DIVULGAÇÃO BO PAPER

TRANSFORMAR PARA CRESCER: BO PAPER DEFINE PROGRAMA DE DIVERSIFICAÇÃO DE PORTFÓLIO

Mantendo atendimento ao tradicional mercado de comunicação impressa, companhia amplia olhar estratégico a outros segmentos e trabalha no desenvolvimento de novas soluções

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

Maior fabricante de papéis com fibras termomecânicas de alto rendimento da América Latina, o Grupo BO Paper soma mais de 35 anos de expertise na produção de papéis de imprimir e escrever para o mercado de publicações. A empresa detém atualmente duas unidades industriais no Brasil – com capacidade total de aproximadamente 360 mil toneladas por ano – e está passando por um processo intenso de transformação, cujo objetivo é a diversificação de portfólio. "Devido à contínua queda do consumo dos papéis de imprimir e escrever, em 2018, a BO Paper iniciou o programa Transformar para Crescer, no qual definimos os pilares para o nosso sucesso atual e futuro: desenvolvimento humano como principal vetor de geração de valor, senso de dono em cada uma das atividades e processos realizados, ino-

vação e agilidade como nosso DNA, e atenção e orientação superiores ao cliente", revela André Arantes, diretor geral da companhia.

A BO Paper iniciou a sua trajetória no Brasil em 2013, quando adquiriu da empresa norueguesa Norske Skog 51% da participação na Pisa Indústrias de Papéis, único produtor de papel jornal no Brasil, e, no ano seguinte, concluiu a aquisição de 100% de participação na Pisa. Já em 2016 adquiriu a única fábrica de papéis Light Weight Coated da América Latina, pertencente ao grupo sueco-finlandês Stora Enso. Mais recentemente, em 2018, a BO Paper iniciou as operações de uma nova linha de fibras de alto rendimento, sendo este o primeiro investimento estratégico do grupo no Brasil.

O programa de investimentos pelo qual a empresa passa atualmente visa transformá-la em um importante ator nos mercados de papéis para embalagem e papéis especiais para etiquetas, adesivos e outras aplicações de alto valor agregado, sem deixar de atender ao mercado de comunicação impressa. "Pretendemos continuar mantendo a liderança do mercado de comunicação impressa. Temos convicção de que, em muitos casos, o papel ainda é e será o meio de comunicação mais efetivo", justifica Arantes.

O executivo explica que atualmente o negócio da BO Paper no Brasil já está dividido em três segmentos de negócio: além dos papéis para comunicações, a empresa dedica-se ao segmento de embalagens – "queremos posicionar a BO Paper como um desenvolvedor de soluções e contribuir para maior sustentabilidade das cadeias de suprimentos, fornecendo papéis e fibras produzidas de forma sustentável e 100% biodegradáveis" – e ao segmento de papéis especiais – "queremos nos destacar como uma alternativa competitiva e de qualidade para diversas aplicações nos mercados de rótulos, etiquetas, adesivos e identificação em geral". Devido a toda essa ampliação de portfólio, os times de Vendas e Marketing têm dedicado esforços ao fortalecimento do Branding, que deve ser divulgado ao mercado nos próximos meses.

Ainda de acordo com Arantes, a transformação exigirá de todos um esforço adicional, focado na conquista dos objetivos traçados. "A BO Paper é uma das empresas mais competitivas do mundo na produção de papéis para comunicação impressa, e é justamente essa competitividade que nos permite transitar de forma sustentável e consistente para novos segmentos de mercado. Nesse cenário, a priorização de projetos e iniciativas em andamento é fator crítico de sucesso."

A dedicação, garante ele, pode ser vista no dia a dia operacional. "Na BO Paper, todos têm muita autonomia para trazer soluções e implementá-las, ao mesmo tempo em que temos um alto nível de exigência, sempre buscando fazer o melhor, com a agilidade necessária. Nosso estilo de gestão é *hands-on*, ou no bom português 'mão na massa'", relata o diretor geral da companhia, frisando que a indústria de celulose e papel é extremamente competitiva e intensiva em capital. "Estar envolvido com os detalhes relevantes de cada processo gera muito valor nas tomadas de decisão", completa.

