

OJI PAPÉIS ESPECIAIS INVESTE R\$ 500 MILHÕES EM PROJETO DE EXPANSÃO

Empresa do grupo japonês Oji Holdings Corporation mira mercado latino-americano ao ampliar sua capacidade produtiva de papel térmico em mais de 80%

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*



Em novembro último, a Oji Papéis Especiais anunciou o aporte de R\$ 500 milhões na fábrica localizada em Piracicaba, no interior de São Paulo. O investimento, que somará cerca de 30% de caixa próprio e os demais 70% da matriz japonesa Oji Holdings Corporation, prevê a ampliação do espaço fabril em 6,8 mil m² para a instalação de uma nova máquina de revestimento de papel e a modernização de outros equipamentos da planta atual.

Na prática, o aporte visa aumentar a capacidade produtiva da fábrica em mais de 80%, passando das atuais 80 mil toneladas produzidas anualmente para 150 mil toneladas anuais. “A estratégia do grupo Oji Holdings é seguir crescendo em mercados fora do Japão. A Oji Papéis Especiais é uma das unidades escolhidas para cumprir tal plano. Para isso, monitoramos os diversos mercados e as suas tendências de demanda”, contextualiza Agostinho Monsserocco, presidente da Oji Papéis Especiais.

O portfólio atual da Oji Papéis Especiais é composto por papel térmico, usado em cupons fiscais, extratos bancários, comprovantes de cartão de crédito, loterias, tíquetes de estacionamento, teatro e cinema e etiquetas térmicas; papel autocopiativo, que proporciona a impressão multivias sem a utilização de papel carbono, e papel sublimação, destinado à estampa em tecidos. “Ao longo dos últimos anos, temos discutido com a Holding e os acionistas a necessidade de impor maior competitividade a nossa fábrica. Sabemos que ser competitivos em custos é mandatório para nos mantermos na ponta. Assim, a decisão de investimentos pela qual passamos busca atingir um novo patamar, não apenas de volume, mas de qualidade e custos, que atendam aos anseios de nossos mercados de atuação”, detalha Monsserocco.

O executivo lembra que, dentre as cerca de 300 de empresas do grupo, a Oji está entre as quinze maiores. “A decisão de investimento da matriz japonesa é, inclusive, resultado de uma aposta do alto poten-



DIVULGAÇÃO OJI PAPEIS ESPECIAIS

DIVULGAÇÃO OJI PAPÉIS ESPECIAIS



O papel térmico, usado em cupons fiscais, extratos bancários, comprovantes de cartão de crédito, loterias, tíquetes de estacionamento, teatro e cinema e etiquetas térmicas, faz parte do portfólio atual da empresa

DIVULGAÇÃO OJI PAPÉIS ESPECIAIS



cial do mercado brasileiro e latino-americano”, completa ele sobre a decisão de investimento no parque de Piracicaba.

Ainda na visão do presidente da Oji Papéis Especiais, o mercado consumidor vem amadurecendo o reconhecimento da vocação sustentável da indústria de base florestal e tende a utilizar o papel como substituto de outros materiais e tecnologias em diversas aplicações. Nesse contexto futuro, os papéis especiais ainda têm novos campos a explorar, a exemplo dos segmentos de embalagens e comunicação.

Potencialidades e desafios do segmento de papéis especiais

Fazendo uma análise mais direcionada ao curto prazo, Silney Szyszko, diretor comercial da Oji Papéis Especiais, aponta que duas vertentes vêm pautando o cenário atual do segmento de papéis térmicos. A primeira delas diz respeito ao fechamento de agências bancárias frente ao aumento do uso de aplicativos para transações. Tal acontecimento leva à diminuição do consumo de papel térmico. Por outro lado, sinaliza Szyszko já abordando a segunda tendência, novas aplicações vêm ganhando espaço, como tíquetes de estacionamento, contas de água e luz, cupons promocionais, entre outros. “Por isso, mesmo com os avanços da inovação tecnológica, a perspectiva para o segmento é de crescimento”, justifica ele.

A estimativa é que a demanda de papel térmico cresça 3% no mundo – taxa de crescimento que engloba economias maduras, como Estados Unidos e Europa. Já nos países emergentes, esse número sobe para 6% nos próximos anos.

