

REVISTA SOBRE MERCADO E TECNOLOGIA PARA CELULOSE E PAPEL

**ppapel**<sup>®</sup>



ANO LXXXI N.º 02, FEVEREIRO 2020

YEAR LXXXI, N.º 02, FEBRUARY 2020

MONTHLY JOURNAL ON THE PULP AND PAPER MARKET AND TECHNOLOGIES

# Smurfit Kappa

Empresa decola no mercado de embalagens com novo **Centro de Estudos de Papel e Embalagens de Papelão Ondulado**

# Smurfit Kappa

*Company soars in the packaging market with a new **Center for Paper and Corrugated Board Packaging Studies***





## SMURFIT KAPPA INVESTE EM LABORATÓRIO PARA OFERECER SOLUÇÕES AINDA MAIS CUSTOMIZADAS ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Centro de Análises e Estudos de Pirapetinga dá suporte técnico para ampliação de portfólio almejada diante do potencial do papel frente a produtos de origem fóssil

POR CAROLINE MARTIN  
Especial para *O Papel*

Em novembro último, a Smurfit Kappa, fornecedora de soluções de embalagens de papelão ondulado com atuação global, inaugurou um Centro de Análises e Estudos de Papel e Embalagens de Papelão Ondulado de Alta Performance. Com investimento de US\$ 400 mil, a nova estrutura, situada dentro do complexo fabril

de Pirapetinga-MG, está entre as recentes iniciativas da companhia para desenvolver projetos inovadores e customizados às demandas dos seus clientes.

Os equipamentos instalados no Centro contam com tecnologias avançadas e novas metodologias de estudos voltadas à realização de testes variados, com um objetivo em comum: garantir o alto padrão

da qualidade das embalagens produzidas, sem abrir mão de uma produção de alta eficiência com custos otimizados.

Na prática operacional, o Centro vem se destacando como responsável pela integração das análises das quatro fábricas da empresa no Brasil – além da planta de Pirapetinga, a companhia tem instalações fabris em Uberaba-MG, Bento



Gonçalves-RS e Fortaleza-CE –, promovendo otimização dos processos, padronização da qualidade dos produtos fabricados, melhoria da performance das plantas, assim como aumento de eficiência e redução de custos. A substituição de um simples componente no processo de produção de embalagens resultou, no período de um ano, em 17% de aumento na eficiência e otimização dos recursos usados nas fábricas instaladas no País.

Câmaras com sistema de climatização, operadas via sistema automático de controle, são mais exemplos dos diferenciais tecnológicos do novo Centro da Smurfit Kappa no Brasil. Os equipamentos são usados no desenvolvimento de estudos relativos ao comportamento das embalagens de produtos perecíveis frios ou congelados. As condições específicas envolvem análises da resistência e compressão dinâmica em situações de temperatura e umidade relativa controlados, a fim de garantir a preservação do produto dentro da embalagem. “Testes de compressão garantem a mitigação de até 90% dos riscos de danos aos produtos durante a cadeia logística dos clientes. Além disso, os estudos e as análises com controle de temperatura e umidade relativa nas embalagens destinadas à cadeia do frio só são possíveis com um Centro de Estudos de alta performance como esse”, sublinha Manuel Alcalá, CEO da Smurfit Kappa Brasil.

A oferta desse tipo de tecnologia é recente no Brasil, conforme aponta Ivan Silva, gerente de Qualidade e Meio Ambiente da Smurfit Kappa Brasil. “Temos sensibilizado nossos clientes para que eles percebam o potencial desses novos equipamentos e ferramentas. A possibilidade de realização de testes e simulações é enorme. Com eles, conseguimos trabalhar em arranjos e estruturas de papéis inovadores, especialmente voltados aos mercados de atuação dos nossos clientes.”

De acordo com Silva, o trabalho realizado no recém-inaugurado Centro de Estudos e Análises de Embalagens resulta tanto em soluções mais aprimoradas de produtos já existentes quanto no lançamento de outros, sempre em linha com as demandas dos clientes. O trabalho feito a quatro mãos é dinâmico. Um projeto



Os equipamentos instalados no Centro contam com tecnologias avançadas e novas metodologias de estudos voltadas à realização de testes variados

DIVULGAÇÃO SK



**“Produzidas a partir de papelão ondulado reciclado, nossas embalagens são uma ótima opção para substituir ou reduzir qualquer tipo de material de forma mais sustentável”, comenta Alcalá**

que se inicia com a análise primária das características de um produto e se encerra com a proposta final para uma nova solução, por exemplo, costuma levar cerca de uma semana.

O Centro fortalece um projeto que a Smurfit Kappa vem colocando em prática e que já permitiu a criação de mais de 7,5 mil conceitos de embalagens. Chamada de *Better Planet Packaging*, a iniciativa global tem o intuito de desenvolver soluções mais sustentáveis por meio do *design*, inovação e capacidade de reciclagem. “Produzidas a partir de papelão ondulado reciclado, nossas embalagens são uma ótima opção para substituir ou reduzir qualquer tipo de material de forma mais sustentável”, comenta Alcalá, ressaltando a importância de ofertar produtos alternativos aos fabricados a partir de combustíveis fósseis, em especial o plástico de uso único. “Vivemos um tempo de conscientização crescente sobre a necessidade de investir em hábitos e produtos mais sustentáveis. A nossa atuação, como uma indústria de base florestal, vem ao encontro dessa tendência. A nossa preocupação com o meio ambiente ultrapassa a legislação local e a nossa cadeia produtiva respeita todas as frentes da sustentabilidade”, frisa o executivo.

