

OJI PAPÉIS ESPECIAIS FINALIZA PROJETO DE EXPANSÃO, INTENSIFICA ATUAÇÃO EM SEGMENTOS TRADICIONAIS E SE ESTENDE A NOVOS MERCADOS



Executivos do grupo Oji Holding e da Oji Papéis Especiais reúnem-se em evento de inauguração do Coater PC4

Com aporte de R\$ 550 milhões à fábrica de Piracicaba-SP, empresa amplia capacidade produtiva de papéis térmicos e realinha planejamento estratégico

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

Neste começo de ano, a Oji Papéis Especiais concluiu o projeto de expansão da fábrica de Piracicaba, em São Paulo, iniciado em 2019. O investimento de R\$ 550 milhões, concretizado pelo grupo Oji Holdings, amplia o espaço fabril da unidade em 6,8 mil m² e eleva a capacidade produtiva de papel térmico de 80 mil toneladas para 150 mil toneladas por ano.

O incremento de produção foi conquistado a partir da reforma de uma máquina de papel e de um Coater (equipamento responsável pela aplicação do revestimento do papel) já existentes e da implementação de um novo Coater. “A empresa pode atuar em diversos negócios no segmento de papel, especialmente após a aquisição e implementação de máquinas modernas e da revitalização dos Coaters, que passaram de três para quatro equipamentos e

agora representam uma grande versatilidade na produção de itens variados”, resume Agostinho Monsserocco, presidente da Oji Papéis Especiais.

De acordo com Monsserocco, o planejamento estratégico que pautou a expansão de capacidade vislumbra um crescimento alinhado à perspectiva do mercado brasileiro e da América do Sul, que devem ascender em torno de 6% em 2022, como consequência do aguardado aquecimento da economia.



HELIO GRACA

Dando enfoque aos fatos que vêm marcando o atual cenário dos mercados nos quais a Oji atua, Thiago Perez de Matos, diretor comercial da empresa, informa que o papel térmico, carro-chefe do portfólio atual, é um produto que mostra crescimento de mercado e apresenta diversas possibilidades de aplicação, tanto no Brasil quanto em mercados internacionais.

O driver de crescimento da demanda, contudo, está atrelado ao varejo, à circulação de pessoas e ao movimento de lojas e restaurantes, características que fez o negócio enfrentar os impactos ligados à pandemia. “O segmento tem uma coalizão muito forte com a atividade de varejo. Com as restrições de circulação e demais medidas preventivas relacionadas à Covid-19 – tivemos um impacto na nossa demanda nestes últimos dois anos”, explica Matos.

Para minimizar os reflexos da pandemia da Covid-19, a Oji direcionou suas atividades a produtos que não sofreram tais impactos. “Transferimos esse volume para outros negócios, outras aplicações e outros mercados. Uma das oportunidades que se intensificou no período veio do aumento da demanda por etiquetas usadas nas embalagens de e-commerce”, contextualiza o diretor comercial, ressaltando que a tendência veio para ficar e representa um legado positivo da pandemia para o negócio da companhia.

“Além disso, a Oji almeja conquistar novos mercados, a partir da venda de seus produtos, especialmente de papéis térmicos, a países latino-americanos ainda não atendidos pela empresa”, justifica o executivo.

A especialidade dos produtos despon-ta entre os demais pilares da estratégia de crescimento. “Assim como nossos equipamentos, que se destacam como os mais modernos de toda a América Latina e garantem flexibilidade da fábrica para atender ao mercado nacional e internacional, com qualidade, rapidez e diversidade, a Oji pratica a excelência no atendimento ao cliente, oferecendo um portfólio que entrega soluções completas ao mercado”, define Monsserocco.



HELIO GRACA

Monsserocco: “A Oji almeja conquistar novos mercados, a partir da venda de seus produtos, especialmente de papéis térmicos, a países latino-americanos ainda não atendidos pela empresa”

HÉLIO GRACA



Uma das oportunidades que se intensificou no período da pandemia veio do aumento da demanda por etiquetas usadas nas embalagens de e-commerce

Matos ainda informa que, mais recentemente, principalmente no último trimestre de 2021, houve uma retomada forte de demanda pelos demais papéis térmicos. “Com a retomada gradativa do comércio, a perspectiva para 2022 em diante é de crescimento contínuo, voltando aos patamares anteriores ao início da pandemia.”