Fazendo uma análise mais ampla sobre os três segmentos de atuação da BO Paper atualmente, Eliezer Gabriel Ramos, diretor de Vendas e Marketing da compa-

DIVULGAÇÃO BO PAPER

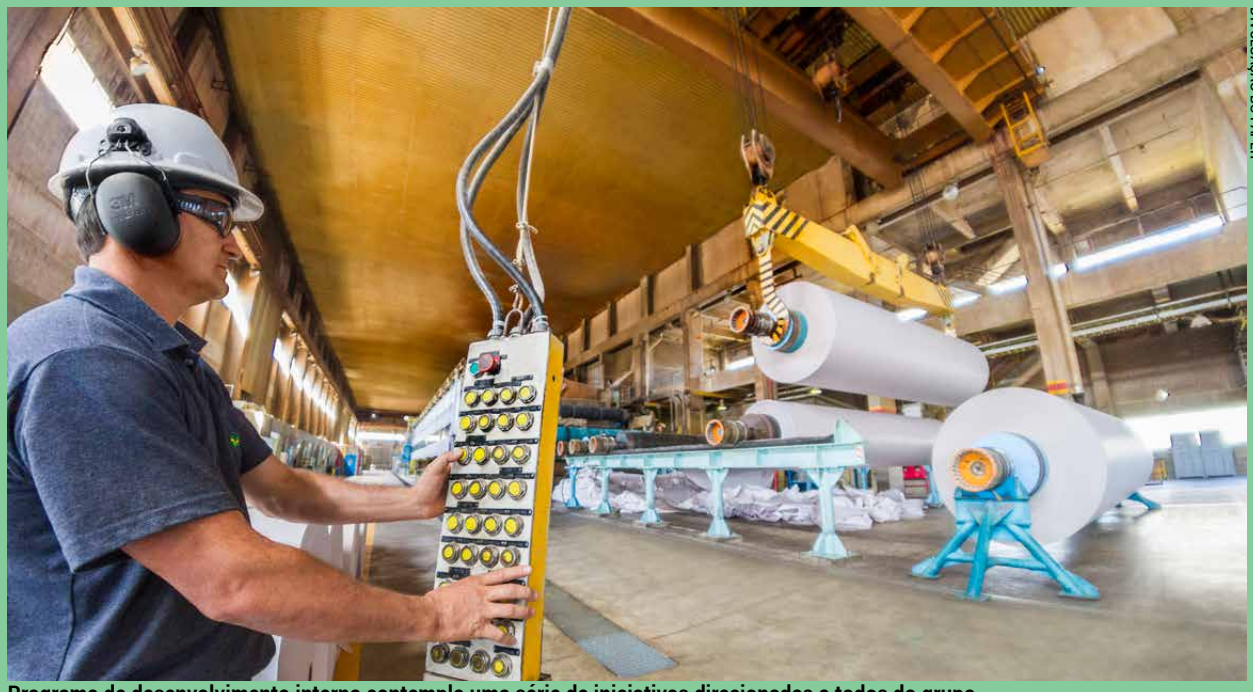
A BO Paper iniciou a sua trajetória no Brasil em 2013, quando adquiriu da empresa norueguesa Norske Skog 51% da participação na Pisa Indústrias de Papéis, único produtor de papel jornal no Brasil

PILARES ESTRATÉGICOS NÃO SÓ NORTEIAM PRÁTICAS ATUAIS COMO CONTRIBUEM COM SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DA FASE DE TRANSFORMAÇÃO

Atualmente, a BO Paper reúne um quadro de cerca de 200 profissionais atuando na unidade de Jaguariaíva, outros cerca de 280 atuando na unidade de Arapoti e mais 100 no escritório corporativo de Curitiba. "A empresa está fundamentada nos pilares estratégicos que nos norteiam para alavancar os resultados e superar todos os desafios do nosso mote Transformar para Crescer. Dentre tais pilares, encontram-se o Desenvolvimento Humano, como fator principal para geração de valor", define Viviane Gonçalves, gerente executiva de Gente, Gestão e Sustentabilidade da companhia.

