

Carta Fabril: comportarsi da leader

Carta Fabril, nasce nel dicembre del '90, quando José Carlos Coutinho, oggi Presidente, compra la fabbrica che si trova in Tribobó/RJ, all'epoca dismessa. Nel gennaio del 1991 la nuova azienda era già operativa!

Viviane Antonio e Paola Pellegrini

Per Victor Coutinho, Direttore Industriale, figlio di José Carlos, fu il primo vero impiego. Non fu semplice. Rilevare un'azienda che era stata chiusa per fallimento e intraprendere un'attività senza alcuna esperienza nel settore non è facile. Molti dubbi e incertezze: fare la carta era una novità e impararono direttamente nella loro cartiera. Ciò che caratterizza la famiglia che guida Carta Fabril è sicuramente la caparbia di imparare e di migliorarsi; tutti si sono impegnati, i genitori e figli, nell'intento condiviso di far crescere con responsabilità il loro business considerando le proprie possibilità. Solo dopo quattro anni, raggiunta la stabilità finanziaria, arrivarono i primi risultati positivi. All'epoca producevano con una sola macchina per carta e decisero di ampliare la loro attività al converting con una linea di trasformazione Fabio Perini. L'acquisto della seconda linea con il miglioramento del processo del livello di qualità del prodotto finito ha assicurato la crescita successiva.

RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI, CONSEGUENTI INVESTIMENTI, CAUTI E PREPONDERATI, E MOSSE GIUSTE IN TEMPI AZZECCATI, SONO DA SEMPRE I PRINCIPI GUIDA. Lo stabilimento di Anapel in Anápolis/GO è partito nel 2000 in soli 4 mesi e con l'acquisto dell'altra PM nel 2002 la produzione di carta è aumentata.

Carta Fabril è passata quindi da avere una sola PM negli anni '90 in un unico stabilimento, a tre nel 2002 in due siti produttivi distanti oltre 1300 chilometri. Questo ha modificato il loro approccio al business con nuove strategie di mercato, produzioni diversificate e conseguenti altri cambiamenti che hanno indotto una crescita importante. In questi anni è partita anche una seconda PM a Tribobó/RJ e tra il 2002 e il 2004, l'aumento di volumi di produzione è stato elevatissimo, permettendo appunto la diversificazione del prodotto finito.

Da allora fino ad oggi gli investimenti sono sempre stati fatti per aumentare l'efficienza delle PM ma il vero salto di qualità per Carta Fabril è stato senza dubbio il passaggio da macchine semiautomatiche ad automatiche per il converting, avvenuto nel 2004. Da allora non si è più rinunciato ad un continuo processo di innovazione e miglioramento anche per la trasformazione.

CARTA FABRIL È CRESCIUTA PROPORZIONALMENTE AL SISTEMA BRASILE CHE NEGLI ULTIMI ANNI, IN CONTROTENDENZA CON IL RESTO DEI MERCATI AMERICANI, SI È EVOLUTO VELOCEMENTE. Victor Coutinho ci ha confermato che il mercato del tissue brasiliano è in forte espansione e che il profilo di consumo sta cambiando molto. Alla base c'è sicuramente l'aumento delle possibilità economiche. In passato il tissue aveva una penetrazione molto bassa ma il reddito procapite è salito generandone un maggiore consumo. Secondo Victor ci sono anche altri fattori sociali importanti. Sono quelli legati alla formazione, all'educazione e anche alla nuova entità famiglia. "In passato una casalinga era una casalinga. Ora ha un lavoro e ciò cambia il profilo suo e della sua famiglia. C'è quindi un mix di cose: l'aumento di reddito, della formazione, del consumo urbano; il cambiamento delle caratteristiche della famiglia, il ruolo della donna... Le Famiglie di oggi modificano le loro abitudini quotidiane e ciò facilita il consumo di prodotti usa e getta tra i quali quelli tissue."

Oggi le esigenze del nuovo consumatore Brasiliano sono differenti: aspira a prodotti migliori e ciò spiega la crescita anche dell'igienico due veli. "L'alta qualità è un prodotto con esigenze totalmente diverse anche in fase di produzione, per cui va conosciuto e capito. Il consumatore vuole essere trattato bene, vuole un prodotto semplice ma in cellulosa al 100% e di alta qualità. In questa categoria FSAQ, (Folha Simples Alta Qualidade - Un velo ad alta qualità) noi siamo il numero uno in qualità! Il FSBQ (Folha Simples Boa Qualidade - Un velo a buona qualità) è un prodotto definibile di scarto con tonalità di colore diverse e il consumatore lo accetta meno. Anche i prodotti di lusso 2/3 veli

stanno avendo molto successo e noi abbiamo intenzione di rispondere a questa richiesta con una nuova macchina per produrre il 3 veli già dal prossimo anno.” Il nuovo profilo del consumatore genera molte opportunità che bisogna saper cogliere: il prodotto industriale è una di queste. “Cresce più della media della carta igienica, del tovagliolo e dell’asciugatutto creando forti chance in questo segmento”.