As diferentes frentes de trabalho de Pesquisa e Desenvolvimento encabeçadas pela Smurfit Kappa resultaram,

recentemente, em uma quebra de paradigma expressiva no mercado brasileiro: “começamos a fornecer embalagens para o segmento de frutas, com base na nossa expertise na produção de papel e no uso rigoroso de testes em umidade, que atende às demandas da cadeia de suprimentos, garantindo a melhor performance do produto até a chegada ao destino”, informa o CEO da Smurfit Kappa no Brasil.

Fazendo um retrospecto do desempenho da companhia em 2019 e uma análise do mercado brasileiro atual, Alcalá ressalta que a longa trajetória da empresa na América Latina traz vantagens competitivas. “O primeiro semestre de 2019 foi bastante retraído no Brasil, mas o nosso time de marketing e vendas olha atentamente ao consumidor, independentemente do cenário que o cerca. Ao longo dos 80 anos em que atuamos em países latino-americanos, já passamos por todo tipo de adversidades no curto prazo. Por isso, a nossa estratégia é dar enfoque aos aspectos que podemos controlar. Isso inclui as mais diversas maneiras de encantar o cliente, oferecendo soluções inovadoras e diferenciadas. Com isso, conseguimos garantir bons resultados”, justifica.

Ainda de acordo com Alcalá, o Brasil destaca-se pelo potencial de crescimento do mercado consumidor. As perspectivas para este ano são positivas. “Prevemos um

primeiro semestre forte. O volume destes próximos meses já está garantido”, revela ele. A confiança no Brasil também pode ser conferida a partir dos últimos investimentos concretizados. Desde que ingressou no País, há mais de quatro anos, a companhia investiu mais de US\$ 100 milhões. Entre os projetos realizados, estão incrementos voltados à segurança do trabalho, sustentabilidade e tecnologia. Lançando um olhar aos próximos desdobramentos, Alcalá adianta: “estamos sempre atentos a novas aquisições e devemos realizar novos investimentos em breve”.

Vale lembrar que a Smurfit Kappa chegou ao Brasil em dezembro de 2015, a partir da aquisição da Indústria de Embalagens Santana (INPA) e da Pae-ma Embalagens. “Conheço o Brasil há muitos anos, bem antes da chegada da companhia ao País. Então não foi uma surpresa identificar características particulares e muito importantes para a conduta profissional, como otimismo e perseverança”, elogia Alcalá sobre o capital humano. “A Smurfit Kappa é uma empresa que respeita a cultura local e tenta inseri-la em sua cultura global, fazendo um balanço das duas. O resultado disso é visto facilmente na nossa rotina operacional. Temos um corpo profissional muito engajado e disposto a incorporar a inovação em todas as etapas do processo fabril”, completa ele.

Sobre o processo de integração que levou à formação e qualificação da equipe atual – a empresa reúne 1,7 mil funcionários, distribuídos entre as quatro unidades fabris e administrativas que tem no País –, Alcalá informa que o quadro de funcionários das fábricas adquiridas foi mantido e aliado a outros profissionais, sobretudo, em áreas complementares. “Trouxemos especialistas para atuar em áreas como conhecimento do consumo e comportamento do consumidor, marketing e inovação. Nos últimos dois anos, esse intercâmbio entre os profissionais brasileiros e os especialistas estrangeiros levou a diversas promoções de cargos”, conta.

Andrés Acosta, diretor de Recursos Humanos da Smurfit Kappa Brasil, ressalta que a empresa sente a responsabilidade de oferecer aos talentos individuais a oportu-

## Fábrica de Pirapetinga destaca-se pela alta produtividade

DIVULGAÇÃO SK



Indicadores internos mostram que o parque fabril de Pirapetinga lidera o ranking de produtividade do grupo

A dquirido pela Smurfit Kappa há quatro anos, o site de Pirapetinga passou por incrementos tecnológicos voltados à otimização do processo fabril de papel e papelão ondulado. Entre as mudanças promovidas no parque fabril, destaca-se o aprimoramento da segurança operacional. “Fizemos uma série de investimentos em prol da melhoria da segurança da fábrica, a exemplo da instalação de proteção lateral no pátio de aparas com sistema de controle de acesso e sinalização sonora. Mas o principal objetivo foi de transmitir a toda a equipe a mensagem de que a segurança é um valor indispensável à Smurfit Kappa”, afirma Juan Smola, gerente geral da unidade de Pirapetinga.

Os investimentos recentes destinados à fábrica de Pirapetinga também incluíram incrementos na etapa de tratamento de efluente, como a reforma dos reatores aeróbicos e instalações de duas novas prensas de lodo, a fim de reduzir a quantidade de resíduos.