De acordo com ela, o programa de desenvolvimento interno contempla uma série de iniciativas direcionadas a todos do grupo. "Um ótimo exemplo, que traduz a união dos nossos pilares com nossas competências na prática, é o Compartilhar para Crescer, fórum on-line, de participação aberta a todos da organização com base em inscrições, liderado por profissionais voluntários que se dispõem a compartilhar seu aprendizado. Já estamos em nossa 10.ª edição, com diversos temas e liderados por profissionais diversos, desde contribuintes individuais a gerentes seniores", detalha sobre a iniciativa que já abordou temas como desafios da exportação; autoconsciência e feedback; gerenciamento ágil; gestão autônoma, e foco no cliente.

Já entre as frentes de trabalho mais recentes, Viviane cita o Programa de Desenvolvimento Humano da BO Paper. Encabeçado desde o início de 2020, o programa divide-se em alguns principais focos, incluindo capacitação de líderes, mapeamento e desenvolvimento de competências, por meio de um modelo de competência organizacional e um programa com oficinas de compartilhamento de conhecimento interno, com enfoque no futuro da companhia e no fortalecimento da cultura de desenvolvimento. A BO Paper é uma das empresas de papel e celulose que mais investe na qualificação de seus profissionais. A empresa conta com um "Fundo Educacional" oriundo de antigos acionistas da empresa, que investe cerca de 1,5 milhão ao ano e suporta ativamente muitas das ações descritas acima. Na prática, o recurso é liberado mediante um estudo criterioso dos impactos relevantes no desenvolvimento pessoal dos profissionais.



DIVULGAÇÃO BO PAPER

Programa de desenvolvimento interno contempla uma série de iniciativas direcionadas a todos do grupo

DIVULGAÇÃO BO PAPER

Após projetos mais recentes, o parque fabril de Jaguariaíva conta hoje com o sistema mais moderno do mundo de produção de pasta quimio-termomecânica, o que também agrega vantagens competitivas ao produto

nhia, informa que o mercado de papéis para comunicação tem sido bastante impactado pelas mudanças de comportamento dos consumidores, especialmente aquelas alavancadas pela redução de circulação de pessoas, nos períodos mais críticos da pandemia da Covid-19.

Neste contexto, exemplifica Ramos, o mercado de tabloides acabou sendo o mais duramente acometido. "Cremos, no entanto, que o avanço da vacinação da população e a consequente 'normalização' da dinâmica da sociedade permitirão uma grande oportunidade desse mercado se recuperar."

Ainda sobre os papéis de comunicação, Ramos destaca que o segmento de livros tem apresentado uma performance promissora nos últimos meses, fato que leva a BO Paper a depositar bastante interesse para os próximos anos.

O mercado de embalagens de papel desponta como mais um nicho que acabou sendo beneficiado pelas recentes mudanças no comportamento e na conscientização da sociedade, seja pelo *boom* do e-commerce ou pela busca por soluções de embalagem mais sustentáveis, características que beneficiam o papel como matéria-prima. "Em tal cenário, a BO Paper pode aliar o seu DNA inovador à sua condição verticalizada na cadeia para oferecer soluções ideais para este mercado", frisa Ramos.

O mercado de especialidades, por sua vez, vem acompanhando a maior demanda por embalagens de papel, o que vem permitindo à BO Paper aprimorar ainda mais o portfólio de soluções que já vinha ofertando aos clientes deste mercado.

