

WOOD MADE

NÚMERO 1

# STORIES

MAIO 2019

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



## A NOITE EM QUE O MEDO NÃO VENCEU

Como as fábricas da Sonae Arauco em Portugal resistiram a um dos piores incêndios florestais de que há memória

## INNOVUS MATCHING LIFE

A nova coleção apresentada por quem pensou e trabalhou nos detalhes da marca

## DESTINO: ÁFRICA DO SUL

Uma viagem a Joanesburgo e à Cidade do Cabo guiada pelos colaboradores da Sonae Arauco

## KIM CARSTENSEN

O diretor do FSC escreve sobre a criação de valor nos setores da construção e do mobiliário através de fontes sustentáveis

**Direção**  
Joana Martins  
**Conselho Editorial**  
Joana Castro Pereira  
LLYC  
**Editorial**  
Rui Correia  
**Participação especial**  
Kim Carstensen

**Colaboradores**  
Alberto Alcântara  
Alfonso Del Rio  
António Marques Rodrigues  
Cidália Vasconcelos Fernandes  
Dirk Eijnck  
Elisabete Cabral  
Fernanda Almeida  
Fernando Oliveira  
Isolino Valiño  
Jana Teessen  
Joana Faria Resende  
Jóni Lopes  
Jorge Trigo  
José Bernardo Lobo  
Laura da Silva  
Luís F. Santos  
Luís Reinas  
Michelle Quintão  
Pedro Marujo  
Sebastian Prieto

**Agradecimentos**  
António Castro  
Edite Barbosa  
Jan Bergmann  
João Berger  
Rui Correia

**Título**  
Wood Made Stories,  
Sonae Arauco World Stories

**Autoria**  
Sonae Arauco

**Número da edição**  
1.ª edição

**Editora**  
Sonae Arauco  
Lugar do Espido  
Via Norte, 4470-177 Maia  
www.sonaearauco.com

**Data da publicação**  
Maio de 2019

**Tiragem**  
3.200

**Design**  
Artur Sempere · SempereatWork

**Impressão e acabamento**  
Lidergraf · Artes Gráficas, SA

**Traduções**  
Letrário  
Tanja Nagazi  
Tips

**Depósito legal**  
455742/19

**ISSN**  
2184-5409

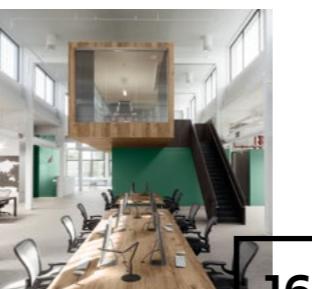
**SONAE**  
**ARAUÇO**

Taking wood further

## Índice



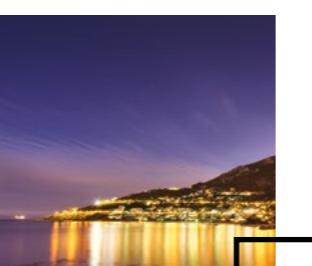
04



16



33



38

04

**Editorial**  
Somos marca  
Sonae Arauco  
há dois anos

23

**Refresh**

06

**Overview**  
Dois anos  
em revista

10

**Opinião**  
A segurança  
não é uma opção

12

**Fotografia  
em destaque**  
Sala de controlo,  
Oliveira do Hospital,  
Portugal

33

**Perfil**

14

**Entrevista**  
Innovus  
e a sua vida:  
um match perfeito

23

**Insight**  
A nossa estratégia: uma  
empresa de referência  
focada no cliente

**Wood Made  
Stories**

26

**Grande  
Reportagem**  
A noite em que  
o medo não venceu

38

**Destino**  
África do Sul: uma  
viagem a Joanesburgo  
e à Cidade do Cabo

**Future  
Made**

42

**Convidado**  
Crescimento  
sustentável

45

**Tendências**  
Bioeconomia Circular  
Sustentável: o exemplo  
da Sonae Arauco

Editorial

# Somos marca Sonae Arauco há dois anos

**Rui Correia,**  
CEO Sonae Arauco

Estamos todos de parabéns e esta revista faz parte da comemoração. É uma reflexão sobre o que fizemos – uma celebração das nossas conquistas, um elogio à nossa resiliência, tema desta edição de estreia – mas também uma reflexão sobre o caminho que temos pela frente, repleto de desafios.

A joint-venture entre a Sonae Indústria e a Arauco deu-se num momento crucial e sob uma estratégia clara: transformarmo-nos numa referência para clientes, colaboradores e fornecedores. Nestes dois anos, começámos a trilhar esse caminho – a bom ritmo.

Cada um de nós – cada um de vós –, independentemente do cargo que ocupa, tem dado um contributo muito significativo para que o plano inicialmente delineado seja posto em prática: temos vindo a otimizar processos industriais, a aumentar a capacidade de produção nas nossas unidades industriais e a melhorar o modelo de distribuição dos nossos produtos.

Investimos também nas nossas pessoas, elementos fulcrais do nosso sucesso, através das formações realizadas e numa clara aposta na sua segurança, elemento este

que está diariamente no centro das nossas atenções e que não comprometeremos em nenhuma circunstância – a segurança das nossas pessoas é sempre a nossa principal prioridade.

Para nos tornarmos mais flexíveis e mais capazes de dar resposta às necessidades dos clientes, racionalizámos o nosso portefólio e preparamos a nova coleção Innovus (que será apresentada oficialmente na Interzum, a maior feira mundial do setor), com cinco acabamentos, dois dos quais – e pela primeira vez – apenas oferecidos ao mercado pela Sonae Arauco.

Estamos hoje mais fortes, mais preparados mas simultaneamente mais focados nas ambições para o futuro, um futuro que coloca o nosso cliente no centro de tudo o que fazemos.

Com a aprovação dos acionistas, delineámos um plano de investimentos para a Alemanha, Espanha, Portugal e África do Sul, ou seja, para todas as geografias onde estamos presentes com unidades industriais. São mais de €100 milhões de euros (um sinal claro do compromisso da Empresa com o negócio de longo termo) para tornar a empresa

verdadeiramente competitiva num mercado em mudança e que exige cada vez mais de todos os intervenientes.

O nosso foco é o desenvolvimento de produtos de qualidade, inovadores, diferenciados, com maior valor acrescentado, adaptados às necessidades efetivas dos nossos clientes e suportados por um serviço de qualidade.

Queremos um lugar na vanguarda da oferta destas soluções decorativas em madeira, sustentáveis, com um *design* atraente e uma consistência irrepreensível, que se destaca pelo seu valor comercial e conquista a confiança e lealdade dos clientes nas indústrias da decoração de interiores e construção. Queremos reforçar o nosso posicionamento enquanto parceiro, uma empresa que verdadeiramente se move por parcerias a longo prazo.

Vamos, também, trabalhar para sermos uma referência global, num contexto em que há uma maior procura por soluções sustentáveis, em que a madeira se impõe como uma ótima alternativa aos restantes materiais. Queremos contribuir para a afirmação da madeira como matéria-prima

*“Estamos hoje mais fortes, mais preparados mas simultaneamente mais focados nas ambições para o futuro...”*

que cumpre inteiramente os desígnios do desenvolvimento sustentável. De entre as suas vantagens ambientais, lembro que este é um material que retém dióxido de carbono, que promove eficiência energética, é renovável e reciclável, passível de ser continuamente incorporado no processo industrial. Neste âmbito, estamos também focados no desenvolvimento de sistemas de construção de madeira, cujo potencial para este efeito só agora começa a ser

inteiramente percecionado. Aos nossos Acionistas, Sonae Indústria e Arauco, agradecemos o voto de confiança nesta Equipa de Gestão, inteiramente comprometida em criar mais e melhor no futuro.

Aos nossos colaboradores, o nosso muito obrigado, vocês são o principal ativo da Sonae Arauco. Valorizamos o vosso compromisso, o profissionalismo e a ética,

pois são também esses os valores da empresa que representamos. Desta forma, esperamos continuar a ouvir-vos e a trabalhar, convosco, para continuarmos a merecer a vossa dedicação.

Estamos no bom caminho – mas no início da estrada. Continuem a caminhar connosco com a mesma energia, todos os dias. Acreditamos que, convosco, o nosso legado – como a madeira – perdurará.

05



Refresh

# Overview

**Prémios****Melhor Iniciativa Empresarial Big Data**

Espanha - D&amp;S Awards

Criação da fábrica do futuro, o desenvolvimento da indústria 4.0.

**Prémio Ocupacional da BGHM**

Alemanha

O prestigiado prémio da Associação de Seguros de Responsabilidade Civil dos Empregadores da Madeira e do Metal (BGHM), da Alemanha, distingui a unidade de Nettgau devido a uma medida de segurança no trabalho única e inovadora.

**Prémio Inovação na Construção**

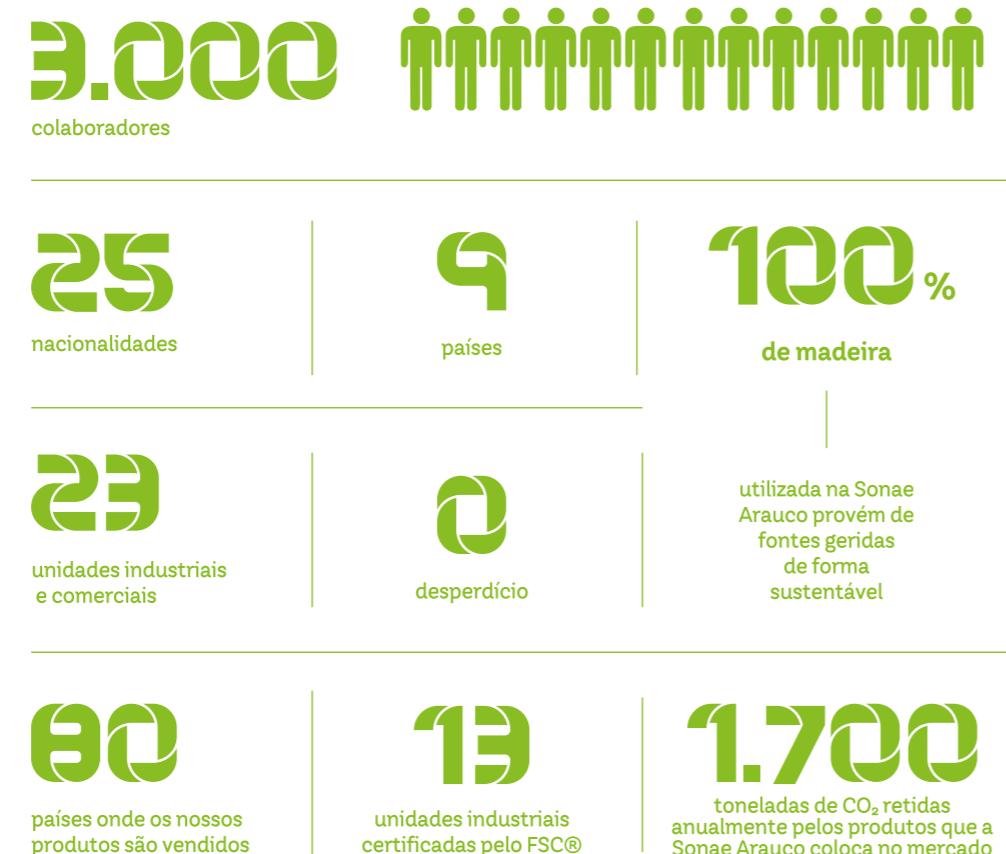
Portugal - Ordem dos Engenheiros

Na categoria dos materiais e dos produtos, graças aos novos acabamentos decorativos da coleção Innovus: Stucco e Fusion.

**Prémios de Inovação AVK**

Alemanha

Categoria de produtos inovadores / compósitos ou aplicações: compósitos de fibra de madeira moldável 3D, um produto desenvolvido pela Sonae Arauco e pela BASF.

**A Sonae Arauco em números****Corporate HSE & Risk Management**

## BeST

significa

**Transformação do comportamento de segurança (Behavioural Safety Transformation)**

Todas as atividades de negócio da Sonae Arauco se regem por uma abordagem sistemática à gestão da saúde e da segurança, concebida para:

- Reduzir e controlar o risco, visando prevenir acidentes, ferimentos e doenças profissionais;
- Fornecer e manter instalações e equipamentos seguros;
- Alcançar uma melhoria contínua.

Para atingir este objetivo estratégico, concebemos e iniciámos a implementação global do Programa BeST, contemplando várias iniciativas:

**1. Regras Básicas de Segurança**

A iniciativa Regras Básicas de Segurança (RBS) foi criada para definir regras de segurança fundamentais cujo incumprimento pode resultar em ferimentos graves ou na exposição a perigos que põem a vida em risco. Estas regras aplicam-se a todos os colaboradores (próprios e prestadores de serviços).

**2. Programa STOP**

O Programa de Observação da Segurança – STOP – é um programa de formação sobre observações e diálogos de segurança para líderes (gestores, supervisores, líderes de equipas, entre outros) que fomenta discussões construtivas com todos os colaboradores e prestadores de serviços acerca de práticas laborais seguras e pouco seguras.

