



PAPIRUS COMPLETA 70 ANOS E CELEBRA CAMINHO DE SUCESSO COM PROJEÇÃO DE EXPANSÃO

Fabricante de papelcartão aposta no potencial de matérias-primas recicladas e na economia circular para traçar nova rodada de investimentos

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

A Papyrus encerra o ano comemorando os bons resultados registrados e a trajetória consolidada no setor de embalagem. A fabricante de papelcartão, que se posiciona entre as cinco maiores represen-

tantes do segmento no País, completou 70 anos em 2022 e reúne bons motivos para celebrar o marco. As vendas efetuadas até agosto, por exemplo, acumularam alta de 9% no volume faturado no mercado interno e de 7% no faturamento no mercado externo, ao passo que o

faturamento projetado para 2022 é de R\$ 750 milhões, frente aos R\$ 460 milhões registrados no ano anterior.

Além da finalização do plano de investimentos de R\$ 30 milhões, que contempla o período de 2017 a 2023 e levará a uma capacidade produtiva anual de



110 mil toneladas no próximo ano, a empresa já estuda a viabilidade de realizar um novo plano de expansão, voltado a um mercado que demanda cada vez mais produtos e embalagens sustentáveis e favorece o papelcartão como substituto de outros materiais.

De acordo com a contextualização de Amando Varella, co-CEO e diretor comercial e de Marketing da Papyrus, a empresa deu a partida no mais recente planejamento estratégico para promover um novo ciclo de crescimento e seguir em posição de destaque no Brasil e na América Latina. “Em um trabalho realizado com a consultoria Falconi, estamos avaliando uma expansão maior da nossa capacidade produtiva e a possibilidade de ingressarmos em novos mercados. Atualmente, atendemos 42 países, e a meta é ampliar a nossa presença na África e América Central, sempre alinhados ao



DIVULGAÇÃO PYPAPUS

De acordo com a contextualização de Varella, a Papyrus deu a partida no mais recente planejamento estratégico para promover um novo ciclo de crescimento e seguir em posição de destaque no Brasil e na América Latina

nosso DNA transformador, que marcou nossa trajetória até aqui e certamente vai impulsionar os próximos 70 anos.”

A sustentabilidade aplicada ao processo produtivo estende-se a uma atuação alinhada à economia circular, diferenciais competitivos que devem ganhar ainda mais relevância nos próximos anos. Realizado em parceria com a cleantech Pólen, o projeto Papyrus Circular destaca-se entre os exemplos do trabalho já colocados em prática. “O Papyrus Circular rastreia e certifica o processo de reciclagem por trás da produção de papelcartão, gerando créditos de reciclagem que são transferidos aos *brand owners* na compra dos papéis da linha Vita”, esclarece Varella, enfatizando que a Papyrus dispõe de tecnologia, conhecimento e um processo aberto e totalmente controlado de reciclagem. “Somos uma empresa preparada para atender a todas as etapas da economia circular, com capacidade de reaproveitar as embalagens, reduzir os resíduos e ainda gerar créditos de reciclagem”, completa.

Direcionando o olhar às características do mercado de papelcartão, Varella ressalta que a Papyrus está entre as cinco

maiores fabricantes do produto do País em um mercado já bem consolidado. “Temos conseguido manter uma participação expressiva, tanto no mercado de produtos fabricados com fibra virgem quanto com matéria-prima reciclada. A tendência é fortalecermos a nossa atuação na fabricação de papéis a partir das fibras secundárias, viabilizando projetos de economia circular. É isso que nos permitirá fazer frente à concorrência maior das duas grandes fabricantes de papel, que estão acelerando seu processo de verticalização e de autossuficiência para produzir papel e papelcartão”, detalha sobre o planejamento estratégico.

Varella reforça que a Papyrus acredita na complementariedade entre os produtos de origem de fibra virgem e dos que utilizam fibras secundárias. “O equilíbrio entre esses dois tipos de fábricas é o que trará ainda mais sustentabilidade para o segmento.”

