



POR CAIO DAVANZO

Sócio e diretor de Papel e Celulose da Falconi

EXPECTATIVAS PARA 2026: ONDE ESTÃO AS MARGENS NO MERCADO DE TISSUE

Depois de um período de alta volatilidade, o mercado de tissue dá sinais consistentes de recuperação. Ao mesmo tempo, o setor segue pressionado pelos custos e pela crescente exigência do consumidor quanto à qualidade, preço e disponibilidade. Nesse contexto, a captura de margem em 2026 depende menos de grandes apostas e mais da execução disciplinada daquilo que está ao alcance da gestão: mix inteligente, estabilidade operacional na conversão, eficiência energética e governança sobre insumos e contratos.

O ponto de partida é o portfólio. Marcas próprias continuam a ganhar relevância e redesenham o referencial de valor. Isso exige segmentar o mix por atributo, como maciez, absorção, rendimento e conforto, e por canal, reduzindo a cauda longa de SKUs e direcionando capacidade para especificações vencedoras. A precificação deve considerar a contribuição por cliente e formato de venda, com revisões periódicas no planejamento de vendas e operações (S&OP) e regras claras para a entrada e descontinuação de itens. Quando o portfólio se torna enxuto e orientado a margens, a operação passa a trabalhar com menos variação e mais previsibilidade.

Na fábrica, a maior oportunidade está na conversão, onde se concentram quebras, refugos e variações de velocidade que corrompem a rentabilidade. Tratar o indicador OEE como linguagem comum, do time de produção ao nível gerencial, ajuda a transformar perdas difusas em alvos concretos de melhoria. A rotina diária de análise de anomalias, os padrões de *setup* e troca rápida, além da estabilização de parâmetros críticos, reduzem paradas e elevam a velocidade efetiva. A adoção de inspeção visual e análises em tempo real pode complementar a disciplina de gestão, antecipando defeitos e mantendo a qualidade estável sem sacrificar a produtividade.

Energia e vapor permanecem entre as maiores linhas de custo. Em tissue, a etapa de secagem é particularmente sensível e deve ser tratada com metas claras de consumo específico por tonelada, revisão sistemática de *setpoints* e projetos de recuperação de calor. Ajustes como aumento da umidade na folha na saída da prensa, otimização e melhoria do isolamento térmico são exemplos de iniciativas que apresentam retorno acelerado quando acompanhadas por um plano de medição e verificação consistente.

Ao mesmo tempo, contratos e estratégias de compra de energia precisam refletir o perfil de carga real da planta, evitando custos desnecessários com picos de demanda e períodos de ociosidade.

A gestão de fibras e especificações técnicas é outro diferencial. Em um ambiente de preços sujeitos a ciclos, a governança do custo total de conversão deve considerar alternativas de *blend* e a janela de especificações necessárias para cada aplicação. Ensaios controlados, com avaliação conjunta de desempenho e custo, permitem encontrar o ponto de equilíbrio entre qualidade percebida e viabilidade econômica. O objetivo não é apenas reduzir o custo dos insumos, mas diminuir a variabilidade e garantir estabilidade no processo, o que, por si só, já protege a margem.

No comercial, a recuperação abre espaço para ofertas que combinem produto e serviço. Programas com *dispensers*, treinamento de uso, auditorias de consumo e programas de reposição fortalecem o relacionamento e reduzem a sensibilidade a preço. Contratos com métricas de desempenho e níveis de serviço bem definidos elevam a previsibilidade de volume e melhoram o planejamento da fábrica. Ao integrar essas soluções ao S&OP, a empresa evita oscilações bruscas de demanda que acabam se traduzindo em custos adicionais de conversão.

Nenhum desses movimentos prospera sem uma governança enxuta e cadenciada. Reuniões rápidas realizadas no dia seguinte, com foco nas perdas de conversão e energia, ajudam a manter o time alinhado e orientado a causas raiz. Um comitê mensal de portfólio e margens, conectado ao S&OP, garante que decisões de mix, preço e capacidade sejam tomadas com base em dados atualizados. E uma carteira viva de projetos, priorizada por retorno e risco, evita dispersão de esforços e facilita a captura do ganho no resultado.

O próximo ano será uma oportunidade para transformar fundamentos operacionais em vantagem econômica. Portfólio enxuto e orientado à contribuição de margem, conversão estável e veloz, consumo energético sob controle e ofertas comerciais que fidelizam o cliente formam o núcleo dessa estratégia. Com rotina, métricas claras e responsabilidade definida, a margem deixa de ser um efeito colateral da sorte do mercado e passa a ser consequência direta da gestão. ■

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: assessoria@falconi.com