Hoje, o parque fabril desponta como o mais produtivo do grupo. “Nossos indicadores internos, que monitoram e fazem comparações entre cada uma das fábricas da companhia distribuídas pelo mundo, mostram que essa fábrica lidera o ranking de produtividade”, ressalta Smola.

De acordo com o gerente geral da unidade de Pirapetinga, os indicadores são compartilhados com todas as unidades fabris da Smurfit Kappa e, além de benchmarking interno, servem como pilares do processo de melhoria contínua. “Todo mês produzimos relatórios de produtividade das máquinas de papel e de papelão. Para o médio e longo prazos, temos outros projetos de melhoria em nosso planejamento, com objetivo de incrementar a produtividade da fábrica”, revela ele.

Smola sublinha a importância de contar com a participação de uma equipe engajada para que os incrementos tecnológicos tragam os resultados almejados. “Certamente não chegaríamos aos resultados que temos conquistado se não tivéssemos a cultura de colaboração que temos em todas as nossas unidades”, constata. “Se alguém desenvolve uma solução de embalagem ou um método de operação, esse movimento é compartilhado entre todos por meio de um sistema próprio de comunicação via internet. Nele, disponibilizamos informações sobre todos os nossos desenvolvimentos para os nossos clientes e práticas operacionais”, diz ele sobre a rotina da companhia, que também promove reuniões anuais para compartilhar as experiências mais bem-sucedidas de cada unidade.



**Silva: “Temos sensibilizado nossos clientes para que eles percebam o potencial desses novos equipamentos e ferramentas. A possibilidade de realização de testes e simulações é enorme”**

tunidade de se desenvolver e atingir os respectivos potenciais. “Somos uma empresa que acredita na formação integral de nossos colaboradores. Incentivamos todos a estarem abertos e dispostos a novos aprendizados e habilidades”, resume ele.

Partindo desse princípio, a Smurfit Kappa fomenta a aquisição de experiência nas diferentes áreas funcionais, permitindo aos funcionários terem uma visão mais ampla do negócio, entendendo a inter-relação e interdependência entre departamentos, além de incentivar a procura de soluções por meio de trabalho em equipe.

Entre os diversos programas de formação oferecidos pela empresa, estão curso de inglês em níveis que vão desde básico até avançado e em diferentes modalidades (presencial ou on-line). Adicionalmente, para aqueles que progridem e atingem níveis avançados, informa Acosta, a Smurfit Kappa oferece um programa de inglês ministrado pelo Horner School of English, em Dublin, na Irlanda, onde os funcionários têm a oportunidade de aprimorar o vocabulário e a pronúncia em um ambiente de total imersão na língua inglesa.

Já a Smurfit Kappa Academy é responsável pela grande variedade de programas de treinamento que a empresa oferece aos 46 mil funcionários distribuídos pelo mundo. Os programas suportam o desenvolvimento dos profissionais, independentemente do estágio em que estão nas carreiras e dentro da organização.

Colaboradores que atuam entre um e dois anos na empresa passam pelo The Graduate Workshop, iniciativa que reúne executivos sênior de cada cluster, em todos os países do continente, para transmitir os valores, a cultura e os planos estratégicos globais da Smurfit Kappa aos novos talentos. Aqueles com experiência de dois a seis anos, que apresentam potencial para assumir cargos de liderança, passam pelo Advanced Management Development (AMD), programa que oferece três módulos ministrados durante um período de um ano na matriz da companhia, localizada na Irlanda.

A Smurfit Kappa também oferece o Global Management Programme, que consta de dois módulos ministrados no Group Head Quarter, em Dublin, e no Global Experience Center, localizado em Amsterdã, na Holanda, voltados à orientação dos funcionários recém-nomeados gerentes gerais ou cargos equivalentes. O programa inclui um cronograma variado para garantir que esses gerentes estejam equipados com as ferramentas e informações necessárias para serem gerentes de sucesso na Smurfit Kappa.

Localmente, a Smurfit Kappa Brasil tem programas de formação desenvolvidos internamente ou em parceria com as principais universidades e instituições de educação técnica e de gerencia do País. “Oferecemos cursos técnicos nas áreas de Manutenção, Produção de papel e embalagem, Liderança, Insights, Design Thinking, e Design de Embalagens”, lista Acosta.

Ainda de acordo com o diretor de RH da Smurfit Kappa no Brasil, a companhia não só acredita no desenvolvimento de seus funcionários, como no de suas famílias e das comunidades onde opera. “Nesse sentido, cada unidade promove ativamente programas orientados a diferentes públicos alvos,

e que têm sido recebidos com grande aceitação e carinho. Em nossa unidade de Pirapetinga, por exemplo, temos uma creche infantil, onde as crianças de nossos trabalhadores e comunidade recebem os cuidados e os primeiros ensinamentos de profissionais altamente qualificados na área de educação infantil.”

Para os mais velhos, a empresa desenvolveu, em parceria com o SESI, um programa de educação para jovens e adultos, oferecendo a funcionários e pessoas da comunidade que não conseguiram terminar seus estudos de Ensino Fundamental e Médio a oportunidade de realizar e concluir esse importante ciclo da vida acadêmica.

