

REVISTA SOBRE MERCADO E TECNOLOGIA PARA CELULOSE E PAPEL



opapel®

ANO LXXXVII N.º 10, OUTUBRO 2026

YEAR LXXXVII, N.º 10, OCTOBER 2026

MONTHLY JOURNAL ON THE PULP AND PAPER MARKET AND TECHNOLOGIES



**PROJETO SUCURIÚ:
ARAUCO MARCA
UM NOVO CAPÍTULO
PARA A PRODUÇÃO
DE CELULOSE**

**PROJECT SUCURIÚ:
ARAUCO MARKS A
NEW CHAPTER IN
PULP PRODUCTION**



ABTCP

PARAIBUNA CONSOLIDA CICLO DE R\$ 320 MILHÕES E PREPARA CRESCIMENTO PARA ATRAVESSAR GERAÇÕES

Após ampliar a capacidade industrial, avançar na eficiência dos ativos e abrir novas frentes de mercado, companhia combina modernização, energia renovável, verticalização e governança para sustentar o próximo ciclo de investimentos

POR FERNANDA CAPO
Especial para *O Papel*

Quando a Paraibuna Embalagens foi capa da Revista *O Papel*, em fevereiro de 2024, parte importante da transformação que hoje se materializa em suas unidades ainda estava colocada no campo das projeções. A companhia havia concluído um dos maiores ciclos de expansão de sua história, com a instalação de uma terceira máquina de papel em Juiz de Fora-MG, e preparava uma sequência de intervenções destinadas a elevar produtividade, automatizar processos e ampliar o potencial das estruturas recém-instaladas.

Em Sapucaia-RJ, novos aportes também buscavam expandir a produção de papelão ondulado e preparar a fábrica para um mercado em que qualidade, produtividade e capacidade de conversão passavam a ganhar peso crescente.

Dois anos depois, o cenário é diferente: parte relevante daquela capacidade foi incorporada à rotina, os gargalos que surgiram com o aumento dos volumes deram origem a novas soluções e a empresa passou a concentrar esforços não apenas em crescer, mas em transformar a estrutura construída em eficiência, rentabilidade e novos negócios.

A mudança ocorre sobre uma base significativamente maior. Nos últimos cinco anos, a Paraibuna investiu aproximadamente R\$ 320 milhões, segundo Rachel Marques, superintendente das unidades de Juiz de Fora e Sapucaia.

Pela estimativa da companhia, cerca de 65% do montante foi direcionado à operação de papel e 35% à unidade de embalagens. No intervalo, a capacidade da fábrica mineira foi duplicada com a instalação da MP8 e de seus sistemas periféricos, enquanto Sapucaia também ampliou de forma expressiva seu potencial de produção. A estratégia buscava tornar a Paraibuna integralmente verticalizada no suprimento de papel para sua própria conversão, deixando ainda um excedente disponível para o mercado nacional e para exportação.

Essa evolução industrial ocorre simultaneamente a outra transformação menos visível nas fábricas, mas determinante para o futuro da companhia. Fundada em 1963 por Heitor Villela e ainda sob controle familiar, a Paraibuna avançou na formalização de sua governança, concluiu a sucessão societária e consolidou a separação entre família controladora, Conselho de Administração e gestão profissional.

DIVULGAÇÃO / PARAIBUNA EMBALAGENS



Unidade de Sapucaia-RJ



Unidade de Juiz de Fora-MG

DIVULGAÇÃO / PARAIBUNA EMBALAGENS



Rachel Marques: “Hoje nós temos a honra de poder participar da história da Paraibuna e dessa virada da empresa”

O fundador, hoje com 88 anos, permanece como presidente do Conselho, enquanto a operação é conduzida por executivos de mercado e não possui membros da família em funções executivas. O movimento transforma a questão da sucessão: mais do que definir quem ocupará determinada posição, a empresa procura construir mecanismos capazes de preservar valores e direcionamento estratégico sem depender da presença cotidiana de uma geração específica.

Assim, o momento atual da Paraibuna pode ser compreendido pela convergência desses dois ciclos. De um lado, a companhia começa a colher os resultados de um período de CAPEX intenso, elevando a eficiência de ativos que já foram instalados, abrindo frentes comerciais e deslocando progressivamente seu mix para produtos de maior valor agregado. De outro, estrutura uma organização preparada para decidir e executar investimentos futuros dentro de um modelo mais institucionalizado.