Hoje, a Papyrus oferece um portfólio de produtos que aliam sustentabilidade às tendências de mercado, a exemplo das linhas especiais Vitacopo e Vitafreezer, voltadas à fabricação de bandejas e embalagens sustentáveis de alimentos e

DIVULGAÇÃO PAPIRUS



A Papirus oferece um portfólio de produtos que aliam sustentabilidade às tendências de mercado, a exemplo da linha especial Vitafreezer

bebidas para os segmentos de copos, *delivery*, *fast food* e *frozen food*. “São produtos diferenciados e que contam com revestimento extrusado ou com resina vegetal reciclável e biodegradável, que garantem proteção extra contra umidade às embalagens e bandejas de papelcartão, e atendem à demanda crescente nesses segmentos. Também fabricamos produtos, muitas vezes, desenvolvidos sob medida para os clientes, em um processo no qual fazemos um diagnóstico, estudamos suas necessidades e buscamos a melhor solução, em um verdadeiro trabalho de parceria”, relata Varella.

Parque fabril atualizado está em linha com tendências de mercado

Situada em Limeira-SP, a fábrica da Papirus está prestes a atingir uma capacidade produtiva anual de 125 mil toneladas. “Estamos seguindo o nosso plano de atualização industrial, o que tem colocado o parque fabril numa condição de Indústria 4.0”, informa Antônio Pupim, co-CEO e diretor industrial e de SupplyChain da companhia, sobre as melhorias realizadas a partir do recente aporte de R\$ 30 milhões. “A adoção de novas tecnologias é

inevitável para acelerar a produtividade e aumentar a segurança dos processos. A digitalização, por exemplo, já é uma realidade e uma força transformadora na direção da Indústria 4.0. Tal solução permite a integração de todo o processo, facilita a obtenção de informações que levam ao maior controle dos processos, ao controle maior do fluxo produtivo, à realização de uma manutenção preditiva e à resolução de problemas, tudo isto resultando em maior agilidade na produção da fábrica, de forma integrada também com as informações externas à empresa”, especifica.

Entre os incrementos recentes, estão três novos scanners de última geração. “Os equipamentos são importantes para as análises físicas do papelcartão e proporcionarão à empresa maior capacidade de linearização de resultados e avaliações de processos. A atualização desta tecnologia é um componente fundamental para apoiar nosso processo de crescimento, sem deixar de lado a qualidade dos nossos produtos e o melhor atendimento aos nossos clientes”, detalha Pupim.

Outra importante iniciativa da atualização da fábrica foi a construção de duas torres: uma para armazenagem e desagregação de refugo e outra para água de diluição, com capacidade de armaze-

namento de 600 m³ cada. “As torres nos permitirão ter um sistema de recuperação de fibras mais eficiente, assim como uma melhor homogeneização da massa e um fluxo mais estável, que, por sua vez, otimizará a receita do papelcartão”, explica o co-CEO e diretor industrial e de SupplyChain da Papirus.

Ainda de acordo com o detalhamento de Pupim, a Papirus dispõe de uma máquina que produz papelcartão desde 100% fibras recicladas até 100% fibras virgens, o que a torna muito flexível tanto no portfólio de produtos e na agilidade de produção como no desenvolvimento de produtos exclusivos.

O fato de acelerar o processo de troca de informações com os clientes permite à Papirus entender o que o mercado necessita em toda a sua amplitude e facilita o desenvolvimento de um número maior de gramaturas e formatos de papelcartão, tornando viável o desenvolvimento de especificações diversas e o oferecimento de um padrão mais alto de atendimento. “Sabemos que cada vez mais o parque gráfico exige novas especificações e para isso estamos em constante atualização dos nossos ativos, focando não somente em atender às necessidades do nosso cliente, mas agregando valor ao negócio dele. Antes



DIVULGAÇÃO PAPIRUS

Pupim: “Sabemos que cada vez mais o parque gráfico exige novas especificações e para isso estamos em constante atualização dos nossos ativos, focando não somente em atender às necessidades do nosso cliente, mas agregando valor ao negócio dele”



Inaugurado em janeiro de 2020, o Vitalab dedica-se a gráficos e *end-users* interessados no desenvolvimento de projetos de embalagens

tínhamos gramaturas de 250g, 350g, 400g e 450g. Após o investimento em digitalização, ampliamos a diversidade de gramaturas e formatos. Nesse contexto, o produto deixa o campo de ser uma mera commodity para ganhar outros diferenciais e mais valor”, complementa Pupim.

