

Em rota de crescimento

Médias empresas do setor investem em tecnologia e qualidade de produção para ganhar volume e competir no Brasil e no exterior

Por Marina Faleiros

Assim como a lei natural da vida dita que um sujeito que nasce deve passar pelo processo de crescimento e desenvolvimento, também no mundo industrial as empresas almejam evoluir para tornarem-se maiores e mais presentes no mercado. Chegar a um novo patamar de produção, porém, não é tarefa fácil para quem, produzindo no Brasil, precisa conviver com altas taxas de juros e problemas de infraestrutura. “Para dar um salto competitivo, muitas vezes é preciso ter ousadia, mas sempre com responsabilidade”, aponta Antônio Cipolla, diretor do Departamento de Micro, Pequena e Média Indústria da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp).

Foi essa ousadia que fez com que a Ibema, fabricante de cartões instalada no interior do Estado do Paraná, investisse R\$ 110 milhões no aumento de produção. Com o dinheiro, na época quase equivalente ao total do capital da empresa, foi adquirida uma nova máquina de papel capaz de produzir 30 mil toneladas por ano e que começou a operar em 2003. “Foi necessária uma dose de coragem dos acionistas da empresa para apostar neste novo patamar de mercado ao qual queríamos chegar”, conta Paulo Roberto Ivanski, diretor industrial da Ibema.

De acordo com ele, desde 1995 a empresa já discutia formas para crescer, pois a produção era muito limitada e o mercado brasileiro tinha condições de absorver mais papel para embalagem. “Se não investíssemos, tenderíamos naturalmente a ser empurrados cada vez mais para baixo, pois o valor agregado do produto para o equipamento que havia ficado limitado e a empresa precisava ganhar escala”, diz.

Conforme Cipolla, da Fiesp, existe uma conjunção de fatores que determinam o sucesso de uma empresa, como inovação, oportunidade de crédito e mercado disponível. “A empresa que quer mudar de patamar precisa ter um ajustado processo de gestão e manter o foco em sua atuação, além de preocupar-se com os custos.”

Pensando no foco de seu mercado,



DIVULGAÇÃO IBEMA

Visão da MP3 da Ibema, instalada em 2003 na unidade de Turvo (PR)

a empresa paulista Bignardi também decidiu investir. No ano passado, instalou em sua unidade de Jundiá (SP) uma máquina totalmente nova, capaz de produzir 48 mil toneladas de papel reciclado. O aporte total foi de R\$ 65 milhões. “Nosso principal produto é o papel reciclado. Temos projetos de estabelecer marcas fortes e fazer a empresa ser reconhecida como alternativa do consumidor, oferecendo confiança com responsabilidade socioambiental”, diz Alexandre Duckur, diretor comercial da Bignardi.

Entre os desafios da média empresa, diz o diretor da Bignardi, está o fato de que precisa estar muito mais atenta ao dia a dia do que a um planejamento anual, já que “precisa sempre se moldar e se adaptar à realidade momentânea”, diz. Por isso mesmo, a nova máquina instalada é bem flexível, para que a produção possa ser alternada conforme a demanda do mercado. “Como empresa média, nunca poderíamos projetar uma máquina para um único segmento, pois o negócio de papéis é muito dinâmico; pode haver uma mudança repentina e o equipamento ficar ocioso”, explica o executivo.

A Penha Papéis, com unidade em três Estados, também é outra empresa que não parou de investir para ganhar espaço no mercado de papelão ondulado. Conforme Maurício Ferreira

de Andrade, assessor de Diretoria Industrial da Penha Papéis, existem diversos desafios para uma indústria de pequeno ou médio porte do setor de papel e celulose: “A empresa precisa manter-se bem posicionada, com os custos controlados, executando investimentos apropriados, além de, principalmente, estabelecer relações de parcerias com seus clientes e fornecedores neste cenário de crise financeira mundial”, acredita.

RUMO ÀS PRIMEIRAS POSIÇÕES

Até poucos anos atrás, quem desejasse conhecer as instalações da fábrica da Ibema no município de Turvo (PR) teria de pegar um longo trecho de estrada de terra, hoje já asfaltado por conta de uma parceria da empresa com o governo local. A companhia também é responsável por R\$ 10 milhões anuais em impostos e taxas, num exemplo das vantagens que o crescimento da fabricante de papel Ibema já trouxe para a região.

Agora, a empresa, com ciclo completo de produção – contando inclusive com 8 mil hectares de florestas próprias –, pretende chegar ainda mais longe e já cogita a abertura de seu capital. “Esta é uma possibilidade real, pois temos potencial, madeira disponível, energia (com duas pequenas centrais hidrelétricas) e equipamentos parados à espera de uma oportunidade de mercado para



A Bignardi investiu, ao todo, R\$ 65 milhões em equipamentos

voltarem a funcionar”, avalia Ivanski.