IN UN MERCATO DINAMICO IN CUI I SOGGETTI SONO AGILI E VELOCI È NECESSARIO ESSERE SEMPRE PRONTI! “Se si sviluppa qualcosa di nuovo dopo pochi mesi un concorrente fa lo stesso. È il caso della carta igienica schiacciata, che è stata lanciata alcuni mesi fa ed è stato un boom. Anche noi, entro la fine dell’anno, avremo due macchine confezionatrici con il sistema “squeeze”, pronti a sfruttare subito questa nuova tendenza!” Il mercato tissue tende a una forte segmentazione: si parla di sostenibilità, di prodotti ecologici, di certificazione FSC, di rotolo schiacciato, di carta stampata, etc... Molti sono gli aspetti da approfondire e su cui lavorare ed è sempre stimolante. “Il Gruppo è in continua evoluzione e non lascia niente di intentato; chi lo fa uccide il proprio business”, continua Victor. Pronti ad innovare e diversificare anche nel nonwovens con un nuovo assorbente femminile nato dalle ricerche interne all’azienda e dal nome accattivante, Diana Fashion, che sta per essere lanciato con l’obiettivo di creare una nicchia in questo segmento. Le analisi di mercato, le ricerche, i focus di discussione sono fondamentali per l’Azienda che si è resa da subito conto quale ruolo importante giocasse il consumatore. Questo permette a Carta Fabril di valutare ogni aspetto strategico prima di lanciare un nuovo prodotto e di avere a disposizione tutte le informazioni necessarie. “Il punto di vista dei consumatori offre suggerimenti non solo per il prodotto ma anche per il packaging; spesso un giudizio che può sembrare “sciocco” è per noi fondamentale. Alcune discussioni vanno sapute ben valutare... non sempre tutto è ovvio ma sicuramente molto utile.” Molti progetti partono dall’analisi e dall’interazione con il consumatore per valutarne il relativo posizionamento nel mercato. “Conoscere le caratteristiche positive o negative dei prodotti e il giudizio di chi li utilizza permette di realizzare sempre qualcosa di diverso.”

“ANCHE LAVORARE ASSIEME A FORNITORI ESPERTI È FONDAMENTALE PER RAGGIUNGERE LE PERFORMANCE AUSPICATE. Per il nostro prodotto alta qualità abbiamo collaborato a stretto contatto con la Fabio Perini Brasile, sviluppando un nuovo prodotto laminato P/P. La sofficietà ottenuta ci ha permesso di ottimizzare il rotolo al pacchetto, riducendone il diametro in modo da stare nei 30 metri prefissati.” C’è stato un tempo in cui nel mercato decidevano i trasformatori, oggi invece il consumo detta le leggi e Carta Fabril ascolta la sua voce. “Le aziende hanno la responsabilità di suscitare l’interesse dei consumatori, che sanno quello che vogliono ma non sono in grado di dire cosa manca. Il target è questo, offrire quello che manca. Faccio un esempio che in Brasile è diventato un caso. Il tappeto per il cane. Cinque anni fa era impensabile ed ora si vende ovunque. È un nuovo bisogno, una nuova abitudine e un nuovo uso. Dovremmo riuscire a fare lo stesso nel tissue!” Il lavoro di collaborazione con la Fabio Perini, ha permesso a Carta Fabril di ottimizzare il processo di trasformazione e di affrontare il mercato delle commodity con tranquillità. Le caratteristiche funzionali assorbenza, resistenza, morbidezza e gli aspetti di tipo emozionale e sensoriale molto spesso guidano il consumatore verso un prodotto specifico e lo fidelizzano. Tutte queste caratteristiche si ottengono grazie alla tecnologia legata al processo produttivo della trasformazione nel quale la “personalizzazione” e la caratterizzazione di un rotolo si possono sviluppare al massimo. “La collaborazione con un fornitore eccellente rappresenta un potenziale da sfruttare. Il nostro prodotto Cotton eco-friendly alta qualità a 2 veli, in cellulosa al 100%, è stato sviluppato insieme alla Fabio Perini Brasile. Abbiamo mirato ad un prodotto con il diametro più grande possibile, in linea con la richiesta dei consumatori. Ma non solo. Immaginando un mercato ancora più esigente di quello reale abbiamo aggiunto altri criteri e lavorato sulla resistenza per dare più morbidezza senza rinunciare agli standard oramai necessari. Abbiamo discusso molto con i tecnici Fabio Perini; la nostra volontà era quella di differenziarci con il disegno della goffratura ed avere una confezione pratica ed economica. Il rapporto di collaborazione ha pagato molto nel risultato.” Scegliere un partner giusto per lo sviluppo dei nuovi progetti è fondamentale e l’affidabilità muove l’ago della bilancia. “Sapere di lavorare con “l’esperto” è importantissimo. A nessuno piace muoversi al buio! L’affidabilità è decisiva nel lavoro in partnership. Non si cambia un buon partner, come la Fabio Perini, che da quindici anni guida e sostiene la crescita dell’Azienda. La complicità che si crea, la lealtà, la sintonia sul lavoro, la semplicità con cui si riesce a parlare, tutto questo facilita notevolmente anche il progetto più complesso”.

