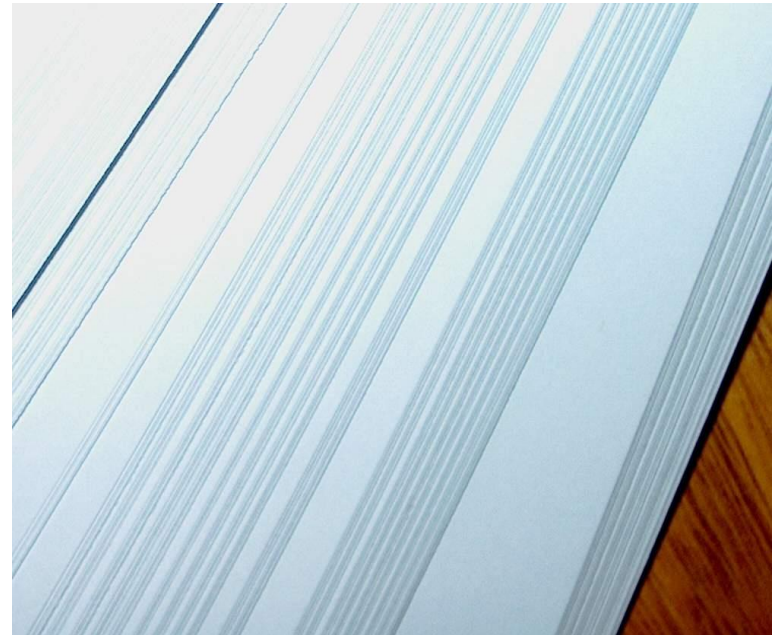


# **Competitividade / Gestão Estratégias / Cadeias Produtivas**

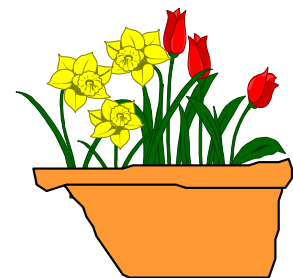


[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)

**Abrindo  
a mente  
para o negócio**

**Balaceando o mundo  
do mais com o mundo do menos**

**Celso Foelkel**





# COMPETITIVIDADE

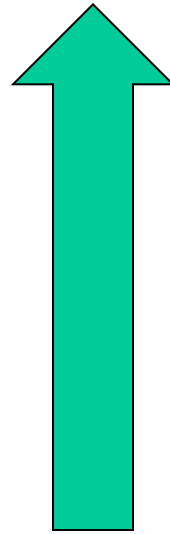
**Capacidade de agregar mais valor que os competidores e de ser melhor que, pelo menos, a média dos mesmos nos fatores-chave de competitividade ou naqueles que sejam importantes no processo de agregação de valor em que estamos participando.**

# “COMPETITIVIDADE É A CAPACIDADE DE AGREGAR VALOR”

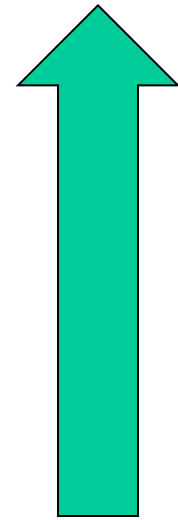
Como se agrega valor?