A companhia possui duas unidades produtivas. A maior, responsável pela produção de papelcartão, está instalada em Turvo, numa área de 627 hectares. A reportagem de *O Papel* visitou essa planta, hoje com capacidade instalada de 108 mil toneladas por ano. Cercada de florestas de pinus e reservas nativas, que somam 20% das plantações, a fábrica de Turvo tem ainda uma vila residencial para funcionários com centro de convivência e serviços essenciais. Na unidade, existem três máquinas de papel, duas em operação – inclusive a nova MP3, instalada em 2003 – e uma menor e mais antiga, no momento em *stand by*, mas que pode ser reativada a qualquer momento, conforme a demanda do mercado. A outra unidade da empresa, localizada no município de Ibema (PR), pode produzir até 10 mil toneladas anuais de papéis especiais para imprimir e escrever.

Na área florestal, o assistente técnico Edson Luiz Serp explica que muita coisa mudou de 1994 para cá. Primeiro, a espécie plantada mudou, passando do *Pinus elliottii* para o *Pinus taeda*. “Com isso, a produtividade passou de 25 para 32 m³/hectare por ano”, conta. Para o plantio, adota-se hoje uma prática de subsolagem, visando descompactar o

solo. Além disso, o espaçamento foi definido em 2,5 por 2,5 m e o corte raso é feito aos 14 anos, enquanto no passado as árvores sofriam desbastamentos ao longo de seu crescimento. “Tudo isso foi alterado para que tivéssemos uniformidade nas fibras”, explica o engenheiro. O sistema de colheita é semimecanizado, com a derrubada de árvores por motosserra e arraste com autocarregável.

Serp também explica que tudo na empresa é feito com extremo cuidado, já que está em curso a obtenção do selo FSC (Forest Stewardship Council), que abrirá ainda mais portas para os produtos da Ibema no mercado internacional. “Em nosso plano de ação várias etapas já foram concluídas. Finalizamos a política da empresa e a de aquisição/venda de produtos, além de termos concluído os detalhamentos dos processos de conversão de madeira para papel e industrial”, explica. A expectativa da empresa é de finalizar o projeto e obter a certificação em junho de 2009.

Com a nova máquina de papel em funcionamento, a empresa lançou em 2004 seu cartão triplex, buscando tornar-se uma alternativa no mercado aos produtos de empresas concorrentes. “Os clientes também perceberam em nós uma grande oportunidade, pois oferecemos produtos com características físicas

importantes, principalmente envolvendo a rigidez e substituindo gramaturas superiores por inferiores”, explica. Ele conta que, antes, o produto da Ibema precisava ter 250 g/m² para apresentar determinada resistência, mas agora oferece uma alternativa de 225 g/m², boa opção para os compradores dos mais diversos setores – de fabricantes de produtos higiênicos até de autopeças e farmacêuticos. “Um dos fatores que sustentam o preço baixo na gôndola do supermercado é a economia de matéria-prima na embalagem. Por isso, estamos agregando tecnologia sempre”, completa Ivanski.

Hoje, cinco anos após a instalação da nova máquina, Ivanski afirma que a planta da Ibema continua atualizada e em conformidade com o que existe de melhor no mercado. “Desde a partida até hoje, mantemos constantes planos de investimentos e atualização dos *softwares*, em tudo aquilo que está ligado à continuidade e à qualidade de produto.”

O investimento no quadro de funcionários, que hoje somam 700 em Turvo e 130 em Ibema, também é constante. “Não podemos ousar a ponto de não fazermos investimento em gente, pois são os colaboradores que garantem a qualidade dos processos.” Para o futuro, diz Ivanski, já estão previstas novas melhorias, como expansão da própria MP3 e todos os seus periféricos. A empresa também estuda produtos alternativos ao cartão, para o retorno de operação da MP1.

RECONHECIMENTO EM RECICLADOS

Flexibilidade e diversidade de atuação são duas palavras que definem o sucesso da Bignardi, empresa nascida da fusão, em 2002, da gráfica Jandaia e da fabricante de papéis Gordinho Braune. Hoje, a companhia atua em três ramos: papéis gráficos, artefatos de papel e artigos escolares – este último contando inclusive com uma rede atacadista. “Por conta de nosso perfil, somos fabricantes de papel de imprimir e escrever, além de um dos grandes clientes do setor, comprando muita celulose branqueada e papel pronto”, conta Duckur.