**Objetivos:**

- Aumentar a consciência do risco / aprender a identificar os riscos;
- Envolvimento de toda a empresa;
- Reforçar a visão e as convicções de forma consistente.

**IOW**  
**Significa Melhoria Contínua****O nosso percurso de IOW**

Nos últimos dois anos:

- Temos desenvolvido as capacidades da equipa de IOW, promovendo as ligações em rede e a partilha de boas práticas;
- Demos início ao programa de líderes de IOW para reforçar o envolvimento do top management;
- Ajustámos o modelo de IOW para o tornar mais flexível, mais adaptado aos problemas das equipas e mais orientado para os resultados;
- Saímos de um sistema rígido de auditoria por nível (1 a 4) do IOW diário, passando para um modelo de autoavaliação, concentrando-nos assim nas ferramentas que têm mais potencial para melhorar os resultados;
- Introduzimos o acompanhamento dos benefícios, melhorando a autonomia das equipas e o respetivo impacto nos resultados.

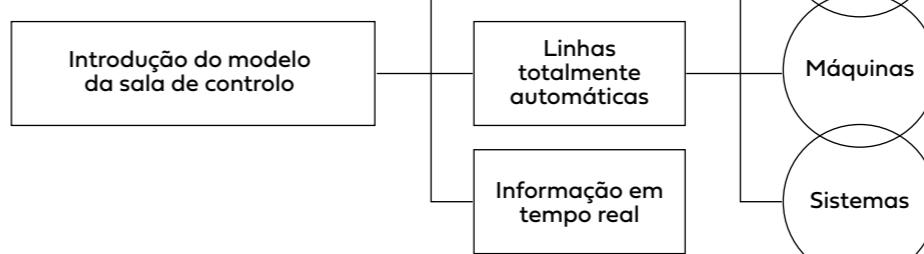
Em 2017, 1,3 milhões de euros de otimização de custos

Em 2018, 3,3 milhões de euros de otimização de custos

Em 2019, a viagem continua... levando o IOW consigo!

**Indústria 4.0**

- Conectando as pessoas, as máquinas e os sistemas.
- 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- Reação atempada.
- Transparência.
- Desempenho.

**Fábricas em Tempo Real:**

Este processo, que começou em 2015, em Valladolid, na fábrica modelo, será implementado em todas as unidades da empresa até final deste ano.

No futuro, poderemos trabalhar de forma preditiva, isto é, conseguiremos antecipar os problemas graças ao recurso à tecnologia de aprendizagem automática.

## Projeto de BIG DATA

Este projeto global visa lançar as bases de uma gestão industrial mais orientada pelos dados.

**Visualizador de big data** – para visualizar qualquer variável do nosso processo.

**Conjunto de big data** – para extrair conjuntos de dados e poder aplicar análises avançadas.

**Gestor da produção** – para monitorizar automaticamente todos os consumos e encerramentos.

**Visualizador de indicadores** – para definir e monitorizar, online, os indicadores-chave do desempenho mais importantes da unidade.

**Notificações visuais e inteligentes** – para alertar sobre qualquer desvio das fichas técnicas durante a produção.

**Aplicação móvel** – para definir qualquer ponto do desempenho das unidades em tempo real, para definir alarmes para cada perfil e para seguir o conceito de "cadeia de ajuda".

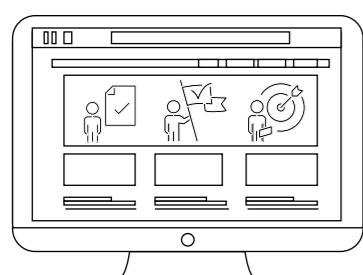
### Agora,

o desafio é **incorporar as ferramentas de big data na gestão diária das unidades e aumentar a eficiência** usando este sistema.

Um **fator de sucesso** importante será a **formação dos nossos colaboradores** sobre as ferramentas de **big data** e sobre as bases da estatística e das análises de dados. Atualmente, já estamos a preparar estes conteúdos, visando dar início à formação nas unidades no segundo semestre do ano.

## Site de carreiras

Lançamento: Novembro 2018

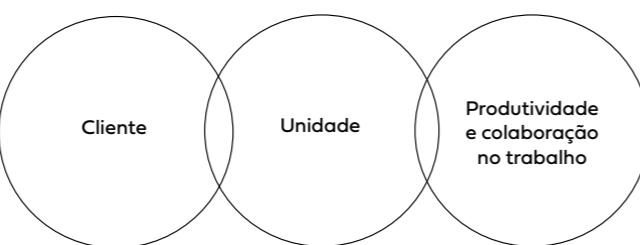


Visualizações: 4.000  
Candidaturas recebidas: 1.000

## Agenda Digital

A nossa estratégia leva-nos a uma transformação relevante dos processos empresariais para nos tornarmos uma **empresa centrada no cliente**.

A nossa agenda digital concentra-se em três áreas de intervenção:



**Novo local de trabalho digital** baseado nas novas tecnologias da *cloud*, proporcionando uma nova forma de trabalhar – migração de utilizadores para a *cloud* Microsoft, novo serviço de *e-mail*, nova versão do Office, novas ferramentas de colaboração em equipa.

**40** membros do projeto      **11.500** km percorridos      **1.400** utilizadores

No fim de 2018, lançámos um novo portal do colaborador – **4People** – que inicia um novo formato na relação colaborador/ empresa.

### 4PEOPLE - Success Factors

Âmbito de implementação

#### Quadro de aplicação



Processo prioritário - Fase I > Fase II >

Em números

**1.300** Colaboradores (no âmbito do projeto)

**4** Línguas (Português, Inglês, Espanhol, Alemão)

**7.500** Horas de Trabalho

**8** Países (Portugal, Espanha, Alemanha, África do Sul, Reino Unido, França, Holanda, Suíça)

**185** Litros de café

**4** Colaboradores de RH (equipa de projeto)

**25** Sessões de formação presenciais (4 Países)

## Bem-Estar

Na Maia, em Portugal  
**PROGRAMA TAKING ME FURTHER**

### Ambição

Um programa dedicado ao desenvolvimento de um ambiente laboral equilibrado, saudável e de elevado desempenho. O programa promove o equilíbrio entre a mente, as emoções, o corpo e a saúde.

### Resultados esperados

- Colaboradores mais saudáveis
- Equipas empenhadas
- Ambiente mais agradável na empresa
- Atividades desportivas para fomentar o espírito de equipa
- Espírito de cooperação entre praticantes experientes e principiantes
- Orgulho de trabalhar na Sonae Arauco

### 4 EQUIPAS, envolvendo dezenas de colaboradores



## Marketing

### Otimização dos fluxos de gestão da base de dados de contactos e impacto nas ações de e-mail marketing

- Sincronização automática das plataformas *Salesforce* (ferramenta de gestão das relações com os clientes) e *Mailchimp* (ferramenta de e-mail marketing).
- Comunicação com a base de dados de 24 000 stakeholders.
- Em 2018, foram feitas 80 ações de e-mail marketing, totalizando 92 518 envios.
- Lançamento de uma newsletter para apresentar produtos, projetos e iniciativas da Sonae Arauco (para cerca de 6.000 pessoas).
- Implementação de um inquérito anual de satisfação para clientes.

### Desmaterialização de materiais de marketing

Implementação de um novo modelo de gestão de stocks dos materiais de marketing, sustentado pela plataforma digital *Salesforce*:

- Controla a entrada de pedidos e a saída dos itens automaticamente,
- Informa o responsável sobre o stock,
- Regista toda a atividade dos utilizadores.

Atualmente, a plataforma tem 51 materiais de marketing. No último trimestre de 2018, foram feitas 140 encomendas, enviadas para sete países diferentes.

## Na África do Sul

A nossa gama de produtos decorativos é comercializada com a marca Novolam, contemplando decorativos unicolores e de madeira. Em 2018, em parceria com a equipa de marketing global, lançámos uma nova categoria de produtos.

Pela primeira vez na nossa história na África do Sul, apresentámos uma nova gama de decorativos de fantasia ao mercado. Beneficiando dos desenvolvimentos da coleção Innovus, conseguimos identificar cinco decorativos de unicolores, que foram muito bem acolhidos na prospeção de mercado. Também investimos no novo acabamento Stucco, que foi lançado na coleção Innovus em 2017.

**novolam**™

### NÚMEROS-CHAVE

8 novos decorativos  
1 novo acabamento  
36 eventos de lançamento em 3 meses

## Aniversários

Parabéns às nossas unidades industriais!  
Em 2018...



**20 ANOS** Valladolid  
**50 ANOS** Oliveira do Hospital

Opinião

# A segurança não é uma opção, é uma condição essencial para a sustentabilidade

**Jan Bergmann**  
CITO

Nos últimos dias, temos visto e lido notícias sobre o terrível acidente de aviação da Ethiopian Airlines. Muitas pessoas perderam a vida, e muitos mais familiares foram afetados. Ainda não são conhecidas as causas desta tragédia, mas suspeita-se que o avião seja em parte responsável. Agora, todos os aviões deste tipo estão inativos até se clarificarem as causas fundamentais do desastre, devido às semelhanças com o acidente de aviação da Lion Air ocorrido há alguns meses. O fornecedor suspendeu

as entregas de novos aviões até serem divulgados os resultados da investigação do acidente. A imagem, a confiança na empresa e nos produtos que esta comercializa, assim como a situação financeira da empresa, já foram gravemente afetadas, e haverá um longo caminho a percorrer para recuperar a confiança e a reputação.

**Em que medida é isto relevante para nós?**  
Analisemos as semelhanças. Um avião deste tipo custa cerca de 100 milhões de euros,

à semelhança de uma das nossas linhas de produção da Sonae Arauco. Em caso de acidente, é muito provável haver mortes. Se houver uma explosão ou um incêndio numa das nossas unidades, também é possível que haja mortes. Reconstruir uma fábrica é um processo muito demorado e dispendioso. Também há o risco de os clientes procurarem outros fornecedores, e sabemos que os clientes são difíceis de recuperar. É a imagem da nossa empresa que está em risco. Toda a gente se lembra do

11



**“A Sonae Arauco tem como objetivo atingir zero acidentes de trabalho e zero incidentes graves relacionados com o processo.”**

caso de Knowsley, no Reino Unido, depois das mortes e dos incêndios. Por último, mas não menos importante, este tipo de acidente causa um impacto negativo em todo o pessoal das unidades industriais, mas especialmente nas famílias, que são afetadas pela dor e pelo sofrimento, como, infelizmente, temos visto nos graves incidentes que tivemos nos últimos dois anos. Dadas as consequências deste tipo de acidentes, precisamos de reduzir de todas

as formas possíveis a eventualidade de estes ocorrerem. Precisamos de fomentar a segurança todos os dias. No entanto, além das questões de saúde e segurança, hoje em dia, na sua conduta, as empresas são obrigadas a cumprir os requisitos de conformidade. Se houver incidentes que causem danos pessoais, as autoridades farão uma investigação bastante aprofundada das respetivas circunstâncias. Se a causa principal ou fator decisivo para o incidente tiver sido negligência grave, as

empresas e as pessoas responsáveis serão processadas legalmente. Hoje, claramente, a segurança não é uma opção, é uma condição essencial para a sustentabilidade.

Tudo somado, mas destacando especialmente o bem-estar de toda as pessoas da empresa, a nossa Visão de Segurança assenta no seguinte princípio: “A Sonae Arauco tem como objetivo atingir zero acidentes de trabalho e zero incidentes graves relacionados com o processo.”

Estamos a trabalhar para alcançar esta Visão, com base nos seguintes elementos:

- líderes que são um exemplo a seguir;
- colaboradores informados, capazes de identificar riscos, e habilitados a trabalhar apenas de forma segura;
- o compromisso de segurança de todos os colaboradores e fornecedores de serviços como condição de contratação;
- o desenvolvimento de uma cultura e de um sistema de gestão de segurança que permitem a melhoria contínua da segurança.

Considerando o esforço investido neste sentido e os resultados obtidos ao longo dos anos, vemos uma tendência positiva, embora tenham ocorrido alguns contratempos. O caminho é longo, mas vale a pena procurar atingir este objetivo, uma vez que a recompensa é grande para os nossos colaboradores e respetivas famílias, assim como para os nossos clientes, vizinhos, fornecedores e, finalmente, acionistas. Seremos resilientes. Está nas nossas mãos concretizar esta Visão de Segurança.

**Protejam-se!**

## Fotografia em destaque

A Sala de Controlo do Futuro já existe – e tem este aspeto. Esta é da unidade de Oliveira do Hospital, em Portugal. A Sonae Arauco tem, desde 2015, fábricas em tempo real, com pessoas, infraestruturas e sistemas permanentemente ligados.

As nossas unidades estão equipadas com tecnologia que nos permite analisar, 24 horas por dia, sete dias por semana, a informação do processo de produção. Estes recursos são imprescindíveis para garantir a transparência e a rapidez na tomada de decisões, e têm um impacto muito positivo na nossa *performance* e competitividade.