Se em 2024 a principal pergunta era até onde os novos equipamentos permitiriam elevar capacidade, em 2026 a discussão passa a incluir outra dimensão: como transformar o crescimento recente em uma plataforma capaz de sustentar as próximas décadas.

Juiz de Fora transforma capacidade instalada em produtividade

Na reportagem publicada há dois anos, o parque fabril de Juiz de Fora apresentava capacidade instalada próxima de 180 mil toneladas anuais de papéis para embalagens. A companhia ainda esperava capturar ganhos adicionais por meio da modernização das máquinas, indicando que ativos que então produziam na faixa de 6 a 7 mil toneladas mensais poderiam avançar à medida



Sr. Heitor Villela: “É preciso descobrir o potencial de cada pessoa e estimular seu desenvolvimento”

que novas intervenções fossem realizadas. Desde então, o desafio deixou de ser apenas possuir capacidade nominal e passou a ser transformar esse potencial em produção sustentável.

Hoje, a fábrica trabalha com média próxima de 15,5 mil toneladas por mês e encerrou dezembro de 2025 com 15.680 toneladas, o maior volume mensal já registrado em sua história. A meta imediata é transformar 16 mil toneladas mensais em um novo patamar operacional e, posteriormente, preparar a unidade para atingir 18 mil toneladas entre 2027 e 2028.

A característica mais relevante dessa evolução é que o ganho recente não dependeu de um único grande equipamento. Segundo Márcio Nogueira, gerente Industrial de Juiz de Fora, a diferença entre produzir pouco mais de 14 mil toneladas mensais e sustentar volumes superiores a 15 mil resulta da combinação de dezenas de intervenções distribuídas por preparação de massa, prensas, vácuo, refinação, secagem, aplicação de amido, manutenção e controle de processo.

Em vez de buscar exclusivamente uma nova expansão física, a equipe passou a reavaliar sistemas existentes, recuperar ativos, substituir componentes e identificar limitações que se tornaram visíveis depois que a MP8 e os demais investimentos ampliaram o porte da fábrica. A estratégia também representa uma mudança de abordagem econômica: aproveitar melhor o que já está instalado antes de partir para outro grande desembolso de capital.

Esse é também um dos pontos de que Nogueira mais se orgulha. “Tudo novo é fácil. Fazer com as ferramentas que você tem é que não é fácil”, diz, ao destacar a participação das equipes internas na recuperação e readequação de ativos. A lógica, explica, foi



Márcio Nogueira: “Eu aprendi que a insistência dá resultado. Você só tem que plantar a semente”

buscar nas próprias instalações soluções que permitissem reduzir custos e destravar produtividade antes de simplesmente substituir equipamentos.

Entre essas intervenções está a modernização da seção de prensas da MP8. A primeira prensa recebeu um rolo de maior diâmetro e a tecnologia de revestimento migrou da borracha para o poliuretano (PU). O objetivo é elevar o teor seco da folha na saída da prensagem, removendo mecanicamente uma parcela maior da água antes que o papel alcance a seção de secagem, reduzindo a demanda térmica necessária para completar o processo, criando espaço para aumento de velocidade ao mesmo tempo em que se busca maior eficiência energética.

A MP8 também passou por uma reengenharia completa de seu sistema a vácuo. A máquina, que cerca de um ano antes operava em torno de 500 m/min, avançou para aproximadamente 600 m/min, embora seu projeto permita atingir velocidades superiores. Para sustentar essa progressão, as bombas a vácuo foram retiradas individualmente para reforma e adequação, o tanque de selagem foi reavaliado e a distribuição entre mesa formadora e seção de feltros passou por revisão.

O trabalho procura garantir que o aumento de velocidade não ocorra à custa da estabilidade da formação ou da eficiência do desaguamento, permitindo que a máquina avance gradualmente dentro de parâmetros mais controlados.

Os gargalos identificados não estavam restritos à máquina. Com três linhas de papel, MP4, MP7 e MP8 demandando mas-

sa em volumes maiores, a preparação passou a exigir atenção especial. Uma deficiência na bateria de *cleaners*, responsável pela remoção de contaminantes de maior densidade presentes na suspensão fibrosa, limitava a vazão disponível e chegava a provocar falta de massa para as máquinas. A própria equipe da Paraibuna redesenhou o sistema e implementou uma nova configuração, eliminando parte dessa restrição e permitindo avançar em produtividade.