Competitividade =



+



Empresa

Sociedade  
global

**A verdadeira competitividade se dá nesse mundo**

# **COMPETITIVIDADE**

**É a soma das eficiências internas e externas à empresa.**



**Não basta que a nossa fábrica e a nossa floresta  
serem referências mundiais.**

**É necessário que o setor e o nosso país também  
sejam referências de competitividade.**

## **Década de 90**

**Abertura de Mercado**

**Foco na Melhoria de  
Eficiência Operacional**

**PBQP, PGQP &  
Movimento Nacional pela  
Qualidade**

## **Década Atual**

**Globalização da Economia**

**Foco na Integração de  
Estratégias e Gestão**

**Brasil Competitivo  
&  
Fóruns de  
Competitividade  
&  
Brasil Classe Mundial  
&  
Brasil Maior**

# NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE

**Competitividade  
Regional**  
Global/Regional/Local

**Entenda e participe**

**Competitividade  
Setorial**  
Setor/*Redes*

**Coopere**  
IBÁ + ABTCP + IPEF  
Sistema CNI

**Competitividade  
Interna**  
Gestão

**Dispute**



# ÁREAS DE ATUAÇÃO

**Gestão  
e  
Estratégia**

**Setores  
Regiões  
Cadeias  
*Redes***

**Indicadores  
Avaliação  
*Comparações***

**Inovação**

**Melhorar a  
capacidade  
Estratégica e de  
Gestão**

**Fortalecer e  
desenvolver  
setores, regiões,  
cadeias e *redes***

**Monitorar o  
desempenho de  
fatores que afetam  
a competitividade  
da empresa e da  
nação**

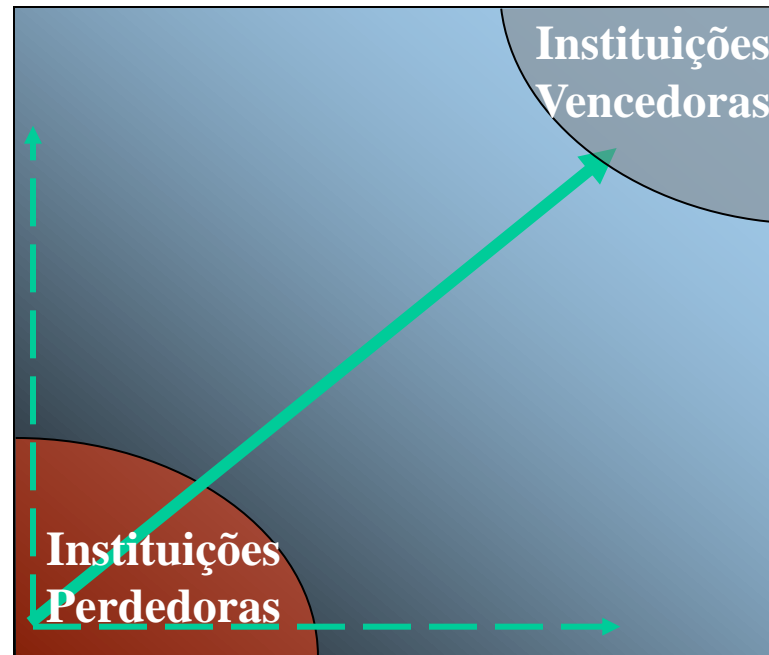
**Estimular a  
capacidade de  
inovação**

**Para ser competitivo há que se atuar nessas diversas áreas**

# COMPETITIVIDADE

Ambiente Empresarial propício e favorável

Estratégia



Gestão

# Gestão é sinônimo de eficiência

Ser eficiente é:

- fazer muito bem o que se tem que fazer
- preocupar-se com qualidade, custos, estoques e continuidade operacional
- operar nas condições ideais de velocidade, tempo, aceitação de produtos
- preocupar-se com o dinheiro da empresa, como se fosse o nosso próprio

## O que é ser um Competidor sem muita competência

- não possuir estratégias e planejamentos consistentes
- atuar atabalhoadamente em diversos mercados, tipo “atirando a esmo para ver se alcança alguma caça”
  - ter culturas múltiplas entre os gestores
- não envolver toda a equipe na busca das metas da empresa