Sala de Controlo  
Oliveira do Hospital, Portugal.



Entrevista

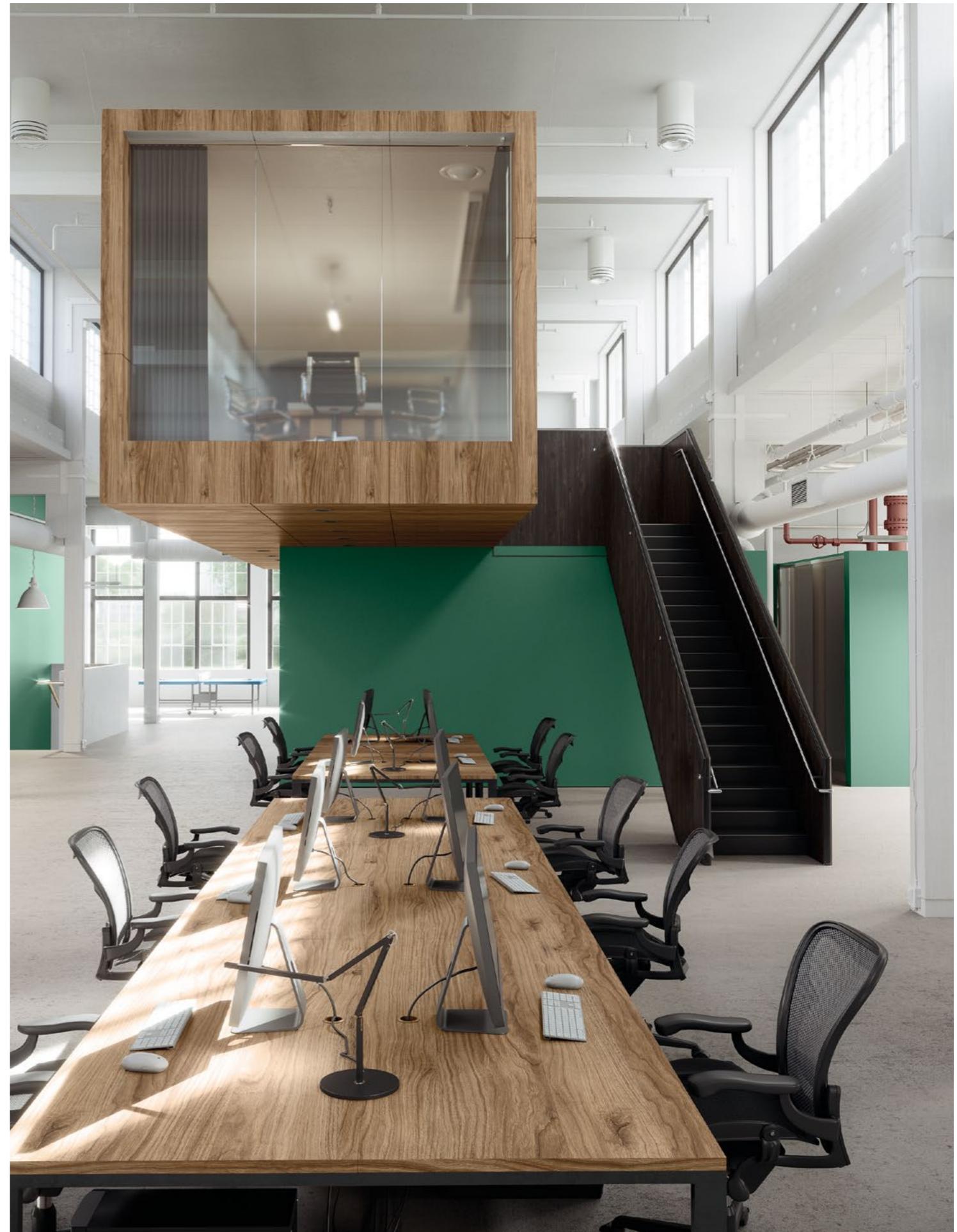
# Innovus e a sua vida: um *match* perfeito

|

A nova coleção Innovus é uma estreia da Sonae Arauco – é a primeira a ser apresentada após a constituição da empresa. Espelha a modernidade, inovação, inspiração e ousadia da Marca, sem esquecer o seu passado e mantendo o foco no cliente e nas tendências.

Apresenta ao mercado cinco novos acabamentos, dois novos acabamentos exclusivos, resultado da estratégia de criação de produtos inovadores, sustentáveis e diferenciadores, que contribuem para o bem-estar, ajudando a fundar parcerias de longo prazo com clientes e parceiros.

Esta nova coleção Innovus tem como assinatura *matching life*. Porque as nossas pessoas também são parceiros de eleição, decidimos conversar com os que pensaram e trabalharam nos detalhes das nossas novidades.





Michelle Quintão



16

## Michelle Quintão

Diretora de Marketing Global

### **Que características tornam a Innovus uma das marcas mais conhecidas da Sonae Arauco?**

A marca Innovus é hoje um dos maiores ativos que temos na Empresa. Pela qualidade do produto, claro, mas também porque a marca é forte – fácil de dizer, positiva e tem um bom logótipo – e tem tido uma estratégia comercial muito sólida, que fez com que o produto de melamina decorativa chegasse ao nosso cliente e ao cliente do nosso cliente.

A marca Innovus é conhecida e utilizada em vários países dentro e fora da Europa. Países como Marrocos, Israel, Líbano e

China. Hoje já se faz uma associação direta entre a marca e o produto, já se diz “quero Innovus”.

#### **O que define a nova coleção?**

Além de ser absolutamente fantástica, a Innovus é o espelho visível e tátil de uma Sonae Arauco moderna, inspiradora e com grande foco nos clientes e tendências de mercado. Reflete investimento na formação dos colaboradores, na melhoria das fábricas e nos decorativos mais modernos (que segue as novas tendências de decoração e arquitetura, nomeadamente em madeira, pedras e cimentos). Temos cinco novos acabamentos, uma renovação de 40% da coleção, uma nova estratégia de portefólio do produto completo e um posicionamento de preço adequado a cada mercado onde operamos; uma estratégia clara da empresa para melhorar o serviço ao cliente, no que diz respeito à qualidade, inovação e

entrega do produto, e ainda um grande investimento em *marketing* e comunicação.

#### **Como é que isso se reflete na comunicação da marca?**

A coleção Innovus é promovida em todos os canais onde operamos e comunicamos. Desde a comunicação até aos nossos clientes e aos clientes finais dos produtos, seja através do website, redes sociais, brochuras, publicidade ou *packaging*. Cada uma das coleções Innovus tem uma imagem e um *slogan*. Mas a génese do Innovus mantém-se: é uma ferramenta para ajudar o criador, o construtor, o arquiteto ou o *designer* a realizar a sua imaginação, a sua criação.

#### **Quais são os principais desafios de comunicar neste mercado?**

O maior é o facto de não termos uma ligação direta com o cliente final,



Joana Faria Resende

## Joana Faria Resende

Collection Management, Portugal

### **Por onde é que a Sonae Arauco começa a trabalhar numa nova coleção?**

Por uma análise às vendas, um mapeamento da coleção anterior e algum *benchmark* à concorrência. Para identificação das novas tendências de mercado fazemos um trabalho contínuo de procura de macrotendências, visitas às principais feiras de mobiliário e decoração, reuniões com clientes e contacto próximo com os nossos principais fornecedores.

### **Quais foram os maiores desafios deste processo?**

Ter a melhor coleção de decorativos

de mercado – equilibrada e global, mas respondendo às especificidades regionais, moderna e inovadora, sem abdicar dos *best-sellers* – e sem perder a exequibilidade industrial e a competitividade comercial.

### **Qual foi a inspiração para a nova Innovus?**

Do ponto de vista das macrotendências, o Ambiente, a Tecnologia e as Gerações. O Ambiente liga-se à necessidade de, num período de vida mais agitado, nos reaproximarmos da Natureza; a Tecnologia, à forma como a integramos no dia-a-dia, tornando-a mais sensorial, “inteligente” e com um *design* mais apelativo. E as Gerações ao mundo mais cooperativo e tolerante mas também mais extremado e radical, onde tudo é partilhado e multidimensional.

Ao nível do produto, a importância da estrutura e textura natural dos materiais

em que o aspeto visual e o tato se complementam; a importância da cor – os cinzas continuam a ser a cor de base mais importante, com uma tendência para os tons mais escuros, acentuados por cores intensas mas não vibrantes (azul, verde, vermelho carmim) e/ou tonalidades pastel (violeta e rosa); a madeira como um dos principais materiais naturais; os cimentos e pedras como uma tendência confirmada em aplicações de mobiliário e decoração; e os metais e óxidos em crescimento nessas aplicações.

**O que torna esta coleção tão especial?**  
Innovus 2019 é uma coleção tão especial por dar resposta a todas as principais tendências e necessidades de mercado, sendo o elemento mais distintivo as três novas texturas – Cosmos, Spirit e Flow – e o potenciar das duas texturas introduzidas em 2017 – Fusion e Stucco.

## Isolino Valiño

Collection Management, Espanha

### Quais as etapas que marcam os quatro anos entre cada coleção?

Uma coleção é um ciclo de produto, mas está em renovação contínua. Existem duas vias de trabalho: por um lado, o lançamento e a promoção da coleção. Por outro lado, trabalhamos na renovação da coleção, seja para a atualização que faremos daqui por dois anos, seja na nova coleção seguinte. Para tal, temos duas ferramentas muito úteis, que são a captação e a apresentação de tendências, que realizamos através do Impulse (como o lançamento da coleção Art Work – uma seleção anual exclusiva para Industriais). Isso permite-nos, mediante o *feedback* dos clientes, ajustar o portefólio final que será disponibilizado ao mercado.

### Como foram desenvolvidos os acabamentos e que evolução marcam em relação à coleção anterior?

O processo baseou-se em investigação, inovação, *design* (orientado para a qualidade), eficiência e tendências. Pela primeira vez, desenvolvemos uma textura de forma completa, criando acabamentos exclusivos a partir de materiais originais.

Temos uma oferta que, do ponto de vista qualitativo, nunca esteve presente no nosso catálogo. E isso envolveu inúmeros desafios, viagens, adaptações, testes, modificações e muito stress [risos].

## Dirk Eiynck

Collection Management, Alemanha

### O que torna esta coleção tão especial?

Além dos acabamentos de superfície vanguardistas, a nova Innovus inclui decorativos em madeira muito elegantes, não tão extraordinariamente rústicos quanto nas coleções anteriores, mas, ainda assim, de aparência bastante natural. A coloração da madeira vai dos leves tons nórdicos aos castanho-escuros nobres, quase comparáveis com a nogueira italiana. Somado a isso, há tons de cinza que refletem perfeitamente a tendência atual. Na gama de unicóres a aposta é na gama de cinzas até ao antracite escuro. No outro extremo, o branco já não é tão azulado, mas mais quente e combina muito bem com tons de madeira naturalmente quentes. Estas são unidas por tons pastel simpáticos e cores de tons

contínuos que acentuam a tendência para um maior conforto no *design* de quartos e mobiliário.

### Que novos decorativos destacaria?

As cores sólidas Anthracite L4054 e Urban Stone Graphite F2282, com acabamento Cosmos, demonstram bem as possibilidades da nova superfície de acabamento. Ambas podem ser vistas como uma nova geração em superfícies de melamina. A sensação especial do Cosmos, suave, quente e ainda com a impressão de solidez, está em completa harmonia com a decoração. Já com o Spirit, o segundo acabamento de superfície extraordinário, o Elegance Brown M6315 ou o Exquisite Light M6314 mostram a surpreendente variedade desta linha. Em tons escuros, o Spirit, com seu padrão natural, está em primeiro plano. Se o *design* ficar mais claro, o tom do *décor* dominará a primeira impressão. Quando

o observador, em seguida, colocar a mão sobre ele, sentirá uma suave ondulação e a sensação de uma superfície de madeira natural.



18



Isolino Valiño



Dirk Eiynck



Cidália Vasconcelos Fernandes

## Cidália Vasconcelos Fernandes

Communication Manager,  
SWE Markets

### De que forma sente que contribuiu para a construção desta marca?

A marca Innovus é trabalhada por vários canais na empresa, desde a equipa de Marketing e Desenvolvimento de Produto à de Vendas e de Specification & Contracting. Todavia, cabe à equipa de Marketing garantir que o desdobramento da marca em inúmeros materiais desenvolvidos – impressos e digitais – reforçam o posicionamento da marca junto



20

**innovus®**  
Decorative Products

New Innovus Collection



[www.sonae Arauco.com](http://www.sonae Arauco.com)

**SONAE**  
**ARAUCO**  
Taking wood further



## Insight

# A nossa estratégia: uma empresa de referência focada no cliente

A Sonae Arauco definiu, em 2017, uma nova estratégia de abordagem ao negócio, que pretende posicionar-nos como a empresa de preferência para os nossos clientes, colaboradores e fornecedores, bem como para todas as entidades com quem nos relacionamos. Num negócio muito competitivo e com muito poucos elementos diferenciadores, queremos ser a primeira escolha.