Um projeto adicional de preparação de massa já integra os próximos movimentos da companhia e deverá contemplar uma linha de maior capacidade, com novo bombeamento e depuração, preparando a infraestrutura tanto para as 16 mil toneladas mensais como para etapas posteriores de crescimento.

A lógica de recuperação e modernização também chegou a equipamentos mais antigos. Um dos *hydrapulpers* utilizados na desagregação das aparas passou por reforma conduzida com participação do time interno, enquanto refinadores foram substituídos para proporcionar maior estabilidade ao tratamento das fibras.

A evolução de processo ganhou ainda maior grau de automação com a implementação do QCS – Quality Control System associado ao *scanner* Voith da MP8. O equipamento já integrava a máquina, mas não realizava automaticamente todo o controle necessário. A nova configuração permite ajustes de umidade e gramatura a partir das medições do sistema, diminuindo a dependência de correções manuais e buscando maior estabilidade ao longo da produção. Segundo a Paraibuna, o indicador interno de qualidade avançou de aproximadamente 95% para 98% ao longo desse processo.

Outra frente combina custo, controle de processo e resistência do papel. Com a nova cozinha de amido, a Paraibuna deixou de depender exclusivamente da compra de amido oxidado pronto e passou a realizar internamente sua conversão a partir de amido regular, utilizando enzimas.

O sistema permite trabalhar de forma mais flexível com concentração, viscosidade e nível de aplicação de acordo com a especificação do produto, ajustando a quantidade aplicada quando determinado papel exige maior desempenho físico. Depois da implementação completa, o projeto já havia proporcionado R\$ 515 mil em ganhos mensurados, enquanto sua estabilização ocorreu em aproximadamente 30 dias, período inferior aos três ou quatro meses que, segundo a equipe, podem ser observados em instalações dessa natureza. “Todo projeto tem suas turbulências no caminho, mas esse foi um projeto que deu muito certo”, resume Nogueira.

Mais do que os projetos isolados, Nogueira atribui parte importante da evolução à forma como as equipes passaram a participar da melhoria contínua. Um grupo voluntário formado por profissionais de manutenção e produção, por exemplo, foi criado para atuar sobre o sistema de vapor, identificando vazamentos, avaliando custos e reduzindo perdas que afetam tanto energia como disponibilidade.

Na manutenção, aproximadamente 450 sensores Tractian foram instalados ao longo dos últimos anos para apoiar o acompanhamento preditivo dos ativos, e a empresa também migrou sua plataforma de gestão de manutenção para um sistema integrado aos sensores e começa a chegar também às equipes de produção. “É motivo de orgulho para nós falar que muita coisa foi feita com os braços internos. São trabalhos que não são fáceis, e foi com a união do grupo que conseguimos fazer muita coisa boa”, destaca o gerente Industrial.

Os investimentos seguintes deverão atuar justamente sobre os gargalos que aparecem à medida que essa eficiência aumenta. A MP7 receberá nova rebobinadeira e enroladeira, substituindo ativos mais antigos, com expectativa de ganhos em produtividade, perfil de bobinamento, qualidade de corte, disponibilidade e redução de refugo.

Preparação de massa e secagem também estão entre as prioridades do planejamento. Para avançar posteriormente às 18 mil toneladas mensais, novos projetos deverão ser estruturados, mas a equipe faz questão de associar produtividade a outros indicadores. “Tem que chegar a 16 mil sem ofender o meio ambiente, sem acidentes”, afirma Nogueira. Neste último aspecto, a empresa relata uma redução relevante dos acidentes após mudanças que combinaram adequações à NR-12, investimento em equipamentos e maior envolvimento da liderança na gestão de riscos.

Segundo Fernanda Rocha, coordenadora de Meio Ambiente e Qualidade, houve uma transformação cultural na empresa: segurança deixou de ser percebida como responsabilidade exclusiva dos técnicos e passou a integrar a tomada de decisão das áreas. A mudança também alterou a relação dos colaboradores com a identificação dos riscos. “Acho que a palavra é confiança. As pessoas passaram a confiar que iríamos resolver”, afirma Fernanda. Hoje, segundo ela, o funcionário sente maior segurança para apontar um problema, interromper uma atividade e esperar pela correção da condição antes de seguir.

