

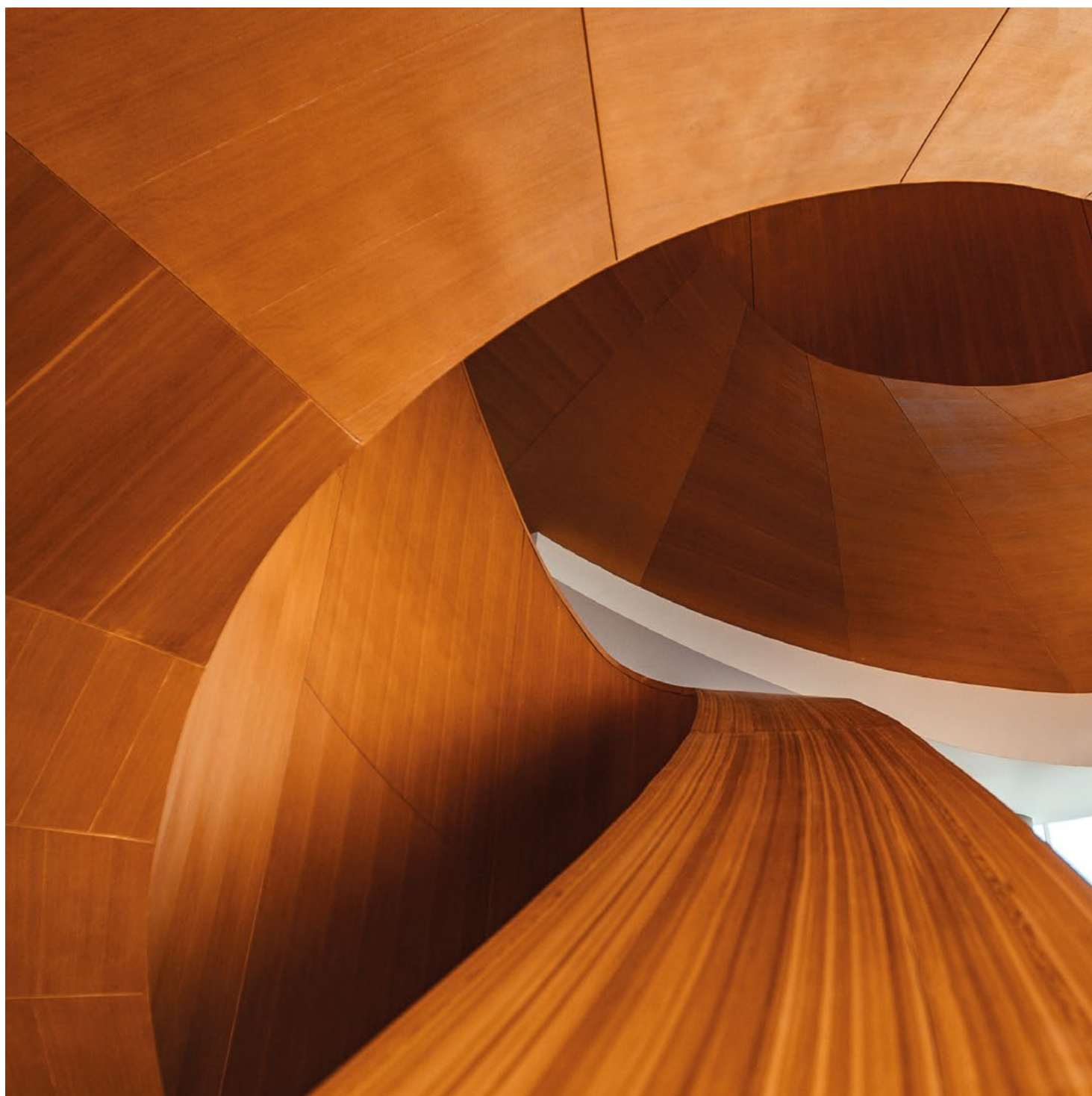
W O O D M A D E

NÚMERO 4

STORIES

MAIO 2022

S O N A E A R A U C O W O R L D S T O R I E S



SUSTENTABILIDADE

O nosso compromisso de alcançar a neutralidade carbônica em menos de duas décadas

DEZ ANOS DE INNOVUS®

Dez colaboradores apresentam-nos a história, as curiosidades e a ambição de futuro da nossa coleção de decorativos

A FÁBRICA DO FUTURO

A digitalização e os modelos preditivos de manutenção estão no topo da agenda das empresas industriais. Na Sonae Arauco, já são uma realidade

AKANKSHA KHATRI

A Head of Nature Action Agenda do Fórum Econômico Mundial escreve sobre o papel da madeira no caminho para a neutralidade carbônica

Direção

Joana Martins

Conselho Editorial

Carolina Pinto

Inês Rijo

LLYC

Editorial

Rui Correia

Participação especial

Akanksha Khatri

Colaboradores

Adelaide Alves

Alfonso del Rio

Andreas Koch

Angel Garcia Bombin

Christoph Wenderdel

Dirk Eynck

Doris Buchmesser

Frederico Moniz

Helena Silva

Isabel Moutinho

Isolino Valiño

Joana Faria Resende

Jorge Lado

Juan Luis del Pozo

Marco Ferreira

Marco Moura

Michael Jordaan

Michelle Quintão

Nerses Fatunz

Paul Leries

Pedro Conceição

Pedro Costa

Sandy Hilgenfeld

Sebastian Prieto

Susanne Böwingloh

Agradecimentos

Ana Fernandes

António Castro

Edite Barbosa

João Berger

Título

Wood Made Stories

Sonae Arauco World Stories

Autoria

Sonae Arauco

Número da edição

4.ª edição

Editora

Sonae Arauco

Lugar do Espido

Via Norte, 4470-177 Maia

www.sonaearauco.com

Data da publicação

Maio de 2022

Design

Artur Sempere · SempereatWork

Impressão e acabamento

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

Traduções

Lingfy

elinga GmbH

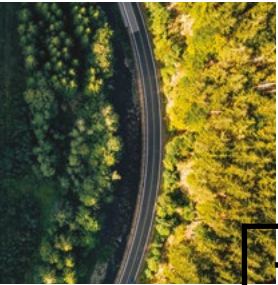
Depósito legal

455742/19

ISSN

2184-5409

Índice



12



24



38



50

04
Editorial
Um manifesto
pela (nossa)
Transformação

Refresh

06
Overview
O que fizemos e onde
vamos investir

12
Opinião
Rui Correia
O nosso roteiro para a
neutralidade carbónica

14
Fotografia
em destaque
Nettgau,
a maior unidade
industrial da
Sonae Arauco

16
Entrevista
Doris Buchmesser
e Marco Moura
Uma conversa
improvável

Wood Made
Stories

24
Grande
Reportagem
Innovus®
10 anos
10 histórias

38
Perfil
Adelaide Alves
Uma líder que se
sente em casa

46
Destino
Berlim
Descobrir a capital
alemã e os seus
arredores

Future
Made

50
Convidado
Akanksha Khatri
Criar um setor da
construção mais
amigo do planeta

52
Tendências
Como é a fábrica
do futuro?

Editorial

Um manifesto pela (nossa) Transformação

Rui Correia,
CEO Sonae Arauco

A madeira é muito mais do que a nossa matéria-prima. É a nossa inspiração. É ela que, pela sua extraordinária capacidade de se transformar, nos permite criar soluções de valor acrescentado que melhoram a vida das pessoas e o planeta. Este processo de transformação contínua está – hoje, mais do que nunca – no ADN da Sonae Arauco.

O ano de 2021 revelou-se mais um impressionante exemplo da nossa consistente capacidade de responder aos desafios e da nossa admirável motivação para fazer sempre melhor. Recuperámos do impacto da pandemia, ao mesmo tempo que assistimos a um progressivo reconhecimento do potencial da madeira enquanto material de futuro: uma alternativa sustentável, durável e confiável.

O mercado está cada vez mais dinâmico, com uma procura crescente por produtos como os que disponibilizamos, e que, como poucos, combinam *performance* técnica e credenciais ecológicas. Orgulhamo-nos do nosso contributo para esta mudança de paradigma.

Este foi também um ano marcado por desafios relevantes. Vimos a nossa atividade condicionada pelo aumento abrupto dos custos com a energia; tivemos de fazer face a um crescimento significativo dos preços de transporte e a inúmeros constrangimentos de acesso a matérias-primas, nomeadamente a madeira e a químicos. No entanto, adaptámo-nos (em rigor, voltámos a adaptar-nos) e superámos estas barreiras. Tivemos sucesso graças às nossas pessoas – ao seu conhecimento, à sua dedicação e resiliência –, e porque os investimentos realizados nos últimos anos têm permitido reforçar a nossa capacidade de resposta num mercado cada vez mais exigente.

Estou muito orgulhoso. Por tudo o que conquistámos, agradeço-vos. Deixo também uma palavra de agradecimento aos nossos clientes, aos nossos parceiros e aos nossos acionistas, pela confiança no trabalho desta equipa.

Disse o cientista francês Antoine Lavoisier que “nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”. Esta frase, que atravessou três séculos de história, mantém-se pertinente. É, de novo, o momento de nos renovarmos. Existem, à nossa volta, diversos agentes de transformação, gatilhos que nos levam a questionar a forma como as coisas são



feitas e a repensá-las. A incerteza reafirma-se, todos os dias, enquanto a nossa única certeza. Para avançar, foquemo-nos no que depende de nós, no que podemos controlar. Transformemos esta energia coletiva em algo novo, em algo ainda melhor.

Acreditamos que o sucesso da nossa empresa assenta em maiores sinergias na organização, numa lógica de comunicação e partilha de conhecimento constantes. Só mantendo as nossas pessoas empenhadas podemos atingir a excelência operacional que culmina em produtos inovadores, competitivos, com foco nas necessidades dos clientes. E, em linha com a necessidade de otimizar processos, antecipar desvios, aumentar a

nossa produtividade – tornando-nos mais competitivos –, continuaremos focados na melhoria contínua das nossas operações.

Queremos também ser um agente de transformação da sociedade, e continuar a liderar pelo exemplo na resposta à emergência climática. Neste sentido e, no âmbito do nosso compromisso com a neutralidade carbónica, vamos reduzir as emissões de gases com efeito estufa em todas as áreas da nossa atividade e aumentar a introdução de madeira reciclada nos nossos produtos, reforçando o nosso modelo de economia circular.

A nossa revista acompanha esta metamorfose, sob o tema Transformação –

Embracing Change, que pretende transmitir uma mudança de mentalidade e a jornada que estamos a levar a cabo.

Quando a terminarmos, haverá mais. Mais questionamento, mais introspeção, mais oportunidades de melhorar, de fazer diferente, de nos destacarmos da concorrência pela forma como pensamos, como atuamos, como inspiramos e como nos deixamos inspirar.

Tal como a madeira, seremos transformação. Porque se o mundo está em constante mudança, para perdurar, não podemos simplesmente continuar a fazer igual.

Refresh

Overview

O QUE FIZEMOS

MAIS DIGITALIZAÇÃO

Entre as principais transformações que marcam este ano, e que vão continuar a fazer parte da nossa jornada, estão a digitalização, a simplificação e a automatização de processos e sistemas. Das fábricas ao apoio ao cliente, todas as áreas estão a ser contempladas.



NAS FÁBRICAS

Análise de dados da nossa Fábrica Digital (*big data*) para antecipação ou mais rapidez no tratamento de problemas do processo produtivo.

Implementação de um projeto de monitorização da rede industrial para deteção e resolução mais rápida de incidentes de rede; redução da interrupção das operações; disponibilidade e visibilidade da rede; previsão de falhas de *hardware*.

Nova arquitetura de armazenamento da informação industrial em *cloud* para melhorar o desempenho e o acesso a um volume de dados em crescimento exponencial.

Criação de uma aplicação *online* que, através de algoritmos de inteligência artificial, prevê a quantidade necessária de resina para a produção de MDF (ainda em validação).

Continuação da jornada de transformação da manutenção industrial com a implementação dos novos processos e o suporte da ferramenta Maximo nas fábricas de Beeskow, Linares e Valladolid.

NO SERVIÇO AO CLIENTE

Novo Portal do Cliente para mercados europeu e sul-africano...



O novo Portal do Cliente foi disponibilizado a todos os clientes europeus e sul-africanos. É possível, por exemplo, localizar encomendas, aceder a informação de notas de entrega e de *stocks*, e gerir encomendas com data flexível – tudo em tempo real.

Cerca de 300 utilizadores em 4 países

(Portugal, Espanha, Alemanha e África do Sul)

... e um atendimento ao cliente cada vez mais ágil

Os centros de apoio ao cliente em todas as geografias permitem hoje uma experiência mais simples, rápida e customizada – a começar pelo facto de existir apenas um número de telefone por país. O projeto de Computer Telephony Integration (CTI) – que implementou a tecnologia da Talkdesk, baseada na *cloud* e integrada em Salesforce – forneceu às equipas de Serviço ao Cliente da Sonae Arauco ferramentas relevantes para fazer da experiência do cliente uma vantagem competitiva.

Maior proximidade (digital) dos clientes

As sessões IMPULSE são um espaço de proximidade e partilha com os nossos clientes industriais dos mercados NEE e SWE. Trata-se de sessões organizadas anualmente pela Sonae Arauco para promover os nossos produtos e apresentar a nossa visão sobre as principais tendências, assim como conhecer em primeira mão as suas necessidades. Em 2021, na impossibilidade de recebermos presencialmente os nossos clientes, estas sessões decorreram em formato maioritariamente digital.

Além disso, numa lógica de partilha constante de conhecimento, a área de desenvolvimento de produto promoveu formações técnicas sobre as diferentes propriedades e aplicações dos nossos produtos. “Soluções decorativas (porquê e como usar os nossos produtos)”, “Formaldeído, COV e Sustentabilidade” ou “Comportamento de corte da melamina e propriedades de resistência ao fogo” são alguns exemplos das formações disponíveis para todos os colaboradores na nossa academia SAKA – Sonae Arauco Knowledge Academy.

- Em números:**
- 24 sessões digitais** com clientes do mercado NEE
 - 14 sessões digitais** com clientes do mercado SWE
 - 8 sessões presenciais** com clientes do mercado SWE
 - 7 módulos de formação** em SAKA
 - 31 workshops** com colaboradores
 - 141 colaboradores** que participaram, em média, em cada *workshop*

NAS COMPRAS

Compras num só lugar

One Way – Ariba é uma ferramenta da SAP que suporta um processo de compras mais conectado e inteligente. Já temos mais de 300 fornecedores registados e foram realizados mais de 500 projetos de aquisição, o que nos permitiu obter vários benefícios: rapidez, conformidade, melhor colaboração entre as várias equipas e redução de custos.