Estamos cientes do imenso desafio, mas completamente focados em atingir este objetivo. Para isso, a empresa tem de evoluir posicionando-se sempre à frente dos seus concorrentes. Esta estratégia assenta em três pilares fundamentais de desenvolvimento do negócio:

### 1) Desenvolver soluções decorativas

Não podemos continuar a ser vistos como mais um fornecedor de painéis. Toda a concorrência faz painéis. Para nos distinguirmos, temos de desenvolver uma oferta integrada de soluções decorativas que passem pela colocação no mercado de painéis revestidos com visuais e texturas modernas e atrativas, pela proposta de laminados de alta pressão que façam a ligação aos painéis apresentados e respetivas orlas.

### 2) Aumentar as parcerias com clientes industriais

A ligação com um dos maiores produtores/fornecedores

de mobiliário do mundo é muitas vezes referida como um excelente exemplo de uma relação reciprocamente vencedora. Necessitamos de mais parcerias de longa duração com clientes industriais produtores de mobiliário, cozinhas ou outras soluções/componentes para a construção. Acreditamos que podemos e devemos trabalhar no sentido de desenhar soluções específicas para grandes clientes diretos ou indiretos, que deem resposta imediata às suas necessidades.

### 3) Apostar nas nossas propostas de sistemas de construção

Temos uma excelente marca de soluções de construção em madeira – o AGEPAN. Por isso, e pelas tendências do mundo atual de uma maior utilização de madeira na construção, por ser um material, renovável, reutilizável, reciclável e que armazena CO<sub>2</sub>, temos de trabalhar no desenvolvimento de uma oferta que nos transforme em fornecedores de soluções integradas de construção em madeira.

Comprometidos com a implementação desta estratégia, na Sonae Arauco estamos a fazer um conjunto de investimentos muito significativo em várias frentes de atuação:

- otimização dos nossos ativos industriais (investimentos nas fábricas, novos equipamentos, melhorias de sistemas existentes);

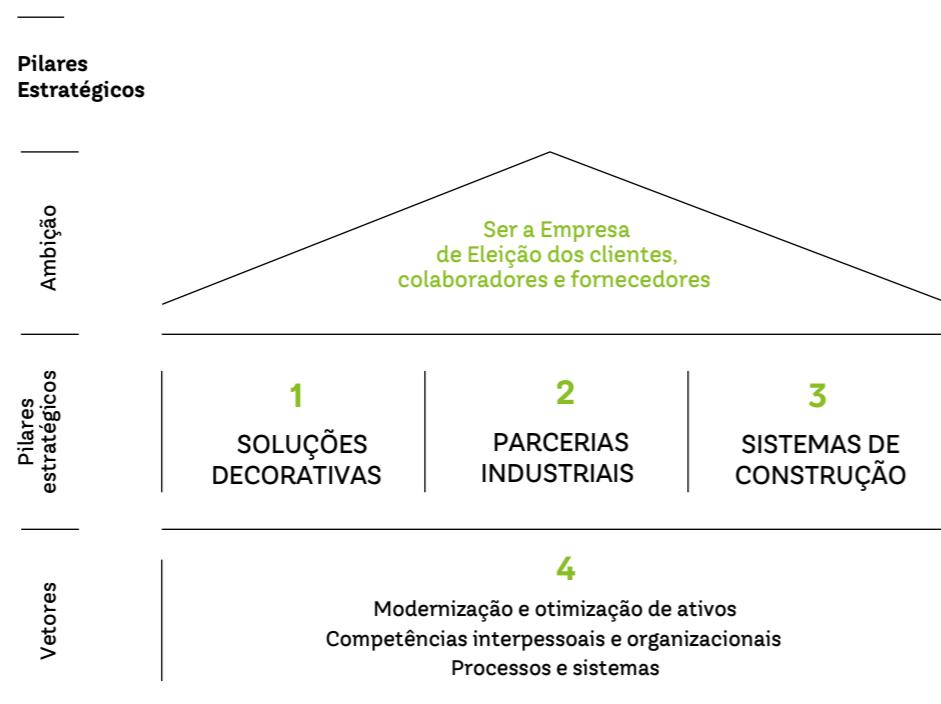
- formação das nossas pessoas; recrutamento de novas competências; simplificação e melhorias dos nossos processos e sistemas de informação.

Queremos ser uma empresa com quem seja fácil trabalhar, queremos simplificar, facilitar e melhorar a experiência dos clientes com a Sonae Arauco, queremos ser fiáveis (entregamos o que prometemos, quando prometemos), reconhecidos pela nossa oferta atrativa e inovadora. Move-nos a ambição de criarmos parcerias vencedoras com os nossos clientes e fornecedores, que perdurem para as próximas gerações de colaboradores. Afinal, é para o futuro que trabalhamos.

No último ano, estivemos a trabalhar na racionalização da nossa oferta de produtos e melhoria da nossa estratégia de preços. Implementámos também uma nova organização e processos logísticos que nos permitirão servir os nossos clientes com a rapidez pretendida, cumprindo os prazos de entrega estabelecidos.

Alinhados com a estratégia definida, melhorámos a nossa organização de KAM (Key account managers) para dar resposta ao nosso objetivo de aumentar as parcerias industriais. Investimos e continuaremos a investir nas fábricas – Beeskow, Meppen, Oliveira do Hospital, Mangualde, White River e Linares são alguns dos exemplos de unidades já impactadas por estes fortes investimentos industriais.

Uma vez que as pessoas são essenciais na implementação desta estratégia, foram feitos investimentos em recrutamento, processos de gestão de colaboradores, formação e Sistemas de Informação. Nos próximos meses, além de reforçarmos



os investimentos acima referidos, vamos apostar na simplificação da gestão de encomendas e reclamações, na criação de centros de distribuição na Península Ibérica e na Alemanha, melhorar a comunicação interna e externa, otimizar os consumos industriais e investir em processos de automatização.

Não estamos a trabalhar apenas nas fábricas do futuro, uma área em que somos reconhecidos por liderar na indústria dos painéis derivados de madeira. Estamos a desenvolver uma empresa, uma marca, com os olhos postos no futuro, apostados em

ser sempre a primeira escolha dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores. Sabemos que esta visão tem ainda um longo caminho ainda para percorrer. Mas acreditamos que este é o caminho: melhorar a qualidade dos nossos produtos, o nosso serviço aos clientes, simplificar os nossos processos. Nunca deixaremos de acreditar na melhoria contínua, porque sabemos que o mundo não para e temos de antecipar os desafios que nos trará.

Nunca comprometeremos a segurança dos nossos trabalhadores nem os nossos valores. Juntos, levaremos a Sonae Arauco mais longe.

## VALORES SONAE ARAUCO

### TEMOS ORGULHO NA NOSSA ALMA INDUSTRIAL

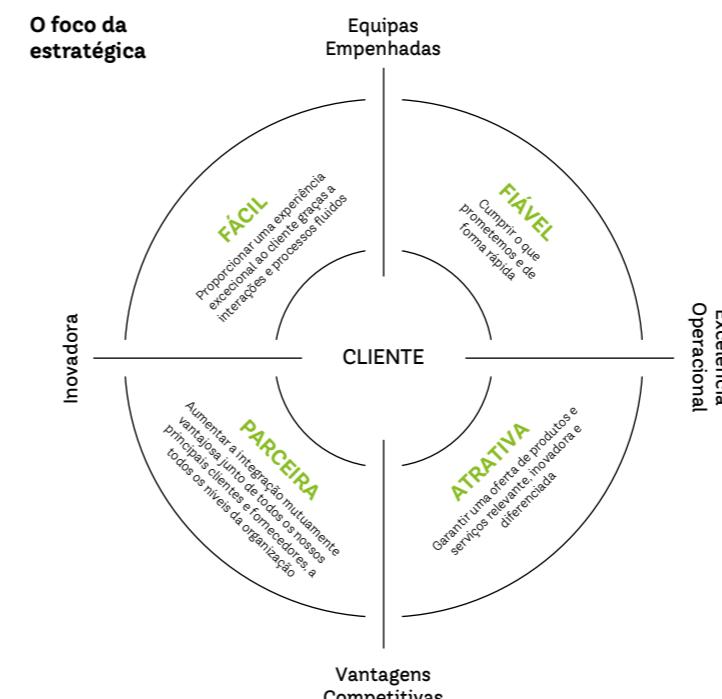
I  
Especialização em derivados de madeira  
Visão de longo-prazo do negócio  
Ambição de crescimento sólido

### OS NOSSOS PRODUTOS MELHORAM A VIDA

I  
Sustentável e renovável  
Inovação  
Personalização de soluções

### ACREDITAMOS EM ALIANÇAS DURADOURAS COMO A MADEIRA

I  
Ética e transparência  
Parcerias de longo-prazo  
Segurança e boa cidadania



"Cada um de nós representa a Sonae Arauco. Todos temos de estar cientes de que cada ligação e cada ponto de contacto com os nossos clientes, fornecedores e parceiros de negócio define as relações comerciais da Sonae Arauco com eles. Conto com todos vós para nos ajudar a fazer da Sonae Arauco a Empresa de Eleição dos nossos parceiros de negócio."

**Rui Correia**  
CEO



"Já assegurámos os recursos financeiros necessários para implementar a estratégia definida e realizar os investimentos previstos. Concentrar-nos-emos agora numa execução eficaz, sustentada por algumas mudanças culturais e organizacionais em curso, bem como na concretização dos benefícios previstos."

**António Castro**  
CFO



"Estamos a implementar o maior programa de investimentos dos últimos 12 anos, em conformidade com a nossa orientação estratégica e os nossos valores fundamentais. Centramo-nos especialmente na reengenharia dos nossos processos de produção e da cadeia de fornecimento, bem como no desenvolvimento de competências de modo a possibilitar o crescimento das nossas soluções decorativas na Europa e na África do Sul."

**Jan Bergmann**  
CITO



"De forma a possibilitar uma implementação bem-sucedida e sustentável da nossa estratégia, já estamos a trabalhar no desenvolvimento das competências dos nossos trabalhadores, integrando novos colaboradores que têm as aptidões necessárias para antecipar as evoluções do negócio. Além disso, estamos a definir e a otimizar processos organizacionais alinhados com a estratégia. Continuaremos a investir na formação adequada para desenvolver os pontos fortes do nosso capital humano."

**Edite Barbosa**  
CDDO



"A estratégia é clara e há um forte sentido de propósito e energia em todas as áreas da organização. O lançamento da nova coleção Innovus na Europa e o unânime feedback positivo é um resultado tangível do esforço coletivo de todas as áreas. Sobretudo, mostra que quando trabalhamos enquanto EQUIPA somos uma força formidável. Orgulho-me daquilo que estamos a alcançar e acredito que o verdadeiro trabalho em equipa nos trará a vitória."

**João Berger**  
CMSO

## Grande Reportagem

# A noite em que o medo não ganhou

*Entre a noite de 15 de outubro de 2017 e a madrugada do dia seguinte, as fábricas da Sonae Arauco em Mangularde e Oliveira do Hospital foram afetadas por um dos piores incêndios florestais de que há memória em Portugal. Só não arderam por completo porque os colaboradores decidiram desobedecer às autoridades e combater as chamas, arriscando a vida. Durante os seis meses de recuperação, em que todos participaram, a empresa garantiu todos os postos de trabalho e assegurou salários. Da reconstrução e dos programas de melhorias operacionais resultaram fábricas mais modernas, eficientes e seguras – que até já bateram recordes de produtividade.*

O nascer do dia mostrava um cenário aterrador. O calor, já invulgar para um mês de outono, acentuava-se devido aos focos de fogo que subsistiam. O fumo e as cinzas ainda no ar dificultavam a respiração. Os danos que um dos piores dias de incêndios florestais de que há memória em Portugal causara, durante a noite de 15 de outubro de 2017 e a madrugada do dia seguinte, nas fábricas da Sonae Arauco em Mangularde e em Oliveira do Hospital, separadas por cerca de 50 quilómetros, no centro do país, demorariam vários dias a avaliar. Somariam prejuízos de dezenas de milhões de euros em equipamentos e infraestruturas, mais outras tantas dezenas pelo tempo que as unidades ficariam sem condições para operar. Apesar de tudo, reflete o CEO da Sonae Arauco, Rui Correia, a empresa foi “privilegiada”. Outras fábricas na zona arderam por completo.

Nas unidades de Mangularde e Oliveira do Hospital foi diferente – os colaboradores decidiram ficar, arriscando a vida. Enfrentaram o fogo e salvaram as fábricas,

em muitos casos sabendo que as suas famílias e as suas casas também estavam em perigo. “Devemos-lhes isso, mas – quer eu, quer o Paulo Azevedo [Presidente do Conselho de Administração da Sonae Arauco] – ficámos com sentimentos contraditórios. Por um lado, agradecidos por terem protegido a fábrica; por outro, aterrados com a ideia de que correram risco de vida. Tivemos muita sorte por terem ficado todos bem”, acrescenta Rui Correia.