A linha Vita de papelcartão da Papirus, cujos produtos são compostos por matérias-primas virgens e/ou recicladas, conta com 13 produtos de alta qualidade para atender às diferentes necessidades dos clientes (gráficas e convertedores) e às novas demandas dos consumidores voltadas à sustentabilidade. “Os nossos produtos possuem gramaturas, receitas, formatos e possibilidades para todos os tipos de embalagem dos diversos segmentos: farmacêutico, alimentício, higiene, cosméticos, vestuário, eletrônicos, brinquedos, *delivery*, congelados e editorial. São opções de papéis produzidos tanto a partir de fibra virgem quanto da reciclagem de aparas pós-industrial e pós-consumo, que podem ser inseridos no ecossistema de reciclagem da Papirus, voltando a fechar o ciclo de sustentabilidade da nossa cadeia produtiva”, descreve Christian Kroes, gerente de Produtos da Papirus.

Vale destacar que toda a linha Vita possui o certificado da Forest Stewardship Council®, que comprova que os produtos são provenientes de florestas cujo manejo é feito de forma ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. A linha possui também um Selo Verde, que atesta o percentual de aparas ou fibras virgens certificadas utilizadas no processo de produção, também certificado pelo FSC®.

A Papirus possui ainda um laboratório pioneiro no Brasil. Inaugurado em janeiro de 2020, o Vitalab dedica-se a gráficos e *end-users* interessados no desenvolvimento de projetos de embalagens. “Disponibilizamos gratuitamente uma estrutura completa para ensaios, testes e análises para o desenvolvimento dos melhores sistemas de embalagens. Até hoje foram mais de 630 atendimentos realizados”, revela Kroes.

Sempre focada na inovação e na melhoria contínua de seus produtos, a Papirus vem trabalhando no propósito de reduzir o consumo de matéria-prima, conciliando uma estrutura mais robusta com a menor gramatura do papel, e viabilizando usos que requerem essa maior robustez, volume grande e menor peso. “Também com foco no curto e no médio prazo, estamos ava-

liando as possibilidades para ampliar as barreiras, ou seja, a capacidade de proteção dos papéis para o acondicionamento de líquidos ou para embalagens que requerem vedação à entrada de oxigênio”, exemplifica Kroes, ao citar outra frente de trabalho atual.

Para o longo prazo, o desafio é viabilizar a utilização de fibras mais resistentes. As nanofibras, esclarece Kroes, permitem avançar ainda mais em embalagens volumosas, robustas e, ao mesmo tempo, ainda mais leves. “Já temos fornecedores que estão realizando o desenvolvimento da nanofibra, mas ainda não alcançamos o ponto ideal para utilização industrial, seja devido ao custo, ainda alto, ou à dificuldade no processamento pelas máquinas hoje existentes, e que foram projetadas para processar a fibra tradicional da celulose. Mas certamente a nanofibra será uma opção no futuro e vamos trabalhar para utilizá-la, apenas dependendo dessa adaptação das próprias máquinas de processamento.”

Diferenciais competitivos contribuem com enfrentamento das adversidades do contexto atual

O cenário acerca do segmento de embalagem foi desafiador nos últimos três anos. “A pandemia inflacionou o preço dos insumos, causando até mesmo a falta de alguns produtos. No caso das aparas, por exemplo, a coleta ficou muito prejudicada. Catadores, cooperativas e aparistas tiveram dificuldade para captar as aparas pós-industrial e pós-consumo, fazendo com que o preço disparasse, chegando ao maior nível da história”, recorda Pupim.

A escalada da inflação, registrada globalmente desde 2021, continua impactando a indústria de papelcartão em diversas frentes: do preço da celulose e da pasta aos insumos químicos e a biomassa utilizada para a geração de vapor. “É um cenário que coloca a indústria de papelcartão frente ao desafio de equacionar essas pressões de custos e os preços de venda dos produtos aos clientes”, avalia o co-CEO e diretor industrial e de SupplyChain da Papirus.

