



POR MARCIO FUNCHAL

Fundador da Marcio Funchal Consultoria.
E-mail: marcio@marciofunchal.com.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA 2025: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INDÚSTRIA DE CELULOSE, PAPEL E PAPELÃO

Com a chegada de 2025, empresas do setor de fabricação de celulose, papel e papelão enfrentam um momento crucial para reverter suas estratégias e traçar planos que as coloquem em posição de destaque em um mercado dinâmico e desafiador.

Esse segmento, marcado por forte concorrência global e pressões regulatórias crescentes, exige uma abordagem estruturada e proativa para que as organizações possam equilibrar sustentabilidade econômica e ambiental enquanto entregam valor aos clientes. Neste artigo, vamos explorar a importância da estratégia empresarial para um 2025 bem-sucedido.

O Desenho de Cenários de Negócios

A elaboração de cenários é uma ferramenta essencial para empresas que buscam antever desafios e oportunidades em mercados tão voláteis como o de celulose e papel. Cenários bem construídos permitem que as lideranças empresariais compreendam como diferentes variáveis — como custos de matérias-primas, oscilações cambiais e regulações ambientais — podem impactar o negócio.

A chave para um planejamento eficaz é considerar múltiplos cenários, abrangendo desde condições de mercado mais conservadoras até projeções mais otimistas. Por exemplo, um cenário pode focar em aumentos significativos nos custos de insumos devido às restrições logísticas globais, enquanto outro pode explorar a expansão de mercados emergentes que impulsionam a demanda por embalagens sustentáveis.

Os conflitos no Oriente Médio e na Ucrânia têm gerado instabilidades significativas nos preços das *commodities*, incluindo energia, matérias-primas e insumos essenciais para a indústria de celulose e papel. A volatilidade dos mercados

resultante desses eventos afeta tanto os custos de produção quanto a precificação dos produtos finais, impondo desafios adicionais ao planejamento financeiro das empresas. Além disso, ataques de piratas em rotas internacionais têm pressionado o custo do frete marítimo, devido ao aumento dos prêmios de seguros e da necessidade de medidas adicionais de segurança. Essa combinação de fatores destaca a necessidade de uma abordagem estratégica robusta para mitigar riscos e assegurar competitividade.

Adicionalmente, o cenário global também apresenta oportunidades únicas para as empresas do setor. A economia verde, impulsionada pela transição para modelos mais sustentáveis, abre portas para o desenvolvimento de produtos recicláveis e práticas de logística reversa. Programas de mercado de carbono oferecem chances de monetizar práticas de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que reduzem o impacto ambiental. Empresas que aproveitam essas tendências podem não apenas atender às crescentes demandas por sustentabilidade, mas também melhorar sua reputação e criar novas fontes de receita.

Perspectivas de Mercado e Tendências para 2025

O setor de celulose, papel e papelão está intimamente ligado a mudanças no comportamento do consumidor e às exigências ambientais. Entre as principais tendências para 2025 estão:

- **Demanda por Soluções Sustentáveis:** Regulamentações mais rígidas e a crescente preferência do consumidor por produtos ecológicos estão pressionando o setor a adotar práticas mais sustentáveis.
- **Automatização de Processos e Inteligência Artificial (IA):** integração de tecnologias digitais, como IoT e análise preditiva, está transformando a eficiência operacional. Além disso, a IA tem revolucionado a capacidade das empresas



de processar grandes volumes de dados em tempo real, permitindo previsões mais precisas, otimização de processos produtivos e melhorias na tomada de decisão estratégica. Ferramentas avançadas de *machine learning*, por exemplo, estão sendo empregadas para prever oscilações no preço de matérias-primas e otimizar cadeias de suprimento, aumentando a eficiência e reduzindo custos. Adicionalmente, a IA tem introduzido novas dinâmicas na experiência e hábitos do consumidor, personalizando produtos e serviços de acordo com suas preferências. As soluções baseadas em IA estão ajudando a criar materiais inovadores e embalagens mais sustentáveis, alinhadas às demandas e conceitos de sustentabilidade e economia verde. Essas mudanças impactam não apenas a forma como os produtos são desenvolvidos, mas também como são consumidos, reforçando a necessidade de adaptação das empresas às expectativas de um mercado em constante evolução.

- **Expansão do E-commerce:** O crescimento do comércio eletrônico continua a aumentar a demanda por embalagens sustentáveis, com menor impacto ambiental e preferencialmente retornáveis ou recicláveis. Nesse sentido, o papel e o papelão vêm criando oportunidades muito significativas na experiência de compra e consumo.

Impacto de Preços e Custos na Competitividade

O equilíbrio entre custos e preços é um dos principais fatores para garantir a competitividade no setor. Em 2025, as empresas precisarão monitorar de perto fatores como:

- **Oscilação dos preços de matérias-primas:** O custo da madeira, energia e produtos químicos pode variar significativamente devido a fatores externos como condições climáticas e dinâmicas de mercado. Há elevada pressão por garantia de abastecimento de madeira no mercado doméstico, e a tendência é aumentar. A inflação de preços mostra sinais de explodir em 2025, então o impacto no custo de fabricação door-to-door será significativo.
- **Taxas de câmbio:** Para empresas exportadoras, a volatilidade cambial impacta diretamente os resultados financeiros e a precificação no mercado internacional. O cenário

de desvalorização acentuada do câmbio, em 2025, é uma realidade... por um lado propicia uma vantagem para aumentar as exportações, mas por outro aumenta o impacto negativo para as empresas com dívida em dólar (financiamento de máquinas, equipamentos e insumos).

- **Custos regulatórios e de sustentabilidade:** Investimentos em tecnologias limpas e conformidade regulatória aumentam os custos de produção, mas também representam uma vantagem competitiva para o médio e o longo prazos. Contudo, toda regulação traz burocracia, e toda burocracia implica em novas obrigações e custos de transação.

Manter a competitividade exige um planejamento detalhado para assegurar que os produtos sejam entregues com a melhor relação custo-benefício, atendendo às expectativas de clientes e acionistas.

A Importância do Planejamento Contínuo

O planejamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo que deve ser revisado e ajustado regularmente. A análise de desempenho, *benchmarking* e revisão de metas ao longo do ano são essenciais para assegurar que a empresa esteja no caminho certo. Além disso, a comunicação clara e constante com as equipes é vital para que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, o Setor de Celulose, Papel e Papelão brasileiro está bem representado perante as diversas instâncias políticas, técnicas, sociais e econômicas nacionais e internacionais. As diversas entidades intervenientes têm conduzido um trabalho de longa data para disseminar informação e conhecimento para a sociedade.

Conclusão

O setor de celulose, papel e papelão tem diante de si um ano de desafios e oportunidades. O sucesso em 2025 dependerá da capacidade das empresas de antecipar mudanças, ajustar estratégias e tomar decisões baseadas em dados. Os múltiplos indicadores mostram um cenário complexo e desafiador. Que tenhamos todos a força necessária para concretizar as ações necessárias para vencer as batalhas do crescimento dos negócios. ■



Consultoria especializada na excelência da Gestão Empresarial e da Inteligência de Negócios. Empresa jovem que traz consigo a experiência de mais de 30 anos de atuação no mercado, sendo os últimos 20 anos dedicados a projetos de consultoria em mais de 10 países e em quase todo o território nacional.
www.marcofunchal.com.br
marcio@marcofunchal.com.br
41 99185-0966