operação da organização", detalha sobre o espaço que recebeu um investimento total de R$ 200 mil. "Certamente um aporte baixo se comparado com os benefícios que virá a promover", define Harger.

A conscientização crescente dos consumidores, aliada a legislações ambientais mais restritivas, em linha com a busca por práticas industriais mais sustentáveis, acaba atuando como outra alavanca para os investimentos em inovação. "Com o crescimento da economia verde, os produtos originados no setor florestal, que são reutilizáveis, recicláveis e, na sua maioria, biodegradáveis, cada vez mais ganham espaço na indústria e no dia a dia das pessoas", pontua Harger, lembrando que, segundo projeção da Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ), o setor florestal deve investir R$ 32,6 bilhões até 2023, envolvendo recursos de toda a cadeia de operações florestais, desde o plantio até a fabricação do produto final, incluindo as áreas de tecnologia e inovação.

"A relação entre as pessoas e o mercado tem mudado a cada instante, ainda mais no momento atual. Entendemos que quando as ações sustentáveis estão apenas no discurso, elas não se sustentam para uma geração consciente que quer saber a origem daquilo que adquire, exige rastreabilidade e quer cuidado no processo produtivo", pondera Harger.

DIVULGAÇÃO CMPC

"Percebe-se que a retomada das economias globais tem impulsionado de forma consistente o consumo e faz com que o valor da celulose se aprecie em todos os mercados", adianta Pintarelli sobre os desdobramentos previstos para os próximos meses

As metas globais do Grupo CMPC demonstram o comprometimento verdadeiro com o tema. Reduzir em 50% as emissões absolutas de gases de efeito estufa (diretas e indiretas) até 2030 está entre as metas traçadas. A conquista de tal objetivo auxilia na diminuição do aquecimento global e, consequentemente, contribui com uma menor incidência de desastres naturais, a exemplo do derretimento dos polos.

"Também visamos diminuir em 25% o uso industrial de água por tonelada de produto até 2025, além de objetivarmos ser uma empresa com zero resíduo no descarte final até 2025 – na unidade de Guaíba, a CMPC já é zero resíduo do processo produtivo. Na questão de áreas preservadas, temos a meta de aumentar em 100 mil hectares de conservação e/ou proteção até 2030 – além dos mais de 320 mil hectares que a companhia já preserva no Chile, na Argentina e no Brasil", enumera Harger.

Além dessas iniciativas, a CMPC está encabeçando o programa de fomento florestal RS+Renda. "Depositamos muita confiança no programa RS+Renda, pois enxergamos nele a maior iniciativa de negócios inclusivos da bioeconomia do País. O programa prevê a inclusão de diversos pequenos e médios produtores rurais na silvicultura gerando renda, inclusão social e melhorando a qualidade dos ativos ambientais e sequestro de gases de efeito estufa no Rio Grande do Sul", esclarece Harger.

Com esse olhar múltiplo sobre a competitividade do negócio e o papel da companhia no contexto da bioeconomia, Harger diz que a conexão entre passado, presente e futuro define a CMPC como uma companhia de sucesso, que vem conseguindo se adaptar às mudanças de um século inteiro sem deixar de atentar ao futuro. "O nosso objetivo é investir cada vez mais em Pesquisa & Desenvolvimento, para que mais produtos à base de fibras naturais se tornem constantes na vida cotidiana das pessoas em diferentes usos, como em componentes eletrônicos, na construção civil, na aeronáutica e nas indústrias têxtil e de cosméticos, entre outros", encerra, prospectando uma ampliação de portfólio perfeitamente possível de ser conferida em breve. ■