Mas o cenário de curto e médio prazos do papel autocopiativo é de declínio, segundo Szyszko. “A introdução da nota fiscal eletrônica, também em alguns países da América Latina, é um dos fatores que acentua essa queda. Em contrapartida, outras muitas aplicações do papel autocopiativo migraram para o térmico”, pondera. “Explorar novas regiões e aplicações é uma das principais oportunidades que vislumbramos”, completa o diretor comercial da Oji Papéis Especiais.

Szyszko afirma que o investimento destinado à ampliação da capacidade produtiva de papel

Monserocco: “A estratégia do grupo Oji Holdings é seguir crescendo em mercados fora do Japão. A Oji Papéis Especiais é uma das unidades escolhidas para cumprir tal plano”

térmico está em linha com todas essas tendências, uma vez que a expansão de capacidade dilui o custo fixo. “Além disso, temos uma demanda reprimida em vários países da América Latina, que, atualmente, não exploramos pela capacidade limitada. Com mais volume disponível, estaremos aptos a explorar mais mercados. Já no mercado interno, o aumento da capacidade nos permitirá melhorar o nível de serviço oferecido aos clientes”, detalha ele, reforçando que a expectativa da empresa é crescer acima do PIB em 2020 e consolidar os investimentos para a obtenção do retorno nos anos seguintes.

Os planos de exportação da Oji Papéis Especiais ainda incluem países dos continentes europeu, americano e africano. Szyszko afirma que a empresa está atenta às oportunidades que vêm se desdobrando em diferentes países. “Estamos de olho nas regiões mais competitivas, respeitando sempre as regras de território determinadas pelo grupo. Somos uma fábrica de produção diversificada e pretendemos atuar com mais intensidade no segmento de papéis especiais, a fim de gerar maior valor agregado, lembrando que temos investido cada vez mais em inovação, com o intuito de buscar novas oportunidades e o desenvolvimento de novos produtos”, adiciona sobre a ampla estratégia comercial.

Por dentro do projeto de expansão e modernização

Os processos de licenciamento da área ampliada da fábrica já foram concluídos. “Entre março e abril, passamos pelas fases de terraplanagem do terreno, início das obras prediais, avaliação e negociação com os fornecedores de máquinas e planejamentos de testes industriais”, elenca André Rocha, gerente do projeto da Oji Papéis Especiais.

Os impactos acarretados pela pandemia de coronavírus vêm sendo avaliados atentamente pela empresa. “Na fase inicial do projeto, com a prática de trabalho remoto, conseguimos conduzi-lo normalmente, evitando que atividades críticas comuns desta etapa sofressem qual-



“Explorar novas regiões e aplicações é uma das principais oportunidades que vislumbramos”, aponta o diretor comercial da Oji Papéis Especiais

quer tipo de impacto”, relata Rocha. “Nos próximos meses, iremos avaliar e definir como conduzir o projeto sem colocar em risco a equipe envolvida. Dentro de cenário de incertezas, tomaremos as decisões nos momentos oportunos”, completa ele.

As melhorias do pacote de investimentos contemplarão várias etapas do processo produtivo, desde a produção de novas tecnologias de formulação, papel base, revestimento e acabamento. “Haverá mudanças no fluxo interno da produção, que será mais automatizado, seguindo o conceito de lean manufacturing. Teremos também rebobinadeiras com maior capacidade de produção”, revela Giovanni Varela, diretor industrial da Oji Papéis Especiais.

Abordando as características técnicas dos novos equipamentos, o diretor industrial da Oji Papéis Especiais destaca que eles apresentam inovações tecnológicas que irão proporcionar alta performance, eficiência energética, menor consumo específico, menor emissão de gases e maior

nível de automação, características capazes de incrementar a qualidade do papel e proporcionar maior produtividade.

