



Leme: “O Go to Market (GTM) para o segmento Professional é mais complexo e exige muito mais agilidade dos fabricantes para garantir a entrega de um portfólio completo no mix, na região e no tempo certos, atendendo a pedidos que vão desde dezenas de caixas até carretas fechadas de produtos”

IPEL DIVIDE DIRETORIA COMERCIAL NAS ÁREAS VAREJO E *PROFESSIONAL* PARA FORTALECER ATUAÇÃO COM **CRESCIMENTO E INOVAÇÃO** DIRIGIDOS A CADA SEGMENTO

Com uma trajetória de 40 anos – celebrados no último ano –, a IPEL, fabricante de papel tissue situada em Indaial-SC, segue adotando mudanças estratégicas para fortalecer a própria competitividade: a divisão da diretoria Comercial nas áreas Varejo e *Professional* destaca-se entre as mais recentes.

A reestruturação faz parte do plano de crescimento e do modelo de governança já consolidado da IPEL, que conta com um Conselho de Administração ativo há mais de uma década e inclui políticas de *compliance*, políticas internas, gestão de riscos, planejamento sucessório, estruturação de comitês corporativos estratégicos e investimentos em inovação e transformação digital.

Desde janeiro último, a diretoria Comercial *Professional* está sendo conduzida por Flavio Leme, também responsável pela área de *Outsourcing*. “O segmento *Professional* demanda soluções sob medida e de alta performance. Nossa meta é consolidar a liderança da IPEL nesse mercado e expandir ainda mais a área de *Outsourcing*, que tem sido essencial para o crescimento da empresa”, comenta, ao ingressar na empresa ao lado de Luciana Dobuchak, que continua liderando a diretoria Comercial de Varejo, além de ser a responsável pela área de Marketing. Na entrevista a seguir, Leme revela como os trabalhos conjuntos estão se desenrolando e faz uma contextualização ampla sobre as particularidades de cada área.

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*

O Papel – Como você recebeu o convite para assumir a Diretoria Comercial Profissional da IPEL?

Flavio Leme, diretor Comercial Profissional da IPEL – O convite da IPEL veio naturalmente como resultado de um relacionamento de mercado com os executivos da empresa, dividindo visões muito alinhadas sobre as perspectivas do segmento tissue no Brasil. Sou profissional de 38 anos na indústria papeleira, dos quais 20 nas áreas técnica e industrial e 18 anos na administração de áreas de negócio, com experiência nos segmentos de papéis especiais, editoriais e cartão, embalagens, setor gráfico e finalmente tissue – nesse, com passagens por P&D, Vendas e Marketing com especialização no segmento *Professional* ou *Away From Home* (AFH). A decisão de aceitar o convite da IPEL se tornou óbvia pelo alinhamento de expectativas quanto ao projeto futuro da empresa e meu próprio momento de carreira, pronto para assumir um desafio com essa envergadura.

O Papel – Quais são os fatores que caracterizam o segmento Professional atualmente?

Leme – Dentro do mercado tissue, o segmento *Professional* ou AFH exige um *Go to Market* (GTM), dedicado tanto ao canal direto quanto ao indireto, caracterizando um negócio B2B. Nesse segmento, há necessidade de sistemas de dispensamento para consumo dos papéis em outras categorias, como a de químicos (sabonete, álcool e saneantes), que completam o fornecimento de uma solução de higiene ao usuário. O negócio de AFH, em sua maioria, consiste em uma fatia

O TRABALHO DAS ÁREAS DE P&D E OUTSOURCING SERÁ INTENSO EM 2025 COM O DESENVOLVIMENTO DAS CATEGORIAS COMPLEMENTARES DO PORTFÓLIO PROFESSIONAL COM A MARCA IPEL

pequena dos negócios dos principais *players* de tissue no Brasil, que poderia ser justificado por um valor total do mercado *Professional* da ordem de R\$ 3 bilhões, montante muito menor do que o valor do mercado de tissue varejo – embora apresentando uma taxa média de crescimento anual de 7% até 2030, de acordo com diferentes empresas que fazem leitura de mercado. Além disso, o GTM para esse segmento é mais complexo e exige muito mais agilidade dos fabricantes para garantir a entrega de um portfólio completo no mix, na região e no tempo certos, atendendo a pedidos que vão desde dezenas de caixas até carretas fechadas de produtos.