Gestão de preços mais eficaz

Depois de, em 2020, ter sido lançada nos principais mercados da Sonae Arauco, a plataforma PRICE FX, que permite uma melhor e mais rápida gestão de preços, foi implementada no último ano em sete mercados: Polónia, Benelux, Exports SAF, República Checa, Eslováquia, Hungria e Áustria. Com funcionalidades para definição de tabelas de preços e políticas de desconto, todo o processo é agora gerido de forma integrada para uma maior produtividade, agilidade e controlo.

Proximidade ao cliente

Um novo centro de distribuição

No dia 1 de junho de 2021, foi inaugurado um Centro de Distribuição na Alemanha para servir a região NEE e assegurar um serviço personalizado aos nossos clientes comerciais.

Mais Innovus® dealers na Europa

A rede de parceiros Innovus® continua a crescer a um ritmo sustentado, com vários contratos fechados em 2021 e muitos outros em negociação.



Melhoria Contínua

A nova ferramenta de *Management Control* está já em fase de implementação em todas as nossas geografias, depois de uma fase de teste nas unidades industriais da Ibéria. Fique a saber mais sobre o sistema e o seu impacto no dia a dia da empresa:

1. O que é o Management Control?

É um processo de gestão estruturado, estandardizado, baseado em rotinas e atividades para identificar e resolver os problemas, e assim melhorar os resultados das fábricas.

2. Como difere do método anterior?

Este processo reforça a coerência entre ferramentas de Melhoria Contínua / IOW que antes eram promovidas individualmente. Esta estrutura permite um maior foco no terreno, nas pessoas e nos processos.

3. O que se pretende atingir com esta abordagem?

Melhorar resultados e atingir objetivos ao concentrar esforços no controlo de processos e variáveis e na implementação de mudanças prioritárias.

Saúde, Segurança e Ambiente

2021 foi o ano de consolidação do nosso roteiro de Segurança enquanto parte do modelo industrial de Centros de Competência, para um alinhamento, estandardização e otimização de processos em todas as unidades. De todo o trabalho realizado, vale a pena destacar alguns processos-chave:

Procedimentos abrangentes para padronizar as práticas e condições esperadas em todos os locais da Sonae Arauco relativamente ao risco mais relevante – a interação entre peões e veículos. Isto exigiu alterações e investimentos significativos e refletiu-se, nomeadamente, num reforço da segurança nas seguintes áreas prioritárias:

- Caminhos pedestres
- Parques de madeira
- Armazéns
- Áreas de carga

Visitas diárias Gemba com foco na segurança implementadas em todas as unidades industriais com o objetivo de assegurar um ritual que permita a identificação contínua de condições inseguras, permitindo a sua rápida correção e erradicação.

Comunicação de segurança: um eixo fundamental de trabalho nesta área que permitiu apoiar muitos dos processos, aumentando a consciencialização das equipas. Foram desenvolvidos vários materiais para uniformizar mensagens, demonstrar o compromisso da empresa e também para sensibilizar e envolver os colaboradores.



É o novo programa de segurança da Sonae Arauco

Melhor acompanhamento legal

Para melhorar o controlo e gestão dos requisitos ambientais e de saúde e segurança, estão a ser implementados novos Softwares de Gestão da Conformidade Legal: Agenda Law (Alemanha) e SIAWISE (Ibéria e África do Sul). Estes permitem às fábricas manterem-se atualizadas em relação aos novos requisitos legais, bem como ter apoio na implementação.

Mais informação sobre os produtos

As declarações ambientais de produto da Sonae Arauco estão a ser atualizadas para melhor descreverem os produtos, as suas funções e características técnicas e, especialmente, o impacto ambiental com base em avaliações do ciclo de vida. Estas são informações cada vez mais procuradas pelo mercado, nomeadamente para serem utilizadas em avaliações e certificações de sustentabilidade.

Melhor tratamento de gases de exaustão

Está finalizada a instalação de Biolavadores ("BIOCAT-DUO", da Wessel) nas fábricas de Beeskow, Meppen e Mangualde. Trata-se de sistemas biológicos de exaustão e purificação do ar dos secadores. Este investimento, inédito no setor, rondou os 22,7 milhões de euros e é um passo importante que, entre outros benefícios, nos permite assegurar que as emissões e fibras, formaldeído e COV se mantêm dentro dos limites legais.

Marketing

O regresso aos eventos internacionais

A Sonae Arauco voltou a marcar presença nos grandes eventos internacionais do setor, nomeadamente no Interihotel, no ARCHITECT@WORK, no Decorhotel e na Interzum Digital.



BIM: o nosso contributo para a digitalização da indústria da construção

A tecnologia BIM - Building Information Modeling (modelos de informação para a construção) é cada vez mais importante no contexto da arquitetura e da engenharia civil, tendo entre as suas principais mais-valias a criação de modelos 3D de edifícios totalmente modelados com software, permitindo mesmo criar um "gémeo digital".

No último ano, a Sonae Arauco integrou esta relevante plataforma, disponibilizando mais de 80 combinações de acabamentos e decorativos Innovus® no conjunto de dados BIM para ArchiCAD e Revit. Os nossos dados estão disponíveis não só no website da Sonae Arauco, mas também no BIMobject, uma das maiores coleções internacionais de materiais para arquitetos. Os nossos dados BIM são também disponibilizados na plataforma Polantis.

Sustentabilidade



100%

da madeira utilizada pela Sonae Arauco provém de fontes sustentáveis, certificadas ou de origem controlada

800 mil

toneladas de madeira reciclada incorporada em 2021

3,5 milhões

de dióxido de carbono retido em 2021 (produtos colocados no mercado)

11 pontos de reciclagem de madeira na Ibéria

11 unidades industriais certificadas pelo FSC®

Rumo ao desperdício zero, que advém de um modelo de economia circular

Pinheiros

+21 600

Foi com a plantação de mais de 21 mil pinheiros que arrancou a segunda fase do projeto de I&D Florestal da Sonae Arauco. Estes pinheiros foram plantados em variadas localizações em Portugal e o seu crescimento está a ser monitorizado. Os resultados preliminares, conhecidos no início do ano, são bastante promissores: sugerem que as plantas de pinheiro-radiata provenientes do Chile têm, no contexto português, maior resiliência.

Combater a desflorestação

A Sonae Arauco juntou-se à Fundação Calouste Gulbenkian e à Efanor Investimentos enquanto parceiro operacional e tecnológico num projeto que tem como objetivo criar valor social e económico através de uma gestão florestal ativa.

31 milhões

de euros de investimento

15 mil hectares

entre o norte e o centro de Portugal

Prémios e Distinções

Improvement Awards

Na sua 4.ª edição, os Improvement Awards reconheceram e premiaram as equipas da Sonae Arauco que se destacaram por relevantes melhorias implementadas durante o ano. O evento decorreu em formato híbrido e trouxe novidades, com uma nova categoria – Inovação & Transformação Digital – e um prémio especial, que distinguiu as melhorias consecutivas que têm vindo a ser feitas na fábrica de emulsões de parafina em Mangualde, pelo respetivo impacto na redução de custos.

- Qualidade:** Oliveira do Hospital
- Produtividade:** Beeskow
- Economia de Custos:** Beeskow
- Envolvimento da Equipa:** Oliveira do Hospital
- Serviço ao cliente:** Woodmead
- Inovação & Transformação Digital:** Maia
- Segurança:** White River
- Prémio Especial:** Fábrica de Emulsões de Parafina, em Mangualde

Linares recebe “Prémio da Indústria”

A unidade industrial de Linares, Espanha, recebeu o **Prémio da Indústria da Câmara de Comércio** da mesma cidade, como reconhecimento da evolução, crescimento e envolvimento da empresa com a cidade e o seu contínuo compromisso com o seu desenvolvimento de uma forma sustentável.

Aniversários

- Valladolid:** 75 anos
- Meppen:** 60 anos
- Nettgau:** 20 anos



Ouro para a nossa revista

A terceira edição da revista **Wood Made Stories – Sonae Arauco World Stories** foi distinguida nos Communicator Awards 2021 na **Categoria Design & Print – Employee Publication Magazine**.

Innovus® Feel Light Grey faz hat-trick

O painel decorativo com acabamento melamínico tridimensional mate recebeu três prémios de *design* no ano que passou, continuando o seu caminho de sucesso e distinção internacional. A sua base de feltro têxtil conquistou os júris dos **German Design Awards, dos Iconic Awards** e dos **Interzum Awards**.

Segurança de Aserraderos de Cuéllar distinguida

Na IX edição dos Prémios “Asepeyo Antoni Serra Santamans”, a unidade industrial de Aserraderos de Cuéllar, Espanha, foi distinguida com o segundo prémio na categoria **“Melhores práticas, pequena e média empresa”**, numa iniciativa que reconhece os melhores projetos de prevenção para a segurança das empresas parceiras da Mutua. Esta distinção coloca em evidência que a segurança dos colaboradores é uma prioridade estratégica para a Sonae Arauco.

ONDE VAMOS INVESTIR

€37M

É o valor dos principais investimentos industriais que temos previstos para o próximo ano.

Globalmente, pretendemos, por um lado, aumentar a capacidade de produção de soluções de valor acrescentado, nomeadamente os decorativos Innovus®, em linha com a evolução do mercado, em que as encomendas mais pequenas e os tempos de resposta reduzidos são cada vez mais a realidade; e, por outro, aumentar a incorporação de madeira – nova, mas também reciclada –, num esforço de potenciar ao máximo esta matéria-prima.

Nettgau
Alemanha

€18,7M

- Onde?** Linha MFC, novo armazém, linha de embalagem e logística interna
- Para quê?** Aumentar a capacidade instalada de produção de soluções decorativas e melhorar o nível de serviço
- Como?** Upgrade da linha; construção de um novo armazém para melhorar a logística, sustentada por uma maior disponibilidade de stock; melhorar a linha de embalagem e a logística interna
- Quando?** 1.º trimestre de 2023

Linares
Espanha

€3,2M

- Onde?** Nas duas linhas de MFC
- Para quê?** Alavancar a capacidade produtiva das prensas e a qualidade do produto final
- Como?** Intervenção no núcleo dos equipamentos, com a substituição do componente principal das prensas
- Quando?** Até final de 2022

Os investimentos em Portugal serão, na sua maioria, feitos no âmbito do quadro de financiamento europeu Portugal 2020.

Opinião

O nosso roteiro para a neutralidade carbónica

Rui Correia
CEO

Na meta, está o zero: a neutralidade carbónica. A Sonae Arauco assumiu o compromisso de alcançar este marco em menos de duas décadas, antecipando em pelo menos 10 anos as metas europeias, uma evolução natural e alinhada com o que tem sido a atuação da empresa em termos de desenvolvimento sustentável.

Não tenhamos, no entanto, ilusões. Esta é uma ambição imensa. A neutralidade carbónica tem de ser colocada no centro do modelo de negócio da Sonae Arauco e implicará o alinhamento de todas as nossas ações com a visão das zero emissões. Será provavelmente a maior transformação que já vivemos. Mas este é um passo necessário e urgente para a sustentabilidade do planeta – com que estamos comprometidos desde a nossa criação – mas também do negócio. As empresas deparam-se hoje com desafios regulatórios crescentes que as colocam neste trilho de transformação. Anteciparmo-nos à regulação é crucial para manter uma vantagem competitiva. É também uma forma de reduzir custos de produção, e de desenvolver ferramentas de crescimento. No entanto, o impulso para a mudança parte igualmente de outros interlocutores: os colaboradores procuram empresas que pensem – e atuem – de

forma sustentável; os clientes mostram uma preferência crescente por marcas que são neutras em emissões de CO₂, mesmo conscientes de que isso implique um aumento no preço dos produtos; os investidores elegem empresas que estejam orientadas para o futuro e que, não tendo medo de mudar, dão passos consistentes e alinhados com a transição; o mercado de capitais está a transformar-se para que o desempenho ambiental das empresas passe de acessório a elementar. Numa empresa que, como a Sonae Arauco, sempre esteve comprometida com a sustentabilidade, esta é também uma questão de impacto positivo, da capacidade – do dever – de ser exemplo para o mercado e para os seus *stakeholders*.

Não é a primeira vez que nos propomos desencadear – e até a liderar – uma mudança ambiciosa. No passado, fizemos avanços significativos. A título de exemplo, trocámos caldeiras de combustível pesado para uso da biomassa como fonte de energia térmica; desenvolvemos melhorias na tecnologia para remoção da humidade adicional na madeira, reduzindo a energia necessária para o processo de secagem. De igual forma, incorporámos princípios da economia circular na nossa prática industrial, fosse através de modelos de

produção mais eficientes, reduzindo depois a utilização de matérias-primas e o consumo de energia; através da extensão do ciclo de vida da madeira, ou através da dinamização das redes de reciclagem, a par de outros projetos de sensibilização e envolvimento social. Mas o passo que daremos agora é ainda mais decisivo, e antecipa o que a maioria das empresas terá de fazer.

Nesta fase, estamos a desenhar um inventário de emissões de gases com efeito de estufa em toda a empresa, seguindo os princípios do GHG Protocol (Protocolo GEE). Depois, estabeleceremos uma base de referência e avaliaremos os desafios e oportunidades. Com base nessa análise, estabeleceremos uma estratégia eficaz para a neutralidade de carbono, e definiremos e priorizaremos as ações de descarbonização que darão forma ao roteiro do qual vão constar as etapas e os projetos necessários para alcançar este ambicioso objetivo.

O que é que distingue a ambição da Sonae Arauco neste caminho? A maioria das empresas tem-se comprometido com planos de descarbonização que contabilizam apenas as emissões dos âmbitos 1 e 2 – aquelas que estão diretamente ligadas à empresa e que a mesma pode controlar.

Esta é uma ambição imensa. A neutralidade carbónica tem de ser colocada no centro do modelo de negócio da Sonae Arauco e implicará o alinhamento de todas as nossas ações com a visão das zero emissões. Será provavelmente a maior transformação que já vivemos dentro da empresa.