O fogo surpreendeu todos. “Trabalhamos com material combustível. Tínhamos procedimentos e recursos para responder a incêndios localizados, resultantes do processo. Mas o que aconteceu foi diferente. Várias áreas das fábricas arderam em simultâneo. Até esse dia, ninguém estava consciente do risco que representava o exterior. Ninguém estava preparado”, recorda o CEO. No fim-de-semana de 14 e 15 de outubro, registaram-se mais de 400 incêndios florestais, 33 dos quais de grande dimensão, sobretudo na região Centro. Houve 49 vítimas mortais e 70 feridos. Mais de 500 empresas e cerca de 1.500 habitações ficaram completamente destruídas. Muitos colaboradores da Sonae Arauco em Portugal foram afetados, lembra o CEO. “A vida mudou para muita gente naquele dia. Houve quem ficasse apenas com a roupa que tinha vestida; houve quem também perdesse família. Como empresa,

tínhamos um grande desafio pela frente, claro, mas tratava-se apenas de reconstruir ativos. Tudo era recuperável. Focámo-nos igualmente em ajudar as pessoas a encarar o futuro, em fazê-las sentir que não estavam sozinhas”. Depois daquela noite, “a Sonae Arauco mudou, mas o país também”.

### A noite mais longa de todas as noites.

O fogo entrou na fábrica de Mangularde pelas 22h00 do dia 15; só chegaria à unidade de Oliveira do Hospital quase duas horas depois, pelas 23:45h. Nessa altura, em Mangularde, as chamas estavam fora de controlo e cercavam toda a fábrica, apesar da assistência de um carro de bombeiros durante meia hora, entre as 22h30 e as 23h00, e dos esforços dos quase 40 colaboradores que se encontravam no interior da unidade, que desligaram equipamentos, ativaram a rede de proteção de incêndio do parque de madeiras, ligaram os aspersores e molharam o perímetro em risco.

Por telefone, a Proteção Civil Municipal e o presidente da Câmara tinham dado ordem de evacuação da unidade à Responsável de Higiene, Segurança e Ambiente, Elisabete Cabral. A indicação foi reforçada junto do Diretor da Fábrica, Luís Santos, às 23h30 e às 0h15. Nunca surtiu efeito. A decisão de desobedecer à ordem de evacuação foi “difícil”, recorda Elisabete Cabral. “Receei pela vida dos colegas, mas todos queriam continuar a lutar e ainda tinham, no fundo, um pouco de esperança de salvar a fábrica”. A equipa acreditava que era possível, pelo menos, proteger a nave principal – e conseguiu. Para além disso, sair também representava perigo. “A fábrica estava cercada pelo fogo. Havia estradas cortadas. O fumo era de tal forma intenso que era difícil de aguentar a respiração”, acrescenta a responsável.



**Fernanda Almeida,**  
Responsável de RH, Mangualde e Castelo de Paiva



**José Bernardo Lobo,**  
Diretor Engenharia e Gestão Mecânica, Oliveira do Hospital



**Luis Fernando Santos,**  
Diretor de Manutenção, Mangualde



**Alberto Alcântara,**  
Operador de fábrica, Oliveira do Hospital



**António Marques Rodrigues,**  
Operador de fábrica, Mangualde



**Elisabete Cabral,**  
Responsável de Higiene, Segurança e Ambiente, Mangualde

António Marques Rodrigues e Carlos Silva, operadores, não estavam de serviço mas decidiram dirigir-se para a fábrica quando perceberam o que se passava, conta o primeiro. “Na portaria, onde deixei o carro, encontrei as minhas irmãs e os meus sobrinhos em pânico. Não era para menos – o barulho do fogo, o vento forte, as labaredas pelo ar...” Dentro da fábrica vivia-se “um verdadeiro caos”. António vestia calções e t-shirt e calçava chinelos.

Equipou-se o melhor que pode antes do primeiro contacto com as chamas: “Vesti um casaco da brigada de incêndio e pus um capacete, mas queimava-me nas pernas com aquelas labaredas em remoinho”, recorda. Como outros colegas, diz que chegou a “temer pela vida” e pensou em desistir. Ele e o colega Carlos ainda voltaram à portaria, mas encontraram outros colegas e acabaram por regressar ao interior da fábrica. “Fomos ao balneário, forcei a porta do meu armário e tirei as minhas botas. O [António José] Gouveia, [serralheiro mecânico] emprestou-me umas calças, e fomos atacar o incêndio.”

O diretor de Manutenção, Luís F. Santos, também estava entre o grupo. “Ninguém deu parte de fraco. Mantivemos o ânimo

e envolvemo-nos para, com os meios que tínhamos, salvar o que fosse possível. A cada hora que passava, à medida que nos apercebíamos da catástrofe, maior era a vontade de continuarmos. Tivemos muita força de vontade”.

Alguns colaboradores só saíram da fábrica quase 24 horas depois de terem lá entrado, “completamente esgotados, com os olhos vermelhos e cara farrusca, do fumo”, lembra Fernanda Almeida, Responsável de Recursos Humanos da fábrica de Mangualde e Castelo de Paiva. Aconteceria o mesmo em Oliveira do Hospital. Luís Reinas, supervisor de turno da unidade de Mangualde, guarda memória do “espírito de união” em torno da defesa da fábrica, que os colaboradores – verdadeiros “heróis” – defenderam “como se fosse a sua casa”, e “o desalento de ver o rastro de destruição que o fogo provocara.”

Na unidade de Mangualde, as chamas tinham danificado o edifício da fábrica de emulsões e destruído a ferrovia interna, o parque de madeiras, o descascador e destroçador, os sistemas de controlo e a cablagem elétrica das caldeiras, os silos de estilha, a operação de lavagem da estilha, os sistemas de transporte de estilha do parque para os silos e dos silos para a lavagem, os sistemas

de aspiração, o fiber bin e a subestação de energia.

Em Oliveira do Hospital, os colaboradores – que eram ainda em menor número do que em Mangualde, pouco mais de uma dezena – combateram sozinhos as chamas durante mais de quatro horas. Os bombeiros não tinham mãos a medir. O primeiro camião chegou apenas às 4h00. Até essa hora, quem ficou no interior da fábrica recolheu e usou todos os extintores que existiam. A água armazenada – 1 milhão e 300 mil litros (que dariam para encher cerca de metade de uma piscina olímpica) – gastou-se em menos de três horas. Numa fase inicial, os colaboradores concentraram esforços para conter o primeiro e principal foco, no parque de madeiras. Depois, quando o fogo entrou pelo telhado e afetou a Prensa Contínua, essa foi a prioridade.

Alberto Francisco – que todos tratam por Sr. Alcântara –, 54 anos, estava de turno quando o fogo entrou. “Pareceu-me um filme de terror, ou um filme de guerra. A fábrica fica ao lado de um armazém de botijas de gás. Eram autênticas bombas – grandes e pequenas – a cair aqui nos telhados”, recorda. Jorge Trigo, Responsável de H&S e Parque de Madeiras, 66 anos, recorda-se também

das permanentes falhas nas comunicações. “Fartei-me de ligar para o Comandante dos Bombeiros. Quando finalmente consegui, disse-lhe: ‘Ou vem já ou a fábrica vai-se embora!’. Estavam no limite. ‘Já tínhamos estado rodeados por várias frentes de fogo noutras alturas, mas nunca tínhamos visto um fogo percorrer quilómetros no espaço de horas.’ A adrenalina foi tal que o Engenheiro Trigo – como é chamado por todos –, que tem há anos problemas nas articulações dos joelhos, só deu pelas dores no dia seguinte, pelas 8h00, quando chegou a casa e se sentou no sofá.

## Alguns colaboradores só saíram da fábrica quase 24 horas depois de terem lá entrado...

Os danos foram muito significativos – a reconstrução custou dezenas de milhões de euros, a que foi preciso somar os prejuízos pela interrupção do negócio. O fogo destruiu telhados, a roilaria, pisos dos parques de madeiras, o destroçador, armazéns/silos de estilhas, a partícula verde, transportadores,

100% da cablagem elétrica e quadros elétricos de campo, a subestação elétrica, o posto de transformação número 4, linhas de limpeza de reciclagens e alimentação aos secadores, um secador e cintas metálicas da Prensa Contínua, o armazém externo de papel seco, 10 máquinas de parque e empilhadores, sistemas de incêndio e o circuito de vídeo interno e vedações.

Bernardo Lobo, Diretor do Departamento de Engenharia e Gestão Mecânica, juntou-se aos colegas mais tarde. Chegou uma hora antes dos Bombeiros. Esteve até às 3h a tentar garantir a segurança da sua família – levou os filhos e a mulher para casa dos sogros, salvou os pais e a casa onde viviam, sempre a pensar na fábrica, para onde o irmão acedeu depois a dar-lhe boleia, repetindo que ele era “maluco” – e não foi o único a fazê-lo. Para chegar à fábrica, Bernardo Lobo teve de convencer um guarda da GNR que lhe barrou o caminho. “Disse-lhe: ‘Eu trabalho na manutenção e, pelo que estou a ver daqui, a fábrica está toda a arder. Assim sendo, nem eu nem você estamos seguros. Portanto, ou me deixa passar, e eu posso ir fazer alguma diferença, ou você aqui também não está seguro’”. Não teve dúvidas. Diz que a fábrica é a sua vida. Todos os que combateram o fogo partilham esse sentimento. “Muitos

colaboradores só não vieram ajudar porque os acessos estavam cortados.” Só regressou a casa no dia seguinte, depois das 17h00.

À angústia e ao medo de combater um incêndio tão violento com tão poucos meios somou-se a angústia e o medo pela segurança de familiares e amigos. Enquanto Alberto Alcântara ajudou a salvar a fábrica (e também alguns vizinhos), a sua casa, a 500 metros, ardeu completamente. Jorge Trigo só soube do paradeiro da mulher às 5h30, quando o incêndio na fábrica já estava mais controlado.

## Arregaçar as mangas e reconstruir.

Enquanto se fazia uma avaliação sobre o estado das duas fábricas (as unidades só ficaram completamente sem focos de incêndio uma semana depois), foi preciso avisar os clientes do impacto que estes eventos causariam nas entregas que estavam previstas. “Essa análise demorou algumas semanas. E só no mês seguinte é que começámos em força a movimentar material para os clientes. Refizemos o plano de produção e trouxemos material de outras fábricas. O contributo das outras unidades da Sonae Arauco foi fundamental”, afirma o CEO.

**“A grande lição que se tira destes acontecimentos é o sentimento de Equipa – com ‘E’ maiúsculo. Fizemos um projeto de 1 ano em 6 meses.”**

**Luis Reinas**  
Supervisor de turno, Mangualde



Em Mangualde, comprou-se algum MDF em dimensões *standard* para que se continuasse a fornecer clientes durante a recuperação; deu-se prioridade à recuperação dos acabamentos, para que fosse possível processar todo o stock em curso de fabrico à data do incêndio e expedi-lo; alugaram-se caldeiras e geradores de vapor que permitiram trabalhar com a Fábrica de Emulsões de Mangualde e com as prensas de folheado mais rapidamente; e, à medida que os trabalhos de recuperação se concluam área a área, as equipas foram regressando à laboração em turno para produção.

Em Oliveira do Hospital, a primeira prioridade foi o pôr a funcionar as linhas de melaminas. Era necessário assegurar aos clientes um fornecimento regular. Para isso, reativou-se a caldeira suplente dessa área e tratou-se de recuperar o fornecimento de energia elétrica às prensas. Com o esforço de todos – e recorrendo à compra de aglomerado a fábricas do grupo (White River, Linares e Nettgau) e a produtores externos – foi possível retomar parte da atividade durante o mês de dezembro.

Em simultâneo, e desde a primeira hora, olhou-se pelas pessoas. Fernanda Almeida, Responsável de Recursos Humanos da

fábrica de Mangualde e Castelo de Paiva, destaca a “grande campanha de solidariedade que rapidamente se organizou em todo o grupo Sonae, incluindo uma recolha de bens, para ajudar os colaboradores que perderam tudo”. Lembra-se “do sorriso, com os olhos cheios de lágrimas, dos trabalhadores que perderam tudo no momento em receberam bens para ajudar na reconstrução das suas vidas.”

Alberto Alcântara não se esquece dessa ajuda (“foram incansáveis comigo”), e recorda também o que lhe veio à cabeça – a mesma pergunta que havia de passar pela mente de todos os que trabalhavam na fábrica – quando ainda combatia a chamas. “O que ia acontecer aos empregos das pessoas?” A Sonae Arauco assegurou todos os postos de trabalho e as remunerações de todos os colaboradores, mesmo durante os meses de reconstrução – e fê-lo numa fase em que ainda não era certo quanto tempo seria necessário para conseguir ter as fábricas operacionais.

Rui Correia foi dizê-lo pessoalmente a todos os colaboradores (havia de homenageá-los uns meses depois, na companhia de Paulo Azevedo), que também receberam a indicação de que deviam apresentar-se ao trabalho normalmente, para ajudarem na

reconstrução e na retoma da atividade de abastecimento aos clientes.

