



O Setor de P&C e suas Características





O negócio de papel, celulose e produtos florestais a nível mundial

- “Business” enorme a nível mundial, com cerca de 330 milhões de toneladas de papel, cartão e papelão.
- O negócio de celulose também é gigantesco, com cerca de 180 milhões de toneladas.
- Crescimento médio geral do setor de menos de 3% ao ano ; indicação de maturidade, estagnação ou mesmo decréscimo em muitos mercados.
- Indústria está-se se movendo para o hemisfério sul e Ásia.
- Relativa perda de atratividade nas bolsas de valores mundiais.



O negócio de papel, celulose e produtos florestais a nível mundial

- O negócio de base florestal em si movimentava um comércio de quase 300 bilhões de dólares anuais com seus produtos, sendo os maiores players pela ordem: Canadá (18%) ; USA (11%); Finlândia (8%).
- O Brasil tem modesta participação nesse negócio global apesar das vantagens competitivas que desfruta e de ser reconhecido exportador de celulose.
- Mesmo assim , a indústria de base florestal corresponde a cerca de 4 % do PIB brasileiro e a de celulose e papel fatura mais de 10 Bi US\$ / ano.
- Setor P&C brasileiro paga cerca de 2 Bi R\$ / ano em impostos, colaborando para o desenvolvimento do País.



BRASIL
Dados Bracelpa 2005

- Cerca de 220 empresas em 16 estados
- 65.171 empregos diretos nas fábricas de celulose+papel+artefatos
 - 10,4 milhões de toneladas de celuloses
 - 8,6 milhões de toneladas de papéis
 - Exportações de cerca de 3,4 bilhões de dólares
- Cerca de 2,5 bilhões de dólares de superávit comercial
- 39,5 kg de consumo de papel por habitante por ano
 - 46,9% de taxa líquida de reciclagem de papel



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- Indústria altamente fragmentada.
- Globalizada, mas com impactos locais fortes.
- Baixa interação entre *players*.
- Ciclicidade e volatilidade dos mercados.
- Consolidação como forma de aumentar *market share* e de dominar mercados.
- Planejamentos estratégicos voltados para o setor apenas (incapacidade de enxergar os entornos).
- Gestão de custos praticada de forma exagerada e, às vezes, canibalisticamente.



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- Grande demanda de capital.
- Baixo sabor pelo risco.
- Tecnologias devem ser comprovadas.
- Complexidade e dependência tecnológica.
- Indústria de processo (ou então, como olhar o umbigo de forma inovadora?).
- Baixa geração de ROI ou ROCE, apesar de altos EBTIDAs.
- Altas demandas de capital mesmo para manutenções e adequações processuais (4 a 8 % sobre vendas anuais)
- Entendida nos mercados de capital internacionais como destruidora de valor do acionista. Esse não é o caso no Brasil.



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- **Produtos comoditizados ou comoditizáveis.**
- **Mesmo as especialidades se comoditizam.**
- *Production – driven* na sua maioria.
- **Eficiência operacional.**
- **Economia de escala é o sonho de todos**
- **Qualidade e produtividade essenciais.**



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- Alto uso de recursos naturais (água, ar, solo, florestas mesmo que plantadas, etc.).
- Meio ambiente é peça fundamental (ser ambientalmente correto exige mudanças radicais de tecnologias e de atitudes).
- Geração de muitos resíduos e reprocessamentos.
- Legislação ambiental muito restritiva em relação ao setor.
- Imagem muito longe de ser a desejada.
- Comportamento *low-profile* ou *no-profile*.



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- **Vocação florestal apregoada, mas com apagão florestal eminente .**
- **Complementaridade das fibras virgens e recicladas.**
- **Clusterização insipiente.**
- **Falta de visibilidade da rede de valor desde a floresta até o consumidor final.**
- **Baixo nível de diversificação dos portfólios**
- **Tradição em atuar em países de baixo risco**



FATORES DE SUCESSO PARA COMPETITIVIDADE

- Tecnologia/tecnologia/tecnologia.
- Modernização constante.
- Redução de custos de investimento.
- Redução dos custos unitários de fabricação.
- Custo e disponibilidade de energia e insumos.
- Redução do capital de giro e do ciclo financeiro.
- Eficiência operacional.
- Eco-eficiência.
- Economia de escala.
- Logística e distribuição.
- Produtos diferenciados e diversificação.



FATORES DE SUCESSO PARA COMPETITIVIDADE

- Disponibilidade de capital (e seu custo).
- Disponibilidade de recursos naturais.
- Taxa de câmbio.
- Atuação globalizada e exportadora (competição gera competitividade).
- Qualidade e produtividade.
- Clusterização e parcerização, inclusive com governos (incentivos).
- Otimização da cadeia produtiva.



FATORES DE SUCESSO PARA COMPETITIVIDADE

- *Market share.*
- Intangíveis (acessórios e ferramentas essenciais como certificação florestal, ambiental, qualidade, banco genético, responsabilidade social, etc.).
- Capital intelectual (não apenas a quantidade e a qualidade, mas principalmente a sinergia e o respeito às competências e às diferenças).
- Alta flexibilidade.
- Velocidade e *timing* nas mudanças.



SISTEMA DE FORÇAS EM AÇÃO / M. Porter

- Concorrentes atuais do setor a níveis local e global
- Novos e potenciais concorrentes fortes
- Força dos clientes (grandes ou inúmeros pequenos fragmentados)
- Domínio dos fornecedores sobre tecnologias chaves ao setor
- Perigo de produtos alternativos e de políticas ligadas a alternativos (*e-books*, Internet, redução da quantidade de embalagens por legislação ambiental, etc.)