## **Tendências pautam desenvolvimento de soluções de embalagem**

Presente em 35 países, o grupo Smurfit Kappa dispõe de 26 Centros de Experiência, locais dedicados a apresentar as inúmeras inovações propostas pelo portfólio da companhia e explorar o potencial do papel e papelão ondulado num cenário demandante de produtos mais amigáveis ao meio ambiente. “Mostramos aos clientes que a produção de embalagens de papelão não é só feita de embalagens padrão, aquelas conhecidas caixas pardas que estávamos acostumados a ver. Nesse espaço, recebemos os clientes para mostrar as muitas possibilidades que as embalagens em papelão nos oferecem atualmente”, esclarece Edita Garlaite, gerente do Centro de Experiência que a empresa tem no Brasil, situado em São Paulo-SP.

Ao mostrar diferentes tipos de corte e de impressão de caixas, Edita discorre sobre as tendências que vêm se desdobrando no mercado brasileiro. Enquanto o papel branco oferece uma qualidade de impressão mais elevada, o papel pardo vem se destacando por remeter a práticas sustentáveis, característica que os clientes vêm explorando, em linha com o processo de fortalecimento da conscientização dos consumidores. “A escolha depende de alguns fatores, incluindo o produto a ser embalado e o projeto por trás dele. Clientes que desejam impressionar ou transmitir uma mensagem aos seus clien-



A Smurfit Kappa é uma empresa que respeita a cultura local e tenta inseri-la em sua cultura global, fazendo um balanço das duas

tes finais normalmente optam por uma impressão de alta qualidade. Já caixas usadas para transporte demandam uma impressão muito mais simples, embora também sirvam para apresentar o produto”, contextualiza Edita sobre algumas possibilidades.

O e-commerce desponta como tendência crescente no mercado brasileiro e vem pautando o uso de impressões cada vez mais customizadas. “É o segmento que mais apresenta exigências em relação à impressão, que pode ser interna e externa, dependendo do que a marca quer ex-

pressar e de qual mensagem quer transmitir ao cliente final”, pontua a gerente do Centro de Experiência de São Paulo.

Segundo ela, para atuar nesse nicho de mercado, é preciso considerar outros dois fatores, além da impressão: “em primeiro lugar, verificamos como é feita a armazenagem do produto. Em seguida, checamos a questão do transporte – ao projetar uma embalagem, precisamos pensar em um produto que resista ao método de transporte escolhido”.

O tamanho das embalagens é mais um aspecto que costuma ser customizado,

respeitando as necessidades dos clientes. Edita esclarece, contudo, que não basta trabalhar com tamanhos variados de embalagem se o gerenciamento do estoque não estiver sendo feito da forma correta. “Mesmo aquelas empresas que usam embalagens de diferentes tamanhos (P, M e G) acabam tendo de adotar tamanhos inapropriados e recorrer a preenchimentos, se o tamanho ideal para o envio de determinado produto acabar”, aponta Edita sobre o erro comum que traz perdas em diferentes frentes, principalmente no quesito sustentabilidade.

Ainda detalhando as particularidades do e-commerce, Edita revela que o segmento de vinhos vem apresentando um bom desempenho. O segmento de supermercados, responsável pelo envio de produtos alimentícios e outros para as casas dos clientes que optam por fazer compras on-line, também vem se destacando, seguido pelo segmento de roupas. “Todos os segmentos inseridos no e-commerce são interessantes pelo potencial de crescimento que apresentam, uma vez que o brasileiro vem aumentando a suas compras online”, avalia ela.

Na prática, o diálogo entre a Smurfit Kappa e esses variados clientes acontece por duas vias. “Há clientes que vêm até nós para conversar e pensar em soluções específicas para os seus produtos e há outros que são contatados por nós para

## Smurfit Kappa em números

A Smurfit Kappa dispõe de **350 unidades produtivas distribuídas em 35 países** (23 países da Europa e em 12 países nas Américas) e reúne cerca de 46 mil funcionários entre todas elas.

A companhia de atuação global registrou um faturamento de **8,9 bilhões de euros em 2018** (resultado mais recente divulgado).

Globalmente, a empresa produz **5,9 milhões de toneladas (mais de 10,8 bilhões de m<sup>2</sup>)** de embalagens de papelão ondulado por ano, utilizando grande parte desse total para produzir chapas de papelão em suas fábricas.

Focada em inovação e na melhor experiência do consumidor final, a empresa conta com o trabalho de cerca de **1 mil designers**, que já desenvolveram mais de 7,5 mil conceitos de embalagens, para os mais diversos segmentos.

No Brasil, a Smurfit Kappa possui quatro fábricas, sendo duas em Minas Gerais (Pirapetinga e Uberaba), uma no Rio Grande do Sul (Bento Gonçalves) e a outra no Ceará (Fortaleza). Junto com as unidades administrativas de São Paulo e do Rio de Janeiro, a **empresa emprega 1,7 mil pessoas no País**.





**Acosta ressalta que a empresa sente a responsabilidade de oferecer aos talentos individuais a oportunidade de se desenvolver e atingir os respectivos potenciais**

conhecerem nosso portfólio e buscar formas de inovar e co-criar conosco”, informa a gerente do Centro de Experiência de São Paulo.