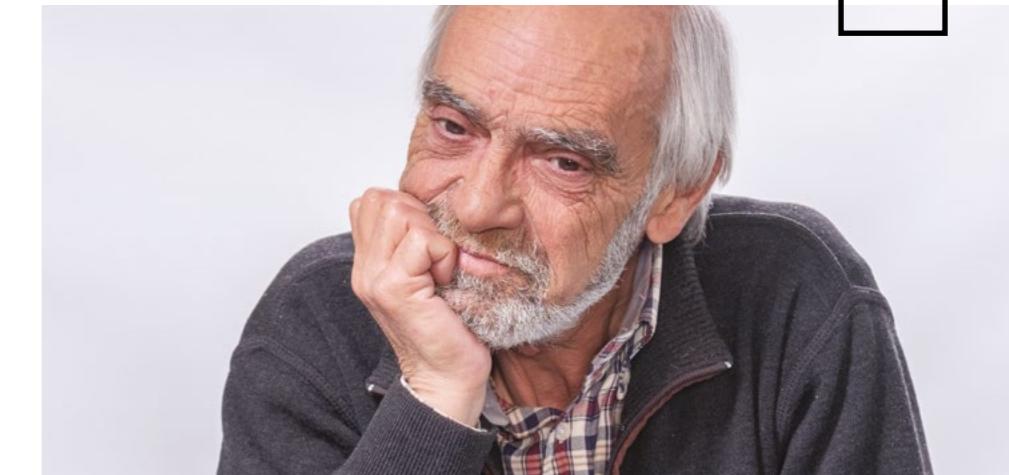
Na fábrica de Mangualde foram constituídos 10 grupos de trabalho para recuperação de equipamentos (cinco destinados a trabalhos elétricos e cinco a trabalhos mecânicos), focados nas áreas mais afetadas. Os trabalhos na linha de descasque e parque de madeiras foram geridos por outro grupo, atendendo às modificações que a Empresa queria fazer.

Cada um destes grupos tinha um líder da equipa interna de manutenção. Adicionalmente, foram constituídos outros 10 grupos que trabalhavam em horário diurno, focados em melhorias operacionais. Eram formados por elementos da produção, qualidade, segurança e outros departamentos que não o da manutenção. Foi uma forma que a Sonae Arauco encontrou de manter todos os colaboradores a contribuir positivamente para a fábrica e a união da equipa. A lógica foi a mesma em Oliveira do Hospital – todos os colaboradores participaram. Alberto Alcântara, por exemplo, ajudou nas pinturas. “Uma pessoa morria de tédio se não tivesse algo com que se ocupar. E isto, com a força de toda a gente, foi um instantinho. Levou meio ano para reconstruir”, diz. Para

**“...a primeira prioridade foi o pôr a funcionar as linhas de melaminas. Era necessário assegurar aos clientes um fornecimento regular.”**

**Jorge Trigo,**  
Diretor HSE, Oliveira do Hospital

**31**



Bernardo Lobo, “a grande lição que se tira destes acontecimentos é o sentimento de Equipa – com ‘E’ maiúsculo. Fizemos um projeto de 1 ano em 6 meses. Passados três dias do incêndio, ainda partes da fábrica estavam a arder, já estávamos a trabalhar na reconstrução de outras partes. Ainda nem tínhamos bem noção de tudo o que

era preciso fazer. Acho que em mais lado nenhum se teria feito desta forma”, recorda. A Sonae Arauco aproveitou a reconstrução para fazer melhoramentos nas duas unidades, nomeadamente no sistema de proteção contra incêndios. Rui Correia, CEO, está orgulhoso do que se conseguiu – as fábricas afetadas até já bateram recordes de

produção –, mas continua a ter a segurança como uma das suas principais prioridades: “Hoje estamos mais bem preparados, mas ainda temos um caminho a percorrer.”

### Colaboradores que combateram os fogos

#### Manqualde

Alberto Ramos  
Alexandre Ribeiro  
Amadeu Costa  
António Gouveia  
António Fonseca  
António Francisco  
António Maravalhas  
António Rodrigues  
António Santos  
António Silva  
Armando Polónio

Carlos Marques  
Carlos Rodrigues  
Carlos Silva  
Eduardo Domingos  
Elisabete Cabral  
Emanuel Cruz  
Francisco Grilo  
Hélder Albuquerque  
João Alexandre  
Paulo Henriques  
Jorge Amaral  
Raul Matos  
Armando Polónio

José Carlos Almeida  
José Ramos  
José Salvador  
Luís F. Santos  
Luís Peixoto  
Luís Reinas  
Manuel Amaral  
Marcelo Lopes  
Paulo Henriques  
Jorge Amaral  
Raul Matos  
Rui Silva

Sérgio Costa  
Sílvio Teixeira  
Tiago Costa  
Tiago Lopes

Alberto Alcântara  
Bernardo Lobo  
Bruno Peres  
Carlos Peres  
Fernando Correia  
Fernando Tavares  
José Carvalho  
José Luís Bras  
Jorge Trigo  
Óscar Teixeira  
Paulo Pinto

#### Oliveira do Hospital

Perfil

# Fernando Oliveira



*On time,  
on budget,  
on quality*

*É exigente, rigoroso, perfeccionista. A sua equipa descreve-o como um homem obstinado. Ele não desmente mas prefere dizer que tem uma “determinação atroz”. Nos anos 90, fascinou-se pelo engenheiro Belmiro de Azevedo e quis ser um Homem Sonae. Está no grupo há um quarto de século. Hoje é Global Technology Director da Sonae Arauco.*

Há uma frase que, com toda a probabilidade, marca presença em qualquer reunião de equipa que Fernando Oliveira esteja a liderar. “On time, on budget, on quality” – dentro do prazo, dentro do orçamento, com qualidade. O Global Technology Director da Sonae Arauco, há 25 anos na Empresa, é muito exigente e muito rigoroso – palavra de quem trabalha com ele. “Essa frase é lei no departamento. De tal forma que consta nos indicadores-chave de avaliação individual de cada elemento da equipa”, conta Sebastian Prieto, Senior Technology Process Engineer.

Fernando Oliveira é tão perfeccionista que nunca se precipita com festejos. "Quando saiu a primeira placa da nova linha de montagem de Mangualde – que foi um projeto desta equipa, aprovado depois de vários anos de tentativas e que teve de ultrapassar muitos percalços – ligámos-lhe para celebrar. Ele respondeu: 'Não se celebra a primeira placa! Celebrem quando tivermos o primeiro camião a sair para o cliente!', recorda a rir-se. E explica: "Na verdade, ele tinha razão. Por vezes acontece a linha dar tantos problemas depois de sair a primeira placa que chegam a ser necessários meses para otimizar o processo."

O Departamento que lidera é responsável, por exemplo, pela análise da engenharia dos processos industriais e pela otimização e confiabilidade dos equipamentos da cadeia produtiva. "Elaboramos diagnósticos e definimos planos de ação a implementar, preparamos o plano tecnológico e Planos Diretores a, pelo menos, cinco anos para todas as fábricas", explica Fernando Oliveira. A equipa também participa na elaboração e execução dos orçamentos, planeamentos e desempenho de todos os investimentos de maior dimensão – é deste gabinete que saem as análises e recomendações de aprovação ou não de todos os investimentos solicitados por todas as unidades industriais (ver caixa).

Poucas coisas o deixam tão descontente como ter de corrigir alguma informação – e não importa se é uma atualização sobre um projeto, um prazo ou uma rubrica de um orçamento. "Revê as apresentações letra por letra, palavra por palavra", diz Alfonso Del Rio, Reliability and Equipment Optimization Engineer. É também um homem metódico e organizado. Apesar de já não dispensar o iPad nos inícios de dia – para, pelas 6h20, ler notícias e e-mails –, nas reuniões toma notas à mão, normalmente num caderno por projeto. "Escreve tudo, sempre à mão. E divide o conteúdo por temas. Escreve a vermelho, azul ou verde e tem os conteúdos organizados por pastas", acrescenta. É por

isso que é o único na Empresa com direito a dois armários. Estão repletos de informação confidencial, mas também guardam alguns livros a que gosta de voltar, como *Collaboration – How Leaders avoid the traps, create unity and reap Big results*, de Morten T. Hansen, *Good to Great*, de Jim Collins, ou *A sense of urgency*, de John Kotter.

#### O fascínio pelo Homem Sonae – "e de que maneira"

Fernando Oliveira não esconde a admiração pelo fundador da Sonae, Belmiro de Azevedo. O empresário inspirava-o. Ainda inspira. É dele a única fotografia que tem no gabinete. "Eu admirava a sua frontalidade. Antes de entrar na Sonae Indústria, guardava alguns artigos e notícias sobre ele com alguma reverência. Lia as suas mensagens para interiorizar noções de economia e empreendedorismo que temos de ter se quisermos ser grandes e diferentes. O lema do "Homem Sonae", aquele espírito de sermos os campeões da Europa, de termos de ficar sempre em primeiro lugar. Isso atraiu-me – e de que maneira", diz.

Não pensou duas vezes antes de aceitar a proposta para entrar no grupo, onde desempenhou várias funções – foi admitido como chefe de fábrica mas teve mais de uma dezena de outros cargos, grande parte deles internacionais, em França, no Canadá e na África do Sul.

Embora tenha tido inúmeros encontros de trabalho com Belmiro de Azevedo – tantos, que chegou a ter oportunidade de lhe mostrar que tem "o pior sentido de orientação do mundo", quando lhe deu boleia para uma das fábricas onde já fora milhares de vezes e se perdeu –, recorda bem do primeiro, em 1997 ou 1998. Fernando Oliveira tinha aceitado o convite para liderar o maior projeto industrial que a Empresa ia desenvolver no país, em Oliveira do Hospital, e ia apresentá-lo ao Conselho de Administração do Grupo. Preparara a apresentação com todo o

cuidado – pretendia-se uma exposição breve e clara com o ponto de situação. Belmiro de Azevedo interrompeu-o e apanhou-o de surpresa: "Quero que você me responda já a duas coisas: quando é que a fábrica vai arrancar e qual é a projeção para o orçamento no final do projeto?". Fernando respondeu primeiro à segunda questão: "O projeto vai acabar dentro do orçamento e não vai ter nenhum desvio" – ficaria 0,3% abaixo. Deixou para o fim a pergunta que não tinha resposta: "Relativamente ao arranque do projeto, a esta distância não consigo perspetivá-lo na semana em que estávamos a pensar, até porque tivemos condições climatéricas adversas." O presidente-executivo encostou-se na cadeira e pôs as duas mãos na nuca. Perguntou ao administrador ao seu lado: "Quem é?". Ano e meio depois, no final do projeto, haveriam de falar sobre aquele momento: "Você fez bem em ter dito a verdade", ouviu. "Não me recordo de alguma vez ter saído de uma reunião com ele em que não tivesse aprendido. Exigia disciplina olímpica na preparação de qualquer assunto. Fazia sempre perguntas difíceis", recorda.

#### Uma "determinação atroz"

Fernando Oliveira é descrito pela sua equipa como um homem obstinado. "É muito convicto das suas ideias e faz tudo para tornar realidade todos os projetos em que acredita", diz Pedro Marujo, Senior Technology Process Engineer. Isso acontece mesmo que o tempo (e os números) demorem mais do que o esperado a dar-lhe razão. Foi assim na adaptação da cadeia produtiva de Oliveira do Hospital para o consumo de madeira reciclada, que decorreu entre 1995 e 1997. A então Sonae Indústria foi pioneira na utilização de materiais reciclados (apenas ultrapassada por Itália).

"Hoje, conhecem-se os constrangimentos associados ao consumo de madeira pura, mas na altura, a meio da década de 1990, em Portugal ainda não se falava disso. Foi

o António Esteves, um engenheiro com uma criatividade enorme, que, no meio de uma discussão, surgiu com a ideia de passarmos a consumir madeira reciclada", conta. O processo foi mais lento do que o esperado. Foi preciso, por exemplo, ajudar os produtores dos equipamentos a desenhar soluções únicas, adaptadas. A equipa teve "um forte apoio da estrutura de gestão" mas precisou de resiliência para lidar com "a enorme pressão pelas baixas performances obtidas nas linhas de produção" e com "as recorrentes (e razoáveis) preocupações manifestadas pela estrutura comercial". O responsável garante que em nenhum

momento sentiu que podia estar errado. "Os saltos de gigante não são dados quando tudo é antecipável, senão toda a gente pensava no mesmo. Acreditávamos que a inovação no processo produtivo de aglomerado de partículas passava pelo uso de madeira reciclada." Estavam certos. Duas décadas depois, é indiscutível: "É impensável não usá-la em pelo menos metade das necessidades. Os nossos concorrentes já fazem o mesmo." Os resultados operacionais da unidade acabaram por surgir. A fábrica de Oliveira do Hospital foi "o catalisador de tudo o que aconteceu a seguir nas outras unidades". Fernando chama a esta obstinação a sua

"determinação atroz". Por vezes, diz, "as pessoas que trabalham consigo veem como mau feitio." É descrito pela sua equipa como um viciado em trabalho. Não desmente. Mas diz que há um momento do dia em que isso é exceção. Sempre que está em Portugal, a hora de almoço é passada em casa, com a mulher, a quem, antes de sair de manhã, faz questão de preparar o pequeno-almoço. "Ela faz tudo o resto."