A IPEL, como maior produtora do portfólio de produtos *Professional* no Brasil, não só com sua marca, mas com as mais relevantes marcas dos principais distribuidores *Professional*

do País, reforça sua estratégia de posicionar o negócio de tissue *Professional* como principal área de negócios da empresa e orienta investimentos para que equipes dedicadas capturem oportunidades de crescimento, inovação e oferta de portfólio completo. Já no tissue varejo, o objetivo é concentrar esforços em um posicionamento mais regional, com portfólio atual da linha tissue e novos produtos para linha de higiene pessoal.

O Papel – Qual é o planejamento da área para este ano e como as ações práticas já têm se desenrolado?

Leme – O trabalho das áreas de P&D e *Outsourcing* será intenso em 2025 com o desenvolvimento das categorias complementares do portfólio *Professional* com a marca IPEL (ainda em construção), composto por linhas de químicos, *air care*, *oral care* e acessórios, além dos sistemas de dispensamento. Estamos trabalhando também em uma linha de *wipers* (panos para limpeza profissional compostos por celulose e fibras sintéticas) – tudo isso a ser lançado no segundo trimestre do ano, com foco nas demandas do canal indireto (distribuição). No varejo, uma nova linha de lenços umedecidos infantis complementarão a linha atual, que já conta com lenços faciais (caixinha e pocket) e guardanapos, além da linha habitual de higiênicos e papéis toalha de cozinha.

O Papel – Ainda dando enfoque ao desenrolar prático de ambas as áreas, de que forma as atuações vêm sendo integradas em prol do fortalecimento da marca IPEL?

Leme – As áreas têm de trabalhar em sintonia e juntas produzir uma de-

manda alinhada com o melhor aproveitamento possível dos recursos da IPEL. Somando minhas experiências com as da Luciana Dobuchak, 20 anos à frente da área Comercial da IPEL, estamos passando a limpo o GTM da companhia, adaptando-a ao cenário dinâmico do mercado tissue no Brasil e desenhando com clareza o papel de cada área de negócio neste novo momento da empresa. Com foco na otimização da operação industrial e na integração tecnológica digital em todas as áreas da empresa; somado a uma estratégia comercial bem desenhada, queremos que a marca IPEL continue sendo sinônimo de qualidade, mas que também seja *benchmark* em nível de serviço.

O Papel – Este trabalho paralelo e conjunto faz parte do atual modelo de governança adotado pela empresa?

Leme – A IPEL é uma empresa com gestão profissionalizada há dez anos e nutre um maduro processo de gestão colaborativa em nível de Diretoria, Presidência e Conselho de Administração. O desenho das diretorias atende a um processo de organização dos processos-chave da empresa com o objetivo de trazer

DESENVOLVER FERRAMENTAS E PROCESSOS QUE PERMITAM A EMPRESA ESTAR ATENTA EM TEMPO REAL ÀS EXPECTATIVAS DO MERCADO ALVO SÃO DIFERENCIAIS DECISIVOS PARA UMA EMPRESA ACELERAR SEU CRESCIMENTO

agilidade na tomada de decisões e uso inteligente dos recursos da empresa, com foco no aumento da receita e das margens dos negócios.

O Papel – Na sua avaliação, quais são os diferenciais competitivos podem ser atribuídos a uma gestão moderna,

pautada pelas demandas atuais do mercado? Estar atento e em linha com tais demandas pode ser considerado um fator competitivo ainda mais relevante ao segmento tissue?

Leme – Desenvolver ferramentas e processos que permitam a empresa estar atenta em tempo real às expectativas do mercado alvo, aliado à capacitação do time de liderança para executar as necessárias correções de rota na condução comercial, são diferenciais decisivos para uma empresa acelerar seu crescimento e mantê-lo recorrente. Muitas vezes, caímos na tentação de conduzir os negócios olhando para dentro da empresa, ignorando os sinais do mercado que direcionam as demandas por inovação e modelo de atendimento. Um exemplo é o canal de distribuição no segmento *Professional*, que requer muita atenção e agilidade no atendimento das demandas que permitem a oferta de uma solução com racionalidade econômica, mas ao mesmo tempo completa e moderna aos clientes finais, fator que torna esse negócio muito complexo para grandes corporações que têm foco na produção em massa das marcas de tissue para o varejo. ■

Perfil Profissional

Nome completo: Flavio Antonio Leme de Oliveira.

Formação acadêmica: Administração de Empresas (UNIP) e MBA Executivo (BSP).

Cargo atual: Diretor Comercial Professional da IPEL.

Principais aprendizados corporativos: Cuidar de gente, tomar decisões e administrar recursos.

Principais conquistas pessoais: Transformar vidas por meio do trabalho.

O que ainda almeja conquistar: Longevidade no mandato para continuar transformando.