A expertise que a companhia usa para atuar nos diferentes segmentos de e-commerce vem da Europa, mercado que está muito mais adiantado em relação ao brasileiro. “Nos países europeus, por exemplo, material de preenchimento já caiu em desuso. Lá, eles também já trabalham com soluções que oferecem uma experiência melhor para o consumidor. No segmento de roupas, por exemplo, o consumidor recebe o produto em uma

embalagem que pode ser reutilizada para uma eventual troca. Isso facilita a vida do consumidor e faz a marca crescer, justamente pela facilidade de devolução do produto, se necessário. O foco das empresas europeias é encontrar formas de deixar a vida do consumidor mais prática. Portanto, usamos alguns *insights* e experiências que temos em outros países para implementar no mercado brasileiro”, relata Edita.

O bag-in-box, embalagem para líquidos que pode reduzir até 73% do uso do plástico como material primário, posiciona-se como mais um produto bem difundido na Europa, que começa a chegar ao mercado brasileiro. Embora os consumidores já exijam o uso de soluções mais sustentáveis, o produto ainda enfrenta desafios para se fortalecer no mercado nacional. “Ainda notamos uma percepção errônea sobre esse tipo de embalagem, especialmente no segmento de bebidas. Alguns consumidores ainda têm aquela impressão de que, embalado dessa forma, o produto tem menor valor ou qualidade, o que é um engano”, corrige Edita. Ela reconhece que será preciso tempo para mudar essa percepção do consumidor brasileiro, mas adianta que o trabalho já teve início e deve trazer resultados no curto prazo. “Estamos trabalhando com alguns clientes e isso deve se desenrolar no mercado brasileiro ao longo de 2020.”

Além de ser um produto mais susten-

tável, já que conta com plástico apenas no revestimento interno e na torneira externa, o bag-in-box preserva bebidas por até seis semanas, pois impede a entrada de ar durante o uso. “O bag-in-box ainda é paletizado muito mais facilmente do que as garrafas”, cita Edita, destacando outras vantagens competitivas em relação às embalagens totalmente plásticas ou de vidro.

A Smurfit Kappa atenta às questões logísticas ao começar a desenvolver uma nova solução a seus clientes. Conforme explica Maria Berdugo, gerente de Inovação, Marketing e Comunicação, a ferramenta *Magic Hat* é responsável pela identificação das melhores soluções a cada cliente. «Coletamos as informações do produto primário, apuramos as necessidades do cliente e entendemos de que forma ele deseja embalar o produto. Aí então deixamos o programa fazer os cálculos que resultarão na melhor embalagem disponível, considerando não só os custos envolvidos na fabricação das caixas, mas todos os demais aspectos envolvidos, como paletização, armazenamento e transporte. O preço da caixa é só a ponta do iceberg. É necessário levar em consideração toda a logística do cliente para chegar à melhor solução. Esse programa nos auxilia a fazer todas essas simulações de maneira mais dinâmica e rápida”, informa ela sobre a ferramenta desenvolvida pelo grupo.

Maria esclarece que o elevado grau de personalização não acarreta desafios operacionais, já que a Smurfit Kappa desenvolve soluções que os equipamentos das fábricas estão aptos a replicar. “O maior desafio encontra-se no início do processo de desenvolvimento. Dedicamos boa parte dos nossos esforços e empenho nesta etapa inicial do projeto para atender às particularidades de cada cliente”, sinaliza ela. “É um trabalho natural para nós, tendo em vista que não somos uma fabricante de embalagens, mas sim uma empresa que oferece soluções de embalagens. Investimos em formas de otimizar o uso do material para chegar ao melhor custo de fabricação da embalagem aliado ao melhor design possível e demais vantagens competitivas aos nossos clientes”, conclui Maria. ■



**A Smurfit Kappa dispõe de 26 Centros de Experiência, locais dedicados a apresentar as inúmeras inovações propostas pelo portfólio da companhia e explorar o potencial do papel e papelão ondulado**



# Smurfit Kappa invests in a laboratory to offer even more customized solutions to satisfy client requirements

The Center of Analyses and Studies in Pirapetinga provides technical support for the desired portfolio expansion considering the potential of paper in relation to fossil fuel-based products

BY CAROLINE MARTIN

Special for *O Papel*

In November 2019, Smurfit Kappa, supplier of corrugated paperboard packaging solutions with a global footprint, inaugurated a Center for High-Performance Paper and Corrugated Board Packaging Studies and Analyses. With a US\$ 400 thousand investment, the new structure, located inside the Pirapetinga (MG) production unit, is among the company's recent initiatives to develop innovative and customized projects to satisfy client demands.

The center is equipped with advanced technology equipment and new study methodologies aimed at conducting a wide variety of tests with a common objective: ensure a high standard of quality for packaging produced, without waiving high-efficiency production and optimized costs.

In terms of operations, the center is responsible for integrating the analyses

of the companies four plants in Brazil — in addition to the Pirapetinga unit, the company has production facilities in Uberaba (MG), Bento Gonçalves (RS) and Fortaleza (CE) —, with a focus on optimizing processes, standardizing the quality of products produced, improving plant performance, as well as increasing efficiency and reducing costs. The substitution of a single component in the packaging production process resulted, over a one-year period, in a 17% increase in efficiency and an optimization of resources used in the company's plants in Brazil.