Os investimentos que a companhia tem direcionado à ampliação do portfólio fabricado pelas unidades brasileiras trarão mudanças expressivas já no curto prazo: enquanto os papéis tradicionais, destinados ao mercado de comunicação, encerraram 2019 com uma participação de 80% no volume total fabricado pela BO Paper, devem representar no máximo 30% do total em 2023.

Na avaliação de Ramos, a alteração da proporção demonstra como a BO Paper tem sido e continuará sendo capaz de se adaptar às mudanças dos mercados que a cercam. "Convivemos muito bem com o tradicional mercado de imprimir e escrever e com os novos mercados, alcançados ao longo de todo esse período de transformação da empresa", diz ele, enfatizando que o papel jornal, um dos produtos mais tradicionais da companhia, continua sendo produzido e fornecido para distintos clientes do Brasil e do mundo, sem que isso interfira nos desenvolvimentos e fornecimento de novos produtos.

Ainda sobre o planejamento estratégico dos próximos anos, Ramos sinaliza que a BO Paper dará continuidade ao processo de transformação rumo à diversificação de seu portfólio, transcendendo o mercado de imprimir e escrever. "Com um DNA de sustentabilidade, acompanhado por uma simbiose no uso da madeira com outras indústrias consumidoras deste importante insumo na região em que as fábricas se situam, e com uma fortaleza no uso verticalizado da pasta mecânica, a BO Paper deve

acelerar seu protagonismo nos novos mercados em que atua. A possibilidade de associar fibras longa e/ou curta, extraídas mecânica e/ou quimicamente, torna a companhia uma fonte de soluções diferenciadas ao mercado, com um alinhamento perfeito com os rumos apontados pela sociedade."

Um panorama tecnológico das unidades industriais brasileiras

A fábrica adquirida da Pisa, localizada em Jaguariaíva-PR, iniciou suas atividades em 1984, focada na produção de papel imprensa para todo o mercado brasileiro e internacional. A unidade tem capacidade produtiva anual de 180 mil toneladas de papel, sendo que quase a totalidade da matéria-prima utilizada no processo é produzida em uma linha integrada de produção de pasta quimio-termomecânica, o que confere qualidades únicas ao portfólio da BO Paper.

De acordo com a contextualização de Maurício Justus, diretor de Operações da BO Paper, a unidade fabril de Jaguariaíva passou por uma série de atualizações tecnológicas desde a sua partida, dentre as mais significativas, as dos anos de 1996, 2001, 2003 e 2006. "Após esses projetos mais recentes, o parque fabril conta hoje com o sistema mais moderno do mundo de produção de pasta quimio-termomecânica, o que também agrega vantagens competitivas ao nosso produto", afirma.

Já com enfoque na mudança estratégica que a companhia traçou nos últimos anos, a fábrica tem passado por outros diversos incrementos tecnológicos desde 2020, incluindo projetos de conversão para a produção de papel embalagem – produção que já representa cerca de 50% do volume total da unidade. "Também temos definido outros ciclos de investimentos de forma a nos tornar um produtor cada mais eficiente e com produtos de qualidade nesse segmento. Todo esse investimentos foram desenhados para permitir que a unidade combine a produção de papel imprensa e papel embalagem na mesma linha produtiva", detalha Justus.

O diretor de Operações esclarece que os projetos de conversão da unidade, voltados à produção de papel para embalagem, estão sendo implementados sem impactar a produção de papel imprensa. "Estamos instalando também um novo sistema de tratamento de efluentes exclusivo para nossa linha de produção de pasta, de modo a melhorar ainda mais nossa performance ambiental nessa unidade", pontua sobre todos os escopos, que devem ser finalizados em janeiro de 2022.

A unidade fabril de Arapoti-PR, por sua vez, iniciou suas atividades focada na produção de papéis revestidos de baixa e alta gramaturas, destinados aos mercados interno e externo. A unidade foi projetada para uma capacidade produtiva anual de até 200 mil toneladas de papel composto por cerca de 50% de pasta quimio-termomecânica produzida internamente na unidade, 30% de tinta de revestimento também produzida internamente, e 20% de celulose química comprada no mercado.