No entanto, na Sonae Arauco, acreditamos que os negócios têm de ser sustentáveis em toda a sua cadeia de valor. Assim, comprometemo-nos a reduzir por completo as emissões de gases de efeito estufa, desde a nossa operação direta até à cadeia de abastecimento, contabilizando também as emissões de âmbito 3. Isto significa que esta transformação contempla bens e serviços adquiridos, viagens de negócios, deslocações dos colaboradores, eliminação de resíduos, utilização de produtos vendidos, transporte e distribuição (a montante e a jusante), bens alugados e franquias, e todos os investimentos futuros. O plano inclui todos os gases de efeito estufa abrangidos pelo Protocolo de Quioto, do dióxido de carbono aos hidrofluorcarbonetos. Assim, seremos capazes, por exemplo, de, na nossa cadeia de abastecimento, avaliar onde se

encontram os principais pontos de emissão de CO₂ ou identificar a eficiência energética e as oportunidades de redução de custos. Poderemos identificar quais os fornecedores que são líderes nesta área e quais precisam de evoluir no seu desempenho. Seremos capazes de envolver os fornecedores nesta causa, e ajudá-los a implementar iniciativas de otimização de desempenho e a melhorar a eficiência energética dos seus produtos. E, para o sucesso desta jornada, contaremos com o envolvimento dos nossos colaboradores, cujo empenho e dedicação serão condição de base para uma transformação bem-sucedida.

Se no início da pandemia estávamos já todos cientes da responsabilidade que cada um de nós tem em assegurar um mundo mais sustentável para as próximas gerações, na

Sonae Arauco acreditamos que há uma consciência generalizada de que a transição para um mundo mais sustentável tem de acontecer, de forma muito acelerada, e que tal só será possível com uma atuação concertada, ou seja, envolvendo as empresas, os cidadãos, as sociedades e os governos, num esforço internacional sem precedentes.

E nós pretendemos liderar pelo exemplo. Vamos gerar um impacto positivo nos diversos negócios, através de toda a nossa cadeia de valor, e a partir das nossas diferentes localizações, desempenhando um papel inovador na realização da rede zero a nível setorial. Vamos superar-nos. Junte-se a nós nesta transformação.

Fotografia em destaque

Esta é uma perspectiva privilegiada sobre a maior unidade industrial da Sonae Arauco: Nettgau. Estendendo-se por 58 hectares na zona norte da Alemanha, a imponente fábrica conta com uma área industrial coberta de aproximadamente oito hectares; tem uma capacidade de produção de mais de um milhão de metros quadrados de PB, MFC e OSB; e cerca de 400 colaboradores.

Estes indicadores demonstram a importância da região para a Sonae Arauco. É por isso que a empresa continuará a reforçar o seu compromisso de longo prazo com os seus colaboradores e com esta comunidade local, agora através de um investimento na ordem dos 18,7 milhões de euros.

A aposta compreende, entre outras, a renovação de uma linha de MFC, que permitirá aumentar a capacidade de produção de soluções decorativas e melhorar o nível de serviço, bem como a construção de um novo armazém, que vai acrescentar capacidade ao atual, que conta com três hectares.

É desta forma que pretendemos continuar a alavancar a nossa capacidade de fornecer ao mercado soluções de madeira de valor acrescentado, aspeto pelo qual a unidade industrial de Nettgau se vem distinguindo ao longo dos seus 20 anos de existência.

Fotografia: (C) Foto Wiedemann





Sonae Tech Hub
Maia, Portugal

Entrevista

Doris Buchmesser e Marco Moura, uma conversa improvável

Ela cresceu na segunda maior cidade da Áustria – Graz. Ele, quase a 2500 quilómetros de distância, numa cidade portuguesa à beira-mar, perto do Porto – Mindelo. Foram dos primeiros estudantes europeus a participar, em Itália, no programa de intercâmbio internacional Erasmus. Para ambos, foi uma experiência transformadora. Depois, Doris especializou-se em marketing e vendas e Marco tornou-se engenheiro.

Encontraram na cultura da Sonae Arauco – marcada pela ambição de fazer sempre melhor – motivação e realização profissional. Hoje, Doris é Sales Director NEE (North East Europe) da Sonae Arauco e Marco é Group Supply Chain Director, o responsável global pela cadeia de abastecimento da empresa. Lideram equipas cujas funções são complementares entre si (sem clientes não há negócio; sem produto não há clientes), mas que podem facilmente esquecer-se disso: o tempo do mercado é muitas vezes diferente do da fábrica. A chave para responder aos desafios, concordam, está num diálogo próximo, para que haja compreensão mútua, empatia e verdadeiro trabalho de equipa.

Doris Buchmesser

Sales Director NEE

Doris Buchmesser tem 54 anos e nasceu em Graz, Áustria. Licenciou-se em Economia Empresarial pela Karl-Franzens-University Graz e desde então que fez carreira na indústria da madeira e derivados, sempre na área da gestão e vendas. A sua entrada na Sonae Arauco deu-se em 2020, para a posição de Sales Director NEE.



São mais ou menos da mesma geração. Como foi a vossa infância? Têm muitas recordações?

Doris Buchmesser (DB) – Nasci e cresci em Graz, a segunda maior cidade da Áustria. Tenho uma irmã e crescemos numa casa histórica, que ainda está na família. Os meus pais eram empresários, tinham dias muito preenchidos, por isso crescemos com uma ama, que viveu connosco até fazer 98 anos. Os meus pais sempre quiseram que aprendêssemos todas as línguas, que fizéssemos todos os desportos. Tive uma infância muito feliz: com muitos desportos, muita diversão, numa casa grande e rodeada de seres humanos encantadores.

Marco Moura (MM) – Nasci no Porto, mas muito cedo fui viver com os meus pais para Mindelo, uma vila à beira-mar. Era o lugar onde muitas pessoas passavam o Verão, mas no resto do ano só havia um rapaz na minha rua. Ainda mantenho o contacto com ele. Gostava muito de jogar futebol, queria

ser como o Eusébio, mas acabei por ser engenheiro.

Há algum acontecimento que tenha marcado a vossa juventude e que esteja relacionado com a escolha da profissão?

MM – Desde muito jovem que queria ser engenheiro como o meu pai, que era Director Industrial numa fábrica em Mindelo. Aos fins-de-semana, ele ia para lá acompanhar os trabalhos de manutenção e levava-me. Nessa altura a saúde e segurança nas fábricas não eram como hoje... Eu gostava de ir, de mexer em tudo, ver como funcionava. Voltava para casa todo sujo de óleo, algo que não deixava a minha mãe muito contente [risos].

DB – Sempre quis trabalhar na área de vendas e marketing. Entrei na área durante a Universidade. Candidatei-me a um estágio de verão numa empresa: foi a minha primeira experiência de trabalho e o primeiro contacto que tive com derivados

de madeira. Depois, fui convidada para ficar. Mantive-me sempre ligada ao setor.

Houve algum acontecimento que tenha sido extraordinário – de grande transformação – no vosso percurso de vida?

MM – Durante os meus anos de estudante, a União Europeia ainda não tinha as fronteiras abertas como hoje. Decidi, em 1996, ser um dos primeiros portugueses a inscrever-me no programa Erasmus: estive um ano fora, em Milão, Itália. E não era como agora, em que se vem a casa aos fins de semana. Só vim a casa no Natal. Tudo foi novidade. Pela primeira vez fora de Portugal, sozinho, todas as aulas eram em italiano. Foi duro, tive de me empenhar a sério, sobretudo para aprender a língua. Não fui com muito dinheiro. Sabia que era um esforço que a família estava a fazer. Não queria gastar o dinheiro e, no final, não passar. Mas acabei por aproveitar muito e ter boas notas.

Marco Moura

Group Supply Chain Director

Marco Moura tem 49 anos e nasceu no Porto, Portugal. Formou-se em Engenharia Mecânica pela Universidade do Porto, tendo mais tarde enveredado por uma formação intensiva em gestão. Passou por diversas multinacionais, nas áreas da robótica, das embalagens e da pasta de papel, e chegou à Sonae Arauco em 2017 para ocupar o cargo de Group Supply Chain Director.



19

DB – Então não somos da mesma geração, Marco, fui de Erasmus para Bolonha em 1989 [risos]! E é engraçado porque fui uma das primeiras estudantes a fazer Erasmus em Graz.

MM – Conheço Bolonha. É uma cidade de estudantes, certo?

DB – Sim. La Dotta, la Grassa, la Rossa! [em português, “A Sábia, a Gorda, a Vermelha”]

MM – [em italiano] Ainda falas italiano, Doris?

DB – [em italiano] Um pouco. [risos]

Há mais algum episódio que queiram destacar?

MM – Mais tarde, vivi outra experiência transformadora, quando fui convidado para trabalhar em Espanha. Foi uma aprendizagem, porque era um país novo,

uma empresa maior com mais fábricas e maior complexidade, e porque a minha família não conseguiu ir logo comigo.

DB – Estive na indústria da madeira durante quase 30 anos, sempre a fazer o mesmo, e em 2015 foi-me diagnosticado um tumor cerebral. Foi muito assustador porque estava avançado e tive de ser operada. Correu tudo bem, mas as primeiras semanas foram muito difíceis porque tive de voltar a aprender a falar, a andar. E aí pensei: “Tenho de mudar alguma coisa”. Deixei o meu emprego, fiz uma curta pausa e passei a consultora na mesma indústria. Rapidamente percebi que ser consultor é como ser um leão sem dentes: pode-se recomendar, propor, mas não se decide, não se consegue mudar nada. Por isso, voltei a mudar, e, felizmente, para a Sonae Arauco.

A Doris está há um ano e meio na Sonae Arauco, o Marco há cinco. O que consideram mais especial na nossa empresa?

DB – É uma combinação de vários aspetos. Gosto das pessoas, gosto do produto, gosto dos meus clientes. Gosto da cultura e da agilidade, de como fazemos tudo com uma base racional. Nas minhas experiências anteriores, os responsáveis tinham ideias e, sem perguntar se faziam sentido ou não, pediam à equipa para as operacionalizar. Na Sonae Arauco, a ponderação antes de se tomar uma decisão e o facto de se ouvir as equipas, ainda que às vezes leve tempo, aumenta a minha motivação.

MM – Gosto muito de fazer coisas novas, de transformar. E foi por isso que fui contratado, para reinventar, para transformar e melhorar a Supply Chain. Por vezes, as pessoas cansam-se de mim porque parece que nunca estou satisfeito com nada, mas realmente só quero que a empresa faça sempre melhor. Não conseguia trabalhar numa empresa que me dissesse que estava tudo bem. Para mim, o melhor na nossa

cultura de empresa é esta permanente vontade de mudar.

A Doris e o Marco acabam por ter responsabilidades complementares e as vossas equipas precisam de trabalhar de forma coordenada. Como é que veem que o funcionamento da equipa do outro contribui para o sucesso da empresa?

MM – É fácil. A equipa da Doris gere clientes, e sem clientes não há negócio. Por isso, mesmo quando não estou alinhado com o departamento de vendas, compreendo que os clientes são indispensáveis.

DB – Para mim também é simples: a equipa do Marco é muito importante porque, sem ela, não posso fornecer a tempo, os produtos aos meus clientes. Portanto, andamos de mãos dadas. E a equipa do Marco fornece um serviço muito bom, quase perfeito. [risos]

Na sua perspetiva, Doris, qual deve ser a prioridade da área do Marco?

DB – Aumentar o *On Time In Full* [entrega da quantidade encomendada no prazo pedido], por exemplo. E gostaria de ver um pouco mais de flexibilidade.

MM – Quando se fala de flexibilidade na cadeia de abastecimento, precisamos de saber o que significa. Por exemplo, se a Doris me disser: “Preciso de receber os meus produtos em menos de sete dias”, essa flexibilidade pode acontecer. Temos de perceber se é suficientemente rentável ou não.

Marco, para si, quão difícil é equilibrar o desenvolvimento das áreas da cadeia de abastecimento na empresa com a pressão da equipa interna de vendas?

MM – A dificuldade é cumprir alguns dos prazos solicitados pelos clientes. E temos muitas vezes de explicar ao departamento de vendas os prazos que conseguimos e não conseguimos cumprir. Isso é muito importante. Porque se explicarmos o que as nossas fábricas são capazes de produzir, a razão pela qual isso acontece, todos percebem o que é possível e o que é impossível, e todos ajustam as suas expectativas. Isso está a acontecer mais atualmente.

Na Sonae Arauco, a ponderação antes de se tomar uma decisão e o facto de se ouvir as equipas aumenta a minha motivação.

Doris Buchmesser

Que contributo podem as vendas dar para que os níveis de serviço melhorem?

MM – É um processo contínuo, e temos feito progressos. Mas é fundamental um alinhamento com as nossas capacidades industriais, e ter presente que os desafios com que a área de *supply chain* tem de lidar têm de ter uma resposta coordenada, com o contributo de várias áreas.

E na sua perspetiva, Doris?

DB – A comunicação é muito importante. A equipa de vendas tem de compreender quais são os pedidos e as limitações com que os colegas lidam. Se comunicarmos, compreendemos e

podemos explicar melhor a situação aos clientes.

Que principais transformações aconteceram nas vossas áreas de negócio nos últimos cinco anos, e como é que as equipas se adaptaram?

MM – Creio que a principal foi a pandemia. Tornou o transporte mais difícil e aumentou a procura: estamos a vender mais, porque as pessoas estão a investir mais nas suas casas, a remodelá-las, a mobilá-las. E isso coloca mais pressão na cadeia de abastecimento. Neste contexto, é crucial a transformação que temos levado a cabo na nossa cadeia de abastecimento, quer na perspetiva da reorganização e melhoria dos processos, quer criando armazéns maiores, que nos permitem ter mais *stock* para dar resposta mais rápida às exigências dos nossos clientes. Estamos a fazer diversos projetos de melhoria e a investir de forma rápida, algo difícil tendo em conta que o mercado está mais desafiante – exige tempos mais curtos e menores quantidades – e que temos de ser capazes de continuar a fazer o nosso trabalho normal.

DB – A Covid-19 também mudou completamente a forma como vendemos, que é hoje mais reativa do que proativa. O contexto é muito difícil. Por um lado, há uma procura imensa por produtos Core & Technical® (C&T), à qual não conseguimos dar sempre resposta, e, por outro lado, temos de lutar por cada metro quadrado no que diz respeito ao posicionamento, por exemplo, de MFC e de AGEPAN®. Ou seja: trabalhamos, em parte, numa lógica de mitigar danos, porque nem sempre é possível entregar ao cliente o volume de produtos C&T que é solicitado e no momento em



Na unidade industrial de Linares circulam, diariamente, uma média de 130 camiões, 80 que trazem madeira para transformação e 50 que levam produtos Sonae Arauco finalizados para os clientes. Aqui, a complementaridade entre equipas é essencial para que nenhum processo falhe.