DIFFERENZIARE: tissue e nonwovens. Alcune linee come Deluxe e Klass commercializzano anche prodotti nonwovens, in particolare assorbenti per signora e pannolini per bambino. I canali commerciali e distributivi sono vicini a quelli del tissue e c’è una naturale sinergia tra queste categorie di prodotti. “Questo facilita la logistica. I camion possono trasportare prodotti tissue e assorbenti. L’attività sul punto vendita può concentrarsi su entrambe le categorie. Il venditore propone sia una che l’altra.” I due mondi sono quindi vicini e simili e assieme potenziano il business offrendo una maggiore flessibilità all’azienda che può compensare le differenze di margine di una linea

PROFILI DI AZIENDA

di prodotti con quella che magari rende di più. “Non ho alcun dubbio sulla positività di questa sinergia in termini di risultati, massimizzazione dell’operazione e di business. L’importante è lavorare su entrambe le categorie con la stessa concentrazione. Tra le sei più grandi aziende tissue in Brasile, cinque portano avanti questa politica. Non è solo una coincidenza, ma la consapevolezza che questa strategia aiuti molto i due segmenti. Chi ha questa possibilità è un passo avanti agli altri.” Come Carta Fabril! “Negli ultimi otto anni il segmento del pannolino è cresciuto grazie ai cambiamenti sociali cui accennavo, guadagnando una forte penetrazione nel mercato.” Analizzando i volumi prodotti di questi due mondi in termini di fatturato, anche se le basi sono diverse, possiamo affermare che per Carta Fabril il nonwovens rappresenta il 15% della produzione mentre il tissue rappresenta l’85%.

NEL MAGGIO 2011 È STATA INAUGURATA UNA NUOVA LINEA DI TRASFORMAZIONE: importante traguardo in termini di qualità e capacità produttive, che ci racconta chi è Carta Fabril in termini di numeri, macchine e persone. Il Gruppo produce quasi 50.000 tonnellate di tissue l’anno, possiede quattro PM e conta circa 900 dipendenti. Dieci sono le linee di trasformazione, una di pannolini e due di assorbenti femminili. Nel segmento tissue coprono un ampio range: dai prodotti igienici a un velo, di diverse qualità, al prodotto di livello alto, dagli asciugamani ai tovaglioli da cucina. Le strategie sono ben definite e le politiche sono dedicate allo sviluppo continuo di questi mercati. “Stiamo lavorando all’installazione di una nuova PM in Goiás che partirà ad aprile del prossimo anno e al progetto del nuovo stabilimento, che dovrebbe portarci numerosi vantaggi competitivi dal punto di vista di costi e di logistica. Un progetto che guarda l’evoluzione del mercato brasiliano e che sarà pronto a rispondere allo scenario che caratterizzerà il paese per i prossimi tre decenni.” Sottolinea Victor Coutinho.