### Lembrar que:

Preço: determinado pelas forças de competição do mercado

Custos: determinados pelas nossas eficiências e eficácias

## **Empresas são movidas por:**

**⇒ Números**

**⇒ Idéias de pessoas talentosas ou determinadas**

**⇒ Crises**

**⇒ Regras ou rituais**

**⇒ Desafios**

**⇒ Pressões**

**⇒ Competição**

**⇒ Crescimento ou Sobrevivência**

## O que resulta de nossa maior competitividade?

- ⇒ crescimento
- ⇒ melhorias
- ⇒ lucratividade
- ⇒ mudança de cultura

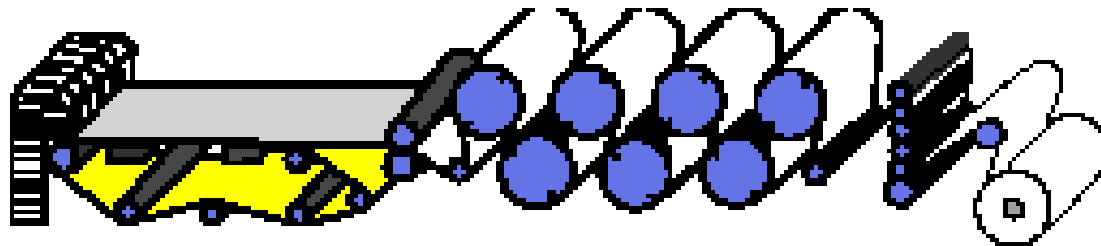


# Verdades do mercado

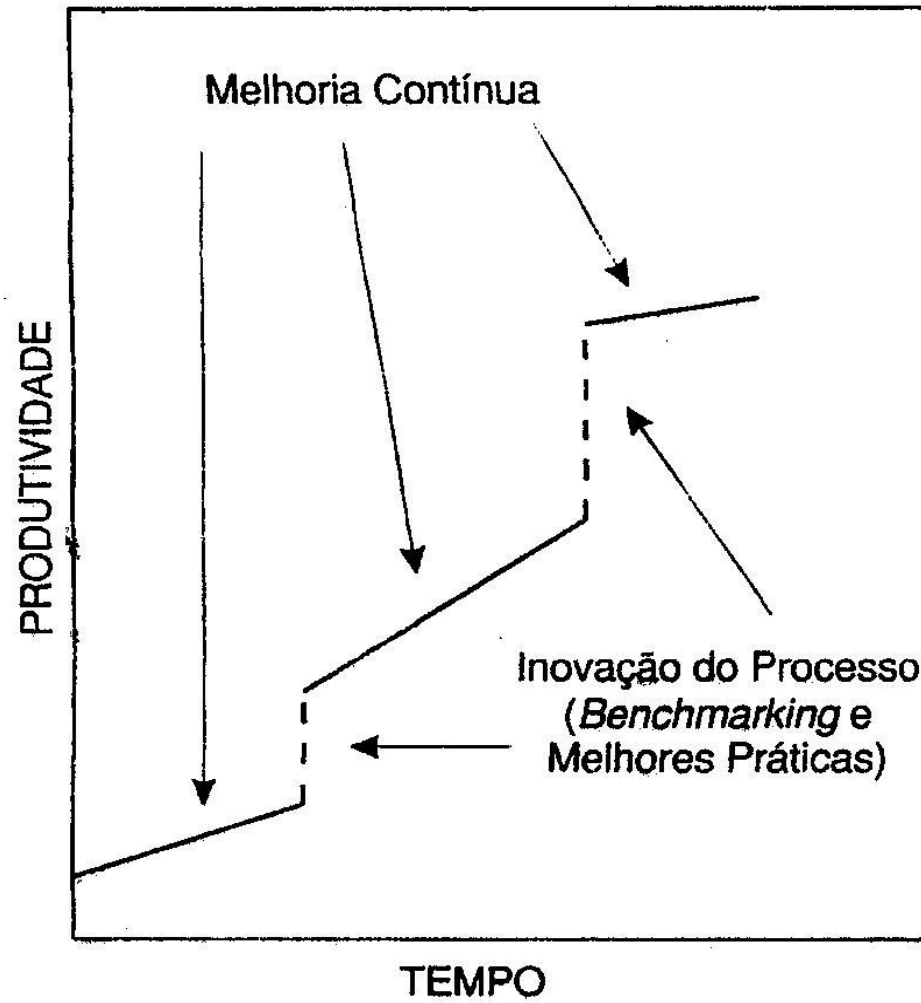
- Preço alto da celulose é sinal de mercado aquecido.
- Um ano excepcional não significa que será seguido de outro ano igualmente bom e vice-versa.
- Barrigas de preços baixo têm forçado as empresas a diversificar para serem menos afetadas.
- Especialidades ou commodities, empresas grandes ou médias, para todos os casos, os retornos sobre os investimentos dependem da eficácia e eficiência e não do tamanho da empresa ou do tipo de produto.