Da esquerda para a direita:

- Hans-Robert Holzer**
Sales Manager Construction DE, AT
- Jochem Sneepe**
Sales Backoffice Manager NEE
- Markus David**
Sales Manager Trade & Specification DE, AT
- Leo Jager**
Sales Manager Trade SAN, SAS, IT, FR
- Doris Buchmesser**
NEE Sales Director
- Wolfgang Welling**
Sales Manager Industry
- Nerses Fatunz**
Sales Manager East Europe



Da esquerda para a direita:

- Marta Gonçalves**
Master Planner
- Marco Moura**
Group Supply Chain Director
- Tiago Fernandes**
Master Planner
- João Sá**
Supply Chain Project Manager

que o cliente necessita; e, em simultâneo, tentamos ganhar mercado nos produtos de valor acrescentado.

E a que transformações vamos assistir nos próximos 5 anos?

MM – A necessidade de digitalização vai levar-nos a transformar os nossos processos e ferramentas de trabalho. Na área de *supply chain* temos já projetos em

curso nesse sentido. As restrições no setor dos transportes e em relação às emissões de CO₂ também vão gerar mudança. Temos de nos tornar mais sustentáveis e investir agora para não sermos ultrapassados.

DB – A minha maior preocupação diz respeito à resiliência dos nossos clientes perante um cenário de aumento dos custos das matérias-primas. Eles estão a atravessar um momento particularmente

difícil, em que nem sempre conseguem refletir essa subida nos preços dos seus produtos. Tendo em conta que as parcerias são uma prioridade estratégica, continuaremos a trabalhar com eles para, juntos, ultrapassarmos estes desafios.

Como é que as duas equipas podem trabalhar em conjunto para enfrentar estes desafios?

MM – Temos vários projetos comuns para melhorar. O foco é sermos mais eficazes e eficientes. As minhas equipas têm de melhorar em termos logísticos para que as da Doris possam vender com mais facilidade, mas a Doris também pode ajudar-me a colocar no mercado produtos que vão ao encontro da nossa capacidade industrial, que nos permitam ser mais produtivos e vendê-los a preços mais competitivos. A Doris pode ajudar-nos a otimizar o portefólio de produtos nos quais apostamos.

DB – Creio que também podemos ajudar em pequenas coisas, como tentando que o cliente compre maiores quantidades de produto, e produtos mais sustentáveis.

Doris, qual é, na sua perspetiva, a grande vantagem de a Sonae Arauco ter uma área de cadeia de abastecimento tão robusta?

DB – É uma grande vantagem competitiva. Ganhamos argumentos junto dos clientes. Podemos, para além de vender o produto, vender o serviço. É essencial neste contexto.

Voltando às vossas histórias pessoais: o que fazem nos tempos livres?

DB – Gosto muito de fazer desporto. Vivo em Salzburgo, por isso, sem ir para muito longe, tenho uns 30 lugares diferentes onde posso ir esquiar. E gosto muito de correr, pelo menos duas ou três vezes por semana.

A necessidade de digitalização vai levar-nos a transformar os nossos processos e ferramentas de trabalho. Em *supply chain* temos já projetos em curso nesse sentido.

Marco Moura

MM – Adorava jogar futebol, mas agora opto mais pelo ginásio e pela corrida. Normalmente faço-o de manhã, antes de vir trabalhar. E também costumava velejar, tinha o meu barco à vela, mas acabei por o vender porque não o usava muito, a família não gostava e o meu pai já não pode velejar comigo.

Tem algum conselho ou uma citação inspiradora que deseje partilhar com o seu colega?

MM – Trabalhar em Supply Chain cria uma tendência para querer controlar tudo. Li há algum tempo que o imperador Marco Aurélio, que tem o meu nome, dizia que só podemos controlar a nossa mente, não os eventos externos. Por isso, tentar controlar tudo pode ser stressante, mas conseguimos sempre controlar as nossas ações e reações.

DB – “Seja a mudança que deseja ver no mundo”, de Mahatma Gandhi.

CURIOSIDADES

Refeição favorita	Destino favorito	<i>Guilty pleasure</i>
DB – Wienerschnitzel [prato tradicional austríaco, vitela panada] MM – Barbecue Argentino	DB – Botswana MM – Sudoeste Asiático	DB – Ler policiais MM – Vinho tinto e tapas

Grande Reportagem

Innovus[®] 10 anos, 10 histórias

Na sua primeira década de existência, a nossa coleção de decorativos mostrou que é muito mais do que apenas uma marca. É criatividade, inovação, inspiração, qualidade, sustentabilidade, transformação, evolução – é vida, como resume a assinatura “*Matching life*”. Neste ano, que é de celebração, recordamos o percurso de Innovus[®] através das palavras dos principais responsáveis pelo seu sucesso – as nossas pessoas.



27



Sempre que se pergunta a um colaborador da Sonae Arauco como definiria a marca Innovus® numa só palavra, o tom é de surpresa, e a resposta é uma hesitação e uma pergunta: “Uma só palavra?!”. É que a marca que, há uma década, foi criada para agregar toda a nossa oferta de produtos decorativos dificilmente se encerra em tão pouco espaço. Foram 10 anos repletos de história, criatividade, inovação, inspiração, qualidade, sustentabilidade, transformação, evolução, clientes e equipas – de vida,

como bem resume a assinatura “*Matching life*”. A autoria da marca que celebramos é coletiva. Devemos o sucesso de Innovus® aos cerca de 2600 colaboradores que, direta ou indiretamente, fazem parte da sua história, e que participaram no caminho para colocá-la no lugar que hoje ocupa: o da melhor coleção no mercado. Innovus® é um dos rostos de uma Sonae Arauco global e atual, que antecipa as tendências de mercado e trabalha

Foram 10 anos repletos de história, criatividade, inovação, inspiração, qualidade, sustentabilidade, transformação, evolução, clientes e equipas – de vida, como bem resume a assinatura “*Matching life*”.

com foco nas necessidades dos clientes e na importância da sustentabilidade. Com mais de 200 decorativos, que podem ser combinados com acabamentos diferenciadores e de elevada qualidade, permite também uma correspondência completa entre decorativos disponíveis em MFC e HPL. As suas propostas vanguardistas em madeiras, fantasias e unicolores, incluindo soluções exclusivas de painéis melamínicos e laminados, estão presentes e patenteadas em 80 países e são hoje ferramenta de eleição e fonte de inspiração para arquitetos e *designers* de interiores. Em cada vez mais mercados, os clientes dizem diretamente aos vendedores: “Quero Innovus®”. A coleção é completa e abrangente, apresentando soluções distintivas e versáteis, que elevam qualquer ambiente, desde uma cozinha a um quarto; desde um restaurante a um hotel ou edifício de escritórios.

Dez anos de existência são, para Innovus®, também sinónimo de qualidade – certificada através dos mais exigentes *standards* globais e distinguida com prémios internacionais – e de sustentabilidade. Numa altura em que o mercado procura soluções que se alinhem com as suas preocupações ambientais, distinguimo-nos. O sucesso de Innovus® contribuiu igualmente para que, em 2021, os produtos que a Sonae Arauco colocou no mercado tenham retido 3,5 milhões de toneladas de dióxido de carbono.

Estas conquistas foram possíveis também devido aos robustos investimentos feitos ao longo dos anos, tanto na melhoria das nossas unidades industriais e equipamentos, como na formação das nossas pessoas, em investigação e desenvolvimento e num contacto próximo com os nossos clientes. A primeira década de Innovus® trouxe igualmente à empresa a tão desejada

Innovus® é um dos rostos de uma Sonae Arauco global e atual, que antecipa as tendências de mercado e trabalha com foco nas necessidades dos clientes e na importância da sustentabilidade.

integração, que se traduz em equipas coesas e motivadas, em processos otimizados, numa maior visibilidade no mercado e numa marca com grande peso internacional. Ao longo das próximas páginas, recuamos no tempo e viajamos pela memória de alguns dos que deixaram a sua marca na nossa marca. Do lançamento da primeira coleção às inovações mais marcantes; dos desafios

mais relevantes aos decorativos que os inspiram. Há muito para dizer sobre esta experiência enriquecedora. Há também espaço para olhar para o futuro: enquanto celebramos, planeamo-lo, para podermos passar, pelo menos, mais 10 anos em festa.

Innovus® 10 anos, 10 histórias

João Berger

Chief Marketing & Sales Officer



Orgulho é a palavra a que João Berger recorre com maior frequência para descrever a marca Innovus® de hoje. Sente-se orgulhoso dos seus colegas e do trabalho desenvolvido – é esse o espelho da satisfação que encontra no rosto dos clientes quando veem a nossa coleção. “São estes os momentos mais felizes que me vêm à memória”, diz o responsável. Este é um sentimento que acompanha a sua história na Sonae Arauco. “Fizemos muito nos últimos anos. Temos muito de que nos orgulhar. A marca Innovus® é, em si, uma grande conquista. Fomos capazes de dar o salto e deixar para trás anos e anos de desinvestimento.”

É por isso que se tiver de apresentar a coleção Innovus® a um potencial cliente não hesita em dizer-lhe: “Está prestes a ver a melhor coleção do mercado.” Da qualidade dos acabamentos, amplamente reconhecida, à sua variedade, que permite que a coleção seja apelativa a um leque muito amplo de clientes em todos os segmentos, são inúmeros os pontos fortes que realça. **Tendo de eleger apenas uma característica distintiva, João Berger destaca o facto de a coleção Innovus® poder contribuir para responder aos desafios da emergência climática.** Essa, diz, é “a tendência que vai afetar mais o negócio” – um impacto positivo para a Sonae Arauco: “Entregamos ao mercado soluções à base de madeira, que retêm dióxido de carbono, e fazemo-lo através de uma coleção de excelência.”

Elencando os principais desafios que perspetiva para a marca, o responsável afirma: “Precisamos de equilibrar a necessidade de novidade e diferenciação no mercado com uma constante busca por redução de complexidade e simplificação de processos, fazendo trocas e escolhas em termos de oferta. Em paralelo, precisamos de manter a aposta na melhoria contínua dos nossos processos e das nossas infraestruturas para podermos continuar a ser competitivos no mercado.” A par disso, João Berger entende que ainda há um longo caminho a percorrer. “Estamos a melhorar todos os dias, mas temos de continuar a promover a nossa coleção junto de todos os mercados, e de todos os clientes, beneficiando de todo o seu potencial e de modo a torná-la numa marca verdadeiramente universal.”

Em todo o caso, perspetiva o futuro com confiança. Acredita que a empresa está hoje mais bem preparada para superar desafios como o aumento da procura, a customização em massa ou a urgência da digitalização. “No futuro, vejo uma coleção continuamente renovada, que coloca a Sonae Arauco na vanguarda do setor. Vejo uma coleção que é um exemplo de sustentabilidade e de tudo o que é necessário fazer para preservar o planeta. E vejo algo de que todos podemos continuar a orgulhar-nos”, conclui.



Michelle Quintão

Group Marketing Director



O momento mais marcante destes dez anos de Innovus® para Michelle Quintão é a sua mais recente atualização, lançada em 2019 e que tem a assinatura *Matching Life*. **“Contribuiu, sem dúvida, para termos atualmente uma das melhores coleções do mercado. Foi assim que a criámos, foi assim que acreditámos que ela seria. E, depois do lançamento, o mercado confirmou”,** afirma.

E de que é feita esta coleção incomparável? “Esta foi a maior renovação já mais realizada, 40% dos *décors* foram atualizados, o que implicou investimento em novos acabamentos, novos papéis, uma

maior escolha para que esta fosse, de facto, a coleção que é capaz de combinar com a nossa vida”, continua. A marca Innovus®, diz, é feita também de muito trabalho de equipa, de muita vontade de inovar, muito trabalho junto dos clientes e, especialmente, muita resiliência: “O sucesso da marca não começou com o lançamento dos produtos, mas com todo o trabalho de bastidores. Sem as nossas equipas, não seria possível criar uma coleção tão impressionante.” Como *décor* de eleição, a responsável destaca o Elegance Natural em Spirit.

Frederico Moniz

South West Europe Commercial Director



O caminho da ambição nem sempre é o mais consensual. Especialmente quando implica uma grande transformação. Foi isso que sentiu Frederico Moniz aquando da criação da Innovus® Trade Network em Espanha: “Lembro-me de uma reunião que tive com a equipa e em que percebi que não estávamos todos alinhados em relação à rota que este projeto devia seguir”, recorda. “No entanto, Innovus® veio mostrar que ser ambicioso foi a melhor decisão.” Essa ambição, a vontade de arriscar, está na base desta coleção que significa diferenciação – em relação aos concorrentes e em relação à empresa do passado. **“Através de Innovus®, esclarecemos quem é a**

Sonae Arauco, ganhámos a nossa posição no mercado e, atualmente, qualidade, inovação, contemporaneidade são alguns dos atributos que podemos associar facilmente à empresa e à marca.” Os próximos anos, antecipa, serão de muito trabalho: “É preciso manter a marca Innovus® enquanto melhor coleção do mercado”. Numa altura em que a sustentabilidade é a palavra de ordem, “devemos beneficiar das sólidas credenciais da coleção nesta matéria. Isto porque somos, desde a criação da Sonae Arauco, uma empresa alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável”. É fã do Supreme White em Spirit. “De cada vez que o vejo aplicado num projeto, parece-me diferente”, conclui.

Doris Buchmesser

North East Europe Commercial Director



Empatia é a palavra que, para Doris Buchmesser, caracteriza melhor Innovus®, uma “marca autêntica”, através de cujos produtos, diz, “é possível expressar emoções e demonstrar carácter.” Foi essa empatia, essa autenticidade, que fez com que, há alguns anos, tivesse conseguido converter um distribuidor que era comprador assíduo de produtos concorrentes. “Entrou na reunião contrariado, com o ‘não’ preparado”, recorda. Mas depois da apresentação, houve algo que o fez mudar de opinião. “É uma marca honesta. Todos podem identificar-se com ela. Atualmente, distribui a nossa coleção.”

Este e outros parceiros são também responsáveis pela emergência de uma marca forte na região norte da Europa, que hoje se destaca no mercado, apesar do contexto altamente competitivo. Isso acontece também devido à sua “variedade e inovação”. “O facto de sermos agora imitados pelos nossos concorrentes confirma que temos feito tudo certo”, conclui. Como décor preferido, Doris seleciona o Feel Light Grey | Cosmos. “É um produto extraordinário, através do qual a Sonae Arauco demonstrou a sua verdadeira força inovadora.”