FAMIGLIA E ORGOGLIO LI CONTRADDISTINGUE. Essere un’azienda familiare li ha resi flessibili e veloci nel processo decisionale senza rinunciare al “nazionalismo” che anche le persone che lavorano in Carta Fabril sembrano apprezzare e riconoscere come plus. Il coinvolgimento di tutti è indiscutibile. I fratelli di Victor, José Carlos Coutinho Junior e Caio Coutinho, ed entrambi i loro genitori hanno sempre avuto ruoli fondamentali e piena responsabilità e questo ha permesso loro di imparare i mille aspetti dell’attività e di crescere assieme all’azienda. Non hanno mai rinunciato al sostegno di ottime persone in grado anche di sostituirli. Incomprensioni, diversi punti di vista e momenti di conflitto, inevitabili in un’attività familiare e non, non sono mai stati motivo di distrazione dall’obiettivo comune finalizzato al raggiungimento di risultati sempre più positivi. “Si lavora per i risultati e se ci rendiamo conto che non siamo sulla buona strada agiamo di conseguenza. Lavoriamo molto in base ai numeri. Quello che contraddistingue il nostro sistema di gestione aziendale è l’occhio sempre attento agli indicatori finanziari. Ma anche lo stimolo che generiamo nelle nostre persone ci rende particolarmente forti! Tutti possono proporre idee, suggerire cambiamenti e avere il potere di decidere. Si tratta di un sistema di gestione che rappresenta uno dei nostri pilastri.” Un concetto moderno di “famiglia aperta” con uno sguardo sempre vigile e protettivo a tutti quelli che sono impegnati nei loro affari. “Abbiamo un forte senso di responsabilità e abbiamo integrato nel nostro business i valori di famiglia.”

MARKETING, PACKAGING E COMUNICAZIONE. In un mercato che si modifica così velocemente il marketing è fondamentale. Con i brand Cotton, Soft Blanc, Deluxe, e altri, si fanno i passi giusti a seconda delle mosse di consumatori e concorrenti. Dopo la crisi del 2008 Carta Fabril ha avuto un momento di difficoltà con grosse perdite (tra cui anche l’incendio nello stabilimento di Annapolis / Goiás) ma anche da questo evento negativo hanno saputo risollevarsi, trasformandolo in opportunità. Le vecchie linee sono state sostituite con quelle automatiche in grado di fare l’igienico alta qualità, l’asciugatutto e il prodotto FSBQ, facendo quindi un doppio salto di qualità in termini produttivi. “Abbiamo trasformato la crisi in forza e il risultato è stato molto positivo! Avevamo visto quello che stava accadendo nel mercato e siamo ripartiti pronti ad adeguarci.” Lavorare con un occhio sull’azienda e l’altro sul mercato è fondamentale come lo sviluppo continuo e l’investimento in termini di innovazione: dalle macchine per carta, al converting, fino al packaging niente viene tralasciato. Ne sono conferma le quattro insacatrici Casmatic modello S8 implementate durante la fase di sviluppo degli ultimi progetti. “Nel processo di passaggio da un converting semi automatico ad automatico le esigenze di velocità hanno trovato risposta in questa nuova insacatrice funzionale dal design moderno.” La confezione è molto importante per Carta Fabril: rappresenta la prima impressione che il prodotto trasmette al consumatore. Per questo lavorano con le migliori agenzie creative del Brasile investendo molto in comunicazione. Il packaging deve essere attraente ma “serio e affidabile” mai “frivolo”. Lo sviluppo del design di un nuovo pacco dura anche sei/otto mesi. “Confezioni con parole giuste del tipo “prendi 12 paghi 11” sono lo strumento di comunicazione più forte che abbiamo per raggiungere il consumatore! Noi, produttori di carta, abbiamo sempre avuto grande difficoltà a portare al consumatore uno sconto fornendogli un guadagno concreto. Di solito in un’azione di pricing è il rivenditore che gode del vantaggio e difficilmente viene trasmesso ai consumatori. Le confezioni multiple e questo tipo di attività promozionale possono dare al consumatore un vantaggio economico diretto con risultati interessanti. Al momento queste operazioni e le attività sul punto vendita sono i tasti giusti sui quali spingere. Il punto vendita trasmette informazioni riguardo al posizionamento del nostro prodotto e alle strategie di prezzo da attuare e permette di monitorare gli altri soggetti. Non avrebbe senso per un’azienda come la nostra fare una campagna mediatica nazionale ma il nostro lavoro promozionale è preciso e molto funzionale.” Ad affiancare le diverse atti-

vità sul punto vendita ci sono comunque alcuni spot televisivi orientati ai loro mercati principali. “Attualmente abbiamo uno spot Cotton che viene trasmesso prima del telegiornale regionale. Investiamo nella comunicazione outdoor sui mezzi di trasporto e abbiamo uno spazio sul ponte Rio-Niterói.” Investimenti giusti senza dispersione di energie.