Na fabricação de papel, a empresa passou por sua grande expansão no ano passado, substituindo uma de suas linhas de papel por uma máquina mais moderna. “O volume de maturação do projeto é de 48 mil toneladas por ano, com o *design* focado em papel reciclado de padrão brasileiro”, diz o executivo. Agora, a empresa pode fabricar até 72 mil toneladas anuais de papel, em diversas gramaturas, bem como papéis coloridos, especiais e filigranados. Uma unidade de revestimento ainda fabrica papel químico e autocopiativo.

A instalação da nova máquina, que começou a operar no dia 16 de outubro do ano passado, mudou completamente a rotina da fábrica. Conforme Duckur, foi preciso construir um novo prédio no mesmo espaço para comportar o equipamento. Como, porém, a outra máquina continuou funcionando durante toda a instalação, a construção do prédio aconteceu por cima do antigo e

só depois foi demolido o preexistente. “Para a instalação, a planta industrial foi refeita, o que consumiu investimentos de R\$ 65 milhões, incluindo todos os periféricos”, conta.

A nova máquina, com 2,2 metros de largura, pode fabricar 700 metros de papel por minuto. De desenho tradicional, com uma caixa de entrada e uma mesa plana, contém também um *speed sizer*. “Essa máquina pode trabalhar com gramaturas de 40 a 240 g/m², pois flexibilidade é fundamental para a sobrevivência de uma empresa de porte médio”, comenta. O processo de produção de reciclados na companhia não sofre destintamento, visando à redução de geração de resíduos. Por conta disso, a máquina exige um processo especial de preparação de massa para descontaminação. “Nossa linha de preparação de massa é focada na remoção de resíduos sólidos, com depuradores desde o *pulper* e cestas-peneiras”, explica.

Além disso, ele explica que, para garantir melhor maquinabilidade, é preciso contar com diversos dispositivos de limpeza, pois o equipamento pode sofrer com os chamados *stickies*, agregados de adesivos que conseguem entrar no processo mesmo depois da depuração. “O circuito de aproximação, o *approach flow*, tem elementos de depuração centrífuga, que tiram elementos pesados, e cestas-peneiras, com fendas de 0,15 milímetro.”

A empresa exporta um pequeno percentual de sua produção – 10%, agora com o câmbio mais apropriado para a competição no mercado externo. Com vista à ampliação de seu mercado lá fora e atenta à crescente exigência do consumidor brasileiro, a empresa também está buscando o selo FSC para todos os seus processos. “Algumas partes do grupo já são certificadas, mas pretendemos ampliar para outras, pois hoje essa é uma

A SOBREVIVÊNCIA NA CRISE

Em tempos de crise, as médias empresas precisam ter ainda mais jogo de cintura e controlar seus processos, já que a escassez de crédito é um dos problemas latentes destes momentos. “É muito crítica a questão do crédito, porque, se cortado, termina com a existência de muitas empresas. As maiores e capitalizadas vão melhor porque não precisam do dinheiro, mas o dia a dia das médias é financiado com o crédito dos bancos, dado como capital de giro obtido através do desconto de duplicatas”, explica Antonio Cipolla, diretor do Departamento de Micro, Pequena e Média Indústria da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp).

Na opinião do executivo, o governo deveria olhar cada vez mais para essas empresas, pois são as que estão demitindo menos na crise. “As grandes companhias têm prejuízos no balanço e podem demitir, mas as médias, até pelo número de empregados, sofrem um efeito muito maior no caso de demissão, já que cada funcionário pode representar um importante porcentual no total de mão-de-obra da empresa.”

Para empresas como a Bignardi, que acabaram de concluir um grande investimento, o momento é de cautela. Segundo Alexandre Duckur, diretor da empresa, a nova máquina foi instalada em um momento de boom econômico e, além de a mão-de-obra para engenharia civil ser escassa na época, os preços de todas as matérias-primas, como aço e ferro, subiram abruptamente e aumentaram o valor do investimento. A dívida da empresa foi dividida em cinco anos, também incluindo dinheiro para o capital de giro de curto prazo. “Logo após a máquina entrar em operação, veio a crise atual, o que nos deixa em uma posição desconfortável. A Bignardi é uma média empresa do setor que ousou e resolveu investir, mas agora está pagando um preço alto por isso, porque hoje o financiamento bancário de curto prazo é extremamente caro”, afirma.

Na Penha Papéis, futuros investimentos pesados estão suspensos, por enquanto. “Para o momento, os investimentos ficarão concentrados em treinamentos, pois a atual situação financeira global não admite erros e exige extrema cautela nas ações para o futuro”, diz Maurício Ferreira de Andrade, assessor de Diretoria Industrial da Penha Papéis.

A Ibema, no entanto, está otimista para 2009, com exceção do primeiro trimestre. “O segmento de embalagem voltado para produtos de consumo sofre menos, pois as pessoas não param de comprar itens essenciais e de comer por conta da crise”, diz Roberto Ivanski, diretor industrial.