“Não adianta você ter fábrica, ter produção e ter acidente”, complementa Nogueira. A frase ajuda a traduzir uma visão que aparece de maneira recorrente: *para a equipe, o novo patamar da Paraibuna só faz sentido se produção, qualidade, meio ambiente e segurança avançarem juntos.*

Sapucaia eleva conversão e busca maior valor agregado

A transformação da Sapucaia parte de uma lógica diferente. Enquanto Juiz de Fora trabalha para extrair maior performance do parque instalado, a unidade fluminense procura aumentar a parcela do material que deixa a planta já convertida em caixa, reduzindo progressivamente a venda de chapas e capturando maior valor por tonelada.

Em 2024, a operação aparecia na reportagem de capa da *O Papel* próxima de 80 mil toneladas anuais de papelão ondulado e com uma agenda de modernizações que previa ganhos de

produtividade e ampliação do mix. Desde então, a onduladeira recebeu um conjunto de intervenções que incluiu novo cabeçote, modernização de um cabeçote existente, componentes de vincagem, emendadores, sistema de colagem e atualização eletrônica, além de ajustes em diferentes módulos da linha.

Um dos resultados foi a maior padronização tecnológica em torno da Fosber. Antes dos investimentos, componentes de diferentes origens tornavam a manutenção e a disponibilidade de peças mais complexas. Com a modernização, a integração entre módulos melhorou e a fábrica passou a contar com suporte remoto direto do fabricante na Itália, inclusive por meio de recursos de vídeo que permitem aos técnicos acompanhar, em tempo real, o ponto onde determinada falha está ocorrendo.

Para Átala Trepichio, gerente-diretor da Unidade de Papelão Ondulado, a mudança reduziu um problema que historicamente provocava perdas: longas esperas por assistência ou peças quando algum componente da onduladeira apresentava falha. O conjunto de atualizações permite que a fábrica registre, em determinados meses, volumes de produção até cerca de 2 mil toneladas superiores aos observados antes do processo de modernização.

O aumento da produção de chapas, no entanto, trazia consigo outra oportunidade. Como a caixa representa um estágio adicional de transformação e incorpora maior valor agregado, a Paraibuna passou a estruturar a conversão para absorver internamente uma parcela maior da produção da onduladeira. A estratégia ganhou impulso em 2026 com a entrada em operação



Fernanda Rocha: “A cultura da empresa mudou e hoje eu vejo a liderança envolvida com as questões de segurança”

DIVULGAÇÃO / PARAIBUNA EMBALAGENS

de uma nova impressora de alta automação, quatro cores e recursos que permitem, em determinadas configurações, fabricar duas caixas simultaneamente.

Ainda em curva de aprendizado, o equipamento chegou durante testes a 396 caixas por minuto, equivalente a aproximadamente 24 mil unidades por hora. A previsão operacional é que a linha acrescente em torno de 1 mil a 1,1 mil toneladas mensais de caixas quando estiver mais próxima de seu desempenho estabilizado.

Antes dessa instalação, a produção mensal de caixas da unidade variava normalmente entre 3,8 mil e 4,2 mil toneladas. O objetivo passa a ser trabalhar com média próxima de 5,2 mil toneladas mensais, transformando em produto acabado parte da chapa que anteriormente era comercializada sem conversão.

Em um horizonte mais longo, a administração da planta vê espaço para substituir outras impressoras mais antigas e avançar na direção de uma operação com participação cada vez maior de caixas no mix. “Nosso objetivo, na realidade, é não produzir mais chapa aqui, só caixa”, resume Átala, ao traduzir a direção que se pretende perseguir no longo prazo.

O DNA de cuidado da Paraibuna responde também ao perfil dos mercados atendidos. A empresa possui forte presença na indústria alimentícia, que, segundo a área Comercial, representa cerca de 65% do mix, incluindo frigoríficos, avicultura, fruticultura e outras aplicações com exigências específicas de desempenho. Em Sapucaia, aproximadamente 40% da produ-

ção recebe aplicação de resina destinada a elevar a resistência da embalagem à água e à umidade. Frigoríficos estão entre os principais consumidores dessas soluções, acompanhados por frutas e produtos destinados a ambientes refrigerados, nos quais condensação, vapor ou contato com água impõem condições mais severas ao papelão ondulado.