Sobre os fatos mais marcantes da trajetória da planta industrial, Justus recorda que a unidade passou por uma

DIVULGAÇÃO BO PAPER

A BO Paper pode aliar o seu DNA inovador à sua condição verticalizada na cadeia para oferecer soluções ideais para o mercado de embalagens

DIVULGAÇÃO BO PAPER

Estação de tratamento de efluentes: Proteger o meio ambiente, preservar os recursos naturais e buscar soluções responsáveis que possam contribuir para o futuro do planeta são compromissos diários da BO Paper

importante reforma tecnológica na sua linha de fibras em 2008, incremento que resultou no aumento expressivo da qualidade dos produtos fabricados. "Em 2018, baseado na ótima qualidade da nossa pasta quimio-termomecânica, demos início a um novo modelo de negócios de venda, fornecendo nossa pasta para os segmentos tissue, de papelcartão, papéis para embalagem, papéis de imprimir e escrever e polpa moldada, todos com ótima aceitação no mercado", cita outra passagem. "Os equipamentos disponíveis na fábrica garantem a flexibilidade necessária para otimizarmos a qualidade do nosso produto baseado nas necessidades de cada segmento, trazendo uma flexibilidade única no País", sublinha sobre a comercialização anual de 60 mil toneladas de fibras ao mercado nacional.

Neste ano, conta Justus, a unidade de Arapoti ainda registrou o *startup* de um Metering Size Press na máquina de papel, equipamento que traz mais flexibilidade operacional e possibilidade de ampliação do mercado de atuação da empresa. "Hoje, essa unidade apresenta uma flexibilidade única, podendo combinar em qualquer proporção a utilização de pasta quimio-termomecânica de fibras longas e fibras curtas, assim como de celulose, também de fibras longa e curta. Nela, temos ainda a flexibilidade de escolher múltiplas combinações de revestimento no Metering Size Press, na máquina de papel, juntamente com o nosso Coater Off-line, que dispõe de várias configurações de acabamento do papel", exemplifica os diferenciais tecnológicos que resultam em inúmeras vantagens competitivas.

Atualmente, a unidade é responsável pela oferta de um portfólio amplo de papéis para comunicação, como papel jornal, supercalandrado, offwhite, LWC, MWC e couché; de papéis especiais, a exemplo de papel glassine, release liner e frontal, e de papéis para embalagem, incluindo papéis de baixa gramatura para o mercado de flexíveis e de papéis de gramaturas altas para o mercado de embalagens rígidas. "Estamos finalizando a otimização nosso portfólio atual, após a instalação do Metering Size Press na máquina de papel, e já estamos com desenvolvimentos avançados em novas linhas de produtos que irá aumentar ainda mais o portfólio da empresa", contextualiza Justus.

Estendendo a contextualização aos diferenciais do processo de pasta quimio-termomecânica, também conhecido como processo de alto rendimento, Justus informa que a produção da pasta parte de uma quantidade significativamente menor de madeira: cerca de 1,5 a 2 vezes inferior ao processo químico destinado à produção de celulose. "A madeira passa pelo processo de picagem, onde é transformada em cavacos com um tamanho bem definido, de forma a otimizar a performance dos produtos químicos adicionais no sistema de pré-tratamento de cavacos. Nes-

se sistema, temos uma combinação de tratamento químico e térmico de modo a deixar o cavaco pronto para a etapa de refinação mecânica da fibra. Após ser refinada, a pasta passa pelos sistemas de depuração, branqueamento e lavagem estando então pronta para ser enviada à máquina de papel", descreve.

O processo produtivo de alto rendimento garante à fibra uma maior opacidade e um maior corpo de características ideais para a produção de papéis de baixa gramatura. "O papel produzido pela BO Paper a partir de pasta mecânica leva a um rendimento 10% superior em relação aos papéis produzidos com celulose. Isso significa que fornecemos um papel com a mesma espessura que nossos concorrentes, porém com uma gramatura cerca de 10% inferior, o que traz ganhos financeiros e principalmente ambientais, visto que utilizamos menos matéria-prima para fabricar o mesmo produto", sublinha o diretor de Operações.

