



POR CAIO DAVANZO

Sócio e diretor de Papel e Celulose da Falconi

EFICIÊNCIA E CUSTO: A FRONTEIRA DA VANTAGEM

A busca pela eficiência operacional e redução do custo total de conversão voltou com força ao centro das estratégias industriais. Diante de um cenário global marcado por aumento no custo de capital, volatilidade cambial, pressão nos preços de *commodities* e margens cada vez mais estreitas, as empresas do setor de celulose e papel têm revisto suas práticas e renovado o foco na excelência operacional como diferencial competitivo.

A lógica é simples: com estruturas intensivas em capital e grandes volumes de produção contínua, qualquer ponto percentual a mais de produtividade ou a menos de desperdício impacta diretamente o custo unitário por tonelada. Assim, a eficiência deixou de ser apenas um ideal e passou a ser um imperativo de negócio, em especial em mercados em que as oscilações do preço da celulose ou do papel-cartão podem impactar as margens de forma direta, principalmente em empresas de cadeia não integrada.

Esse movimento se reflete nas práticas de chão de fábrica. Nas operações mais avançadas, indicadores operacionais são acompanhados em tempo real, decisões são baseadas em dados e processos críticos seguem rotinas padronizadas, sustentadas por um sistema disciplinado de gestão. Nessas plantas, o uso de painéis visuais, reuniões estruturadas e indicadores integrados à rotina operacional ajuda a antecipar desvios, reduzir perdas e aumentar a previsibilidade.

Um ponto central nesse modelo é o conceito de gestão da rotina: garantir que o planejado aconteça todos os dias, com estabilidade, consistência e aprendizado contínuo. Trata-se de um sistema que combina padronização, análise de anomalias e disciplina na execução para garantir entregas com custos e qualidade controlados.

Além disso, a eficiência operacional também passa pela redução sistemática de perdas, sejam elas energéticas, de matéria-prima, produtividade de máquinas ou paradas imprevistas. Aqui, a aplicação estruturada de metodologias como gerenciamento da rotina, manutenção preventiva e preditiva, melhoria contínua e controle de processo estatístico têm demonstrado grande efetividade. Empresas que evoluem nesses pilares têm conseguido elevar a confiabilidade de seus ativos e reduzir o custo de conversão em até dois dígitos percentuais, inclusive em operações maduras.

Vale lembrar que não se trata de grandes revoluções tecnológicas, mas de excelência na execução. A disciplina na gestão, o engajamento das equipes e a consistência nos processos operacionais continuam sendo os principais fatores de diferenciação entre plantas mais eficientes e outras que enfrentam custos elevados, mesmo com estruturas similares.

Por fim, eficiência e custo caminham juntos com a sustentabilidade. Operações mais produtivas e confiáveis consomem menos recursos, geram menos resíduos e reduzem seu impacto ambiental. Isso reforça que a busca por competitividade, quando bem conduzida, também contribui para os compromissos ambientais e reputacionais do setor.

Melhorar a eficiência operacional e reduzir o custo total não é um desafio exclusivo da indústria de base. Mas, em um setor como o de celulose e papel com processos contínuos, grande dependência de energia e exposição ao mercado internacional, essa agenda é uma das poucas alavancas sob controle direto da gestão. Por isso, colocar o tema no centro das decisões é não apenas uma boa prática, mas uma demanda cada vez mais estratégica. ■

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