Atualmente, a Oji é líder no mercado de papéis térmicos e autocopiativos no Brasil e na América do Sul. A liderança, reforça Matos, foi conquistada também pelo ótimo relacionamento que a empresa construiu com os clientes ao longo da sua primeira década de atuação em território nacional.

Investir no fortalecimento deste relacionamento bem-sucedido com os clientes internacionais não será problema para a Oji ao trabalhar no objetivo de ampliar as exportações a partir deste ano. O desafio encontra-se em outra esfera: as dificuldades logísticas que o mundo vem atravessando. “Existe uma dificuldade

muito grande para viabilizar as exportações por conta do complexo cenário do transporte marítimo mundial. Acredito que o nosso grande desafio para 2022 esteja ligado a isso, mas já estamos buscando novas estratégias de exportação para tentar superar os gargalos existentes”, revela o diretor comercial da companhia.

Detalhando o tema, Andrei Dias, diretor financeiro da Oji, comenta que historicamente o Brasil sempre teve carência em infraestrutura logística, fato que foi agravado com a crise logística internacional. “Passamos por algumas situações difíceis, principalmente em relação à cadeia logística, que gerou um grande desafio



HÉLIO GRACA

Dias informa que a Oji aposta no potencial de estruturação que tem e segue atuando em diferentes frentes estratégicas para mitigar os impactos negativos dos gargalos logísticos atuais

nas importações e exportações, levando a um aumento expressivo do frete internacional e à falta de disponibilidade de contêineres e espaço nos navios”, recorda.

Incertezas políticas e insegurança jurídica somam-se ao combo que dificulta o planejamento de empresas exportadoras. “E temos mais um ingrediente importante para 2022: eleição presidencial. Tudo isso faz com que as empresas tenham de se desdobrar para tentar cumprir seus *budgets*”, adiciona Dias.

Apesar de todo o esforço para colocar material importado dentro de casa e entregar os produtos fabricados aos clientes, especialmente do mercado externo, a Oji aposta no potencial de estruturação que tem e segue atuando em diferentes frentes estratégicas para mitigar os impactos negativos dos gargalos logísticos atuais. Com as dificuldades envolvidas no transporte marítimo, a empresa tem optado pelo transporte rodoviário. “Isso encarece o custo de transporte, reduz margem e aumenta significativamente o prazo de entrega, mas tem sido a alternativa mais vantajosa para atender aos nossos clientes”, exemplifica Dias sobre a dedicação contínua para encontrar as melhores alternativas para superar os desafios do momento.

Estratégia atual também contempla ampliação de portfólio

Ainda que o papel térmico seja o principal negócio da Oji, a companhia dedica-se ao fortalecimento da competitividade de outros produtos e segmentos. Entre os exemplos, está o papel autocopiativo, produto relevante dentro do portfólio atual da Oji, que tem um mercado com um bom nível de maturidade. “Não se trata de um segmento que apresenta um crescimento tão forte, mas temos uma boa participação de mercado, tanto no Brasil quanto fora, e pretendemos manter a nossa atuação”, esclarece Matos.

O desenvolvimento de novos produtos e a inserção em novos negócios está em processo de análise pela empresa e entra em cena como estratégia paralela à de papel térmico. “Atuamos nas duas frentes



HELIO BRAGA

Matos reforça que a liderança da Oji no segmento de papéis térmicos foi conquistada também pelo ótimo relacionamento que a empresa construiu com os clientes ao longo da sua primeira década de atuação em território nacional

simultaneamente: a primeira delas é fortalecer a nossa atuação dentro dos papéis térmicos, mantendo a nossa posição no mercado nacional e ampliando as exportações à América do Sul, enquanto a segunda envolve a ampliação do portfólio, complementando a nossa cesta atual de produtos”, detalha o executivo.