Chambers with temperature control systems, operated through an automatic control system are another example of the technological advantages of Smurfit Kappa's Center in Brazil. The equipment is used in the development of studies regarding the behavior of packaging with cold or frozen perishable products. These

specific conditions involve resistance and dynamic compression analyses in situations of controlled relative humidity and temperature, in order to ensure product conservation in the packaging. "Compression tests ensure the mitigation of up to 90% of damage risks to products along the logistics chain of clients. Additionally, relative humidity and temperature control studies and analyses of packaging earmarked for the cold chain are only possible with a high-performance Center of Studies like this one," says Manuel Alcalá, CEO of Smurfit Kappa Brazil.

The offer of this type of technology is recent in Brazil, informs Ivan Silva, Quality and Environment Manager at Smurfit Kappa Brazil. "We have raised awareness of our clients for them to perceive the potential of these new tools and equipment. The possibility of conducting tests and simulations is huge. With them, we are able

to work on innovative paper arrangements and structures, specifically targeted to our clients' business markets."

According to Silva, the work carried out at the recently inaugurated Center of Packaging Studies and Analyses results in better solutions for already existing products and for the launching of others, always in line with client requirements. The work done collaboratively is dynamic. A project that begins with the primary analysis of characteristics of a product and ends with the final proposal for a new solution, for example, tends to take one week.

The Center strengthens a project that Smurfit Kappa has been putting into practice and that has already created more than 7,500 packaging concepts. Coined 'Better Planet Packaging', the global initiative aims to develop more sustainable solutions through design, innovation and recycling capacity. "Made from recycled corrugated sheet board, our packaging solutions are an excellent option to substitute or reduce any type of material in a more sustainable manner," says Alcalá, pointing out the importance of offering alternative products to those made from fossil fuels, particularly single-use plastics. "We are living in times of increased awareness about the need to invest in more sustainable habits and products. Our work, as a forest base industry, is here to satisfy this trend. Our concern with the environment exceeds local legislation and our production chain respects all sustainability fronts," said the executive.

The different Research and Development work fronts spearheaded by Smurfit Kappa recently resulted in an expressive paradigm break in the Brazilian market: "we began



SK DISCLOSURE

The center is equipped with advanced technology equipment and new study methodologies aimed at conducting a wide variety of tests

to supply packaging to the fruit segment based on our paper-production expertise and rigorous use of humidity testing that satisfies supply chain requirements, ensuring better performance for products until arriving at their final destination," said Smurfit Kappa Brazil's CEO.

In looking back at the company's performance in 2019 and analyzing the current Brazilian market, Alcalá points out that the company's long trajectory in Latin America provides competitive advantages. "The first semester of 2019 was very retracted in Brazil, but our marketing and sales team pays close attention to consumers, regardless of the surrounding scenario. Over the 80 years we have been present in Latin America, we have experienced every type of short-term adversity. Therefore, our strategy is to focus on aspects we can control. This includes all sorts of ways of enchanting clients, offering innovative and unique solutions. With this,

we are able to ensure good results," he said.

Alcalá also says that Brazil stands out for its consumer market growth potential. Perspectives for this year are positive. "We expect a strong first semester and the volume for the next few months is already guaranteed," he said. Confidence in Brazil can also be observed considering the latest investments made. Since arriving in the country four years ago, the company has invested more than US\$100 million. Projects executed include technology and work safety improvements. In terms of next steps, Alcalá says: "we are always looking at new acquisitions and expect to make new investments shortly."

It's important to keep in mind that Smurfit Kappa arrived in Brazil in December 2015 following the acquisition of Indústria de Embalagens Santana (INPA) and Paema Embalagens. "I have known the Brazilian market for many years, well before the company arrived here.

## Smurfit Kappa at a glance

Smurfit Kappa has **350 production units in 35 countries** (23 in Europe and 12 in the Americas), with roughly 46 thousand employees worldwide.

The company's global operations registered revenues of **€8.9 billion in 2018** (latest result available).

Globally, the company produces **5.9 million tons (more than 10.8 billion m<sup>2</sup>)** of corrugated board packaging per year, most of this total being to produce sheet board in its production facilities.

With a focus on innovation and improving end-consumer experience, the company relies on the work of more than **1,000 designers** that have already developed more than 7,500 packaging concepts for all sorts of segments.

In Brazil, Smurfit Kappa has four plants, two in the state of Minas Gerais (Pirapetinga and Uberaba), one in Rio Grande do Sul (Bento Gonçalves) and one in Ceará (Fortaleza). Together, including the administrative units in São Paulo and Rio de Janeiro, **the company employs 1,700 people in the country.**





**“Made from recycled corrugated sheet board, our packaging solutions are an excellent option to substitute or reduce any type of material in a more sustainable manner,” says Alcalá**

Therefore, it was no surprise to identify particular characteristics and that are very important for professional conduct, such as optimism and perseverance,” said Alcalá about human capital. “Smurfit Kappa is a company that respects the local culture and tries to instill in it its global culture, balancing both. The result of this can easily be seen in our operational routine. Our workforce is very engaged and willing to incorporate innovation in all stages of the production process,” he said.