Paul Lerios

Marketing Manager África do Sul



Paul Lerios considera que a marca Innovus® é uma promessa de mais: “De mais escolha, de mais credibilidade, de mais inspiração, de mais do que o que é expectável.” Orgulha-se de ter feito parte da equipa que colocou esta escolha à disposição do mercado sul-africano, e elege o Elegance Natural como o seu acabamento favorito. “Apesar das dificuldades impostas pelo contexto pandémico, Innovus® está já a estabelecer uma presença sólida no país e será capaz de, nos próximos 10 anos, se tornar na marca de eleição, afirmando-se enquanto sinónimo de estilo, sustentabilidade e confiança.”

Este sucesso é a concretização da ideia que Paul tinha da empresa antes de se juntar à Sonae Arauco, e que foi o motivo pelo qual se candidatou. Não deixou de exprimir essa visão na primeira entrevista de trabalho: “Perguntaram-me porque é que queria juntar-me a esta empresa e não a uma concorrente. A minha resposta foi que a Sonae Arauco teve de tomar uma decisão: inovar ou morrer. E desde aí começou uma jornada de inovação à qual eu queria juntar-me. Está no nosso ADN e é também disso que Innovus® é feita.”

Michael Jordaan

Chief Marketing and Sales Officer África do Sul



Para Michael Jordaan, Innovus® leva, não só a madeira, mas também os decorativos mais longe. A coleção, que já está disponível na África do Sul, representa “uma escolha infinita e um fluxo contínuo de inovação e novas tendências.” Olhando para trás, Michael considera que o caminho até ao lançamento da marca naquele país foi uma “viagem interessante”. A distância temporal e a conclusão deste processo, iniciado antes de 2020, permitiu transformar em satisfação a deceção com que a pandemia confrontou as equipas, impedindo-as de colocar o produto no mercado. “Em vez de nos tornarmos vítimas da situação,

canalizámos o nosso tempo e a nossa energia para nos tornarmos num parceiro ainda mais confiável e com quem é hoje mais simples e mais fácil fazer negócio. O relançamento acabou por ser mais especial e diferenciador”, considera. O desafio agora, diz, é avançar com a consolidação da marca, com um objetivo em mente: Innovus® em todo o lado. O responsável identifica oportunidades, por exemplo, na entrada em áreas de valor acrescentado e de decorativos: “O meu desejo é que nós, na África do Sul, lideremos a entrada do grupo em algumas dessas áreas.” Decorativo favorito? Aurora em Spirit.

Andreas Koch

Sales Trade NEE



O percurso de Andreas Koch na Sonae Arauco foi traçado lado a lado com o de Innovus®. “A marca tem-me acompanhado todos os dias desde o seu lançamento”, conta um dos primeiros representantes da coleção no país. Na sua opinião, esta insígnia é “a chave para o sucesso integrado das atividades comerciais” da empresa na Alemanha. “Tal como o nome indica, Innovus® é inovadora.

Os décors e os acabamentos simplesmente encaixam no mundo. Além disso, são produtos de elevada qualidade”, continua. Foram estas

características que tornaram a inauguração do primeiro showroom Innovus® em Hamburgo num momento tão marcante para si. A partir daqui, pôde mostrar aos seus clientes este produto e, especialmente, o seu décor favorito, o Organic Stone. “Os décors já reconhecidos pelo mercado, em combinação com os novos acabamentos, são a prova de que estamos no caminho certo. É importante continuar a ter atenção às novas tendências e nunca perder de vista a questão da sustentabilidade”, conclui.

Juan Luis del Pozo

Sales Trade SWE



Na visão de Juan Luis del Pozo, existem duas Sonae Arauco: uma antes e outra depois do surgimento da marca Innovus®. “Adotou-se a inovação enquanto modelo de negócio. Esta marca representa o maior ponto de viragem da empresa. Tornou-nos líderes a nível ibérico e quase a nível europeu”, afirma. Juan destaca enquanto marco a criação da gama Fusion. “A partir daí, todos os modelos que se seguiram tiveram um desfecho muito bom, com a ajuda das equipas envolvidas.” O seu *décor* de eleição é o Supreme White em Spirit.

O comercial considera que a diversidade da oferta é o ponto mais forte da marca,

uma vez que os produtos conseguem adaptar-se totalmente aos projetos e às visões dos clientes. E é quando isso acontece – quando um plano se torna realidade – que mais se orgulha. “Gosto particularmente de ver a aplicação dos nossos produtos em casas.” Ou seja, encontra especial satisfação quando Innovus® mostra como é capaz de se fundir perfeitamente com o dia-a-dia das pessoas.

Susanne Böwingloh

Specification & Contracting NEE



Quando Susanne Böwingloh visita os seus clientes, na Alemanha, é frequente que a anunciem como a representante da “empresa” Innovus®. “Rio-me sempre porque as pessoas memorizam o nome da coleção mais facilmente. E é um bom sinal. Quer dizer que é um nome que chega ao coração de todos”, diz. E não é só o nome que tem essa capacidade: “É uma coleção fácil de apresentar porque é muito forte em termos de *design*, é moderna e global e oferece um serviço de confiança”.

Embora trabalhe com Innovus® desde a criação da marca (ou talvez por isso mesmo), considera difícil escolher apenas

uma entre as mais de 200 referências. Assim, destaca três: “Natural Concrete, Palazzo Gold e Elegance Natural em Spirit”. Mais imediata é a eleição de projeto predileto: “Há uma padaria em Berlim, perto do Checkpoint Charlie, onde utilizámos o Innovus® HPL Digital para cobrir as paredes com manchetes de jornais sobre a queda do Muro. É uma peça fantástica!”

Innovus®
10 anos,
10 histórias

Jorge Lado

Specification & Contracting SWE



Jorge Lado destaca a intemporalidade enquanto uma das características mais diferenciadoras de Innovus®. “O facto de os decorativos não terem passado de moda, mesmo os iniciais, garantem-nos a possibilidade de realizar projetos muito interessantes no futuro”, afirma. Enquanto seu favorito elege o Etna Oak.

por 3700 lojas de roupa em todo o mundo. A coleção *Matching Our Life*, diz, foi para si a mais marcante, porque a acompanhou desde o início. Sobre o futuro da marca, responde com otimismo: “Estamos num nível muito elevado. As nossas ambições estão ao nosso alcance.”

Jorge confessa que sente orgulho sempre que vê uma boa aplicação de um *décor* Innovus®, seja num hotel, na área do retalho ou mesmo em cadeias de restauração. E destaca entre os mais recompensadores um projeto de reformulação do *design* de montras do grupo Inditex que se replicou

Sede da seguradora Ageas, em Lisboa, integra soluções Innovus®

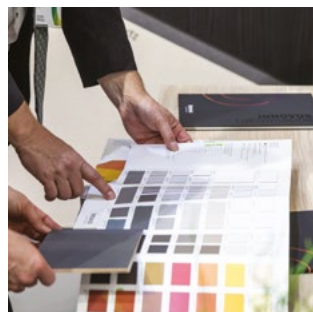


As datas mais marcantes da primeira década de Innovus®



2012

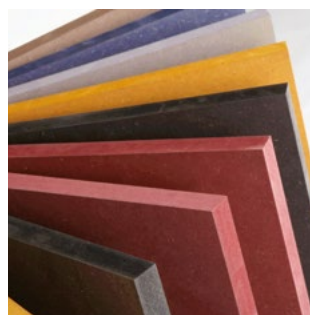
Lançamento global da coleção, após um pré-lançamento bem-sucedido nos mercados alemão e na região Benelux. O slogan era então “A New Way to Create”. Esta coleção comunicava a ambição de possibilitar a criação de novos espaços – de trabalho, de lazer, de vivência – com materiais inovadores e de qualidade. Foi também neste ano que se realizaram as primeiras sessões IMPULSE, para apresentar o produto a clientes industriais.



Sabia que...?

O primeiro catálogo Innovus® era constituído apenas por uma página A3 com algumas amostras, o suficiente para permitir aos vendedores explicarem a essência desta coleção. Atualmente, o catálogo tem a coleção completa e tem a coleção de unicolores em formato separado, amovível de forma a permitir cruzá-la e combiná-la com diferentes *décor*s.

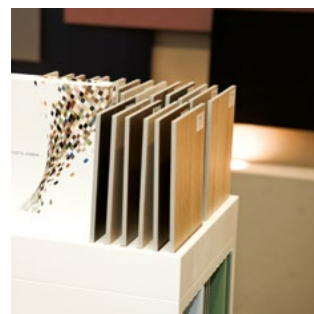
2014



A marca Topan transformou-se no nosso Innovus® Coloured MDF, destacando-se no mercado enquanto o primeiro MDF colorido sem adição de formaldeído (NAF).

2015

Deu-se a primeira grande evolução da marca Innovus®. A oferta de 250 decorativos incluiu produtos como o Innovus® Essence, o Innovus® Colour Boom e o Innovus® Unicolor.



Criou-se um novo slogan, “From concept to creation”. Esta frase, que significa em português “Do conceito à criação”, pretendeu também assinalar a evolução no campo industrial, com uma maior interligação entre as fábricas, os sistemas e as equipas.

2017

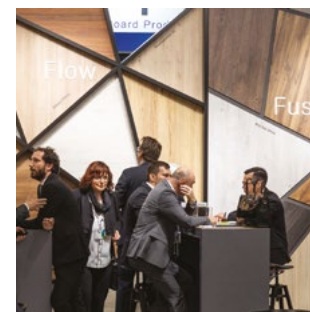
Este ano representou um novo impulso para Innovus®. A presença na Interzum coincidiu com o anúncio público da *joint venture* entre a Sonae Indústria e a Arauco e da nova marca corporativa Sonae Arauco.



2017 ficou ainda marcado pelo lançamento de dois novos acabamentos: Stucco e Fusion.

2019

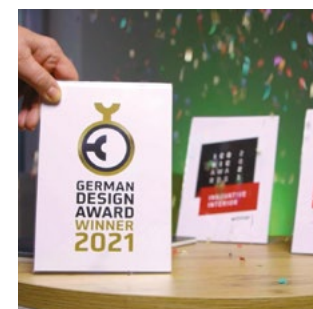
Nasceu uma nova coleção, com uma renovação de 40% dos decorativos, e com uma nova assinatura: Innovus® *Matching Life*. A vontade de querer, cada vez mais, responder às necessidades do dia-a-dia dos clientes levou à criação de novos acabamentos - Cosmos, Flow e Spirit -, apresentados na Interzum juntamente com a nova coleção.



Em 2019, iniciamos também a implementação da rede de Innovus® *Dealers* na Europa.

2020

O mundo mudou e Innovus® também. Promovemos os produtos Innovus® com propriedades antibacterianas.



2021

A marca Innovus® é lançada na África do Sul, garantindo um alinhamento da gama de produtos decorativos em todas as regiões da Sonae Arauco e um compromisso da marca consistente com os clientes que operam em vários países.



Tendo em mente a forma como os nossos espaços de trabalho e a nossa casa se transformaram durante a pandemia, a comunicação e a promoção da coleção foram adaptadas de acordo com o princípio “feel @ home”, em português “Sinta-se em casa”.

A coleção foi atualizada, com o lançamento de novos decorativos, com destaque para um dos favoritos do mercado e dos próprios colaboradores, tendo conquistado os jüris dos German Design Awards, dos Iconic Awards e dos Interzum Awards: o Feel Light Grey Cosmos.

2022



A Sonae Arauco é uma das principais presenças na FIMMA-Maderalia, a maior feira da Ibéria do setor da madeira e mobiliário, apresentando as propostas mais inovadoras de decorativos e acabamentos da coleção Innovus®, à boleia da comemoração dos seus 10 anos na Europa.

Em 2022 celebramos também o sucesso da implementação dos Innovus® *Dealers* em Espanha, sendo que continuaremos empenhados em crescer nos outros mercados Europeus.



Josten Schmees, Meppen

2
Continentes



Maria José Santos, Maia



Benito Arellano, Valladolid



Ashleen Donnelly, Woodmead

33
Nacionalidades



Daniel Segui, Marracos



Gerd-Uwe Nierhaus, Nettgau



Carlos Fortes, Sines



Marion Fietkau, Kaisersesch

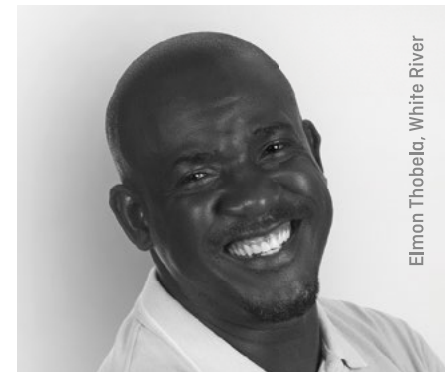


Jovane Oktaee, Nettgau



Bruno Cardante, Maia

CADA UM DE NÓS
É ÚNICO
À SUA MANEIRA.



Elmon Thobela, White River



Margarida Pereira, Oliveira do Hospital



Miroslav Ivanov, Cuéllar

2600
Colaboradores



Duy Manh Vuong, Nettgau



Mariah Asari, Beeskow



Roberto Galan Prieto, Madrid



Sonia Sanz, Cuéllar



Sebastian Ockain, Beeskow



Julián Pérez, Linares

É esta diversidade que leva
a Sonae Arauco mais longe.



Felipe Sousa, Oliveira do Hospital

9
Países



Angel Nkambule, White River



Rafael Martins, Mangualde



Janine Blume, Detmold



Magali Vadala, Suíça



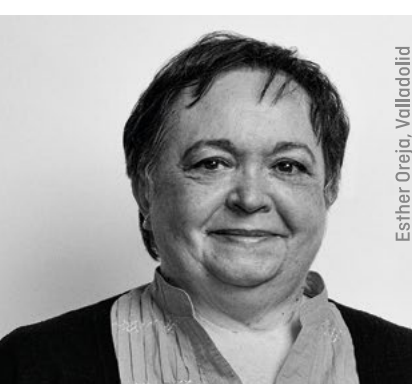
Guido Henrich, Kaisersesch



Esther Verlaan, Países Baixos



Gina Fitzgibbon, Reino Unido



Esther Oreja, Valladolid



María Díaz Muñoz, Linares



Christoph Lammers, Meppen



Dora Santos, Sines



Robert Lloyd, Mangualde



Petra Bollfratz, Beeskow

SONAE
ARAUCO
Taking wood further



Adelaide Alves, 57 anos, é Group R&D and Product Development Director da Sonae Arauco desde 2016. Está na empresa há 34 anos. Hoje, é responsável por coordenar o Processo Integrado de Inovação de Produto, combinando uma perspetiva de longo prazo no desenvolvimento de portefólios com a impreterível agilidade de resposta no curto prazo, de modo a melhorar a capacidade da empresa para enfrentar as dinâmicas exigências do mercado.

