



POR CAIO DAVANZO

Sócio e diretor de Papel e Celulose da Falconi

PLANEJAMENTO INTEGRADO: DA FLORESTA AO CLIENTE FINAL

Na indústria de papel e celulose, onde o ciclo produtivo é longo, complexo e sensível a diversas variáveis – que vão desde condições climáticas nas florestas até volatilidades logísticas e comerciais – a excelência operacional depende de um fator muitas vezes subestimado: o planejamento integrado. Trata-se de coordenar, de forma sistêmica, todas as etapas da cadeia, da silvicultura à entrega ao cliente final, com decisões que sejam coerentes entre si e sustentadas por dados. Em um mercado cada vez mais competitivo, essa capacidade de integração é o que diferencia organizações que apenas reagem daquelas que lideram.

É comum encontrarmos empresas com alto nível técnico na produção industrial, mas com práticas de planejamento ainda compartimentalizadas. Floresta, fábrica, logística e comercial operam de forma isolada, o que resulta em sérias distorções: estoques desbalanceados, falhas no atendimento ao cliente, uso ineficiente de ativos e uma gestão marcada pela urgência e não pela estratégia. Isso ocorre, em grande parte, pela ausência de governança sobre o processo de planejamento. Sem ritos, indicadores e fóruns de decisão bem definidos, os planos perdem consistência e as áreas passam a trabalhar com objetivos desalinhados.

Nesse contexto, o Sales & Operations Planning (S&OP) surge como a principal ferramenta de articulação entre demanda, suprimentos, produção e finanças. Quando bem implementado, o S&OP permite a construção de um plano único e integrado, que reflete tanto as necessidades do mercado quanto as restrições reais da operação. A base de um bom processo passa por uma previsão de demanda confiável, capacidade produtiva e logística explicitada com clareza, desdobramento opera-

cional de metas e reuniões regulares para tomada de decisão com base em cenários. Não é uma agenda burocrática – ao contrário, é um ritual estratégico que exige participação ativa da liderança.

Para que esse modelo funcione, três pilares são fundamentais: primeiro, visibilidade e dados confiáveis. Isso significa trabalhar com uma única base de informação, conectando silos por meio de sistemas integrados e leitura coerente de indicadores. Em segundo lugar, uma governança bem definida, com cadência de reuniões, papéis claros e decisões registradas. E, por fim, metas e incentivos alinhados entre as áreas, o que evita conflitos que inviabilizam o plano, como quando a produção busca maximizar volume, a logística quer reduzir custos e o comercial pressiona por prazos curtos sem prever capacidade real.

Empresas que estruturam esse modelo colhem resultados expressivos. É possível observar reduções de até 30% em estoques, melhorias significativas no índice de entrega no prazo (OTIF), maior giro de ativos e agilidade para reagir a variações climáticas, econômicas ou de mercado. O planejamento integrado transforma a gestão industrial em um sistema de antecipação e controle, e não apenas de resposta.

No fim das contas, a vantagem competitiva na indústria de papel e celulose não está isolada na floresta, na planta industrial ou nos caminhões. Ela está na capacidade de conectar tudo isso por meio de um sistema de gestão robusto, orientado a dados e com líderes comprometidos com a disciplina da integração. O futuro da performance não está na excelência de um elo, mas na harmonia da cadeia como um todo. ■

Falconi Fundada no Brasil há quatro décadas, a Falconi é uma consultoria de gestão empresarial e de pessoas que usa tecnologia de ponta e inteligência de dados para acelerar a geração de valor sustentável para seus clientes. Com projetos em mais de 40 países, atua em 50 diferentes segmentos da economia, diferenciando-se pela capacidade de implementação de projetos em nível estratégico (estratégia, modelo de negócios e estrutura organizacional), tático (implementação e alinhamento de processos e metas) e operacional (alinhamento e acompanhamento de operações).
E-mail: assessoriaimprensa@falconi.com