# Verdades da operação

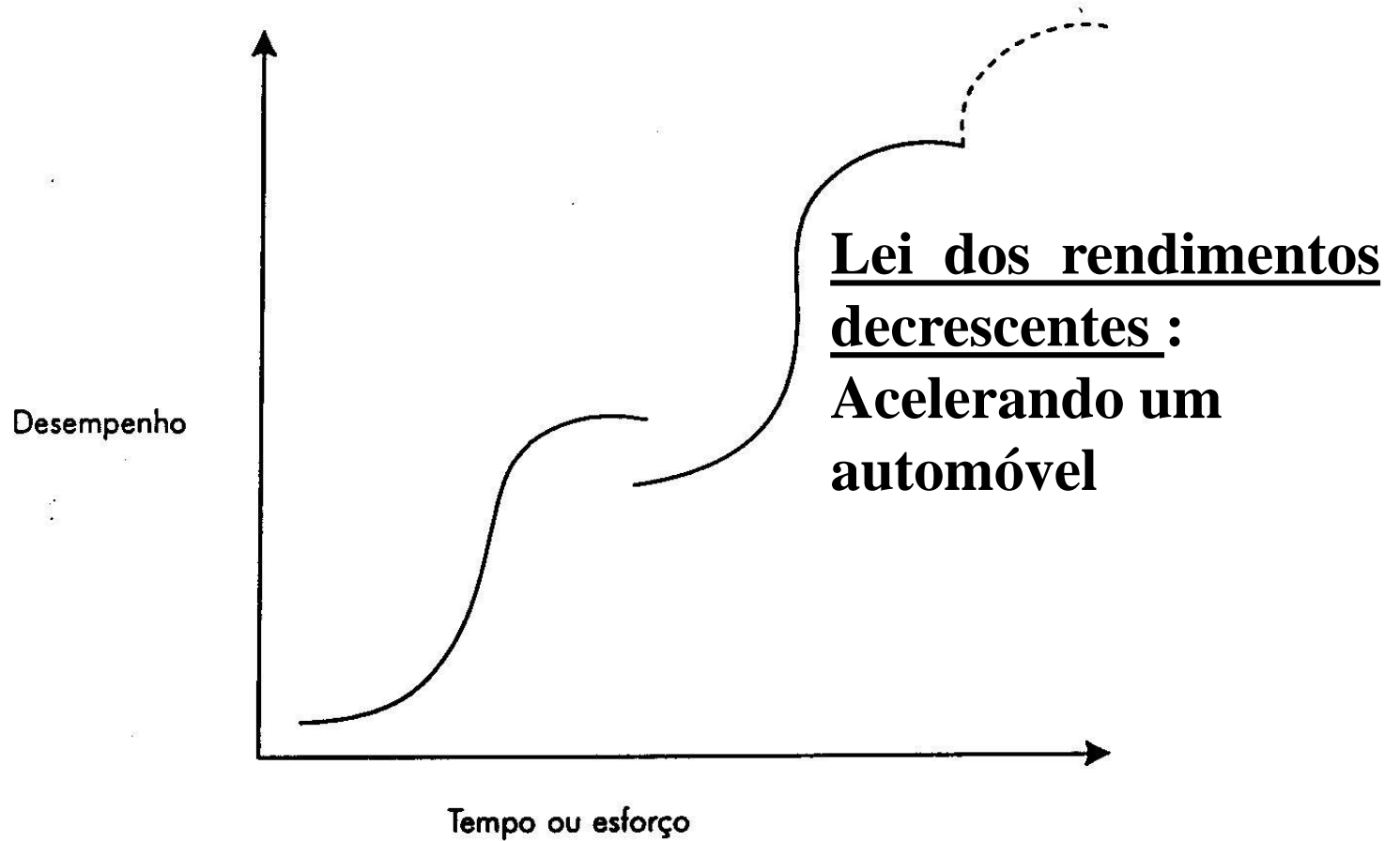
- Custos fixos altos: necessita-se de aumentar escala
- Custos variáveis altos: necessitam-se otimizações urgentes







