

O Setor de P&C e suas Características



www.celso-foelkel.com.br

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

- **“Business” enorme a nível mundial, com mais de 400 milhões de toneladas de papel, cartão e papelão.**
- **O negócio de celulose também é gigantesco, com aproximadamente 200 milhões de toneladas totais.**
- **Crescimento médio geral do setor de cerca de 2 - 2,5% ao ano; indicação de maturidade, estagnação ou mesmo decréscimo em muitos mercados. Em alguns setores – crescimento negativo: papel jornal, celulose sulfito, etc.**
- **Indústria está-se se movendo para o Hemisfério Sul e Ásia.**

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

- **O negócio de base florestal em si é movimentado principalmente por grandes atores : Canadá; USA; Finlândia; Suécia, China, Brasil.**
- **O Brasil tem tido crescente participação nesse negócio global em função das vantagens competitivas que desfruta e por ser reconhecido exportador de celulose.**
- **A indústria de base florestal corresponde a cerca de 6% do PIB brasileiro, sendo que celulose e papel corresponde a cerca de 1,5%.**
- **O setor de florestas plantadas beneficia e atinge 5% da população econômica ativa do País.**

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 bem 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.**

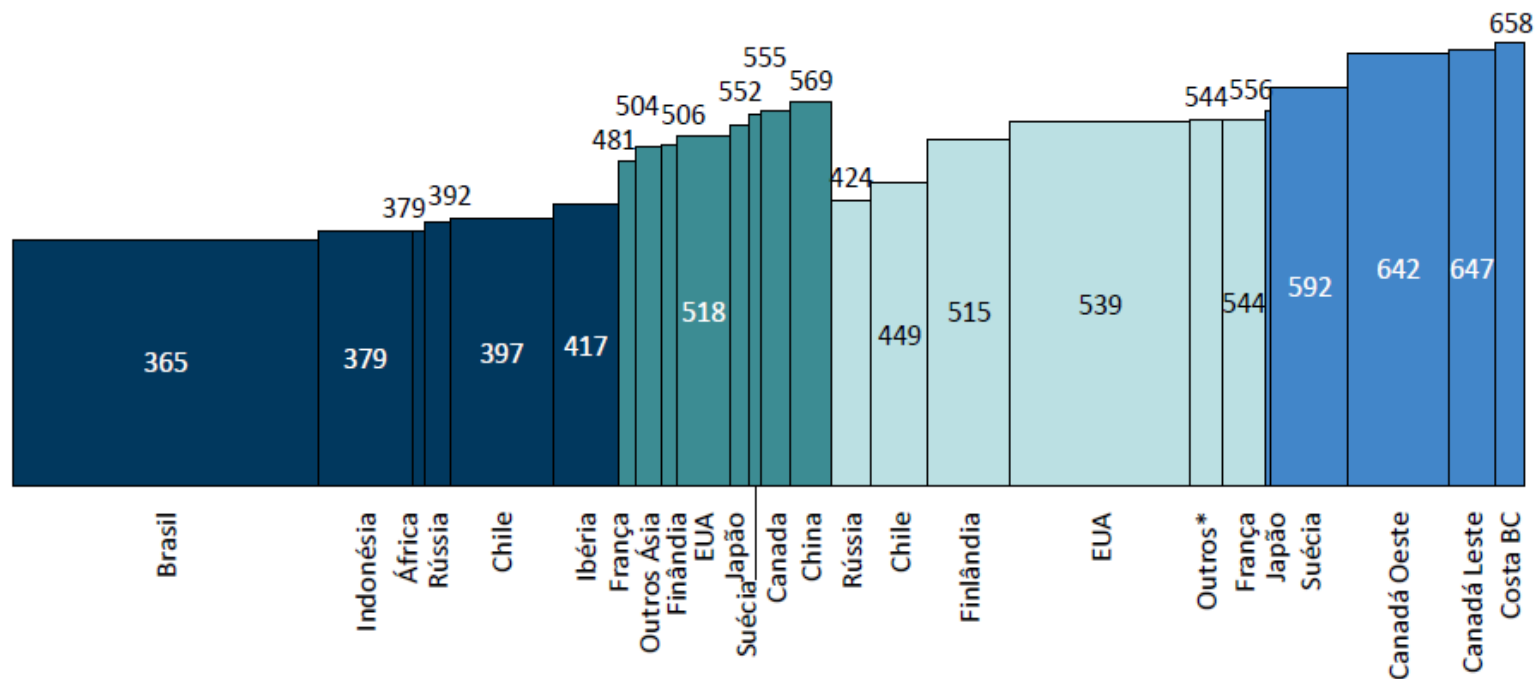
ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- **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 restritiva em relação ao setor – por razões históricas.**
- **Imagem ainda longe de ser a desejada.**
- **Comportamento *low-profile*.**