Dando enfoque à nova máquina de revestimento de papel off machine, Coater PC4, Varela informa que o equipamento será focado na produção de papel térmico e terá uma tecnologia de aplicação de revestimento sem contato, conhecida como aplicador de cortina. “A Oji foi pioneira ao trazer a tecnologia Multi Curtain Coater (MCC) à América Latina, em 2017, ao implantá-la no Coater PC3. Trata-se de um sistema com dupla cortina de revestimento, que otimiza a produção de papéis térmicos. Na prática, o aplicador utiliza uma menor quantidade de tinta na aplicação, proporcionando uma melhor qualidade na impressão”, detalha o diretor industrial sobre a tecnologia que também estará presente no Coater PC4.

Já a Máquina de Papel P2, em funcionamento no parque da Oji, irá passar por *upgrade* na tecnologia de re-



Vista aérea do local que irá receber a nova máquina de revestimento de papel off machine, Coater PC4, equipamento focado na produção de papel térmico com uma tecnologia de aplicação de revestimento sem contato



“Haverá mudanças no fluxo interno da produção, que será mais automatizado, seguindo o conceito de lean manufacturing. Teremos também rebobinadeiras com maior capacidade de produção”, revela Varela

vestimento com a mudança no aplicador de tinta. “Hoje, usamos o gravure roll, que foi instalado em 1998. Ele será substituído por um aplicador tipo speed sizer”, conta o diretor industrial da Oji Papéis Especiais.

A função do aplicador speed sizer é aplicar diferentes formulações com propriedades e funções distintas em cada lado do papel, fazendo com que cada superfície tenha uma característica específica. “Um das principais vantagens desse tipo de aplicador em relação ao atual é a possibilidade de trabalhar com formulações com maior teor de sólidos, propiciando aumento de produtividade, devido às maiores velocidades, menor consumo de energia e melhor qualidade do revestimento (aspecto visual)”, elenca Varela, que também adianta que a máquina receberá outros investimentos nos processos de prensagem, secagem e rebobinamento.

O Coater PC3, equipamento também em funcionamento atualmente, é mais um destaque da lista de tecnologias que passará por modernização. “O processo a ser implementado é chamado de Tandemize. Ele permitirá a aplicação de três camadas de revestimento em uma única passagem do papel na máquina”, esclarece Varela.

O diretor industrial da Oji Papéis Especiais lembra que a segurança é um valor prioritário para a empresa, por isso todos os novos equipamentos serão adequados às normas regulamentadoras, garantindo assim o incremento da segurança operacional e a diminuição da exposição dos profissionais a riscos. “Todos os novos equipamentos já nasceram em conformidade com as normas regulamentadoras vigentes e terão um alto nível de automação, garantindo o estado da arte em tecnologia e procedimentos operacionais”, define ele.

Rocha, gerente do projeto, sublinha que o processo de seleção dos fornecedores e tecnologias empregadas na planta pas-



Cultura nacional alia-se à cultura japonesa e agrega valor à rotina operacional

A história da Oji Papéis Especiais no Brasil iniciou-se em 2011, quando o grupo japonês Oji Holdings Corporation assumiu o controle da fábrica de Piracicaba-SP. A trajetória, garante Agostinho Monsserocco, presidente da Oji Papéis Especiais, tem sido muito positiva em diferentes aspectos. “A aquisição consolidou-se depois de um estágio no período em que mantínhamos uma parceria tecnológica com a Votorantim. Foi a partir daquele ano que começamos a mostrar aos nossos acionistas o potencial de nosso mercado de atuação e a complexidade de uma operação no Brasil”, recorda.

De acordo com Monsserocco, os acionistas sempre foram muito cuidadosos em relação à integração cultural. “Nunca houve uma imposição para a adoção da cultura da empresa. Pelo contrário, os acionistas sempre respeitaram os aspectos da cultura brasileira e também aproveitam a oportunidade para aprender com a troca”, conta.

Como diferenças entre o modo de atuação brasileiro e japonês, Monsserocco observa que o executivo brasileiro gosta de estabelecer metas a seus subordinados e praticar a sua própria gestão. Já o executivo japonês, mesmo em cargos mais altos, participa ativamente de todas as decisões, incluindo as mais simples, como a escolha de um fornecedor ou do tipo de material com o qual será construída uma parte importante de um equipamento. “Tivemos uma situação em que o presidente do conselho, em visita a nossa empresa, sugeriu uma meta operacional. E seus assessores en-

carregaram-se de implementar aquela meta, sempre nos consultando sobre a melhor forma de participar as pessoas da operação naquele assunto. Todos crescemos com aquela medida”, exemplifica o presidente da Oji Papéis Especiais.