## Curva em forma de S



# Palavras associadas a melhores resultados

- **produção**
- **preço**
- **custos**
- **estoques**
- **capital de giro**
- **mercado**
- **clientes**
- **qualidade**



# Palavras associadas a melhores resultados

- **produtividade**
- **melhoria contínua**
- **competição**
- **tecnologia**
- **informação**
- **conhecimentos**
- **experiência**
- **treinamento**



# Palavras associadas a melhores resultados

- **redes e cadeias produtivas**
- **recursos**
- **foco**
- **processos vitais**
- **indicadores vitais**
- **logística**
- **desempenho**
- **prioridades**



## Palavras associadas a melhores resultados

- **estratégias**
- **mudanças**
- **visão**
- **valor**
- **eficiência operacional**
- **flexibilidade**
- *timing*



## Palavras associadas a melhores resultados

- **escala**
- **riscos**
- **erros**
- **acertos**
- **compromisso**
- **diferenciação**
- **planejamento**
- **oportunidades**



# Palavras associadas a empresas de sucesso

- **Lucratividade**
- **Liquidez**
- **Endividamento**
- **Retorno sobre investimentos**
- **Retorno aos acionistas**
- **Patrimônio líquido**
- **Margens de contribuição**
- **Custos baixos**
- **EBTIDA**





# Palavras associadas a CUSTOS

- **escala**
- **tamanho**
- **logística**
- **localização**
- **matérias primas**
- **tecnologia**
- **produtividade**



# Palavras associadas a VALOR

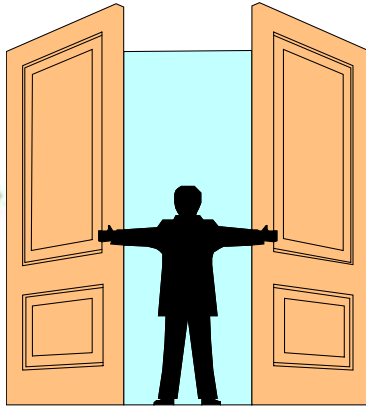
- **diferenciação**
- **qualidade**
- **enobrecimento**
- **marca**
- **imagem**
- **tecnologia**



Palavra associada a  
Valor / Custos/ Sucessos

**GENTE**





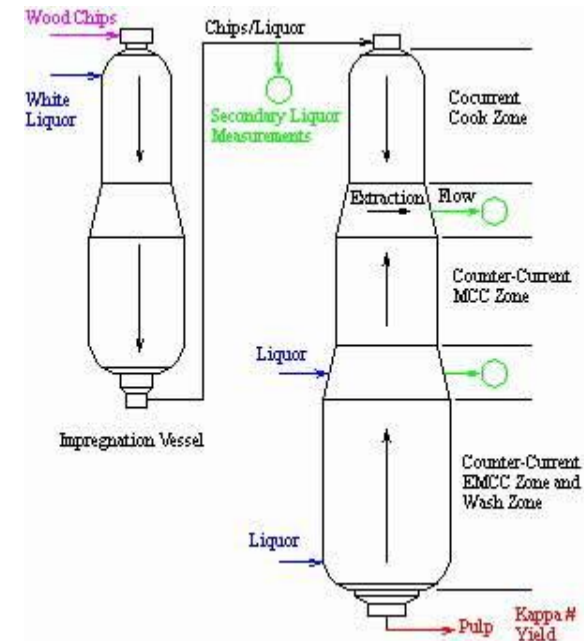
# COMPETITIVIDADE

**Competitividade requer uma honesta comparação em relação aos melhores e a consciente e segura decisão de se fazer alguma coisa a respeito.**