Regarding the integration process that led to the skill building and qualification of its current team — the company has 1,700 employees distributed among the four production and administrative units in the country —, Alcalá informs that the employees from the production units acquired were maintained and supplemented by other professionals, particularly in complementary areas. “We brought in experts to work in areas such as consumption knowledge and consumer behavior, marketing and innovation. In the last two years, this exchange between Brazilian professionals and foreign experts has led to several job promotions,” he said.

Andrés Acosta, Human Resources Director at Smurfit Kappa Brazil, points out that the company feels responsible for offering individual talents the opportunity to fully develop and achieve their respective potential. “We are a company that believes in the full development of its employees. We encourage everyone to be open and willing to new learnings and skills,” he said.

Based on this principle, Smurfit Kappa incentivizes gaining experience in different functional areas, allowing employees to gain a broader vision of the business, understand the interrelationship and interdependence between departments, as well as foster the pursuit of solutions through teamwork.

One of the various training programs in the company is the English as a second language course from basic to advanced level, which is offered in different teaching modes (attendance-based or online). According to Acosta, for those who advance and reach higher levels in the company, Smurfit Kappa offers an English program taught at the Horner School of English, in Dublin, Ireland, where employees have the opportunity to improve their English vocabulary and pronunciation in a totally immersive environment.

In turn, the Smurfit Kappa Academy is responsible for a wide variety of training programs that the company offers to its 46 thousand employees around the world. The programs support the development of professionals regardless of the stage they are in their careers and within the organization.

Employees that have worked one or two years in the company undergo The Graduate Workshop, an initiative that brings together senior executives from each cluster, in all countries of the continent, to transmit Smurfit Kappa’s values, culture and global strategic plans to new talents. Those with between two and six years of experience, which present potential to take on leadership positions, undergo the Advanced Management Development (AMD)

program, which offers three modules that are administered over a one-year period at the company’s headquarters in Ireland.

Smurfit Kappa also offers the Global Management Programme that consists of two modules administered at the Group’s headquarters in Dublin, and at the global Experience Center in Amsterdam, Holland, which focuses on providing orientation to employees recently appointed to general manager or equivalent positions. The program includes a varied schedule to ensure that these managers are equipped with the tools and information necessary to be successful managers at Smurfit Kappa.

Locally, Smurfit Kappa Brazil has training programs developed internally or in partnership with key universities and also technical and managerial education institutions in the country. “We offer technical courses in Maintenance, Paper and Packaging Production, Leadership, Insights, Design Thinking and Packaging Design,” said Acosta.

According to Smurfit Kappa’s HR Director in Brazil, the company not only believes in the development of its employees, but also of their families and communities where it operates. “As such, each unit actively promotes programs aimed at different target audiences that have been very well accepted. At our Pirapetinga unit, for example, we have a daycare center where the children of our employees and the community receive care and learn from highly qualified professionals in early childhood education.”

For older children, the company developed in partnership with SESI a youth and adult education program, offering employees and people in the community who were not able to finish their elementary or high school education the opportunity to conclude this important cycle of academic life.

## **Trends guide the development of packaging solutions**

Present in 35 countries, the Smurfit Kappa group has 26 Experience Centers, places dedicated to presenting the many innovations offered in the company’s portfolio and exploring the potential of corrugated sheet board and paper in a demanding scenario for more

# Pirapetinga unit stands out for high productivity

Acquired by Smurfit Kappa four years ago, the Pirapetinga site underwent technological improvements aimed at optimizing the production process of corrugated paperboard and paper. One of the changes promoted at the production unit was operational safety improvements. “We made a series of investments to improve plant safety, such as the installation of lateral protection in the wastepaper patio with an access control and sound signaling system. But the main objective was to transmit to the entire team the message that safety is an indispensable value at Smurfit Kappa,” said Juan Smola, General Manager of the Pirapetinga unit.

Recent investments earmarked for the Pirapetinga plant also included improvements in the effluent treatment stage, such as refurbishment of the aerobic reactors at the installation of two new sludge presses to reduce the amount of waste.

Today, Pirapetinga stands out as one of the group’s most productive units. “Our internal indicators that monitor and perform comparisons between each company plant around the world show that the Pirapetinga unit leads the productivity ranking,” said Smola.

According to the Pirapetinga unit’s General Manager, indicators are shared

with all Smurfit Kappa production units and, in addition to internal benchmarking, they serve as pillars of the continuous improvement process. “Every month we produce productivity reports for the board and paper machines. For the medium and long-term, we have plans for other improvement projects with the objective of boosting the plant’s productivity,” he said.

Smola underscores the importance of having an engaged team in order for the technological improvements to yield the results aspired. “We would certainly

not arrive at the results we’ve achieved if we didn’t have the collaboration culture we have instilled in all of our units,” he said. “If someone develops a packaging solution or an operating method, this movement is shared with everyone through a proprietary communication system on the internet. In it, we provide information about all our clients’ developments and operating practices,” he said about the company’s routine, which also promotes annual meetings to share the most successful experiences in each unit.



Internal indicators show that the Pirapetinga production unit leads the group’s productivity ranking

environmentally friendly products. “We show clients that the production of paperboard packaging is not only made of standard packaging, those well-known brown boxes we are used to seeing. At these Centers, we receive clients to show them the many possibilities that paperboard packaging currently offers,” says Edita Garlaite, Manager of the Experience Center the company has in São Paulo (SP), Brazil.