Fernando Oliveira é Global Technology Director da Sonae Arauco. A sua função é transversal ao grupo e implica liderar e acompanhar a área de investimentos industriais no que respeita a princípios, estratégia, projetos e engenharia processual.

35



A *joint-venture* entre a Sonae Indústria e a Arauco aconteceu em 2016. A marca Sonae Arauco foi lançada em 2017. Que balanço faz dessa parceria?

A *joint-venture* proporcionou uma injeção de capital que facilitou a implementação de um processo de investimentos diversos a partir de 2016 / 2017. Nessa medida, criou uma dinâmica diferente e mais envolvente da atividade do GTech.

A Sonae Arauco definiu um Plano de Investimentos a cinco anos que vem vindo a atualizar e a executar anualmente.

#### Que melhorias destaca?

As novas linhas contínuas de MDF e PB em Mangualde e em Beeskow, respetivamente, a nova linha de MFC na África do Sul e as renovações técnicas e tecnológicas operadas nas fábricas de Mangualde e Oliveira do Hospital após os incêndios florestais. Destaco ainda os investimentos realizados nos processos de

gestão de logística interna e armazém em Linares e os equipamentos que acabámos de adquirir para assegurar que as emissões poluentes sejam tratadas e controladas por forma a responder aos mais exigentes padrões exigidos.

#### Quais são os principais objetivos desses investimentos?

O incremento da eficiência operacional, a diversificação para painéis de maior valor acrescentado, a melhoria da eficiência e efetividade operacional, a consolidação e melhoria da presença em mercados internacionais e em segmentos emergentes, a melhoria na qualidade do serviço prestado aos nossos clientes e no reforço da sustentabilidade ambiental.

## Curiosidade

Fernando Oliveira começou a trabalhar na Sonae Indústria no dia 1 de abril, uma sexta-feira. Foi sempre nesse dia que começou novos empregos.

## A equipa

Da esquerda para a direita:

### Jóni Lopes

Junior Technology Engineer

### Sebastian Prieto

Senior Technology Process Engineer

### Pedro Marujo

Senior Technology Process Engineer

### Alfonso Del Rio

Reliability and Equipment Optimization Engineer

36



## Números-chave de investimento (2016-2019)

### Portugal

#### Mangualde

Instalação de uma linha "state-of-the-art" desenhada para descasque de rolaria de pinho e eucalipto.

€ 4.300.000

Instalação de uma linha contínua de última geração tecnológica para produção de MDF com espessuras a partir de 2mm.

€ 28.700.000

Reconstrução dos equipamentos afetados devido aos incêndios florestais nas unidades de Oliveira do Hospital e Mangualde

€ 48.000.000

### Espanha

#### Linares

Linha desenvolvida para melhorar a limpeza da madeira reciclada por forma a atingir 65% de incorporação desse material no produto final.

€ 2.500.000

Otimização da operação logística do armazém intermédio por forma a aumentar a capacidade de utilização da cadeia produtiva a montante.

€ 2.400.000

Construção de uma nova nave para armazenagem de produto acabado.

€ 1.150.000

### Alemanha

#### Beeskow

Instalação de uma linha contínua de última geração tecnológica para produção de espessuras entre 6mm e 40mm.

€ 53.000.000

### Africa do Sul

#### White River

Instalação de uma linha de revestimento a papel melaminico. Instalação automática de gestão das matérias-primas.

€ 14.000.000



# Destino

# África do Sul

## uma viagem a Joanesburgo e à Cidade do Cabo

Um dos países onde a Sonae Arauco está presente é África do Sul, e é para lá que viajamos nesta edição. Alguns colaboradores reuniram um conjunto de sugestões sobre as duas das principais cidades de África do Sul – Joanesburgo e Cidade do Cabo – para que possamos conhecer melhor o país.



### Sonae Arauco África do Sul

1 unidade industrial em White River  
Mais de 200 Colaboradores

**Portefólio Novolam:**  
33 soluções decorativas,  
60 combinações  
(decorativos e acabamentos)  
4 acabamentos de produto.

A equipa Sonae Arauco  
que participou neste artigo:

#### Joanesburgo



Jana Teessen,  
Payroll Administrator

#### Cidade do Cabo



Laura Da Silva  
Specifications Key  
Account Manager  
Western Cape

#### Red City Bus Maboneng

À boleia do Red Bus, faça uma paragem no SAB Museu da Cerveja para uma visita ao longo do processo de produção de cerveja ou vá até Maboneng para viver a essência da cidade, desde a cinematografia à gastronomia.



Adolescentes /  
Jovens Adultos



#### Acrobranch

O parque de diversões Acrobranch, em Melrose, tem quatro percursos e está equipado com quatro cordas e pontes suspensas e trepadeiras como as do Tarzan, adequados a toda a família.



Casais  
com crianças



Joana Teessen,  
Payroll Administrator

# Joanesburgo

Joanesburgo é a segunda maior cidade de África. Em 2016, viviam aqui cerca de 5 milhões de pessoas. Carinhosamente apelidada de Joburg ou Jozi, Joanesburgo oferece aos visitantes uma ampla gama de experiências, quer se viaje em negócios ou em lazer.

#### Onde ir?

#### Happy Island Waterworld

É o parque aquático mais conhecido do país e inclui alguns dos mais exuberantes escorregas aquáticos de todo o continente africano. Conta ainda com uma piscina de ondas, um rio preguiçoso e um Spray Park (zona de diversão com água) para os mais novos.



Toda a família



#### Cradle of Humankind

Exibição premiada, retrata a evolução humana ao longo dos últimos milhões de anos. Pode ver fósseis e visitar as cavernas de Sterkfontein.



Toda a família  
e grupos de amigos



#### Montecasino

O Montecasino, um casino de inspiração italiana, oferece, ao longo do ano, os melhores espetáculos de Joanesburgo. Existem ainda espaços de restauração, jardins de pássaros, zona de jogos, dez pistas de bowling e, claro, uma área para fazer compras.



Toda a família  
e grupos de amigos



# Cidade do Cabo

## Onde comer?

### Moyo Zoo Lake

Neste retiro no centro da cidade pode apreciar o pôr-do-sol africano com um cocktail com vista sobre o lago, desfrutando dos melhores pratos da gastronomia tradicional, como o rabo de boi estufado ou o habitual *kraal* no churrasco, ideal para grupos de quatro ou mais pessoas.

 Toda a família e grupo de amigos



## Onde ficar?

### Sun Square Montecasino

Localizado na Praça do Montecasino, este é o centro da animação da cidade e, numa perfeita combinação de hospitalidade e conforto, fica a um custo bastante razoável. O acesso ao Montecasino e a autoestradas próximas é fácil e o pequeno-almoço e o acesso à Internet (wi-fi) são gratuitos.

 Casais (ou dois viajantes)



### Restaurante Lucky Bean

O restaurante, espaçoso e acolhedor, inclui um bar e um lounge. O menu tem uma grande variedade de pratos que agradam aos paladares mais diversos, como o conhecido lúcio assado com damascos ou o hambúrguer de avestruz e o pudim Malva.

 Toda a família e grupo de amigos



### Da Vinci Hotel and Suits

Este hotel de 5\* fica do quarteirão mais exclusivo de África, adjacente à Praça de Nelson Mandela. O hotel tem acesso direto ao Centro Comercial Sandton City, a transferes para aeroportos, a um spa e um centro de fitness.

 Casais (ou dois viajantes)



Conhecida como “Cidade Mãe,” a Cidade do Cabo é a mais antiga da África do Sul e tem uma herança cultural de 300 anos. É lá que se situam as cinco maiores atrações que devem constar no itinerário de viagem de qualquer pessoa que visite o país.

## Onde comer?

### Café do Table Mountain

O menu do Table Mountain Café inclui refeições completas e snacks. Os mais novos podem preferir a Pizza Dassie, enquanto os mais velhos podem saborear pratos típicos de África do Sul.

 Toda a família e grupo de amigos



## Eventos Anuais Imperdíveis

### Festival de Ostras de Knysna

Finais de Junho

### Festival de Baleias de Hermanus

Finais de Setembro

### Volta à Cidade do Cabo em Bicicleta

Habitualmente ao 2º Domingo de Março

## Onde ir?

### Table Mountain

É o destino perfeito para famílias que procuram fugir da azáfama do centro da cidade. Os teleféricos sobem à montanha em menos de cinco minutos, com capacidade para 65 pessoas. Para os mais aventureiros, também há três trilhos no topo da montanha.

 Toda a família e grupos de amigos



### Excursão no Franschhoek Wine Tram

A excursão *hop-on hop-off* do Franschhoek Wine Tram, um elétrico estilo vintage, é uma das melhores formas para descobrir o Vale Franschhoek – repleto de vinhas e paisagens pitorescas, a hospitalidade local, a sua cozinha, os vinhos e uma história de 300 anos.

 Casais sem filhos / grupos de amigos



### Lion's Head

A 669 metros acima do nível do mar, o pico de Lion's Head oferece a melhor vista panorâmica da cidade.

 Toda a família



## Onde comer?

### Excursão no City Sightseeing

Nos dias de chuva, os visitantes poderão aproveitar as excursões *hop-on hop-off* para conhecer melhor a Cidade do Cabo. Esta experiência de sightseeing a bordo de um autocarro de estilo londrino de dois andares e teto aberto inclui mais de 26 paragens.

 Casais sem filhos / grupos de amigos



### Chapman's Peak Drive

A Estrada de Chapman's Peak, de 9km e 114 curvas, é uma das rotas costeiras mais espetaculares do mundo. Conhecida como “Chappies”, é um dos cenários de cinema internacional e anúncios televisivos mais conhecidos do mundo.

 Grupos de amigos



### Aquário Two Oceans

Casa de mais de 8 mil criaturas de 288 espécies, o centro aquático de entretenimento e educação oferece aos visitantes a oportunidade de ver de perto ecossistemas do Oceano Atlântico e Índico.

 Toda a família, incluindo crianças pequenas



Convidado

# Crescimento sustentável

O Forest Stewardship Council (FSC), ou Conselho de Gestão Florestal, é o sistema de certificação florestal mais fiável do mundo. Este promove uma gestão florestal sustentável (GFS) a nível ambiental, social e económico. Já certificou 200 milhões de hectares e mais de 36 000 empresas, em 123 países.

A utilização de materiais certificados pelo FSC traz benefícios significativos, como melhor desempenho ambiental e benefícios da biodiversidade, com boa monitorização e investigação, consulta alargada às partes interessadas, melhor saúde e segurança para os trabalhadores e enfoque nos grupos sociais afetados pela gestão florestal, melhor planeamento da utilização dos recursos e maior transparência empresarial.

O FSC também traz benefícios significativos para as empresas, incluindo melhor acesso ao mercado e credibilidade, que se deve ao facto de as principais organizações ambientais, como o WWF, reconhecerem o FSC como o melhor meio para manter as florestas.

**Um futuro de preocupações crescentes com as alterações climáticas traz grandes**

**oportunidades para as empresas do setor dos produtos florestais e investir no FSC é uma solução vantajosa para todos.**

- Utilização da madeira na construção:** a madeira maciça pode substituir o aço e o betão na construção, reduzindo assim as emissões de carbono. Além disso, a utilização de troncos de reduzido diâmetro cria um mercado potencial para produtos da recuperação florestal. Mas a madeira deverá ser proveniente de florestas geridas de forma responsável.

- Papel e embalagens:** muitos produtos de plástico, especialmente os não reutilizáveis, podem ser substituídos por alternativas em papel renovável e reciclável.

Relativamente às tendências do mercado global, sabemos que:

- As empresas estão a priorizar o meio ambiente nas decisões de compra, e os governos estão a desenvolver políticas e diretrizes neste sentido. Muitas políticas de contratos públicos exigem a certificação de materiais de construção, e os regulamentos impedem a utilização de produtos
- Os pequenos proprietários florestais** são uma importante base de fornecimento para as empresas, podendo também beneficiar

florestais ilegais. Assim, a certificação FSC pode ser usada em procedimentos de *due diligence*, especialmente porque os produtos com certificação completa da cadeia de responsabilidade FSC são considerados de menor risco. O investimento na construção verde foi de 388\$ mil milhões em 2015, constituindo esta, no mínimo, uma oportunidade de 3,4\$ biliões até 2025 (*Creating Markets for Climate Business, International Finance Corporation*).

Os sistemas de classificação, como o sistema Liderança em Energia e Design Ambiental (LEED, EUA) e o BREEAM (usado globalmente) concedem créditos, isto é, incentivos de mercado para produtos certificados pelo FSC.