Proteger o meio ambiente, preservar os recursos naturais e buscar soluções responsáveis que possam contribuir para o futuro do planeta são compromissos diários da BO Paper, sinaliza Viviane Gonçalves, gerente executiva de Gente, Gestão e Sustentabilidade da companhia. O Grupo tem uma política de respeito ao meio ambiente em cada etapa da produção, tendo por base o Sistema de Gestão Integrado (SGI). Referência das melhores práticas do mercado global, o SGI engloba os requisitos definidos pelas normas internacionais de gestão, que focam a qualidade, a proteção ao meio ambiente, a segurança do trabalho e a saúde ocupacional, além da responsabilidade social. Também implementou em suas unidades as certificações indispensáveis para o setor: FSC®, Cerflor, Iso 9001 e 14001, OHSAS18001 e Selo ODS.

Atuar nas comunidades do entorno das fábricas, a partir de ações de sustentabilidade social, incentivando a inovação, a inclusão e a diversidade, são algumas das frentes do trabalho contínuo. "A nossa atuação no mercado como produtora de produtos de fontes renováveis é uma realidade. Neste sentido, estamos construindo o futuro cada vez mais com base na sustentabilidade e na inovação", resume Viviane.

O PROCESSO PRODUTIVO DE ALTO RENDIMENTO GARANTE À FIBRA UMA MAIOR OPACIDADE E UM MAIOR CORPO DE CARACTERÍSTICAS IDEAIS PARA A PRODUÇÃO DE PAPÉIS DE BAIXA GRAMATURA

O planejamento para as próximas décadas inclui a meta de se manter lado a lado com as comunidades do entorno das fábricas na busca por soluções que minimizem os impactos no meio ambiente, além de estar em linha com certificações ambientais e questões relacionadas à saúde e segurança, que evidenciam o cumprimento das boas práticas internas em conformidade às legislações vigentes. "Também queremos atuar de forma a garantir mudanças de comportamento por meio da conscientização de que o futuro sustentável depende da atuação de cada indivíduo. A BO Paper almeja importante destaque nas práticas ESG", diz, informando que a partir deste ano a empresa passará a divulgar o Relatório Anual de Sustentabilidade para consulta pública.

Vale lembrar que, nos últimos anos, a BO Paper investiu mais de R$ 130 milhões nas unidades fabris brasileiras – valor que engloba todas as atualizações tecnológicas feitas nas fábricas de Jaguariaíva e Arapoti. Para os próximos quatro anos, a companhia projeta um investimento adicional de R$ 120 milhões, voltados à modernização e migração de portfólio para novos produtos. "A atual conjuntura econômica e política do País levou à aceleração de investimentos no nosso negócio, mesmo em um cenário de incertezas com volatilidade cambial e inflação de nossas matérias-primas", explica André Antonio Pauzer, diretor administrativo financeiro da BO Paper. "Este cenário econômico, contudo, dificulta a previsibilidade do avanço de alguns mercados e exige maior atenção e cautela no fechamento de novos negócios em toda cadeia", completa a análise.

Ainda de acordo com Pauzer, também é importante ressaltar que os fatores relacionados à crise sanitária que o País enfrenta aceleraram a redução de alguns mercados, como o de papéis de comunicação. "De qualquer forma, já estávamos nos preparando para essa migração a novos mercados", diz sobre a estratégia adotada para driblar os desafios atuais e crescer de maneira sustentável. "Buscamos sempre avaliar os temas de maneira eficaz, com foco em entregar ao nosso cliente o melhor produto, gerando uma satisfação para cativar o relacionamento duradouro e fiel para ambas as partes. Além disso, nossos acionistas são patrocinadores da disseminação da cultura transformacional de maneira sustentável", enfatiza. ■