



POR MARCIO FUNCHAL

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

FECHANDO 2025 COM CHAVE DE OURO: GESTÃO AFIADA E ESTRATÉGIA NA VEIA

O segredo das empresas que lideram o jogo no setor de celulose e papel

O ano de 2025 foi especial para testar nervos de aço. O mercado global de celulose e papel atingiu cerca de USD 394 bilhões, impulsionado por demandas crescentes em embalagens sustentáveis, higiene e bioeconomia, mas o caminho foi cheio de curvas fechadas: oscilações de até 20% no preço da celulose, novas tarifas *anti-dumping* americanas sobre *tissue* brasileiro, a prevista entrada em vigor do EUDR (*EU Deforestation Regulation*) em 30 de dezembro de 2024 (atualmente postergada por mais de uma vez) com impacto pleno ao longo de todo o ano (em desenvolvimento intenso de sistemas de controle e rastreabilidade de produtos), exigências ESG cada vez mais pesadas.

Nesse ambiente hostil, quem terminou 2025 no topo não foi quem teve sorte com o câmbio ou com a chuva, mas quem já vinha construindo uma gestão robusta e estratégia de longo prazo capazes de transformar ameaça em oportunidade. Este artigo de fim de ano, da coluna **Estratégia & Gestão**, é um balanço realista e, acima de tudo, um roteiro para quem quer entrar em 2026 já na frente.

Gestão consolidada, o motor que não pode falhar

Gestão empresarial consolidada foi o que impediu que 2025 virasse um pesadelo operacional. Enquanto tarifas *antidumping* dos EUA forçaram parte do setor de *tissue* a redirecionar volumes às pressas, as operações mais preparadas já tinham sistemas de rastreabilidade granulares, certificações atualizadas e flexibilidade logística para realocar produtos para mercados alternativos sem perder margem severamente.

O mesmo cenário valeu para o EUDR: empresas que já vinham mapeando cada talhão via georreferenciamento e coletando declarações de *due diligence* desde 2023, simplesmente ligaram o piloto automático em 2025; as demais correram o ano inteiro atrás de documentação e preparo. Mesmo com a postergação de sua vigência, diversas empresas ainda não estão prontas para acessar o mercado europeu atendendo a todos os requisitos da norma.

Segundo informações não oficiais e de bastidores do meu *networking*, na prática, isso significou manutenção preditiva que

Gestão Empresarial forte e Estratégia foram o ingrediente de sucesso das empresas em 2025

cortou paradas não planejadas em até 30%, consumo específico de água e energia nos menores níveis históricos, e culturas internas que mantiveram turnover baixo mesmo com turnos pesados e pressão de resultados. Produtividade 15-25% acima da média setorial não foi sorte – foi gestão que funcionou quando mais precisava, contribuindo para um setor que movimentou globalmente valores na casa dos USD 350-400 bilhões em 2025.

O poder das pessoas no sucesso da gestão

No coração de qualquer gestão consolidada está o fator humano – as pessoas que fazem o motor girar. Em 2025, com a expansão acelerada de fábricas de celulose no Brasil intensificando a disputa por mão de obra qualificada, ficou ainda mais claro que motivação, treinamento e alinhamento de expectativas não são luxos de RH, mas ingredientes essenciais para o sucesso operacional e a retenção de talentos em um setor onde o turnover pode corroer margens e conhecimento acumulado.

No meu olhar, a dança das cadeiras tocou em diversos ritmos, Brasil a fora; em diversos cargos de liderança, principalmente nas gerências intermediárias e líderes de turma. Contudo, o mesmo movimento também pôde ser visto nas diretorias.

A motivação vai além de salários competitivos: envolve criar um ambiente onde as pessoas se sentem parte de algo maior, como missões de sustentabilidade que conectam o trabalho diário na floresta ou na fábrica a impactos positivos. O resultado? Engajamento. Segundo relatórios recentes sobre o mercado de trabalho brasileiro, o engajamento do time pode impulsionar a produtividade de 20 a 30% quando alinhada a metas pessoais e profissionais.

No setor de celulose e papel, segundo a imprensa, uma grande operação no interior paulista adotou programas de gamificação em apps internos, onde pontos por metas de segurança e eficiência se convertem em prêmios e reconhecimentos públi-



cos, elevando a motivação e reduzindo acidentes em 15%. Na mesma linha, outra operação no Sul do País implementou ciclos de *feedback* contínuo que alinham expectativas entre líderes e equipes, evitando frustrações e fomentando um senso de *ownership* que transformou operadores comuns em inovadores de processos.