Perfil

Adelaide Alves

Uma líder que se sente em casa

Focada, orientada para a solução, exigente, atenta ao detalhe e com competências técnicas reconhecidas por colegas e clientes em todos os países onde a Sonae Arauco está presente, Adelaide Alves é uma figura carismática na empresa a que chama casa há mais de três décadas. Frontal e com um sentido de humor que a ajuda a manter a calma mesmo nas situações mais delicadas, é uma líder próxima e humana, que adora a sua Dream Team – e é correspondida.

Quando foi chamada para a primeira entrevista na Sonae, Adelaide Alves estava de férias no Algarve. Recém-licenciada em Engenharia Química e com um estilo muito particular – “Os meus pais diziam que eu era *freak*”, especifica, entre risos, recordando também “os cabelos com permanente” –, Adelaide apanhou um comboio noturno para conseguir estar na Maia no dia seguinte. “Só tinha calças de ganga e nunca tinha usado uma carteira”, conta a atual diretora da Sonae Arauco. Não foi apenas a oportunidade que a apanhou de surpresa. A entrevista começou com uma pergunta que Adelaide não esperava, apesar da sua educação num colégio católico. “O entrevistador também me deve ter achado estranha, porque a primeira coisa que me perguntou foi se eu lia a Bíblia”, recorda. “Fiquei para morrer.”



40

Adelaide Alves gere uma equipa dispersa por várias geografias. Dirk Eynck, Global Design Manager (NEE), à esquerda, está baseado na Alemanha. Isolino Valiño, Manager Development Decorative Product, em Espanha. Os seus colaboradores afirmam que a responsável se mantém próxima, apesar da distância.

Mesmo sem palavras, a determinação e capacidade de encontrar soluções que mostrou levaram a que fosse contratada para um estágio de seis meses no departamento de desenvolvimento de resinas da então Sonae Indústria de Revestimentos. E fez aí o seu primeiro investimento profissional: “Comprei uma carteira para usar no primeiro dia de trabalho. Achei que até parecia mal não ter nenhuma.”

Passaram 34 anos desde esse dia e, depois de ter ocupado diversas posições em diferentes empresas do grupo, Adelaide garante ter encontrado na Sonae Arauco a sua casa, um sentimento de pertença a uma equipa e um grande motivo para gostar de ir trabalhar diariamente. De tal forma que nem tranca o carro (que dispensa conduzir): “Levo muito a sério quando digo que me sinto em casa. Quem é que me vai tirar o carro aqui?”. Enveredar pela engenharia nunca foi um objetivo tão claro como a sua vasta experiência poderia indiciar. Sonhava ser piloto da Força Aérea. À falta de uma visão 20/20, escolheu Engenharia Química por “impulso”. “Um amigo dos meus pais era engenheiro químico e eu achava a vida dele um máximo: viajava muito, contava histórias das diferenças entre as fábricas na Alemanha e em Itália.” O que não conseguia analisar na altura, e que compreende agora, é que aquele homem era também um gestor muito humano, uma pessoa que dava valor às experiências e às interações

com as outras pessoas, com a sua equipa. Foram também essas características que a cativaram – e são traços que os colegas de Adelaide lhe reconhecem. “Para ser chefe, é fundamental saber motivar as pessoas. E essa é uma das suas características mais evidentes”, aponta Isolino Valiño, Manager Development Decorative Product, do qual Adelaide é responsável direta há sete anos, apesar de se conhecerem há já 20. “Acima de tudo, é muito humana.”

Uma estudante “muito certinha”

Durante os anos de estudante, foi “muito certinha”. Nunca faltou a uma aula, estando sempre com o máximo de atenção para aprender com facilidade. “Aliás, nunca estudava no dia antes dos exames: ia beber finos para a Praça da República”, afirma, referindo-se ao ponto de encontro dos estudantes na cidade de Coimbra. “E nunca fiquei nervosa com as avaliações.” Neste aspeto, não mudou. Os colegas dizem que é muito raro vê-la perder o foco, mesmo perante uma situação difícil. Helena Silva, Prototype & Sampling Center Coordinator, reporta a Adelaide desde 2017, mas conheceu-a há 15, quando era sua cliente. Já nessa altura, a segurança e a ponderação de Adelaide saltavam à vista: “Tínhamos muitas situações críticas, e ela conseguia resolvê-las com empatia com o cliente sem colocar em causa os interesses da empresa. Admirei-a sempre por isso.” Adelaide confirma: “Não sou demasiado stressada.

Para a Adelaide, “não há problemas que não se resolvam”, sobretudo se a abordagem for o diálogo.



Em situações de grande dificuldade, por vezes socorro-me do meu humor.” Para a R&D Director, “não há problemas que não se resolvam”, sobretudo se a abordagem for o diálogo. Isolino recorda, por exemplo, quando a equipa pôs em marcha a produção de produtos decorativos em Nettgau, na Alemanha, e “o ambiente era de grande reserva. Adelaide conseguiu conduzir a situação, negociar e o projeto concluiu-se com sucesso”.

Uma busca permanente de conhecimento

Não foi a primeira vez que Adelaide foi chamada a intervir num contexto delicado. Em 1998, desafiaram-na para liderar a abertura da nova fábrica da EuroResinas em Sines. “Formei a equipa, escolhi a tecnologia e tinha um ano para entregar uma fábrica a produzir eficientemente”, recorda. A falta de mão-de-obra qualificada, especialmente para as funções de base, e os conflitos com os sindicatos marcaram essa etapa da sua carreira. O regresso ao Porto foi ditado pelo sucesso do projeto e pela necessidade de “deixar de ter a família partida”, uma vez que se mudara sozinha para Sines, e num momento em que os seus dois filhos eram ainda muito pequenos. Apesar da distância, nunca perdeu a ligação próxima que tem com a família. “Vi filmes ao telefone com o meu marido e íamos comentando como se estivéssemos os dois na sala.” A partir daí, manteve a posição de Industrial Manager, primeiro na EuroResinas e depois na Sonae Indústria.

Em 2006, voltou a estudar. Realizou uma pós-graduação em Marketing e um programa de Gestão para Empresas, formações que definiram a gestora que é hoje. Regressaria a tempo inteiro à Sonae Indústria enquanto Product and Technology Development Manager.

Continua a estudar regularmente – é a sua estratégia para desbloquear a criatividade

e estar sempre a par do que se faz na sua indústria. “Tiro duas ou três horas por semana para ler artigos publicados pela academia, ver os sites da concorrência, assistir a *workshops* de empresas de outras indústrias...”, enumera. O resultado é frequentemente encaminhado para as caixas de *email* dos membros da sua equipa: “Muitas vezes envia-me emails só com um link, não para discutir, não para me atribuir uma tarefa, só para partilhar”, conta Dirk Eiyneck, Global Design Manager (NEE), que está há quatro anos na sua equipa.

Um novo fôlego, uma maior ambição

Com a criação da Sonae Arauco, considera Adelaide, gerou-se um novo fôlego e a ambição – criativa e de procura de valor – cresceu. “Até então, não ambicionávamos ser reconhecidos como introdutores de tendências ou, pelo menos, ter coleções que pudessem ser comparadas aos grandes *players* da Europa Central.”

Depois de ter concentrado muitos anos nos produtos Core & Technical®, especialmente pela sua experiência no desenvolvimento de resinas, chegou também o desafio de liderar a secção de produtos decorativos. Adelaide desempenhou um papel importante no processo de integração de técnicas e produtos nas fábricas Sonae Arauco a nível europeu, preparando a chegada de uma coleção verdadeiramente global, que agora tem a marca Innovus®. “O que tínhamos era a coleção Portugal, a coleção Espanha, a coleção França. Podia ser prescrito um desenho em França que era de uma coleção alemã e era produzido em Portugal. E isso criava uma entropia muito grande”, explica.

De segunda a sexta, o dia começa com dois cafés, ainda em casa. A chegada à Maia é antes das 9h, hora a que bebe outro café, acompanhado de mais um cigarro. “Antes de três cafés não consigo ser sociável”, brinca. “Bebe uns sete ou oito por dia”, conta Joana Faria Resende, Collection



43

“Gosto muito da minha equipa porque, sendo constituída por pessoas diferentes, algo irreverentes, funciona mesmo como uma equipa solidária e dedicada”

Management (SWE), que trabalha de perto com Adelaide há mais de uma década. Os cigarros, diz, também se multiplicam ao longo do dia. Se estiver muito focada, pode passar um dia sem comer. Muitas vezes é a equipa que a interrompe e que a chama para almoçar, ou, se ela estiver mais atrapalhada, que lhe leva comida. “Temos esse espírito”, acrescenta. A primeira coisa que Adelaide faz quando chega ao seu gabinete, cuja porta nunca fecha a não ser que esteja em reunião, é abrir o caderno onde tem os pontos pendentes do dia anterior (aponta tudo à mão, e tem vários cadernos, para diferentes temas). “Há dias em que nem sequer abro o email, porque se me puser a responder a tudo não consigo planear reuniões nem pensar.”

Fora do escritório, dedica muito do seu tempo à leitura de policiais e biografias, os seus géneros favoritos, às séries de televisão e à gastronomia. “Eu e meu marido gostamos bastante de escolher restaurantes novos e ir experimentando”, afirma. Joana Faria Resende teve oportunidade de ir ao The Yeatman, uma referência na hotelaria e restauração nacional, por causa de Adelaide. Diz que não esquecerá essa experiência. Esse não é o único episódio que a colega recorda em relação à atual chefe – e este ficou também na memória de Isolino Valiño: “Depois de vários dias intensos de presença numa feira internacional, que a Adelaide faz com que sejam sempre bastante divertidos, chegámos ao hotel e não havia quartos suficientes para todos.” A chefe não se atrapalhou, descreve Joana. “Partilhámos o quarto e a cama.”

Uma pessoa de pessoas – mas frontal

É na relação com a sua equipa – a que chama *Dream Team*, equipa de sonho – que encontra motivação. “Gosto muito da

minha equipa porque, sendo constituída por pessoas diferentes, algo irreverentes, funciona mesmo como uma equipa solidária e dedicada”, diz. E é por gostar tanto deste grupo que pode ser muito crítica, especialmente se entender que alguém entregou um trabalho que ficou aquém da sua capacidade. “Se há coisa que me faz perder as estribeiras é saber que a pessoa é capaz e vê-la desperdiçar a oportunidade.” Adelaide pode até ser intimidante para quem se cruza com ela pela primeira vez. “Tem um feito direto, frontal. Se tiver de dar uma desanda a alguém, dá”, diz Joana. Mas isso não significa que não se mantenha muito humana, recorda a colaboradora: “Quando se formalizou que ela seria a minha chefia direta, já éramos amigas. Perguntei-lhe se havia alguma coisa que devesse mudar na forma como nos relacionávamos, ser mais formal. E ela respondeu-me à Adelaide: “Tás parva?!”. ”

Adelaide “vive muito as coisas da empresa.” Celebra efusivamente as vitórias da equipa: “Às vezes de formas até infantis”, segundo a própria. Já aconteceu sair do gabinete e dançar no *open space*. A celebração mais recente de que Isabel Moutinho, Product Development Manager, se recorda teve que ver com os resultados de um ensaio sobre a emissão de VOC [compostos orgânicos voláteis] na produção de OSB na Alemanha. E ainda que não possa ir à fábrica com a regularidade de que gostaria, e que foi diminuindo à medida que subia na carreira, continua a ficar entusiasmada quando consegue participar na criação de algo a partir do zero. “Essa é a parte mais viva do meu trabalho.” Atualmente, a equipa está envolvida na renovação da coleção Innovus®, na criação de um produto de melamina que possa competir com o lacado super mate e, em linha

com o objetivo da empresa de atingir a neutralidade carbónica até 2040, num projeto que põe em prática os valores da economia circular.

Toda a empresa sabe que pode contar com a sua atenção ao detalhe, conhecimento e espírito crítico.

A disponibilidade para ajudar, a sua capacidade de, depois de uma análise rápida e com uma questão certa, detetar uma falha num projeto ou encontrar soluções, mantém-se desde que entrou no grupo, de calças de ganga, para a primeira entrevista. E toda a empresa sabe que pode contar com a sua atenção ao detalhe, conhecimento e espírito crítico para qualquer assunto. “Há uma certa familiaridade que advém de 30 anos aqui. Sei que se precisar de, por exemplo, medir um brilho, pego no telefone e ligo para qualquer laboratório, e sei que mo vão fazer. Da mesma maneira, sei que muitas pessoas nas fábricas ou na comercial, quando têm uma dúvida, pegam no telefone e ligam-me diretamente, para tentarmos resolver o problema”, afirma Adelaide. É assim quando se está em casa.

OS PRODUTOS QUE MARCARAM A SUA CARREIRA



Core & Technical®

Grande parte do seu percurso foi focado nestes produtos. “Isso aconteceu, quer por ter começado pelas resinas, e pela experiência que adquiri nessa área, mas também por ter feito suporte técnico e desenvolvimento”, explica. Adelaide considera que o trabalho mais importante da sua carreira foi o desenvolvimento da resina que permitiu limitar a utilização de formaldeídos na produção de melamina. Os desafios em que está a trabalhar prendem-se com a diminuição dos COV e com o aumento da incorporação de madeira reciclada nos produtos.



Decorativos

Quando chegou aos decorativos, quebrou um dogma que existia até então: de que quem geria os produtos Core & Technical® não conseguia gerir os decorativos. “Aceitei o desafio porque, embora, de facto, não conhecesse a especialidade para além das suas características técnicas, sabia que a equipa era muito forte e experiente.” Numa fase inicial, explica, coordenou “desde a parte técnica à análise de mercado e posicionamento – um pouco de gestão de produto e muito de desenvolvimento e otimização do produto.” Com a chegada da Sonae Arauco, a função especializou-se.



A criação da Innovus®

Foi a primeira coleção global da empresa, e marcou um alinhamento da nossa estratégia em relação à tendência do mercado. “Lembro-me de estranharmos o dinheiro que se estava a investir para criar uma marca, mas, pela primeira vez, estávamos a pensar em mensagens, valores e todo um figurativo à volta. Ainda bem que que o nome foi suficientemente bom para ninguém ter a tentação de mudar.”