Em situações cotidianas, como a atual, em que o isolamento social é uma das alternativas para impedir o contágio de coronavírus, Monsserocco também visualiza diferenças culturais entre as condutas brasileira e japonesa. “Temos de fazer campanhas para o brasileiro ficar em casa, diminuir o contato físico, entre outras ações. No caso do povo japonês, quando a pessoa sente algum sintoma, automaticamente se recolhe. Também o contato físico, como beijo e abraço, é ausente de seus hábitos e não representa qualquer desrespeito ou distanciamento”, pontua ele.

A convivência ao longo dos últimos anos tem levado a equipe brasileira a se adaptar ao jeito de ser da companhia de atuação global. “Podemos citar várias práticas, mas cito algumas mais marcantes, como o método para correção de falhas e o reporte detalhado dos resultados em vez de apenas o resumido. Nas reuniões de reporte com o *staff* japonês, devemos estar preparados para responder inclusive perguntas operacionais. Além disso, o foco em segurança é muito diferenciado. Se ocorrer um acidente em qualquer empresa do grupo no mundo, todas devem reportar situações de risco semelhantes e colocar em prática medidas de mitigação”, elenca Monsserocco, satisfeito com a troca que resulta em aprendizado contínuo.

DIVULGAÇÃO OJI PAPÉIS ESPECIAIS



Com um time de profissionais dedicado ao planejamento estratégico, a empresa almeja dar andamento ao projeto sem desabastecer o mercado, atentando-se às paradas programadas



DIVULGAÇÃO OJI PAPÉIS ESPECIAIS

De acordo com Rocha, a expectativa é atingir a capacidade nominal do Coater PC3 no segundo semestre de 2021. Já o pleno funcionamento da Máquina de Papel P2 e do Coater PC4 está previsto para o primeiro semestre de 2022

sou por um detalhado procedimento envolvendo as experiências próprias da equipe, *benchmarking* e suporte da Oji Holdings Japão, que participa ativamente de todas as definições do projeto.

A previsão é que os *startups* dos equipamentos aconteçam entre março e dezembro de 2021. De acordo com Rocha, a expectativa é atingir a capacidade nominal do Coater PC3 no segundo semestre de 2021. Já o pleno funcionamento da Máquina de Papel P2 e do Coater PC4 está previsto para o primeiro semestre de 2022. “Estimamos um período de *learning curve* de três a seis meses para cada projeto, porém o esforço é para que ocorra no menor tempo possível”, prospecta o gerente do projeto sobre a curva de aprendizagem.

Rocha afirma que a equipe à frente do projeto é formada por pessoas da área industrial e especialistas em engenharia. “Também contamos com o apoio de engenheiros do Japão, que participam frequentemente das nossas discussões técnicas. Além disso, temos participação direta da alta diretoria e fazemos reportes periódicos à matriz japonesa, que está acompanhando o desenrolar do projeto bem de perto”, relata.

O Oji Papéis Especiais ainda conta com o suporte e a experiência dos fornecedores de máquinas e equipamentos. Segundo ele, a troca de informações e o aumento de oportunidades vinculadas às novas tecnologias se dá por meio do contato próximo com os fornecedores detentores das tecnologias, a partir de eventos técnicos, reuniões entre as equipes e *benchmarking* nos projetos mundiais do setor de atuação da empresa.

Atuando juntas, as equipes têm a missão de superar os desafios pertinentes a projetos *brownfield*. Com um time de profissionais dedicado ao planejamento estratégico, exemplifica Rocha, a empresa almeja dar andamento ao projeto sem desabastecer o mercado, atentando-se às paradas programadas. O plano de vendas também deve ser colocado em prática com exatidão para evitar divergências entre a produção e o volume de vendas. Atender aos prazos conforme o cronograma previsto e aprovado pelos acionistas, desenvolver e treinar os operadores dos novos equipamentos e tecnologias são outras metas comuns às equipes envolvidas no projeto. ■