**Em Tempo: A comparação não deve ocorrer só no setor, mas sempre voltada para uma ampla análise de cadeias produtivas concorrentes.**

# Onde devemos atuar na gestão para resultados e ajudando a competitividade da empresa?

- gestão do processo
- gestão da produção
- gestão da eficiência operacional
- gestão dos custos
- gestão da rede interna operacional
- gestão dos estoques
- gestão dos desperdícios
- gestão do meio ambiente



# **O QUE TEM-SE MOSTRADO COMO FATORES CHAVE PARA AS EMPRESAS?**

- **Custo das fibras**
- **Custo unitário de produção (“cash cost”)**
  - **Custo do capital**
  - **Efetividade do uso do capital**
    - **Saúde financeira**
    - **Saúde ambiental**
  - **Eficiência e eficácia**
  - **Modernização das fábricas**
- **Diversificação em produtos - Biorrefinarias**
  - **Domínio de Mercado**
  - **Competitividade**

# Fontes de competitividade

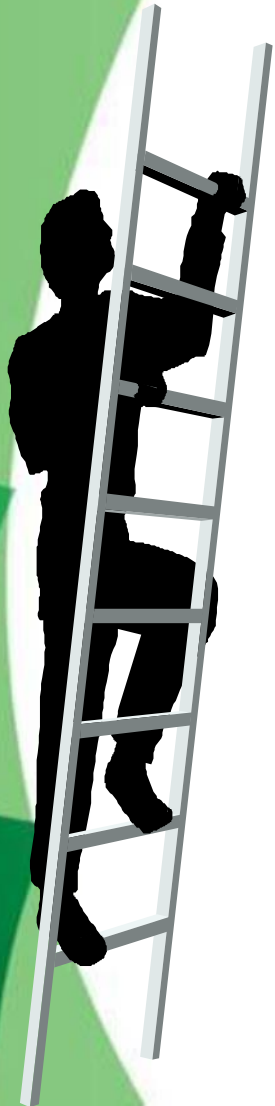
- a disponibilidade e o custo do capital
  - as competências da empresa
- o produto (inclusive contra alternativos)
- a tecnologia (idem contra alternativos)
  - a eficiência operacional
  - qualidade / logística e *market share*
- o relacionamento e a cooperação com os clientes
  - a inovatividade e P&D diretamente com os clientes
  - a criação de valor para o consumidor

# Fontes de competitividade

- foco nas margens de contribuição e não nas toneladas
  - diversificar portfólio de produtos
- expansão e competitividade internacional
  - conformidade legal e ambiental
- altíssima clicabilidade para simplificar e acelerar processos e tomada de decisões
  - reduzir desperdícios e custos
  - ecoeficiência e produção mais limpa
  - clusterização (agregados produtivos)



# COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE?



## Definindo Produtividade

(Eficiência Técnica)

# COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE?

## Eficiência técnica



- **Capacitação do trabalhador**
- **Tecnologias**
- **Automação**
- **Melhorias nas práticas organizacionais**
- ***Benchmarking***
- **Otimização da cadeia produtiva**
- **Foco no mercado**
- **Adotar um programa de qualidade e produtividade, qualquer um, mas mergulhar nele com vontade e ampla motivação de todos**

# Como melhorar a Lucratividade? (Eficiência Econômica)

- Seleção do mercado a atuar
- Competência mercadológica
- Crescimento do mercado
- Posição competitiva no mercado
- *Market share*
- Diferenciação de produtos
- Qualidade
- Produtividade
- Intensidade de investimentos em \$/t
- Gestão do caixa, dos custos e dos lucros
- Integração na cadeia produtiva
- Esforço, trabalho, *timing* e flexibilidade

## Cercas ou pontes ?

...na verdade, tudo depende muito de cada um e de cada empresa...