A especialização em produtos mais especificados convive com uma estratégia comercial regional. No último anuário disponível da Associação Brasileira de Embalagens em Papel (Empapel), utilizado como referência pela empresa, a Paraibuna avançou mais uma posição no *ranking* brasileiro de papelão ondulado, pulando da 10.^a para a 9.^a posição, correspondendo à segunda maior taxa de crescimento de participação no mercado, chegando aos 12,6%.

Mário Henrique Santos, gerente Comercial, relata que desde 2020 o crescimento interno da empresa nesse segmento vem se mantendo acima da média setorial, impulsionado principalmente por alimentos, mas ressalta que a atuação continua fortemente concentrada em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A razão é estrutural: no papelão ondulado, o peso do frete aumenta rapidamente conforme o raio de atendimento se amplia.

Com o papel ocorre o contrário. O aumento da produção em Juiz de Fora gerou um excedente além das necessidades de Sapucaia e permitiu construir uma presença geográfica muito mais ampla. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 2021 e atualmente comercializa bobinas para países sul-americanos como Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile, além de atender diferentes regiões brasileiras.

Para destinos mais distantes dentro do Brasil, a cabotagem passou a integrar a estratégia logística, especialmente para mercados do Nordeste e Manaus, combinando trechos rodoviários e marítimos quando essa composição oferece maior competitividade do que o transporte terrestre integral.

Energia, circularidade e novos negócios ampliam as fronteiras

O crescimento do volume de papel exigiu que a estrutura energética também fosse redimensionada. A instalação de uma nova caldeira de biomassa permitiu reduzir de maneira significativa o consumo rotineiro de gás natural na geração de vapor e, atualmente, o combustível fóssil permanece como principal alternativa para situações de contingência.

Uma segunda caldeira entrou em processo de reforma justamente para ampliar a redundância do sistema e diminuir ainda mais a necessidade de recorrer ao gás quando o equipamento principal estiver indisponível. A mudança acompanha a expansão das máquinas: dobrar a produção sem modificar a geração térmica significaria transferir parte do ganho de escala para uma dependência maior de combustível e custo energético, razão pela qual as duas agendas avançaram em paralelo.

DIVULGAÇÃO / PARAIBUNA EMBALAGENS



Átala Trepichio: “Com mais tecnologia, a gente acaba entregando um produto de maior qualidade, acabamento e apresentação para os nossos clientes”



Mário Henrique Santos: “Eu venho de uma geração que usava saco e sacola de papel. Vi a transição migrando para o plástico e agora vejo um movimento contrário”

Na eletricidade, o movimento ganhou escala em 2025. Após intensificar estudos no final de 2023, a Paraibuna ingressou como acionista de uma Sociedade de Propósito Específico vinculada ao Sertão Solar Barreiras XXI, empreendimento operado pela Echoenergia em Barreiras-BA, estruturando um modelo de autoprodução por equiparação. Desde abril de 2025, a participação atende à totalidade do consumo elétrico da fábrica de Juiz de Fora.

O parque possui 50 MW de capacidade instalada, e a estrutura não foi replicada em Sapucaia por questões relacionadas à elegibilidade da unidade para esse modelo de autoprodução.

Segundo Fernanda Rocha, 100% do consumo de energia elétrica de Juiz de Fora é atualmente atendido pela estrutura solar, com economia estimada em aproximadamente R\$ 1,2 milhão por mês em comparação com o mercado cativo. “Era uma coisa que a gente buscava muito: uma energia limpa. Foi uma estratégia importante porque reforça esse lado sustentável da Paraibuna, que não está apenas na reciclagem”, afirma a executiva.

Mais do que a redução imediata, a companhia destaca a previsibilidade proporcionada pelo modelo em um componente relevante do custo industrial. A empresa também iniciou em 2026 o inventário de gases de efeito estufa da operação mineira, depois de realizar o levantamento em Sapucaia, criando uma base para compreender com maior precisão as fontes emissoras e orientar futuras metas e projetos relacionados ao clima.