- A investigação neste domínio confirma que os consumidores valorizam a verificação independente por terceiros e querem garantia de que os produtos que compram são provenientes de fontes responsáveis (investigação FSC e GlobeScan 2017), sem impacto negativo para o meio ambiente nem para as comunidades.

- Os pequenos proprietários florestais** são uma importante base de fornecimento para as empresas, podendo também beneficiar

43



do FSC. Consequentemente, o FSC está a centrar-se em abordagens graduais e em grupos de produtores para incentivar a participação de pequenos proprietários na certificação. A procura acrescida por materiais de construção de madeira, papel e bioenergia também pode aumentar o valor que os proprietários fundiários recebem de florestas bem geridas.

**Segundo a recente investigação de mercado global pelo FSC e pela Pöyry, as tendências de mercado em setores específicos também são muito relevantes para o crescimento dos materiais certificados pelo FSC.**

## Setor da construção

- Ao longo dos próximos cinco anos, espera-se que os gastos globais com a construção aumentem cerca de 3% por ano. Todos os principais segmentos de construção crescerão, tendo o segmento da infraestrutura, provavelmente, o aumento mais expressivo.

- Os proprietários de edifícios verdes relatam um aumento médio de 7% no valor do imóvel comparativamente aos edifícios tradicionais (*World Green*

*Building Trends 2016*), sendo a procura por parte dos clientes e do mercado um fator importante, enquanto os custos operacionais mais baixos e os benefícios de marca influenciam o investimento na construção verde.

## Setor dos painéis derivados de madeira

- As economias emergentes impulsionaram o crescimento do setor dos painéis derivados de madeira nos anos 2000, e espera-se que tal continue até 2030.

- A China é um dos motores-chave, com a produção e a procura de contraplacados e de MDF a expandirem-se a um ritmo sem precedentes. No entanto, a disponibilidade de madeira é uma preocupação central.

- A produção de MDF já está modernizada na China e espera-se que o aumento dos custos de pessoal leve à modernização do contraplacado e transfira parte da produção para países com custos mais baixos. Prevê-se que a produção na China ainda aumente. No entanto, esta deverá tornar-se um importador líquido de painéis derivados de madeira até 2030.

## Setor do mobiliário

- A procura global por mobiliário está a crescer devido ao aumento da população e ao crescimento da classe média e da urbanização. O principal produtor é a China, seguida dos EUA, Alemanha, Itália, Índia, Polónia, Japão, Vietname, Reino Unido e Canadá.

- O crescimento económico também impulsiona a procura por mobiliário ecológico e de luxo. A procura por decoração de luxo para a casa está a crescer continuamente em países emergentes (por exemplo, na China e nos Emirados Árabes Unidos).

Para apoiar estas tendências, o FSC centrar-se-á no desenvolvimento contínuo e na comercialização para os setores da construção e do mobiliário, visando manter as florestas para as gerações futuras e trazer valor acrescentado significativo para estes setores.

**Kim Carstensen**  
Diretor Geral do FSC International



## Tendências

# Bioeconomia Circular Sustentável: O exemplo da Sonae Arauco

A Sonae Arauco aposta numa cadeia de valor que começa com a utilização de matérias-primas de origem sustentável, que incorpora subprodutos da indústria da madeira e que, numa abordagem circular, fecha o ciclo com a reutilização e reciclagem destes resíduos que são também utilizados na elaboração dos painéis derivados de madeira, mantendo esta matéria “a circular”, e evitando a sua queima e/ou deposição em aterro. Estes princípios fazem da Marca pioneira nestas práticas.

O futuro também se constrói com madeira reciclada. A Sonae Arauco tem focado a sua produção em torno dela há quase duas décadas, quando tal ainda era impensável em Portugal, altura em que a oferta de madeira maciça na Península Ibérica começava a escassear; a cadeia de valor da madeira de pinho sofria alterações estruturais; e, também, a proteção ambiental ganhava cada vez mais relevância. A Marca percebeu, assim, a urgência de apostar na madeira reciclada, o que hoje é uma realidade, garantindo o “desperdício zero” ao longo de todos os processos produtivos, no âmbito de uma estratégia que tem como base um modelo de economia circular:

- Implementação de modelos de produção mais eficientes, com a redução do consumo de matérias-primas virgens e de energia;
- Extensão do ciclo de vida da madeira, com a dinamização de redes de reciclagem;
- Valorização de subprodutos e resíduos, produzindo novos produtos a partir deles;
- E também a sensibilização e envolvimento social.

### **A reciclagem de madeira**

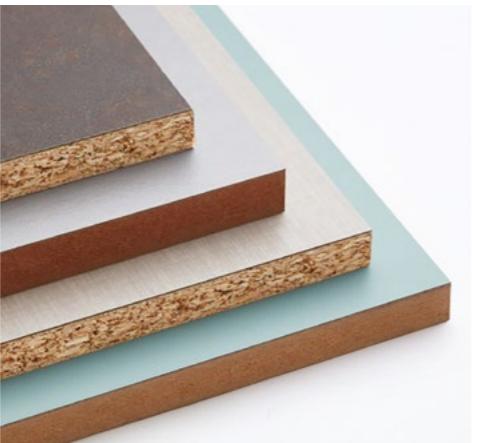
Desde finais dos anos 90, este é um dos nossos investimentos mais estratégicos: quer a montante, com os centros de reciclagem de madeira, as linhas de limpeza de reciclados e separação de materiais contaminantes, quer a jusante, adaptando as unidades de aglomerado de partículas para consumirem madeira reciclada.

Foi preciso adotar um sistema de reciclagem de resíduos de madeira, desde paletes a embalagens, móveis, portas, resquícios de construção, desperdícios de poda e bobinas. Para além disso, o sistema também aproveita e valoriza subprodutos da indústria, como os costaneiros, o serrim ou a estilha.

A Marca deu aos produtores destes resíduos a hipótese de os entregarem nos seus centros de reciclagem – em Portugal e Espanha – ou de os deixarem em contentores colocados nas suas instalações, para serem depois recolhidos. Na Alemanha, a madeira reciclada é comprada diretamente a operadores de gestão de resíduos de madeira.

E não ficamos por aqui. A reciclagem de madeira na Sonae Arauco também cumpre princípios de hierarquia de resíduos, ou seja, priorizamos a reutilização, a reciclagem e a recuperação antes de deposição em aterro. Isto quer dizer que ajudamos a que, por exemplo, os desperdícios de um projeto de reconstrução de uma casa sejam menores – damos nova vida às madeiras que de outra forma iriam para aterro.

O objetivo final é assegurar o papel ativo da Sonae Arauco, individualmente ou em parcerias, na definição de estratégias que contribuam para construir um melhor – e mais sustentável – futuro para todos.



## Uma estratégia reconhecida

A Sonae Arauco possui certificação PEFC™ (Programme for the Endorsement of Forest Certification) e FSC® (Forest Stewardship Council®). Este último é um dos mais relevantes e reconhecidos sistemas de certificação florestal do mundo cuja missão é melhorar a gestão florestal.

Para além de participar na dinamização do FSC Portugal, enquanto membro da Direção, a Empresa apoiou a elaboração do certificamais.pt, uma plataforma que fornece informação para apoiar a certificação de gestão florestal; promove a certificação atribuindo um prémio de 2 € / tonelada para a madeira certificada FSC ou PEFC; e divulga as vantagens da certificação florestal, onde se inclui a participação em workshops de sensibilização, partilha de bons exemplos e divulgação do compromisso de longo prazo para o consumo de madeira FSC.

No âmbito da Forest & Citizen Strategy, uma estratégia ambiciosa, disruptiva, arrojada e inovadora que a Sonae Arauco desenvolveu para criar uma cadeia de valor florestal sustentável, uma das áreas que vai ser dinamizada é a certificação florestal, com um conjunto de ações que visam aumentar as áreas florestais certificadas. A empresa vai também aumentar o seu compromisso perante o FSC, solicitando a adesão ao FSC International.

## Uma linha de produtos verdes

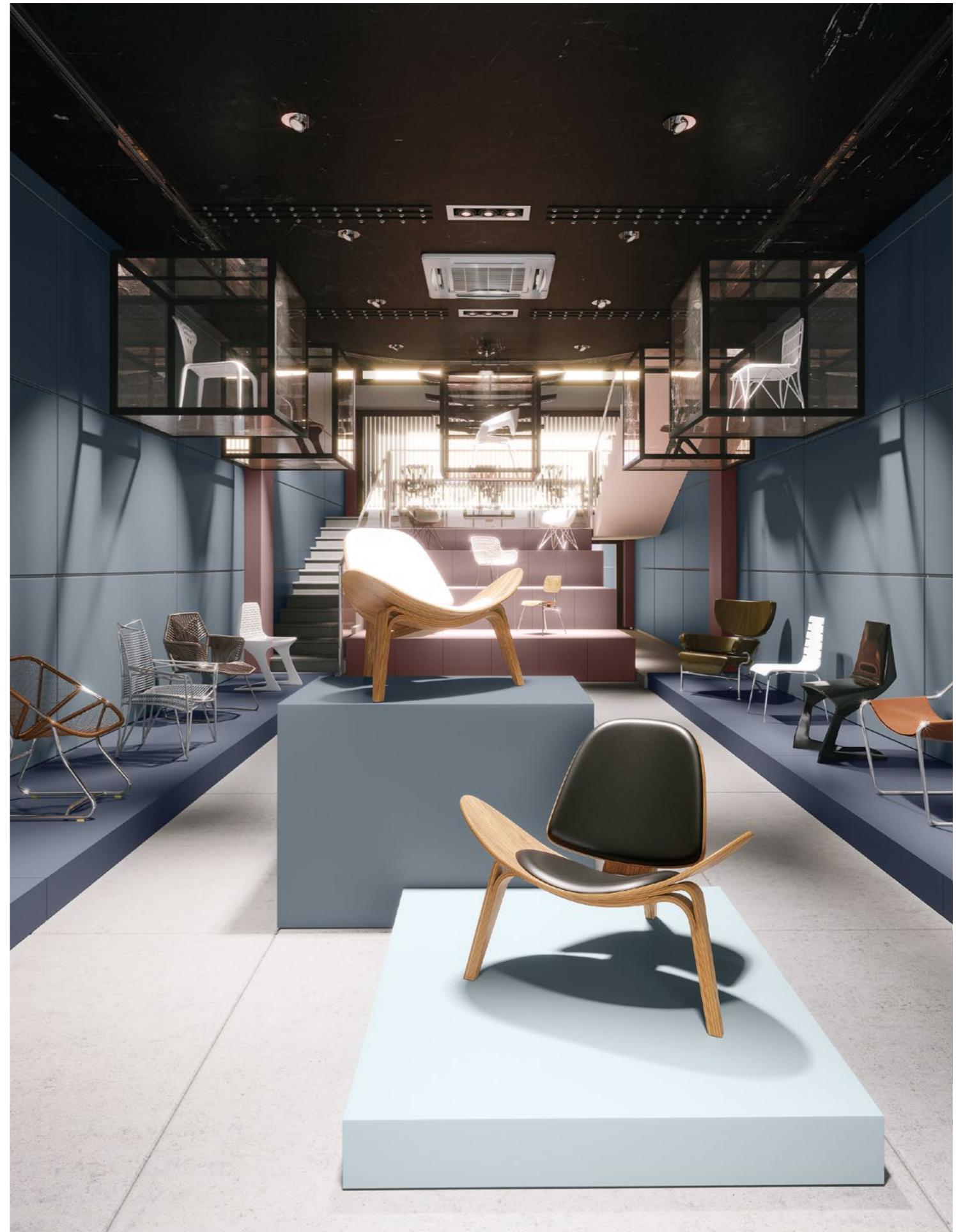
A Sonae Arauco é uma empresa comprometida com a utilização sustentável das matérias-primas, tendo uma ampla gama de produtos em aglomerado de partículas e MDF disponíveis com as certificações CARB2 (California Air Resources Board), e EPA (United States Environmental Protection Agency), uma norma que contempla todos produtos derivados de madeira em circulação nos EUA.

As soluções da Marca estão também desenvolvidas para dar resposta às exigências da certificação LEED®, do U.S Green Building Council, que autentica a sustentabilidade dos edifícios e a forma como são planeados, construídos e mantidos.

## Crescer sem comprometer o futuro

A Sonae Arauco está comprometida com a exploração sustentável de matérias-primas e, nesse sentido, aposta na produção de painéis derivados de madeira, que:

- São uma alternativa valiosa à madeira maciça;
- Pela sua flexibilidade dimensional, permitem fabricar produtos feitos à medida;
- Têm um efeito positivo no aquecimento global, ao melhorarem a eficiência energética;
- Funcionam como armazenadores de carbono quando usados na construção, ajudando a atenuar as emissões de CO<sub>2</sub>;
- No fim da sua vida útil, podem ser reciclados e transformados em novos produto.



# 3DF



THREE DIMENSIONAL FIBERBOARD



[www.sonaearauco.com](http://www.sonaearauco.com)

**SONAE**  
**ARAUCO**  
Taking wood further