

**POR MARCIO FUNCHAL**

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

ESTRATÉGIAS PARA O SETOR DE CELULOSE E PAPEL: HORA DE ACELERAR O PLANO 2026

Introdução: O momento de transição estratégica

Sem questionamentos, janeiro de 2026 representa O PONTO DE PARTIDA para colocar em prática o plano estratégico desenvolvido no segundo semestre de 2025. Mundialmente, o setor de celulose e papel navega em um ambiente volátil, influenciado por tensões geopolíticas no mercado de petróleo – como eventos no Oriente Médio, sanções a produtores-chave e instabilidades em regiões como Venezuela e Irã, que contribuem para uma oferta abundante e preços em declínio. Previsões sugerem que o Brent pode se estabilizar em uma média de US\$ 55-60 por barril ao longo de 2026, o que pode aliviar custos energéticos em certos cenários, mas reforça a utilidade de *hedges* em *commodities* como a celulose, já que o mundo se conecta em efeitos e causas da geopolítica global.

Ao mesmo tempo, nota-se uma diminuição na prioridade dada à agenda verde em diversas jurisdições, com governos optando por focar em energia acessível e crescimento econômico em detrimento de metas climáticas mais ambiciosas. Ainda assim, o papel e a celulose continuam a oferecer valor como elementos-chave para logística reversa e redução do uso de plásticos em embalagens.

O mercado global de embalagens sustentáveis segue em trajetória de expansão: projeções apontam para um crescimento de cerca de 4% ao ano no papel para *packaging* entre 2025 e 2035, impulsionado por *e-commerce*, bens de consumo rápido e preferência por materiais biodegradáveis e recicláveis. Enquanto os papéis gráficos enfrentam um declínio gradual pela digitalização, as embalagens e produtos industriais sustentáveis se destacam com o mercado total de celulose e papel estimado para evoluir de valores na faixa de US\$ 350-485 bilhões em 2025 para patamares acima de US\$ 570 bilhões até 2032.

Os planos elaborados em 2025 podem ser adaptados para esse contexto volátil? Essa é uma reflexão que cada empresa precisa e deve fazer, considerando ajustes regulares que favoreçam uma marcha mais alinhada com as oportunidades e riscos emergentes.

Análise do Ambiente Macro: Tendências globais e desafios estruturais

O setor atua em um ecossistema dinâmico, moldado por forças macro que sugerem a necessidade de adaptações pensadas. O crescimento econômico global se mantém moderado: estimativas apontam para algo entre 2,7% e 3,1% em 2026, abaixo da média histórica, com inflação em declínio, mas ainda presente e riscos de desaceleração por incertezas comerciais. A celulose pode servir como um *hedge* natural contra flutuações em *commodities* energéticas,

mas a volatilidade geopolítica no petróleo – com um *surplus* de oferta estimado em até 3-4 milhões de barris/dia – influencia custos logísticos e energéticos de forma indireta.

A agenda de sustentabilidade e ESG perde parte de seu ímpeto regulatório em alguns mercados do hemisfério norte, mas oportunidades na economia circular permanecem. A substituição de plásticos por fibras renováveis continua relevante: embalagens de papel representam cerca de 45% do mercado de celulose e papel, com crescimento anual de 3-4% em segmentos como corrugados e kraft, impulsionado por regulamentações antiplástico e demanda de *e-commerce*.

No âmbito comercial, pressões tarifárias e barreiras técnicas se acentuam. Uma parte das exportações brasileiras enfrentam aumento de tarifas no México (até 35-50% em categorias como papel e papelão a partir de 2026) e riscos na China, apesar de volumes recordes. Outros mercados impõem barreiras: Índia e Indonésia com restrições técnicas a importações, Arábia Saudita enfatizando compliance rigoroso. Em contrapartida, a Europa oferece perspectivas positivas: a retomada do acordo Mercosul-UE, aprovada em janeiro de 2026 após mais de 25 anos de negociação, poderá reduzir tarifas em até 91-92% dos bens ao longo de 15 anos, criando uma das maiores zonas de livre comércio do mundo e facilitando exportações sustentáveis, caso venha ser ratificado pelos países membros.

A inovação tecnológica, como o uso de IA para otimização de processos, pode ser um diferencial, embora exija atenção a aspectos como cibersegurança. Considerar esses vetores macro pode ajudar as empresas a explorar caminhos que evitem ceder espaço a competidores mais ágeis em biomateriais e soluções inteligentes com embalagens circulares e/ou reutilizáveis.

Estratégias de Curto Prazo: Foco na saúde financeira e na adaptação regulatória

No horizonte imediato, uma abordagem interessante é priorizar a gestão de tesouraria e a manutenção da saúde financeira, garantindo liquidez em um ambiente de volatilidade. Isso pode incluir monitoramento rigoroso de fluxos de caixa, otimização de estoques e negociações com fornecedores para termos mais flexíveis, especialmente considerando projeções de crescimento moderado no setor.

É altamente recomendável revisar a estratégia tributária da companhia, avaliando os impactos da reforma tributária brasileira que entra em vigor em 2026. Com a implementação da CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) e do IBS (Imposto sobre Bens e Serviços), há



uma transição para um sistema cumulativo, onde impostos pagos geram créditos compensáveis em toda a cadeia. No setor de celulose e papel, isso pode trazer ganhos em exportações, mas elevar custos operacionais e desafiar modelos de terceirização.