“A NATUREZA É NA VERDADE PARTE DE NOSSA VIDA”. (Presidente, José Carlos Pires Coutinho). Il Gruppo Carta Fabril, infatti, è attento alle tematiche ambientali e vede la sostenibilità come elemento di sviluppo e di crescita. Il senso di responsabilità che li caratterizza non poteva tralasciare le tematiche ambientali e sociali. “La nostra azienda ha una delle migliori gestioni ambientali nel mondo tissue. Cerchiamo di ridurre al minimo il nostro impatto in termini di rifiuti liquidi e solidi, di scarichi e di emissioni di CO2. Efficienza e dovere: obbligo e non merito!” Per questo negli stabilimenti di Carta Fabril tutte le caldaie sono state sostituite con modelli moderni e meno inquinanti; è stato implementato un nuovo processo di essiccazione (drying process) sviluppato all’interno dell’azienda ed inoltre è stato inserito, nel processo produttivo, l’instradamento dei rifiuti, che oggi sono diretti ad un’altra azienda. “Abbiamo cercato una società con una somiglianza di processo: qualcuno che con i nostri rifiuti potesse fare qualcosa di utile. Quest’azienda è forse il più grande gruppo industriale in Brasile nel loro settore. Oggi il 70% dei rifiuti dello stabilimento di Anapolis viene instradato e riutilizzato nel loro processo di produzione senza andare nelle discariche.” Presto Carta Fabril avrà la certificazione ISO e costantemente riceve verifiche e controlli sempre brillantemente superati. La fiducia di Disney, della quale hanno la licenza per un loro prodotto, conferma la bontà del loro operato. José Carlos Coutinho ha voluto il recupero di una zona degradata, il Parco Monte Santos a Rio de Janeiro, una Riserva Privata di protezione naturale. Un progetto utile a livello sociale. “L’ha fatto per la comunità e non per se stesso. Il parco dista soli 50 km dalla nostra fabbrica e con questo intervento tutta la zona circostante ha ripreso vita. Tutti amano il verde, anche mio padre, la nostra famiglia e l’azienda.” Carta Fabril si è impegnata fortemente anche in un intervento di riforestazione nella riserva Mata Atlantica. Molti sono i progetti dedicati all’ambiente e alle persone. Per esempio sono in programma delle partnership con il SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e con la scuola pubblica per avvicinare la comunità all’educazione e all’istruzione. “L’idea è di lavorare con la scuola e formare giovani con corsi specifici, in modo che un giorno possono lavorare anche nella nostra azienda. Vogliamo dimostrare di avere una visione completa, un cuore, dei valori e che non siamo solo un’attività economica che cerca profitto.”

OGGI IL GRUPPO CARTA FABRIL PUÒ ESSERE POSIZIONATO AL SESTO POSTO TRA LE PIÙ GRANDI AZIENDE TISSUE DEL BRASILE. Opera in modo capillare in regioni specifiche e a livello nazionale nelle zone di Rio Grande do Sul, di Manaus e nel nord-est interno. In particolare Rio de Janeiro e la Grande RJ rappresentano quasi il 35% delle vendite, con molto potenziale di crescita. “Il centro-ovest è forse il più grande mercato per Carta Fabril e rappresenta solo il 4% delle nostre vendite totali.” L’intenzione è di crescere ancora iniziando un processo di esportazione nei paesi vicini. “Sei o sette anni fa il Brasile esportava 60.000 tonnellate di tissue l’anno, forse il 7/8% della produzione, e ora siamo importatori; quindi esistono molte opportunità per vendere i jumbo rolls ed io credo che per i mercati vicini come l’Argentina, Uruguay o MERCOSUR sia possibile vendere anche il prodotto finito.” Questo spiega il progetto della nuova fabbrica a Espirito Santo, in Barra do Riacho. “Un sito di fronte al porto ci darà la possibilità di esportare direttamente una parte della produzione.” Questo progetto garantirà crescita per i prossimi 30 anni, cambiando le prospettive aziendali e obbligandoli a pensare come un leader. “In un mercato emergente come quello brasiliano, ci sono due mondi a confronto. Molte aziende con linee rudimentali di bassa capacità ma che lavorano duro e s’impongono regionalmente, e le grandi imprese, con livelli più alti in tecnologia (simili ai livelli Europei e USA) e con una presenza su tutto il territorio nazionale. Naturalmente c’è una differenza. Gli Stati Uniti e l’Europa sono mercati maturi in cui sarebbe impensabile rispondere alla loro produttività e competitività con linee obsolete, cosa che al momento è fattibile invece qui da noi. Per fare la differenza in questi mercati maturi è necessario investire un “minimo” in tecnologia che è un minimo molto superiore a quello necessario qui in Brasile. Qui riusciamo veramente a giocare la nostra partita”.

Carta Fabril è una bella realtà industriale Brasiliana: realizza progetti semplici, utili e redditizi ed è pronta per essere grande! •