Hoje, a média indústria de São Paulo emprega 1,1 milhão de pessoas. Esse número, somado ao das micro e pequenas empresas, representa 71,4% dos trabalhadores. “A grande massa de empregos na indústria está nas micro, pequenas e médias indústrias: 1,75 milhão de funcionários ao todo, contra 700 mil na grande indústria”, diz Cipolla. A base do cálculo é de 2005, último ano de realização da pesquisa da Fiesp.

Em relação aos salários pagos, os números mostram que as micro e pequenas são responsáveis por 18% do total pago, e as médias, por 43%. “Sempre que somamos os números das pequenas e médias, são muito superiores aos das grandes. Por isso, agora as atenções do governo precisam se focar nessas empresas, essenciais para a manutenção de nosso PIB e de nosso país”, afirma o diretor da Fiesp.

requisição do consumidor e queremos mostrar a idoneidade dos nossos processos de fabricação”, conclui.

PRESEÇA EM VÁRIAS REGIÕES

Com fábricas no Paraná, São Paulo e Bahia, a fabricante de papelão ondulado Penha Papéis pretende ser reconhecida como referência nesse ramo. A empresa foi criada em 1948 em Itapira (SP), cidade na qual ainda possui duas unidades fabris. Segundo dados fornecidos pela empresa, o grupo pode produzir mais de 14 mil toneladas por mês e gera 650 empregos diretos.

A chegada à Bahia aconteceu mais tarde, em 2005, com a aquisição da antiga Indústria de Papéis da Bahia (IPB), na cidade de Santo Amaro. No Estado, em 2006, também implantou sua unidade de conversão de papel em embalagens de papelão ondulado. “Essa implantação se deu com a chegada de maquinário novo à cidade e a contratação de mais colaboradores, o que proporcionou crescimento e desenvolvimento para Santo Amaro”, diz Andrade, assessor da diretoria industrial.

Nos últimos três anos, a empresa investiu para melhorar a qualidade de seus produtos e ter um considerável aumento do volume produzido. “Seguindo essas duas premissas, concentramos os investimentos em equipamentos de desagregação e depuração de última geração, bem como em automação da preparação de massa, o que resultou em umas das mais modernas malhas de controle de preparação de massa nacional no segmento de reciclados”, diz Andrade.

No processo, foi realizada a aquisição de *cleaners*, depuradores de fenda, depuradores de alto rendimento, engrossadores, separadores de alta consistência, malha de controle de consistência e vazão, além de uma central de controle de toda a preparação de massa. “Já para a máquina de papel foi adquirida uma nova caixa de entrada e mesa plana, além de ter sido realizada uma reforma da rebobinadeira e a compra de caixas de sucção.”

O investimento em treinamento externo e interno também foi grande,



DIVULGAÇÃO PENHA PAPEIS

A Penha Papéis tem unidades em três Estados e está ganhando espaço no mercado de papelão ondulado

buscando capacitar todos os colaboradores das etapas produtivas envolvidos nesse avanço tecnológico. “O resultado foi a diminuição de perdas

de processo e a capacidade de fazer o papel *testliner*, pois antes da melhoria fazíamos apenas papel-miolo e papel-capa reciclado.”

FORNECEDORES

Conheça, a seguir, quais foram os principais fornecedores e seus respectivos equipamentos/serviços nos projetos implantados na Bignardi, Ibema e Penha Papéis.

Bignardi	Ibema	Penha Papéis
CBTI – elementos de drenagem da mesa plana, raspadores e chuveiros, capota de secagem, equipamentos para recuperação de fibras e tratamento de águas, parte dos equipamentos de preparo de massa	ABB – acionamentos	ABB - acionamentos
CFF – mesa plana, seção de secagem, enroladeira	Bremer – caldeira	Atlas Copco – compressor de ar
Siemens – sistemas supervisórios, motores, acionamentos da máquina, equipamentos de comando	Emerson – sistemas supervisórios	Dujua – sistema de alimentação de cavacos
Voith – caixa de entrada, sistema de prensas, <i>speed sizer</i> , equipamentos de preparação de massa e depuração, calandra, rebobinadeira	Voith – preparação de massa, máquina de papel	Foxboro – central de controle da preparação de massa
		Bremer – caldeira
		Hergen – separadores de alta consistência, caixa de entrada, mesa plana
		Hergen e Ippel – depuradores com peneira de fendas
		Invensys – malhas de automação e controle
		Ippel – depuradores centricleaners, engrossadores
		Metso – depuradores de alto rendimento
		Voith – reforma de rebobinadeira

Fonte: Os nomes dos fornecedores e equipamentos/serviços foram informados pelas próprias empresas contratantes.