Innovus® 3.0

Os acabamentos foram desenvolvidos pela Sonae Arauco. “Tenho particular orgulho nisso. Essa é a parte mais viva do meu trabalho – criar alguma coisa do zero.” Mesmo quando as equipas estão satisfeitas, explica, a prova do sucesso é dada pelo mercado. “Na apresentação a coleção, uma senhora tocou no nosso Cosmos, o meu acabamento favorito, e fez o melhor elogio possível: ‘Eu não sabia que vocês também vendiam pedras.’”



Destino

Berlim

Descobrir a capital alemã
e os seus arredores

Berlim

A região metropolitana de Berlim/Bradenburgo é o coração da Alemanha. Famosa pela sua arquitetura diversa e por garantir uma boa qualidade de vida aos seus seis milhões de habitantes, esta zona inclui não só a capital do país, como também Beeskow, uma das localizações mais estimadas da Sonae Arauco. Do urbano ao industrial, passando pelas paisagens rurais, é um local onde se pode encontrar um pouco de tudo aquilo de que se precisa numa visita – de poucos dias, mais longa, sozinho ou com a família. E é para lá que viajamos nesta edição, à boleia das sugestões dos nossos colaboradores.

Sonae Arauco na Alemanha

Cerca de 1100 colaboradores
Unidades Industriais e Comerciais:
Beeskow, Detmold, Meppen,
Nettgau e Kaisersesch

A equipa Sonae Arauco
que participou neste artigo:



Christoph Wenderdel
Process Engineer
na linha de PB



Nerses Fatunz
Eastern Europe Sales
Manager



Sandy Hilgenfeld
Plant Manager
Assistant

Onde ir?

Schlaubetal

Perfeita para longas caminhadas, esta região é conhecida pelas suas florestas verdes e frondosas, situando-se a apenas 80 quilómetros de Berlim. São vários os trilhos marcados que permitem conhecer os lagos, os vales e as pontes mais características, não esquecendo a rica (e fotogénica) fauna e flora que ali se encontra.



Grupo de amigos



Lago Scharmützelsee

A apenas 45 minutos de automóvel de Berlim e 15 de Beeskow, situa-se o paraíso de verão dos habitantes desta zona: o lago Scharmützelsee oferece não só um mergulho fresco como variadas atividades para fazer em casal ou em família, como um passeio de barco à vela ou uma bela pescaria.

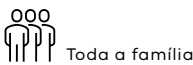


Toda a família



Tiergarten

Com 210 hectares, o Tiergarten é o segundo maior parque de Berlim, conhecido por ser o pulmão verde da cidade. É ideal para uma pausa entre monumentos, um piquenique relaxado de fim de semana ou uma corrida revitalizante. É também ali que está o jardim zoológico da cidade, um dos maiores da Europa, com 20 mil animais de 1.300 espécies diferentes.



Toda a família



East Side Gallery

O que antes era um muro que dividia o país junta agora o mundo todo em torno da arte. Estes 1,3 quilómetros de parede que restaram da Queda do Muro de Berlim perfazem a maior galeria de arte a céu aberto de todo o mundo, onde se pode ver o famoso Fraternal Kiss, de Dmitri Vrubel, ou o Trabant, de Birgit Kinders, a rasgar a parede.



Grupo de amigos



O que fazer?

Kulturforum

É assim que se chama a zona cultural da cidade de Berlim, onde estão localizados os principais museus, como o Neue Nationalgalerie, o mais importante museu de arte do século XX na Alemanha, e também um dos marcos arquitetónicos da cidade.

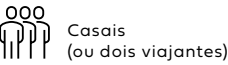


Toda a família



Schaubühne am Lehniner Platz

A Alemanha é a capital mundial do teatro *avant-garde* e esta é uma das salas que mantém essa chama viva na cidade. O edifício, desenhado pelo pioneiro da Art Déco Erich Mendelsohn, é um ponto de passagem obrigatória e o seu cartaz convida sempre à entrada.



Casais (ou dois viajantes)



Mauerpark

É o mercado de levante mais conhecido da cidade de Berlim, organizado todos os domingos do mês. Aqui podem encontrar-se os mais diversos artigos, desde roupa de *designers* locais a discos antigos, passando por artigos *vintage*. Há também um palco ao ar livre onde centenas de pessoas se juntam para concertos ao vivo.



Grupos de amigos



Reichstagskuppel

Visitar o parlamento nacional pode não ser, à partida, uma prioridade numa visita turística. Contudo, é fácil mudar de ideias em relação a Berlim. Quando se sobe à cúpula do edifício, é possível ver a cidade de um ponto privilegiado – e também assistir aos trabalhos no plenário.



Toda a família



Onde comer?

Markthalle 9

Este antigo mercado com perto de 130 anos é agora um lugar dinâmico que, para além de receber a tradicional feira semanal, tem várias bancas de *street food* e produtos locais. Quem pode dizer que não a uma *currywurst*, o prato tradicional da cidade? É também uma representação perfeita da cidade de Berlim dos nossos tempos: vibrante, consciente e diversa.

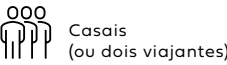


Grupo de amigos



NENI Berlin

Localizado no *rooftop* do hotel 25hours Bikini Berlin, com fantásticas vistas panorâmicas da zona oeste da cidade, o NENI Berlin oferece um menu com diversas inspirações, desde sabores europeus a sabores orientais. Aqui pode pedir um “Bonito Caos”, um prato que oferece todas as experiências que o *chef* tem reservadas para os clientes.



Casais (ou dois viajantes)



Eventos anuais a não perder

The Berlinale

Fevereiro

O *The Berlinale* (ou Internationale Filmfestspiele Berlin) é um dos mais importantes festivais de cinema do mundo e provavelmente também o maior festival cultural de Berlim.

Karneval der Kulturen

Primavera

O *Karneval der Kulturen* é um festival de carnaval celebrado em Berlim há mais de 20 anos, que pretende passar uma mensagem cultural de diversidade na capital alemã.

Lange Nacht der Museen

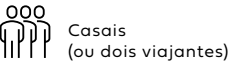
Último sábado de agosto

Na *Lange Nacht der Museen* (em português, a Longa Noite de Museus), cerca de 80 museus abrem durante a noite com programas surpreendentes. O bilhete permite entrar em todos os museus e usufruir de alguns transportes públicos da cidade.

Onde ficar?

Nobelhart & Schmutzig

Número 45 no “The World’s 50 Best Restaurants 2021”, no Nobelhart & Schmutzig, considerado o “restaurante mais político da Alemanha”, encontrará apenas alimentos provenientes da região de Berlim. Neste estabelecimento é encorajado a deixar o seu telemóvel de lado e a aproveitar o momento, não podendo sequer tirar fotografias.



Casais (ou dois viajantes)



Plant Base

O Plant Base é um café *vegan* e, em simultâneo, uma livraria. Neste espaço *pet-friendly*, a maioria dos produtos da carta são orgânicos e de origem sustentável. Para além de ótimos pequenos-almoços e almoços, poderá ainda participar em diversos eventos e *workshops*. Os *brunches* também são uma especialidade.

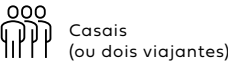


Toda a família



Hotel Aldon Kempinski Berlin

O Hotel Aldon, de 5 estrelas, é considerado um dos mais luxuosos hotéis da capital alemã, localizado na principal avenida de Mitte, a zona central da cidade. Este fantástico hotel disponibiliza serviços de *tours* pela cidade, spa e ainda excelentes bares e restaurantes.

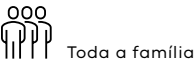


Casais (ou dois viajantes)



Loft pet-friendly

Neste *loft* industrial incrivelmente equipado e disponível no Airbnb Plus, localizado em Kreuzberg, poderá levar o seu animal de estimação consigo. Este apartamento, com apenas um quarto, é ideal para casais – apesar de dispor ainda de um sofá-cama, capaz de hospedar mais duas pessoas.



Toda a família



Singer109 Hostel Berlin

O Singer109 é um hostel localizado no centro da Berlim, perto das maiores atrações turísticas. Oferece desde quartos privados a camas em dormitórios mistos e/ou apenas para mulheres. O hostel compromete-se ainda a oferecer sempre um preço mais económico para as marcações feitas no próprio *website*.

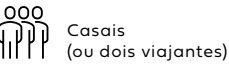


Grupo de amigos



SATAMA Sauna Resort & SPA

Nas margens do lago Scharmützelsee encontra-se este Resort e SPA reconhecidos, por exemplo, pelas suas dez saunas, cada uma com diferentes características, da temperatura à humidade, ou os diversos quartos equipados com *jacuzzi*. Recomenda-se depois um mergulho nas águas frescas do lago para um tratamento mais eficaz.



Casais (ou dois viajantes)



Convidado

A transformação das soluções de madeira para criar um setor da construção mais amigo do planeta

Akanksha Khatri

Head, Nature Action Agenda
Centre for Nature and Climate
World Economic Forum

Com um valor estimado de 40% do PIB global atualmente proveniente do setor da construção, esta é uma área de extrema importância para a economia global. No seu conjunto, o ambiente construído e a indústria da construção são responsáveis, a nível mundial, por 39% das emissões de carbono. Como tal, afiguram-se como cruciais no nosso caminho para atingirmos os objetivos do Acordo de Paris.

Porém, não se trata apenas de indicadores macroeconómicos, mas também de inclusão e bem-estar das pessoas. Até 2030, a cada semana as cidades vão receber cerca de 1,5 milhões de pessoas e as áreas construídas continuarão a crescer. Para além de analisarmos a utilização direta de materiais, é importante considerarmos também o sistema que apoia a criação de materiais de entrada e os setores industriais associados. Por exemplo, as economias florestais sustentam, direta ou indiretamente, mais de 45 milhões de empregos a nível mundial. Na Bacia do Congo, 80 milhões de pessoas dependem do ecossistema florestal para a sua subsistência, alimentação, energia, medicamentos e água. Na Etiópia, 13% do PIB nacional depende das florestas, com metade da população do país empregada no setor florestal. As decisões que tomamos hoje ligam-nos a um futuro que poderá ser construído sobre um modelo

económico antiquado – de extração, com características externas negativas para a saúde e para o ambiente – ou que poderá evoluir para um novo modelo, virado para a natureza e para as pessoas, que apoie uma construção e um setor florestal regenerativos.

Este é um modelo que tem ainda associada a criação de novas oportunidades de investimento para as empresas com vista a assegurar o futuro das florestas, garantindo assim a cadeia de fornecimento de mercadorias e dando resposta à procura de produtos de madeira, entre outros. As empresas do setor privado poderão aproveitar a sua *expertise* nas áreas de investimento e inovação e aliá-la aos conhecimentos dos povos indígenas e locais, nomeadamente no que toca à identificação de espécies nativas que podem ser resilientes ao clima. No futuro, é imperativo olhar para as florestas como uma oportunidade de valor acrescentado significativo e de transformação de produtos primários em produtos avançados, com benefícios múltiplos.

As iniciativas do Fórum Económico Mundial sobre Bioeconomia Circular e Biodiversidade nas Cidades (*BiodiverCities by 2030*) estão a trabalhar através da cooperação público-privada para redefinir a forma como projetamos as nossas




51

infraestruturas urbanas, tanto para propriedades residenciais como comerciais. Em colaboração com peritos, arquitetos, empresas, promotores imobiliários e o setor público, estas iniciativas estão a promover uma melhor compreensão dos materiais sustentáveis e da pegada de carbono dos nossos edifícios. Alguns dos materiais com maior teor de carbono são também, atualmente, as opções mais comuns no setor da construção. É o caso do betão, do aço e da alvenaria.

Felizmente, várias alternativas estão a ganhar popularidade, incluindo as soluções de madeira. Nesta evolução, para além dos esforços do setor privado em novas construções, são também necessárias maior transparência e maior divulgação pública para que os consumidores possam tomar decisões informadas e os investidores

possam gerir as suas carteiras de risco. Assistimos a um novo movimento no setor da construção, que alavanca os princípios da bioeconomia circular e analisa todo o ciclo de vida de materiais sustentáveis, como a madeira. É o caso, por exemplo, de uma nova torre de habitação social em Barcelona e da nova sede da papelreira Stora Enso, construídas a partir de madeira. Estes projetos servem-nos de inspiração, conjugando princípios de *design*, compromissos corporativos e considerações sociais e ambientais. Há uma necessidade urgente de nos afastarmos dos modelos de negócio comuns, e de nos focarmos num caminho positivo para a natureza – e a forma como repensamos os nossos edifícios é uma questão central para esta transição.

Este é um modelo que tem ainda associada a criação de novas oportunidades de investimento para as empresas com vista a assegurar o futuro das florestas, garantindo assim a cadeia de fornecimento de mercadorias e dando resposta à procura de produtos de madeira.



Tendências

Como é a fábrica do futuro?

A Sonae Arauco está a trabalhar para responder à questão que tem desafiado as indústrias por todo o mundo, com o intuito de se manter uma das empresas líderes do setor. Na base, está um elo entre a indústria, a tecnologia e os grandes volumes de dados que hoje podemos recolher e analisar com a ajuda de inteligência artificial. Em breve, cada uma das nossas unidades industriais

terá um gêmeo digital que replica tudo o que acontece no processo produtivo numa plataforma *online* e em tempo real; e, no médio prazo, serão as equipas de manutenção a selecionar o momento em que os equipamentos param para ser reparados.

Conheça a jornada de transformação que já está a mudar a forma como trabalhamos – e como entregamos produtos de valor acrescentado aos nossos clientes.

As exigências do mercado estão a mudar, espelho de um mundo interligado que não para. Encomendas de menor volume e com períodos de entrega mais curtos são o novo normal das fábricas, que têm de continuar a garantir a máxima qualidade dos seus produtos, tendo em conta os constrangimentos externos, nomeadamente na cadeia de abastecimento, e de cumprir critérios de sustentabilidade cada vez mais exigentes. Este contexto exige a transformação – uma transformação profunda – da operação industrial e a digitalização dos processos é incontornável. Aliada a um *mindset* de constante investigação e desenvolvimento, está a consolidar-se como base da otimização máxima das operações, mas não só. Os dados disponíveis mostram que essa transformação é também um caminho para assegurar a sustentabilidade dos negócios. Um estudo recente da consultora McKinsey & Company estima que as empresas que consigam

introduzir nos seus processos ferramentas ligadas à Indústria 4.0. terão oportunidade de ver reduzidos os tempos de inatividade das máquinas entre 30 e 50%; ter melhorias de 15 a 30% na produtividade; aumentos de 10 a 30% na capacidade de produção e reduções de 10 a 20% nos custos de qualidade.