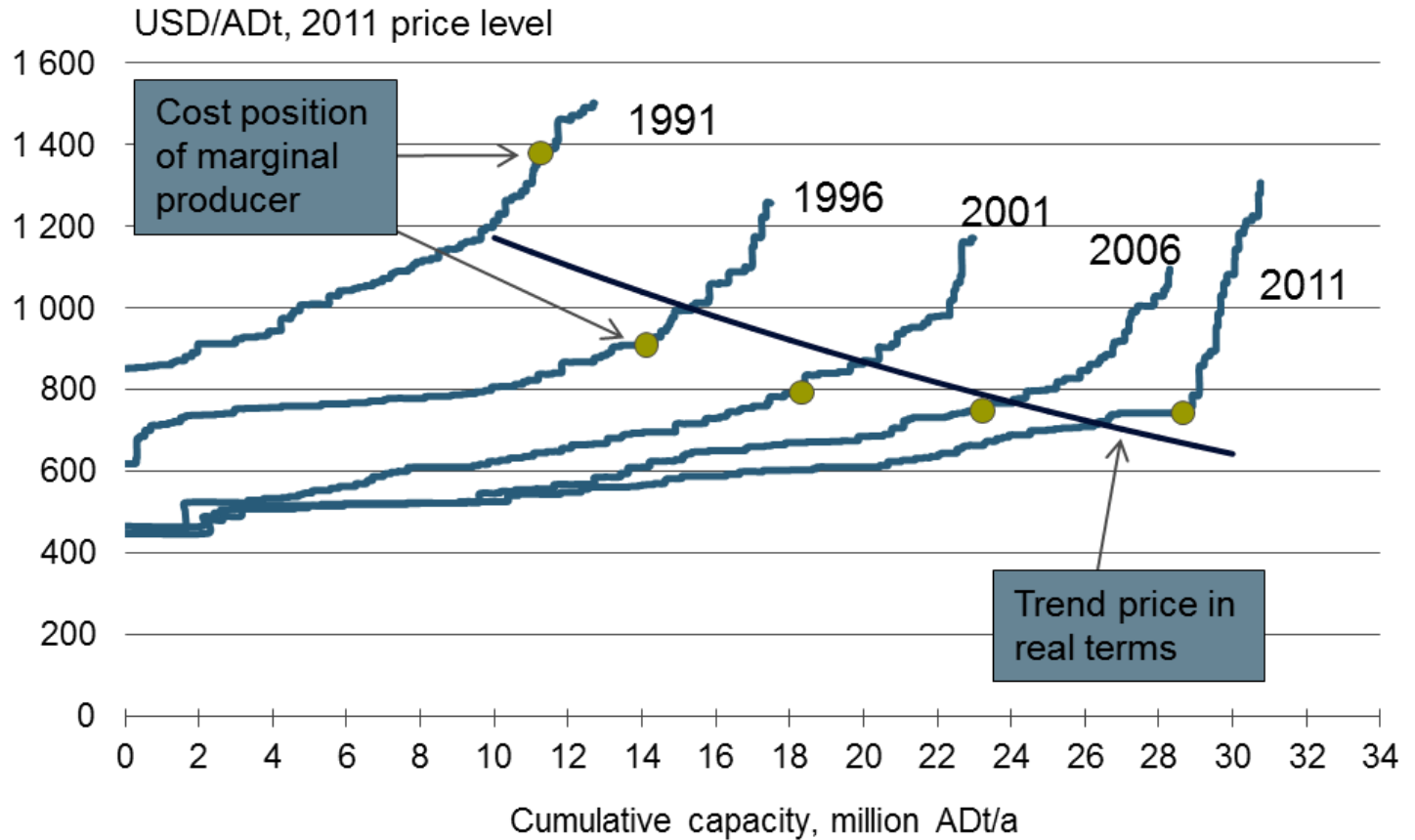
ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

- **Vocação florestal apregoada, mas com graves problemas de abastecimento de madeira para algumas empresas.**
- **Complementaridade das fibras virgens e recicladas.**
- **Clusterização incipiente.**
- **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.**

ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE CELULOSE DE MERCADO



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE CELULOSE DE MERCADO



Fonte: Poyry



ESPECIFICIDADES, DINÂMICAS E INÉRCIAS DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE



E daí?
Para onde
vamos?