As novas possibilidades avaliadas pela Oji incluem etiquetas, ingressos, contas de consumo, e loteria e jogos em geral. “Todos esses segmentos adotam hoje outros extratos de papel, mas podem migrar para o papel térmico”, esclarece o diretor comercial. “Estamos estudando novos mercados e produtos dentro da família de papéis térmicos, além de outros com os quais ainda não trabalhamos. Temos uma área de inovação dentro da empresa, focada no acompanhamento das tendências globais e empenhada em fazer o melhor uso dos nossos ativos para desenvolver novos produtos”, completa sobre o trabalho de desenvolvimento em andamento.

Por dentro dos incrementos tecnológicos que modernizaram a planta

Desde a aquisição da unidade industrial de Piracicaba, em 2011, o grupo Oji Holdings investe continuamente em tecnologias voltadas à melhor performance

da operação. O aporte mais recente, contudo, posiciona o parque entre as fábricas de última geração, que oferecem alta produtividade e baixo consumo específico de energia, entre outras vantagens competitivas.

O parque fabril reúne duas máquinas de papel voltadas à fabricação de papel base para autocopiativo e papel térmico, além de quatro Coaters, equipamentos destinados ao revestimento de tais papéis. Os incrementos atuais envolveram a reforma da máquina de papel 2, que resultou na melhora da qualidade do papel base produzido pela Oji, reduziu o consumo de vapor e energia elétrica, e possibilitou o direcionamento de mais papéis para os Coaters – equipamentos que também passaram por melhorias e tiveram suas capacidades produtivas ampliadas.

Conforme o detalhamento de Giovanni Varella, diretor industrial da Oji, a fábrica dispõe hoje de um sistema totalmente digital, já com a implementação dos conceitos de Indústria 4.0, reunindo tecnologias de ponta para controle de processos e comandos das máquinas.

O projeto ainda incluiu a implementação de uma máquina de revestimento nova: o Coater PC4. A máquina que faz uso de tecnologia de ponta está focada no revestimento de papel térmico, com uma tecnologia de aplicação sem conta-

Segurança, Sustentabilidade, Honestidade, Confiança e Excelência norteiam a cultura organizacional

Com o propósito de conectar pessoas com imagem e informação, a Oji Papéis Especiais compromete-se com a missão de entregar soluções especiais que agregam inovação tecnológica. Na prática, a estratégia baseia-se nos pilares do *Balanced Scorecard* (BSC), priorizando aspectos como Finanças, Processos, Pessoas e Clientes. Já a forma de atuar da Oji é baseada nos valores Segurança, Sustentabilidade, Honestidade, Confiança e Excelência. “Além dos valores, a Oji também estabeleceu seis competências comportamentais que norteiam a atuação e representam a forma de acompanhamento da performance profissional”, esclarece Lúcia Rosalem, gerente de Recursos Humanos.

Os exemplos práticos que caracterizam o perfil organizacional da empresa já podem ser vistos no recrutamento e seleção dos profissionais que formam as equipes. Lúcia garante que a política e a forma de condução dos processos seletivos são norteados por critérios justos, transparentes e levam em consideração essa adesão cultural. “Avaliamos a adesão aos valores, além das competências comportamentais e técnicas. Esse trabalho é feito por

um time colegiado. Nos casos de liderança, até o time participa da validação do seu futuro gestor”, cita.

Na gestão do desempenho, ela destaca uma ferramenta prática que permite *feedbacks on time* e acompanhamentos mais efetivos e de qualidade com base nas competências comportamentais estabelecidas pela Oji. Já as melhorias de processo ficam a encargo de comitês estratégicos, compostos pelo time da liderança.

Vale mencionar que, atualmente, a empresa conta com um quadro de pouco mais de 600 profissionais. Além dos cursos de aperfeiçoamento técnico e comportamental, a companhia investe em programas de desenvolvimento de liderança, conforme enumera Lúcia. “Mesmo em um cenário desafiador, promovemos *lives* e disponibilizamos materiais *on-line* em nossa plataforma EAD para acessos e revisões. Com a implantação do Coater PC4, foi desenvolvido um game específico para aprendizagem técnica. Contamos também com a estrutura física e *on-line* da Universidade Oji Conecta, que fomenta e desenvolve os profissionais da Oji. Nossos colaboradores são estimulados a olhar fora da caixa, buscar melhorias e potencializar oportunidades por meio de programas implementados pelas áreas de Melhoria Contínua e Inovação.”