É por isso que a Sonae Arauco levou a cabo uma profunda reorganização da área Industrial & Tecnológica. Este novo modelo organizacional (ver organigrama) foi construído para maximizar e homogeneizar a criação de valor acrescentado nas nossas fábricas, nas diferentes geografias onde estamos, explica Ana Fernandes, Chief Industrial & Technology Officer (CITO): “A reorganização sustenta-se na convicção de que as funções corporativas e as unidades industriais devem trabalhar em estreita parceria, movidas pelo princípio de alavancar todo o potencial das fábricas em cada domínio industrial, para fazer da Sonae Arauco uma referência

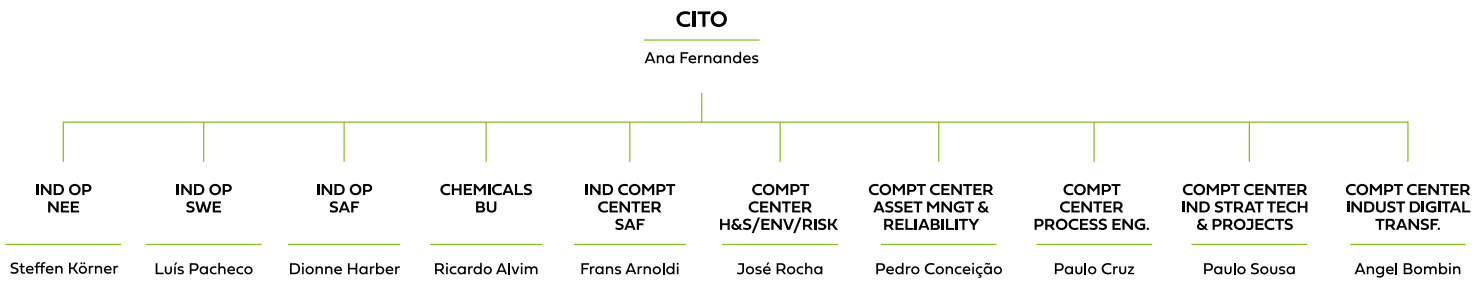
industrial no setor das soluções de madeira e contribuir para a sustentabilidade da nossa empresa a longo prazo.”

O novo modelo de organização industrial da Sonae Arauco está baseado em Centros de Competência, que, acrescenta a administradora, “serão responsáveis por identificar processos e ferramentas que permitam colmatar necessidades, atingir objetivos específicos e divulgar o conhecimento de uma forma muito prática e pragmática, assegurando também a padronização e a melhoria contínua dos processos.” Ou seja, as nossas pessoas são a chave da equação.

De que é feita, então, a fábrica do futuro?

Por um lado, é uma fábrica digital, que tem um gémeo desmaterializado (acessível, por exemplo, num telemóvel) que fornece em tempo real às equipas um conjunto extenso e relevante de

O novo modelo organizacional da área Industrial e Tecnológica da Sonae Arauco



dados de apoio à tomada de decisão. Por outro, é uma fábrica em que se antecipam os problemas dos equipamentos e se otimiza o seu potencial – assenta num modelo de manutenção preditiva. Para concretizar esta visão, a Sonae Arauco criou uma nova área, de Gestão de Ativos e

Fiabilidade. “A nossa estratégia assenta num trabalho conjunto dos diversos Centros de Competência com as fábricas, é suportada pela área de IOW, e assenta na premissa da antecipação. O nosso objetivo é que no futuro sejamos capazes de agir, ao invés de

reagir, evitando avarias no equipamento e aumentando a sua vida útil. A regra será efetuarmos paragens programadas. Tudo isto numa plataforma comum para todas as fábricas e seguindo a arquitetura tecnológica das Fábricas 4.0.”, conclui a responsável.



Ana Fernandes
Chief Industrial
& Technology Officer (CITO)

A Fábrica Digital: uma fábrica inteligente e na palma da mão

Desde o final do ano passado que a operação da nossa unidade industrial de Linares, em Espanha, cabe na palma de uma mão. O que quer isto dizer? “Existe um gémeo digital da fábrica, que permite saber ao minuto, por exemplo, em dispositivos móveis, o que está a acontecer, desde entrada na linha até expedição”, explica o Plant Manager, Sebastian Prieto. Toda a informação provém de uma única fonte: está centralizada numa plataforma que acompanha mais de 2000 indicadores numa lógica *drill down* – dos indicadores globais para os particulares, e com visualização em diagramas de pareto.

Para apoio à tomada de decisão, a plataforma conta com o poder da inteligência artificial. Isto significa, explica o responsável, que “se houver um equipamento cujo desempenho está fora dos parâmetros definidos, as equipas recebem uma notificação no seu telemóvel e atuam de imediato.” Aciona-se uma “cadeia de ajuda para parâmetros críticos”. Esta notificação automática é também inteligente: é enviada para as pessoas certas, em função de cada situação – e pode chegar ao *smartphone* do operador ou de um diretor industrial. “A Fábrica Digital transformou a nossa forma de trabalhar. Temos hoje uma poderosa fonte de informação em tempo real

e podemos, para além de reagir de forma ágil a imprevistos, diminuí-los, atuando sobre situações que, sem a devida atenção, poderiam tornar-se graves e resultar, por exemplo, numa paragem total de uma linha ou comprometer a qualidade da produção”, conclui.

A Fábrica Digital está a permitir melhorar o nosso indicador de serviço OTIF (*On-Time In-Full*) e já mudou a forma como se fazem as várias reuniões diárias das linhas de produção da fábrica.

Da esquerda para a direita:
Sebastian Prieto, Blas Moreno e Juan Manuel Cortes



“Sempre que há diversas áreas envolvidas, perde-se menos tempo, uma vez que os dados já estão, por defeito, preparados”, destaca Sebastian Prieto, explicando que esta unidade do grupo foi a primeira a ver implementado na totalidade o que começou como um

projeto piloto na linha de melamina da fábrica de Oliveira do Hospital, em Portugal. As vantagens deste sistema não são apenas de curto prazo. “A deteção dos primeiros sinais de erro permite também evitar avarias de equipamentos e aumentar o seu tempo de vida,

atuando com paragens programadas e estritamente necessárias”, explica Angel Garcia Bombin, Industrial Digital Transformation Competence Center Director.

“Este é o culminar de um projeto muito grande, transversal, desenvolvido em conjunto com diversas áreas – IT, IOW, Industrial Digital Transformation e as Fábricas – em que as equipas colaboraram de forma exemplar, sendo este o fator determinante para o sucesso”, afirma Ana Fernandes.

Da esquerda para a direita: Eugenia Molino, Nicolas Olivencia, Joaquin Cabrera, Juan Manuel Cortes, Blas Moreno e Manuel Garcia



57

Como chegámos até aqui? Na base, com um extraordinário trabalho de equipa (ver caixa) e com o talento das nossas pessoas.

A Fábrica Digital da Sonae Arauco assenta numa arquitetura tecnológica complexa, muito suportada nas ferramentas *cloud* da Microsoft e foi desenvolvida 100% internamente, em função das necessidades, explica Pedro Costa, Group Strategy Process Management & IT Director. Ou seja, criámos uma fábrica digital à nossa medida. Este é um dos motivos que fazem com que este projeto seja diferente de outros desenvolvidos no âmbito da Indústria 4.0., especialmente quando se olha para a realidade do mercado. “O que

é normal é existir dentro das empresas uma equipa dedicada à Indústria 4.0., mas o tipo de sinergias que se obtêm pelo envolvimento das diferentes áreas é inédito. A complexidade é maior, mas os ganhos superam-na”, acrescenta Angel Bombin.

O modelo de Fábrica Digital irá, durante este ano, chegar à totalidade das linhas em Oliveira do Hospital e às unidades de Mangualde e de Valladolid. Está prevista também a sua aplicação nas fábricas da Alemanha e da África do Sul em 2023.

“Este *roll-out* está muito facilitado pela migração que fizemos há alguns anos para a *cloud*. A informação está toda centralizada, o que permite uma configuração local”, afirma Pedro Costa. Entretanto, as equipas vão continuar focadas no acompanhamento dos projetos que já estão em funcionamento, para, numa lógica de melhoria contínua, fazê-los evoluir e tirar o máximo partido do seu potencial.

Esta é a equipa que está a liderar o projeto da Fábrica Digital



Alberto Vicente
Project Engineer



Angel Garcia Bombin
Industrial Digital Transformation
Competence Center Director



António Pereira
SC & Industrial Bus.
Applications Manager



Carlos Gómez
Project Engineer



Cristina Rosa Correia
Head of Technology Architecture



Gabriela Mota
Sonae Arauco Knowledge
Academy Manager



Miguel Gomes
Technology Architect



Pedro Costa
Group Strategy Process Management
& IT Director

Um modelo de manutenção preditiva: da reação à antecipação

No futuro, serão as equipas da Sonae Arauco a decidir o melhor momento para realizar a manutenção dos seus equipamentos mais críticos – muitos trabalhos deixarão de ser feitos de forma reativa, em resposta a erros ou avarias.

A empresa está a caminhar de um modelo de gestão reativa para um modelo de gestão preditiva. A nova área de Gestão de Ativos e Fiabilidade, que é a primeira área corporativa da Sonae Arauco totalmente focada na manutenção, foi criada para concretizar essa visão. Dedicar-se-á a assegurar um serviço de manutenção adequado em todas as fábricas, antecipando problemas e otimizando o potencial do equipamento. “Pretendemos melhorar a disponibilidade dos equipamentos e otimizar os custos, com base na implementação de processos *standard* de

excelência de manutenção e risco, suportados em dados e na transformação digital”, afirma Pedro Conceição, Asset Management & Reliability Director.

A digitalização desempenha um papel-chave neste processo: “Através da monitorização de todos os indicadores de desempenho e da construção de um histórico rastreável de informação, é mais fácil perceber quando é que os equipamentos podem necessitar de manutenção e não é necessário esperar pelo momento em que parem totalmente

para que isso aconteça. Um dos nossos objetivos é atingir os 90% de mínimo de disponibilidade das linhas de produção (de *Availability Index* – AI) e, mais tarde, os 92%, em linha com a realidade atual do nosso acionista Arauco”, acrescenta.

Os primeiros passos dados por este departamento para essa mudança de paradigma – da reação para a antecipação – foram a definição de uma política que será base para desenhar todos os processos de manutenção.



Esta divide-se em dois grandes grupos: a gestão e a engenharia. “A partir daqui, sinalizámos iniciativas prioritárias que serão redesenhadas para poderem adaptar-se à realidade de cada fábrica”, explica Pedro Conceição.

A jornada será longa, previne, mas o plano de ação está traçado. São seis os projetos-chave identificados por esta equipa (ver caixa): implementação de processos de *Root Cause Analysis (RCA)*/Resolução de Problemas; definição de um novo modelo organizacional de manutenção; definição de indicadores *master*; implementação do Maximo em todas as fábricas (o *Computerized Maintenance Management System* oficial da empresa); gestão de ativos supercríticos; e metodologia de preparação e realização de paragens.

O primeiro ponto é um pilar para a manutenção, uma vez que para resolver um problema é necessário perceber como é que isso se faz e quais são as questões prioritárias. “O nosso objetivo é controlar e ter ações que impeçam a repetição de paragens e formar as equipas para fazerem bem o RCA, envolvendo cada vez mais colaboradores nesta mentalidade de resolução de problemas”, resume o responsável.

A implementação destes processos implica uma melhoria na organização da manutenção, que vai implicar a existência de uma área de engenharia de manutenção e planeamento, que chamamos de

Reliability Center, que suporta e apoia toda a área de execução, com definição e revisão de estratégias a aplicar aos ativos, bem como o planeamento das tarefas. “A lógica é ter a estratégia certa para cada tipo de equipamento. Não podemos tratá-los todos da mesma maneira. Temos de ter um plano para acompanhar, para medir como é que os equipamentos se estão a comportar”, continua. A identificação de quatro indicadores prioritários, para além do *Availability Index*, é também necessária para que estas estratégias sejam bem definidas, balanceando custos, riscos e resultados.

A estratégia de implementação do Maximo está a ser redesenhada para gerar os resultados pretendidos. “Fizemos uma análise, vimos os resultados, identificámos modos de falha e as causas principais e decidiu-se alterar o formato, considerando também que é necessário implementar o mesmo sistema em fábricas com maturidades completamente diferentes”, conta Marco Ferreira, Asset Management, Master Data & Tools Expert. Assim, a nova estratégia de implementação do Maximo será ajustada à realidade de cada fábrica e terá um sistema de medição com maior foco aos resultados de fiabilidade.

A gestão de ativos supercríticos está relacionada com o risco, pois os equipamentos produzem diferentes tipos de impacto. Assim, foi criada uma lógica para a identificação de cada um, tendo em conta da sua criticidade (dos secundários aos supercríticos). A estratégia de manutenção

para cada ativo é ajustada em função disso e começamos pelos equipamentos que têm maior risco. “Neste âmbito, importa destacar o trabalho de monitorização/sensorização de vibrações em tempo real dos equipamentos supercríticos – padronizar, medir e reagir é a nova forma de estar – que é suportado por metodologias da indústria 4.0., que visam aumentar a sua fiabilidade e evitar a sua paragem”, refere Alfonso del Rio, Reliability Engineering Expert.

Por fim, a metodologia de preparação de paragens e do seu *follow-up* será uma área prioritária. “Falta ainda um caminho longo para a implementação de todos os processos de excelência de manutenção”, explica Pedro Conceição. “E há muitos desafios nesta fase, como a formação de pessoas, a implementação gradual e sustentável, combinada com a demonstração de resultados de curto prazo, que demostrem que estamos a caminhar no sentido certo. Esta é uma transformação que requer tempo”, resume.

A fábrica do futuro faz-se, assim, de um entrosamento inédito entre a indústria, a tecnologia e os grandes dados. Mas não dispensa o que, até aqui, em toda a história, destacou as empresas que perduram: visão, ambição, conhecimento e, claro, trabalho de equipa.

Esta é a equipa que lidera o desafio da evolução para um sistema de manutenção preditiva



Alfonso del Rio
Reliability Engineering Expert



Marco Ferreira
Asset Management,
Master Data & Tools Expert



Pedro Conceição
Asset Management
& Reliability Director

60





10 YEARS
innovus[®]
FULL OF INSPIRATION

Veja o vídeo
dos 10 anos.



Chegamos tão longe
graças a TODOS VOCÊS.

OBRIGADO

**SONAE
ARAUCO**

Taking wood further