Haverá modificações severas no modelo de prestação de serviços e compra de insumos, diretamente relacionadas à geração e acúmulo de créditos tributários: o pagamento centralizado e a maior rigidez na compensação exigem uma leitura atenta dos impactos na cadeia de suprimentos, como cadastro de fornecedores e gestão de compliance para evitar cumulatividade residual.

Diversos analistas já apontam que parte dos prestadores de serviço perderão competitividade por não gerarem crédito aos seus contratantes (principalmente aqueles focados em mão de obra e tecnologia). Empresas podem optar por simulações fiscais para antecipar cenários, ajustando contratos e estruturas para maximizar créditos. Essa perspectiva de curto prazo pode servir como base para decisões que equilibrem estabilidade financeira com preparo para transições regulatórias.

Estratégias de Médio Prazo: Ajustes táticos para competitividade imediata

Neste horizonte de planejamento, uma opção é focar em otimização de recursos e expansão controlada, transformando planos em ações que possam ser monitoradas. Por exemplo, investir na digitalização da cadeia de valor via Indústria 4.0 pode reduzir custos por meio de automação, melhorar a rastreabilidade com tecnologias como *blockchain* para certificação sustentável e aumentar a eficiência energética – particularmente útil com a tendência de energia mais acessível devido ao declínio nos preços do petróleo. Empresas que adotaram drones, sensores IoT e automação remota em 2025 relataram ganhos de produtividade de até 15-20%, otimizando operações em florestas e fábricas e reduzindo paradas não planejadas.

Outra via é expandir em segmentos de crescimento, como embalagens para *e-commerce* e produtos higiênicos (o atual “queridinho” das grandes companhias brasileiras), com parcerias locais para mitigar riscos tarifários. Explorar mercados emergentes como viscoso, acetato de celulose e papéis especiais para embalagens flexíveis pode diversificar receitas, aproveitando oportunidades no acordo (futuro) Mercosul-UE para acesso facilitado a compradores europeus focados em sustentabilidade. A gestão de riscos pode envolver planos de contingência para flutuações cambiais e escassez de matérias-primas, como diversificação de fontes florestais, fortalecimento de cadeias de fornecedores mais sofisticadas e estoques estratégicos de insumos críticos, práticas que têm sido adotadas por *players* globais para maior resiliência em períodos voláteis como 2026-2028.

Investir em capital humano, com treinamentos em *skills* verdes (gestão de recursos hídricos, bioenergia) e digitais (análise de dados, manutenção preditiva), pode preparar equipes para essas transições. Aliás, escassez de mão de obra é fato comprovado em todos os níveis de capacitação e experiência, sendo mais um alerta para as companhias possuírem seus planos internos de contingência. Certificações internacionais e programas de *upskilling* têm im-

pulsionado competitividade no Brasil nos últimos anos, facilitando acesso a mercados regulados e melhorando a atração de talentos.

Empresas globais que modernizaram fábricas em 2025 capturaram eficiência em 2026, reduzindo custos unitários em até 10-15% e melhorando margens em um ambiente de preços moderados. Essas sugestões de médio prazo podem pavimentar rotas para abordagens mais amplas no futuro.

Estratégias de Longo Prazo: Visão transformadora para sustentabilidade e inovação

Neste horizonte, uma possibilidade é o reposicionamento para um *hub* de bioeconomia, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento para produtos inovadores. Por exemplo, desenvolver nanocelulose para aplicações em baterias de íons-lítio, filmes biodegradáveis de alta barreira, têxteis sustentáveis ou biomateriais avançados pode diversificar além do papel tradicional, aproveitando a celulose para bioetanol de segunda geração, combustíveis avançados, solventes renováveis e até componentes para embalagens inteligentes. Esse movimento alinha com a bioeconomia como solução para descarbonização e segurança de suprimentos, onde a indústria florestal é protagonista por ser renovável e autossuficiente em energias limpas.

A transição energética pode ser explorada por meio de bioenergia (cogeração a partir de biomassa residual), redução progressiva de emissões e gestão eficiente de recursos hídricos para cortar custos e aumentar resiliência climática. Colaborações com empresas de tecnologia, universidades ou governos para *funding* em projetos verdes aceleram esse processo, como visto em iniciativas que premiam inovação e impulsionam competitividade. A reinserção de resíduos na cadeia produtiva, via economia circular – transformando lodo de efluentes em fertilizantes, casca em bioenergia ou fibras em novos insumos –, reduz impactos ambientais e gera novas fontes de receita.

Modelar cenários “*what if*” – como o impacto de IA na demanda por papel *versus* crescimento acelerado em biomateriais, ou efeitos de tarifas persistentes *versus* aberturas comerciais via acordos como Mercosul-UE – pode guiar escolhas estratégicas. Líderes globais que pivotaram para bioeconomia capturam margens superiores em segmentos de alto valor, reforçando a sustentabilidade como vantagem competitiva duradoura. A integração entre prazos pode ser facilitada por uma liderança que equilibre execução com apostas inovadoras.

Conclusão: Reflexões finais

Em janeiro de 2026, uma sugestão é avaliar os planos de 2025 considerando a volatilidade atual, talvez alocando recursos e monitorando indicadores como eficiência energética, *market share* em embalagens sustentáveis e redução de emissões. O posicionamento no setor de celulose e papel pode se beneficiar de um equilíbrio entre resiliência no presente e ambição para o futuro. Cada empresa pode refletir: sua abordagem está alinhada com um caminho de crescimento sustentável, ou há espaço para ajustes que respondam ao contexto atual? ■



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