A sustentabilidade também está diretamente incorporada à matéria-prima. Juiz de Fora consome aproximadamente

600 toneladas diárias de aparas, e a logística foi organizada para fazer com que cerca de 90% dos caminhões que deixam a unidade transportando bobinas retornem carregados com material recuperado. O modelo reduz percursos vazios, melhora a previsibilidade do abastecimento e permite trabalhar com estoques mais ajustados. Para fibras recicladas, o último aspecto é especialmente relevante: armazenar grandes quantidades por períodos longos exige espaço e pode resultar em perda de qualidade quando o material fica exposto a condições inadequadas.

Parte do que retorna é formada inclusive por aparas provenientes de clientes que utilizaram papéis produzidos pela própria companhia, aproximando a operação de um ciclo ao qual produto e matéria-prima voltam a se encontrar.

Embora a evolução tecnológica da preparação de massa aumente a capacidade de lidar com diferentes características do material recuperado, a Paraibuna afirma continuar priorizando aparas de maior qualidade. Na avaliação da equipe, a estabilidade do papel começa antes da máquina, na escolha da fibra. “Nós produzimos, colocamos no mercado e voltamos com ele para o processo”, resume a equipe de Meio Ambiente e Qualidade ao explicar a lógica da cadeia circular construída com clientes, fornecedores e a própria operação.

A circularidade, porém, passou a criar também oportunidades comerciais. Uma delas está nas chamadas “bolachas” de papel, faixas estreitas destinadas à fabricação de tubetes utilizados pelas indústrias de tissue, têxtil e papelaria. A Paraibuna já participava desse nicho e instalou uma nova rebobinadeira capaz de realizar entre dez e 12 cortes simultâneos, contra um número bastante inferior nas máquinas anteriores. O equipamento não altera o patamar geral de capacidade da fábrica, mas proporciona produtividade, acabamento e flexibilidade para aproveitar melhor pontas de bobinas e ampliar a oferta de produtos marrons e WTL para o segmento.

Mais ambiciosa é a entrada em sacos e sacolas de papel. A ideia antecede a instalação de uma linha industrial: segundo Mário Henrique, a Paraibuna vinha fornecendo papéis a convertedores desse mercado havia aproximadamente cinco anos para compreender o desempenho do produto e as adaptações necessárias. “Isso começou pelo nosso fundador. Ele é um empreendedor nato e já vinha há algum tempo vislumbrando esse segmento de saco e sacola de papel”, conta.

O movimento ganhou outra dimensão com o **Embalando o Bem – Rumo à Liberdade** – iniciativa social desenvolvida com mulheres privadas de liberdade – que passou a produzir sacolas de papel e serviu também como ambiente de aprendizado sobre uma aplicação que Heitor Villela já enxergava como oportunidade de diversificação. O objetivo social permanece central e o projeto continuará funcionando independentemente da nova operação industrial.

Em 2026, Paraibuna recebeu a primeira estrutura destinada à fabricação em escala de sacos de papel, inicialmente direcionados ao setor de alimentos e *delivery*. A intenção é avançar posteriormente para sacolas impressas e com alças, mas sem antecipar uma escala que a empresa ainda está conhecendo. “Estamos dividindo em ciclos. Esse primeiro é um ciclo de desenvolvimento de mercado. A gente está aprendendo a produzir o produto e, ao mesmo tempo, fazendo desenvolvimento de produto”, explica Mário. A curva também chega a Juiz de Fora, porque algumas aplicações exigem papéis próximos de 90 g/m² e novos ensaios físicos.

Essa maneira de avançar traduz uma característica recorrente da Paraibuna: testar antes de escalar. A empresa forneceu papel ao mercado de sacolas antes de investir na conversão, incorporou gradualmente a cabotagem conforme aprendeu a operar em longas distâncias e fortaleceu nichos como tubetes depois de conhecer sua demanda. Em um momento no qual a fábrica produz mais papel do que a unidade de ondulados absorve internamente, diversificar os destinos da fibra deixa de ser apenas uma opção comercial e passa a ser uma forma de transformar a expansão realizada nos últimos anos em novas possibilidades de crescimento.