Tecnologia, conhecimento e processo controlado de reciclagem marcam fases mais recentes da trajetória histórica da Papyrus

A trajetória da Papyrus teve início em 1892, quando a família de imigrantes italianos Ramenzoni fundou uma fábrica de chapéus no Brasil. A diversificação dos negócios, que resultou na fundação da Papyrus, aconteceu em 1952. “O fator fundamental para a nascimento da Papyrus ocorreu em 1950: os Ramenzoni foram avisados pelos seus fornecedores de papelcartão que deixariam de produzir esse tipo de papel, porque a fabricação mundial estava se desenvolvendo em alta velocidade e a fabricação artesanal deixaria de ser um bom negócio.



divulgação Papyrus

Em 1966, os dirigentes da empresa tomaram a decisão de construir uma nova fábrica, em Limeira-SP, onde a Papyrus está instalada até hoje

Dessa forma, deveriam encontrar outra solução para produzir as caixas para acondicionar os chapéus Ramenzoni e suas outras linhas de produtos. A partir daí, os Ramenzoni adquiriram uma fábrica em Cordeirópolis-SP, dedicada à produção de papelcartão. Pouco tempo depois, a Máquina 1 entrou em operação e passou a produzir o papelcartão para as embalagens”, conta Amando Varella, co-CEO e diretor comercial e de Marketing da Papyrus.

Nos anos seguintes, a empresa deu continuidade à trajetória de crescimento, ampliando a produção com a instalação de mais duas máquinas, até que seus dirigentes decidiram, em 1966, construir uma nova fábrica, em Limeira, onde a Papyrus está instalada até hoje.

Outro momento importante ocorreu com o processo de classificação das aparas de papel no Brasil, em 1972. Liderado por Dante Emilio Ramenzoni, Fabiano Pires e vários empresários aparistas, o movimento se constituiu como um dos principais da época e possibilitou a classificação atual de 29 tipos de aparas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). “Com a classificação dos produtos oriundos das aparas, as cooperativas começaram a se estruturar e a Papyrus abriu um depósito de aparas no bairro da Vila Leopoldina, na capital paulista. Foi criada, então, a Cidade das Carrocinhas, onde as aparas eram distribuídas aos catadores de papel que viviam nas ruas. A partir daí, o mercado foi se especializando, os aparistas foram se profissionalizando e uma nova cadeia de negócios ganhou força”, detalha Varella.

Nos anos mais recentes, a história da Papyrus foi marcada por um período de inovação e investimento. De 2002 a 2011, investiu cerca de R\$ 15 milhões – aporte que fez com que a produção saltasse de 60 toneladas/dia para 200 toneladas/dia. “A empresa foi se remodelando, se renovando, se reinventando e aumentando a sua capacidade produtiva e o seu papel social”, resume o co-CEO e diretor comercial e de Marketing da Papyrus.

Em 2014, mais um marco histórico foi registrado pela empresa: a maior reforma dos últimos 20 anos foi realizada na área fabril. “O projeto tinha o objetivo de aumentar a produção para 9 mil toneladas mês. O maior desafio era substituir o cilindro monolúcido, um equipamento gigantesco, que pesava 40 toneladas, por cilindros secadores, por seis cilindros secadores novos”, recorda Varella sobre o desafio superado.

Ainda de acordo com o executivo, a filosofia da Papyrus de se reinventar e construir soluções em conjunto, que caracteriza sua atuação desde a fundação, ganhou ainda mais força com a mudança em seu modelo de gestão. Em 2017, a empresa substituiu a figura do CEO pela gestão compartilhada para garantir mais autonomia nas áreas de responsabilidade dos três diretores, e ainda mais agilidade e eficiência.

Também nos últimos cinco anos, a Linha Vita foi ampliada e novos investimentos foram concretizados. “A nova logomarca, lançada em 2019, representou o que a Papyrus tem de melhor a oferecer: tecnologia, conhecimento e um processo aberto e totalmente controlado de reciclagem, com um ciclo que vai de 100% de uso de papel reciclado até 100% de papel produzido a partir da fibra virgem”, define Varella, completando que, atualmente, a Papyrus está em fase de conclusão do plano de investimentos de R\$ 30 milhões, definido no planejamento estratégico do período de 2017-2023, cuja meta é alcançar as 125 mil toneladas de capacidade, enquanto trabalha a plena carga para atender à demanda do mercado.