In showing different types of cutting and printing for boxes, Edita talks about trends going on in the Brazilian market. While white paper offers higher print quality, brown paper stands out for reminding sustainable practices, characteristics that clients are exploring in line with the process of strengthening consumer awareness. “The choice depends on a few factors, including the product to be packaged and the project behind it. Clients that wish to impress or

transmit a message to their end clients usually opt for high-quality printing. In turn, boxes used for transportation require much simpler printing, although they also serve to present the product,” said Edita about some of the possibilities.

E-commerce represents a growing trend in the Brazilian market and has led to the increased use of more-customized printing. “It is a segment that presents the most requirements in relation to printing, which may be internal and external, depending on what the brand wants to express and what message it wants to transmit to end clients,” said the Manager of the Experience Center in São Paulo.

According to her, to work in this market niche, it is necessary to consider two other factors besides printing: “first, we look at how the product is stored. We then check transportation — when designing

packaging, we need to think of a product that will resist the transportation method chosen.”

Packaging size is another aspect that tends to be customized in conformity with the needs of clients. Edita says, however, that simply working with different packaging sizes doesn’t suffice if inventory management is not being done properly. “Even companies that use different packaging sizes (S, M and L) end up having to adopt wrong sizes and resort to fillers if the ideal shipping size for a given product runs out,” says Edita about a common error that leads to losses in different fronts, particularly in terms of sustainability.

Still referring to the particularities of e-commerce, Edita reveals that the wine segment has been performing well. The supermarket segment, responsible for sending food and other products to

SK DISCLOSURE



**Silva: We have raised awareness of our clients for them to perceive the potential of these new tools and equipment. The possibility of conducting tests and simulations is huge"**

customer homes that opt to purchase online, is also growing, followed by the apparel segment. "All segments in e-commerce are interesting given the growth potential they present, as Brazilians are increasing their online purchases," she said.

In practice, the dialogue between Smurfit Kappa and these different clients occurs two ways. "There are clients that come to us to talk and come up with specific solutions for their products and there are others who we contact so they can learn about our portfolio and seek ways to innovate and co-create with us," said the Manager of the Experience Center in São Paulo.

The expertise that the company uses to work with the different e-commerce segments comes from Europe, since the market there is much more advanced in relation to the Brazilian. "In European countries, for example, filler material is no longer used. There they also already work with solutions that offer a better experience for consumers. In the apparel segment, for example, consumers receive the product in a packaging that can be re-utilized for an eventual return. This facilitates things for consumers and makes the brand grow, precisely due to the ease of returning a product, if necessary. The focus of European companies is to find ways to make life more practical for consumers. As such, we utilize some insights and experiences we have from other countries to implement them in the Brazilian market," says Edita.

The bag-in-box packaging for liquids, which can reduce up to 73% the use of plastic as primary material, is a well disseminated product in Europe and is starting to appear in the Brazilian market. Even though consumers already demand the use of more sustainable solutions, the product still faces some growth challenges in the Brazilian market. "We still observe a wrong perception regarding this type of packaging, particularly in the beverage segment. Some consumers still have the impression that if packaged this way the product is of lower value and quality, which is a mistake," says Edita. She acknowledges that it will take time to change this perception among Brazilian consumers, but points out that the company is already working on this and expects to yield results in the short-term. "We are working with some clients and things should begin to unfold in the Brazilian market during 2020."

In addition to being a more sustainable product, as it only uses plastic in the internal coating and the external tap, the bag-in-box conserves beverages for up to six weeks since it impedes air from entering when used. "The bag-in-box can also be stored on pallets much more easily than bottles," said Edita, highlighting other competitive advantages in relation to other types of packaging that are totally made out of plastic or glass.

Smurfit Kappa pays close attention to logistics issues when beginning to develop a new solution for its clients. As explained by Maria Berdugo, Innovation, Marketing

and Communication Manager, the Magic Hat tool is responsible for identifying the best solutions for each client. "We collect information on the primary product, identify the client's needs and understand how it wishes to package its product. We then let the program do its calculations that will result in the best packaging available, considering not only the costs involved to produce boxes, but also all other aspects involved, such as palletization, storage and transport. The price of the box is just the tip of the iceberg. It is necessary to take into account the client's entire logistics to arrive at the best solution. This program helps us run all simulations in a more dynamic and expedited manner," she said about the tool developed by the group.

Maria says that the high level of customization does not lead to operational challenges, in view that Smurfit Kappa develops solutions that plant equipment are apt to replicate. "The biggest challenge is in the beginning of the development process. We dedicate a major part of our time and effort in this initial stage of the project to satisfy the particularities of each client," she said. "It's a natural job for us, given that we are not a packaging manufacturer, but rather a company that offers packaging solutions. We invest in ways to optimize the use of material to arrive at the best packaging production cost, coupled with the best design possible and other competitive advantages for our clients," said Maria. ■

SK DISCLOSURE



**The Center strengthens a project that Smurfit Kappa has been putting into practice and has already allowed creating more than 7,500 packaging concepts**