Entre legado e futuro, sucessão busca preservar o DNA da Paraibuna

A escala alcançada nos últimos anos torna ainda mais significativa uma transformação que não acontece no chão de fábrica. A Paraibuna nasceu em maio de 1963 a partir do sonho empreendedor de Heitor Villela, que iniciou o negócio com uma pequena cartonagem instalada em um galpão emprestado pelo tio, uma mesa cedida pela mãe e um único colaborador. As primeiras caixas eram confeccionadas manualmente. Décadas depois, aquela iniciativa deu origem a uma indústria com produção de papel, conversão em papelão ondulado, duas unidades e uma estrutura que o próprio fundador passou a compreender que precisaria sobreviver à geração que a criou.

A questão da sucessão, por isso, possui para a Paraibuna uma dimensão que vai além de cargos e organogramas. A gestão já é profissionalizada há anos e a sucessão societária foi realizada, mas Rachel Marques explica que o desafio agora é fazer com que o crescimento da empresa não provoque o afastamento dos valores que acompanharam sua formação. “O nosso grande desafio é fazer essa sucessão sem abandonar todo o DNA, toda a cultura da família, do Sr. Heitor”, afirma. “É perenizar essa cultura através de uma profissionalização, mas mantendo esse DNA que ele traz há 63 anos, muito voltado para processos e pessoas.”

A partir de maio de 2025, esse movimento ganhou maior formalidade com a estruturação do Conselho de Administração. Heitor Villela assumiu a Presidência, seus filhos passaram

a atuar como conselheiros e as reuniões mensais começaram a organizar discussões estratégicas e investimentos, enquanto a condução cotidiana permanece com o corpo executivo. Mais do que afastar a família da companhia, o modelo procura criar outra forma de participação, na qual a experiência da geração fundadora e dos acionistas dialogue com uma gestão profissional capaz de conduzir uma organização significativamente maior do que aquela iniciada em 1963.

Adriana Liguori, gerente Jurídica, acompanha essa história há quatro décadas. “Estou aqui há 40 anos”, lembra no início da entrevista, tornando-se ela própria um exemplo da permanência de pessoas que atravessaram diferentes fases da companhia. Para ela, o Conselho trouxe uma mudança simples, mas importante: “Ele tem ajudado muito a disciplinar e a dar transparência às decisões”. Os temas são levados para discussão, as definições retornam ao corpo executivo e a estratégia passa a ser compartilhada com as equipes de maneira mais estruturada.

O processo, porém, ainda está sendo aprendido. Conselheiros participam de cursos e treinamentos, a companhia conta com acompanhamento de consultoria e já considera incorporar profissionais externos capazes de contribuir com experiências complementares, inclusive na avaliação de projetos industriais específicos. Políticas e instrumentos internos, entre eles o Código de Ética e Conduta, também vêm sendo formalizados. Adriana não procura apresentar esse movimento como algo encerrado: “É um processo demorado de consolidação e aprendizado. Estamos todos aprendendo”, afirma.

É justamente nessa ideia de aprendizado que a profissionalização volta a encontrar a figura de Heitor. Na visão do fundador, “antes de olhar para máquinas e processos é preciso olhar primeiro para a parte mais importante de qualquer empresa, as pessoas”. Para ele, o diferencial da companhia permanece no interesse genuíno pelo desenvolvimento de quem participa de sua construção. Rachel conta que essa mensagem é repetida com frequência dentro da empresa: “Para qualquer pessoa que você perguntar o que levou o Sr. Heitor até aqui, ele vai responder: ‘pessoas’”.

Mesmo aos 88 anos, Villela se define como um “eterno aprendiz”, expressão que ganhou espaço dentro da Paraibuna como síntese de uma cultura na qual experiência não elimina curiosidade, aprendizado ou disposição para rever caminhos. Rachel lembra que cursos, bolsas de estudo e livros sempre fizeram parte dessa maneira de estimular as equipes. “Trabalhar em conjunto, trabalhar em equipe, pedir ajuda e se deixar ajudar. Tudo isso a gente traduziu nos valores e na cultura da empresa”, explica.

Para ela, a responsabilidade das atuais lideranças é justamente impedir que essa dimensão se perca: “Enquanto executiva, tenho que ser guardiã dessa cultura para que a gente consiga perenizar esses valores nas próximas gerações”.



Adriana Liguori: “A gente cria uma pauta, leva ao Conselho e, depois da decisão, transmite para a equipe: ‘Vamos juntos’, sabendo que a estratégia foi definida”

Essa mesma valorização aparece no chão de fábrica, onde supervisores e lideranças operacionais vêm sendo preparados internamente, fornecedores participam dos treinamentos técnicos e grupos de melhoria reúnem profissionais de diferentes áreas.