Martins sublinha que os investimentos dos últimos anos fortaleceram substancialmente a produtividade e levaram à diluição dos custos fixos

Segundo o executivo, o esforço da empresa tem sido direcionado à negociação de custos junto aos fornecedores e a substituição de matérias-primas ou fontes de energia, alternando a geração de vapor para a fonte de energia que apresenta o menor custo pontualmente. “Esse fato, inclusive, nos obriga a investir em diferentes tipos de equipamentos para geração de vapor”, revela.

Para Pupim, não resta dúvida de que o repasse dos custos é a forma mais efetiva de manter a rentabilidade, destacadamente por parte das empresas não integradas, que dependem do preço de celulose, que, como commodity, tem seu preço atribuído em cotação internacional. “No caso da Papyrus, se esta equação não for equilibrada, o impacto no EBITDA pode alcançar a marca de 30% de perda – uma cifra considerável e que vai na contramão das referências orçamentárias ou de qualquer plano que se possa traçar para os investimentos.”

Ainda na avaliação do co-CEO e diretor industrial e de SupplyChain da Papyrus, as perspectivas quanto à continuidade do ritmo de aumento dos preços de matérias-primas e insumos não são muito animadoras. “A previsão é que este ce-

nário irá se manter, afinal, mesmo com a recessão batendo à porta da Europa e dos Estados Unidos, o mercado de papelcartão segue com a demanda firme, com a conseqüente pressão global de custos, exigindo ainda mais esforços das indústrias do setor para equilibrarem a difícil balança de custos *versus* rentabilidade”, aponta.

No que compete às frentes estratégicas encabeçadas pela empresa para driblar o atual cenário adverso e seguir atenta ao fortalecimento da competitividade futura, Rubens Martins, co-CEO e diretor de Finanças e Recursos Humanos da Papyrus, sublinha que os investimentos dos últimos anos fortaleceram substancialmente a produtividade e levaram à diluição dos custos fixos. “Com isso, nosso EBITDA também entrou numa espiral ascendente, reduzindo endividamentos e promovendo uma geração de caixa satisfatória para darmos início aos novos investimentos”, justifica. “Na nova fase de estudo do próximo ciclo de expansão, a empresa vai avaliar todas as alternativas disponíveis de financiamento. Sabemos que há potencial para crescer, mas a decisão é do acionista”, adianta.

Sustentabilidade pauta atuação em diferentes frentes

A Papyrus atua com base em três pilares estratégicos: Pessoas, Processo e Negócio, pilares que estão interligados à questão da sustentabilidade. “A sustentabilidade permeia todos os nossos pilares e também se integra à visão da Papyrus sobre quem é, como atua e qual o futuro que deseja”, enfatiza Varella.

Conforme detalhamento de Martins, o pilar de Pessoas contempla os valores, crenças e competências da Papyrus. “O principal exemplo é a nossa gestão compartilhada, baseada na tomada de decisões democráticas, em equipe, em que todos dão suas ideias e são protagonistas. É um processo de construção coletivo, que tem dado resultados muito positivos sob todos os aspectos da gestão da companhia. Lideramos a empresa pautados no desenvolvimento das pessoas e de suas competências, no seu engajamento e participação”, traduz ele, relatando que, na prática, os líderes buscam incentivar a colaboração como conceito que deve estar cada vez mais presente no dia a dia do time da Papyrus, e que integra o modo como a empresa quer crescer. “Colaborar pressupõe ter vontade de participar, trabalhar de forma colaborativa, com todos apoiando o trabalho uns dos outros. Com a colaboração vem o engajamento, que significa cuidar bem tanto dos clientes quanto dos colaboradores, pensar o meio ambiente com cuidado e ação, e também trabalhar com foco na inovação, ajudando a construir o futuro do setor de papel e das pessoas que integram esta cadeia de produção.”

Essa visão, corrobora Varella, prioriza as pessoas como principal ativo. “Temos um plano bem estruturado, desenvolvendo competências e também dando oportunidade para avançarem, pois é dentro do nosso quadro de colaboradores que formamos as novas lideranças que vão atuar alinhadas a esses princípios.”