Agostinho Monsserocco, presidente da Oji, ressalta que segurança é um aspecto importantíssimo do dia a dia operacional da fábrica de Piracicaba. “A preservação da vida vem em primeiro lugar na Oji. A implementação da política de Acidente Zero está consolidada. Podemos ver que nossos colaboradores já incorporaram o conceito no dia a dia, dentro e fora da fábrica”, relata.

Mais um aspecto evidenciado por Monsserocco sobre a cultura organizacional da Oji diz respeito à valorização e ao comprometimento com as práticas de sustentabilidade. “A indústria de base florestal tem uma responsabilidade com o meio ambiente, particularmente no Brasil, porque ela conserva, é realmente sustentável e renova o meio ambiente em que está inserida por meio das florestas plantadas e áreas reflorestadas com o plantio de mudas que foram cultivadas atendendo a um plano de manejo sustentável”, pontua. “O nosso grande compromisso é com o meio ambiente, mas vai além de ações únicas ou individuais. Nosso cuidado com o meio é real e consolidado em nosso dia a dia. Um exemplo é a água do Rio Piracicaba, que utilizamos e devolvemos ao rio de forma exemplar e com alto padrão de qualidade. Há anos, os processos de auditorias enaltecem esse tópico da gestão da água. Nossos projetos ambientais envolvem toda a comunidade, especialmente a que se encontra em nosso entorno. Temos muitos cuidados com a fauna e a flora local, há diversos projetos neste sentido”, completa.

HÉLIO GRACA



Lúcia destaca que uma ferramenta prática, que permite *feedbacks on time* e acompanhamentos mais efetivos e de qualidade com base nas competências comportamentais estabelecidas pela Oji, é usada na gestão de desempenho, enquanto as melhorias de processo ficam a encargo de comitês estratégicos, compostos pelo time da liderança



O desenvolvimento de novos produtos e a inserção em novos negócios estão em processo de análise pela empresa e entram em cena como estratégia paralela à de papel térmico

to, conhecida como aplicador de cortina, que faz uso de uma menor quantidade de tinta e possibilita uma melhor qualidade na impressão. Varella explica que o que diferencia o papel térmico de papéis de outros segmentos é a formulação com diversos químicos e o aplicador para tinta térmica na superfície do papel base. Portanto, as máquinas com tecnologia de ponta, tanto as de papel como as de re-

vestimento, abrirão novas oportunidades relacionadas a produtos de qualidade alta.

Na parte ambiental, informa Varella, os investimentos foram direcionados aos sistemas de desaguamento do lodo industrial. “Com isso, desenvolvemos parcerias para a reutilização do lodo, não depositando mais os resíduos sólidos em aterros sanitários, e aplicando-o em compostagem e fabricação de tijolos.”

Para estar a par dos novos conceitos de desdobramento, aplicação e secagem proporcionados pelos equipamentos de ponta recém-instalados, a Oji dedicou atenção a um processo de treinamento específico de alguns profissionais envolvidos no processo de fabricação. “Temos pouco mais de 600 funcionários em toda a fábrica, divididos entre as áreas administrativa, vendas e inovação, produção, manutenção e pesquisa e desenvolvimento. Oferecemos treinamentos àqueles envolvidos na rotina operacional de todos os novos equipamentos da empresa, principalmente relacionados à nova tecnologia digital implantada em todo o sistema fabril”, conta Varella.

Durante a fase de implementação dos incrementos tecnológicos, a Oji contou com a colaboração de uma equipe de engenharia de produção e manutenção dedicada exclusivamente ao projeto, além de contratar outros profissionais de engenharia externa. “Foram mais de 600 pessoas envolvidas apenas no projeto. Contamos com o apoio dos nossos fornecedores em todo o processo e conseguimos fazer a implementação sem comprometer os resultados das máquinas em operação”, recorda o diretor industrial sobre a conduta bem-sucedida. ■



“Temos pouco mais de 600 funcionários em toda a fábrica. Oferecemos treinamentos àqueles envolvidos na rotina operacional de todos os novos equipamentos da empresa, principalmente relacionados à nova tecnologia digital implantada em todo o sistema fabril”, conta Varella