A experiência recente de Juiz de Fora mostra que sensores, automação e equipamentos de maior velocidade só produzem resultado quando as pessoas sabem interpretá-los, questioná-los e encontrar soluções para aquilo que a tecnologia revela. Nesse sentido, formação, segurança e produtividade deixam de ocupar capítulos separados da história: tornam-se partes do mesmo processo.

A própria participação de Heitor na formalização da governança também ajuda a colocar a sucessão em outra perspectiva. Não se trata de um movimento conduzido apesar dele, mas em grande medida por sua insistência. “Quando você pergunta qual é o desafio dele hoje, ele vai falar sucessão”, conta Rachel. “É uma coisa que ele faz questão, porque é o que ele acredita para o futuro da empresa.” A preocupação do fundador passa, portanto, menos pela escolha de quem ocupará o seu lugar e mais pela construção de condições para que a Paraibuna continue sendo reconhecida pelos valores que ele considera responsáveis por tê-la trazido até aqui.

Rachel define os próximos anos como um período de “colheita”. A parcela mais pesada dos investimentos já foi realizada, e a companhia entra em uma etapa destinada a consolidar os resultados dos ativos, alcançar as metas de

produtividade, elevar a conversão em Sapucaia e amadurecer novas frentes comerciais. Ainda assim, falar em colheita não significa falar em imobilidade.

“O Sr. Heitor é um empreendedor nato, ele está sempre criando”, diz a executiva. Sacos e sacolas já representam uma dessas novas ideias, o crescimento em ondulado permanece no radar e Juiz de Fora tem 18 mil toneladas mensais como horizonte para 2027-2028.

Em uma perspectiva mais distante, a Paraibuna mantém entre suas ambições a construção de uma nova fábrica de embalagens. Ainda não existem projeto em execução, localização, cronograma ou CAPEX definidos; trata-se de uma visão de longo prazo para um momento posterior à consolidação das etapas atuais. A possibilidade, contudo, ajuda a explicar por que a sucessão ganha relevância agora: os próximos grandes saltos provavelmente serão decididos por uma Paraibuna institucionalmente diferente daquela que construiu a MP8 ou iniciou Sapucaia, mas que procura preservar a mesma disposição para empreender.

Os R\$ 320 milhões investidos nos últimos cinco anos alteraram o tamanho industrial da Paraibuna. A MP8 ampliou o papel disponível; a modernização de Sapucaia criou espaço para converter mais; a energia solar e a biomassa reduziram a exposição energética; a logística reversa aproximou fornecimento e circularidade; e novas aplicações começaram a ampliar os destinos possíveis para a fibra reciclada.

Mas a transformação recente também mostrou que máquinas, isoladamente, não explicam o novo patamar da companhia. Em diferentes momentos das entrevistas, os executivos voltam a equipe, à confiança, à segurança, ao aprendizado e à capacidade de resolver problemas internamente para explicar como esses ativos começaram a entregar resultados.

É nesse ponto que expansão e sucessão deixam de ser histórias paralelas. A Paraibuna prepara máquinas para produzir mais ao mesmo tempo em que prepara pessoas para assumir responsabilidades maiores; amplia a conversão enquanto amadurece a forma como tomará suas próximas decisões; desenvolve novos produtos enquanto procura preservar os valores que remontam à pequena cartonagem onde tudo começou.

Se o ciclo recente mudou a escala do negócio, o próximo terá a tarefa de provar que essa transformação pode atravessar o tempo sem perder aquilo que seus profissionais reconhecem como parte da identidade da empresa.

Mais de seis décadas depois de dobrar as primeiras caixas sobre uma mesa emprestada, Heitor Villela vê a Paraibuna projetar 16 mil, depois 18 mil toneladas mensais de papel, maior conversão de caixas em Sapucaia, expansão em sacos e sacolas e, em um horizonte mais distante, uma nova fábrica de embalagens.

O maior legado desse percurso, entretanto, talvez esteja menos nos números do que na preocupação em fazer com que a empresa continue aprendendo, crescendo e formando pessoas quando uma nova geração estiver conduzindo sua história. ■