Atualmente, a Papyrus apresenta um quadro de 405 colaboradores, sendo 373 na fábrica, em Limeira, e 32 no es-



Modelo de gestão compartilhada, baseada na tomada de decisões democráticas, possibilita a todos darem suas ideias e atuarem como protagonistas

critório, em São Paulo-SP. A empresa promove e realiza uma série de programas de qualificação e treinamento, de acordo com a evolução das tecnologias que adota. “Além disso, mantemos um programa de incentivo à graduação, pós-graduação e especialização”, informa Andréia Paparotti, gerente de Recursos Humanos da Papyrus.

De acordo com a contextualização de Andréia, a Papyrus vem avançando na implantação dos sistemas da Indústria 4.0, tanto incorporando novas tecnologias quanto preparando as pessoas, para que estejam atualizadas tecnologicamente. Hoje, diversas áreas da fábrica da Papyrus já contam com as tecnologias 4.0. “Instalamos scanners cujo processo é todo monitorado por computador e que identificam as características do papel, lendo dados sobre gramatura, umidade, perfil e revestimento, e realizando os ajustes necessários automaticamente. Também temos motores que enviam as informações diretamente para o sistema central, conectados por meio da Internet das Coisas (IoT)”, lista Andréia.

Neste sentido, a empresa busca estimular o recrutamento interno, no qual os colaboradores têm a oportunidade de mudarem de função e até mesmo de

setor. “Desde 2021, inclusive, estamos trabalhando em um programa de liderança, para nível gerencial, de superiores e diretoria”, revela a gerente de Recursos Humanos.

Já o pilar Negócios, inclui o tripé Cliente, Serviços e Produtos, três pontos intrinsecamente conectados para a Papyrus. “Não somos uma empresa que apenas vende papelcartão para diversos segmentos. Somos uma parceira do cliente, entendendo suas necessidades, desenvolvendo produtos inovadores e customizados, que também permitirão a ele inovar e atender às novas demandas do mercado com soluções inéditas e inteligentes”, descreve Varella, sublinhando que são relações em que a oferta de serviços se destaca como outro ponto fundamental, ajudando no desenvolvimento e nos desafios que os clientes têm à frente na gestão do seu negócio. “São ações que potencializam a relação com clientes estratégicos e que nos movem rumo à diversificação do portfólio de produtos, do investimento na ampliação da capacidade e o foco na sustentabilidade, na reciclagem e na economia circular.”

No contexto atual, os princípios *Environmental, Social and Governance* (ESG) despontam como mais uma gran-

de tendência, “além de serem um avanço nas respostas das empresas aos desafios da sociedade contemporânea, especialmente em relação à integração da geração de valor econômico aliada à preocupação com as questões ambientais, sociais e de governança corporativa”, aponta Varella. “Cada vez mais, temos visto as empresas colocando este conceito no centro dos negócios e assumindo compromissos com o mercado, consumidores, fornecedores, colaboradores e investidores.”

Na avaliação do co-CEO e diretor comercial e de Marketing da Papyrus, embora seja uma questão urgente e atual, a qual depende o futuro não só das empresas, mas do planeta, a materialização do ESG ainda está em fase de amadurecimento no Brasil. “Na Papyrus, essas preocupações sempre existiram e, agora, estão ganhando luz e maior exposição principalmente em face da demanda social por produtos mais sustentáveis”, reforça.

O comitê de ESG da Papyrus tem uma extensa gama de ações levantadas e vem priorizando as ações ligadas à melhoria da pegada hídrica e de carbono, ligadas a ações sociais junto a sua comunidade, ao estudo, à introdução efetiva da diversidade e à comunicação transparente com o mercado.

Uma das iniciativas que representam as ações ESG da Papyrus é o projeto de crédito de reciclagem, desenvolvido em parceria com a cleantech Pólen, que tem um importante papel de promover a economia circular, integrando os vários *stakeholders* do segmento em que atua. “Também iniciamos um movimento de transferência de renda, caminhando para o pagamento de serviços ambientais para as cooperativas de catadores”, contextualiza Varella. “Em relação às metas de longo prazo, nosso objetivo é fortalecer a Papyrus como referência em práticas sustentáveis, no aspecto fabril, de recursos humanos e no *environmental*, ampliando ainda mais a nossa voz e atuação no desenvolvimento de produtos sustentáveis e que integram a cadeia da economia circular”, finaliza. ■