O treinamento, por sua vez, é o investimento que paga dividendos a longo prazo: com a escassez de especialistas em automação e manejo sustentável batendo recordes em 2025, empresas visionárias criaram academias internas e parcerias com instituições técnicas para *upskilling*, como cursos modulares sobre IA aplicada à produção. Não só preencheram vagas críticas, mas também alinharam as habilidades dos times às demandas futuras da bioeconomia, reduzindo em até 40% o tempo necessário para um novo colaborador atingir plena produtividade e criar trilhas de carreira transparentes que incentivam a permanência por anos.

Já o alinhamento de expectativas fecha o ciclo, garantindo que todos remem na mesma direção – pense em *workshops* anuais onde metas corporativas se conectam a objetivos individuais, ou em sistemas de mentoria que ajudam jovens engenheiros a visualizarem seu crescimento dentro da companhia, práticas que, em exemplos do setor brasileiro, elevaram a taxa de retenção em 20% e transformaram equipes em verdadeiras forças propulsoras de inovação e resiliência.

No fim das contas, ignorar o poder das pessoas é como dirigir um carro de Fórmula 1 sem piloto: você pode ter o melhor motor, mas sem motivação, treinamento e alinhamento, o sucesso vira miragem em um mercado cada vez mais competitivo.

Estratégia na veia – olhar longe enquanto corre curto

Estratégia em 2025 foi sobreviver ao curto prazo sem abrir mão do longo. Impulsionado pela transição para economia circular, o mercado de embalagens de papel na América do Sul atingiu USD 31.67 bilhões em 2025 e projeta um crescimento de USD 40.88 bilhões até 2030. Neste cenário, li em entrevistas que líderes do setor apostaram em três movimentos decisivos:

- Diversificação acelerada para produtos de maior valor agregado (embalagens sustentáveis, *tissue premium*, biorefinaria e especialidades), reduzindo dependência da celulose *commodity* exatamente quando tarifas americanas e o EUDR apertarem os mercados tradicionais.
- Expansão geográfica para Ásia e Oriente Médio, onde a demanda por *tissue* e embalagens segue explodindo e as barreiras regulatórias ainda são mais brandas.
- Investimento pesado em rastreabilidade total e tecnologias de economia circular que transformaram exigências do

EUDR em diferencial competitivo – a aposta é de quem entregar prova irrefutável de “zero desmatamento” tenderá a ganhar prêmios de preço de 8% a 12% na Europa.

- Quem planejou esses movimentos lá em 2021-2023 terminou 2025 com *market share* maior, margem protegida e caixa reforçado, preparando o terreno para um mercado global que deve atingir USD 551 bilhões até 2034. Quem só reagiu às tarifas e ao regulamento europeu perdeu volume, queimou margem e, em alguns casos, viu o controle acionário mudar de mãos.

Quando gestão e estratégia dançam juntas

O grande diferencial de 2025 foi ver gestão e estratégia funcionando como um único organismo, um ecossistema rico, funcional e sinérgico. As tarifas *antidumping* dos EUA surgiram? A gestão operacional já tinha flexibilidade de mix e rotas logísticas alternativas prontas, enquanto a estratégia decidia em semanas quais linhas seriam redirecionadas para América Latina ou Ásia.

O EUDR ameaçou entrar em vigor? A gestão entregava diariamente os dados de georreferenciamento e *due diligence* que a estratégia usava para negociar contratos longos com prêmios de sustentabilidade na Europa.

OKRs estratégicos desaguavam direto nos KPIs do chão de fábrica, e os indicadores operacionais subiam em tempo real para recalibrar o plano. Resultado: empresas líderes ajustaram metas de emissões, realocaram capital e mudaram portfólio com velocidade impressionante, transformando dois dos maiores riscos regulatórios do ano em fontes de vantagem competitiva, em um setor que viu seu valor global projetado para crescer consistentemente nos próximos anos.

Conclusão – hora de afiar o machado para 2026

O ano de 2025 comprovou: tarifas podem subir, regulamentos podem apertar, o clima pode virar de cabeça para baixo – mas gestão consolidada e estratégia bem desenhada continuam sendo os únicos antídotos eficazes.

Antes de comemorar o nascimento do menino Jesus e brindar o *Réveillon*, reúna o time de liderança, faça uma revisão brutalmente honesta do que funcionou e do que falhou em 2025, e defina as três ou quatro (ou mais) apostas absolutas de 2026 (provavelmente mais diversificação, mais valor agregado no papel cartão, mais papel e menos plástico nas embalagens, mais Ásia no *tissue*, mais rastreabilidade e mais biorefinarias??).

As empresas que estarão no topo em 2030 já estão fazendo exatamente isso agora – em silêncio, com foco e um sorriso discreto. Que 2026 seja o ano em que a sua operação entre de vez nesse grupo.

Boas festas e até o próximo ciclo, com novas análises e histórias para contar aqui na coluna **Estratégia & Gestão!** ■



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