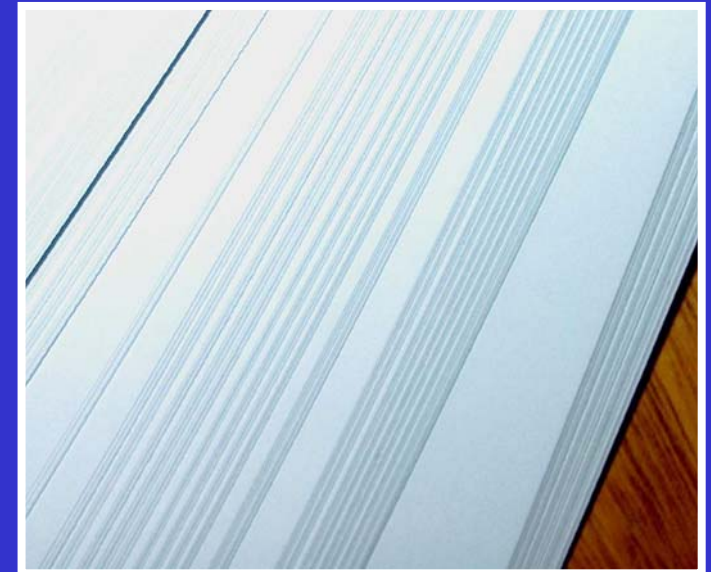


# REFLEXÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE

Celso Foelkel  
2004



# Conceituações sobre Competição & Competitividade Setorial

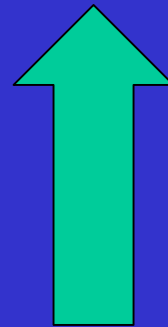




# COMPETITIVIDADE

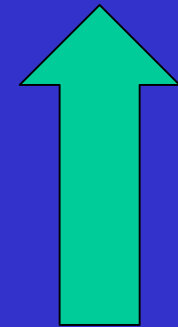
**Capacidade de agregar mais valor que os competidores e de ser melhor que, pelo menos, a média dos mesmos nos fatores-chave de competitividade ou naqueles que sejam importantes no processo de agregação de valor em que estamos participando.**

Competitividade =



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 benchmarks mundiais.  
É necessário que o setor e o nosso país também sejam benchmarks.**

## **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**

**Competitividade**  
**Regional**  
Global/Regional/Local

**Entenda e participe**

**Competitividade**  
**Setorial**  
Setor/*Clusters*

**Coopere**  
BRACELPA + ABTCP +  
SBS + CNI

**Competitividade**  
**Interna**  
Gestão

**Dispute**

**NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE**

# ÁREAS DE ATUAÇÃO

**Gestão  
e  
Estratégia**

+

**Setores  
Regiões  
Cadeias  
*Clusters***

+

**Indicadores  
Avaliação  
*Benchmarking***

+

**Inovação**

**Melhorar a  
capacidade  
Estratégica e de  
Gestão**

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

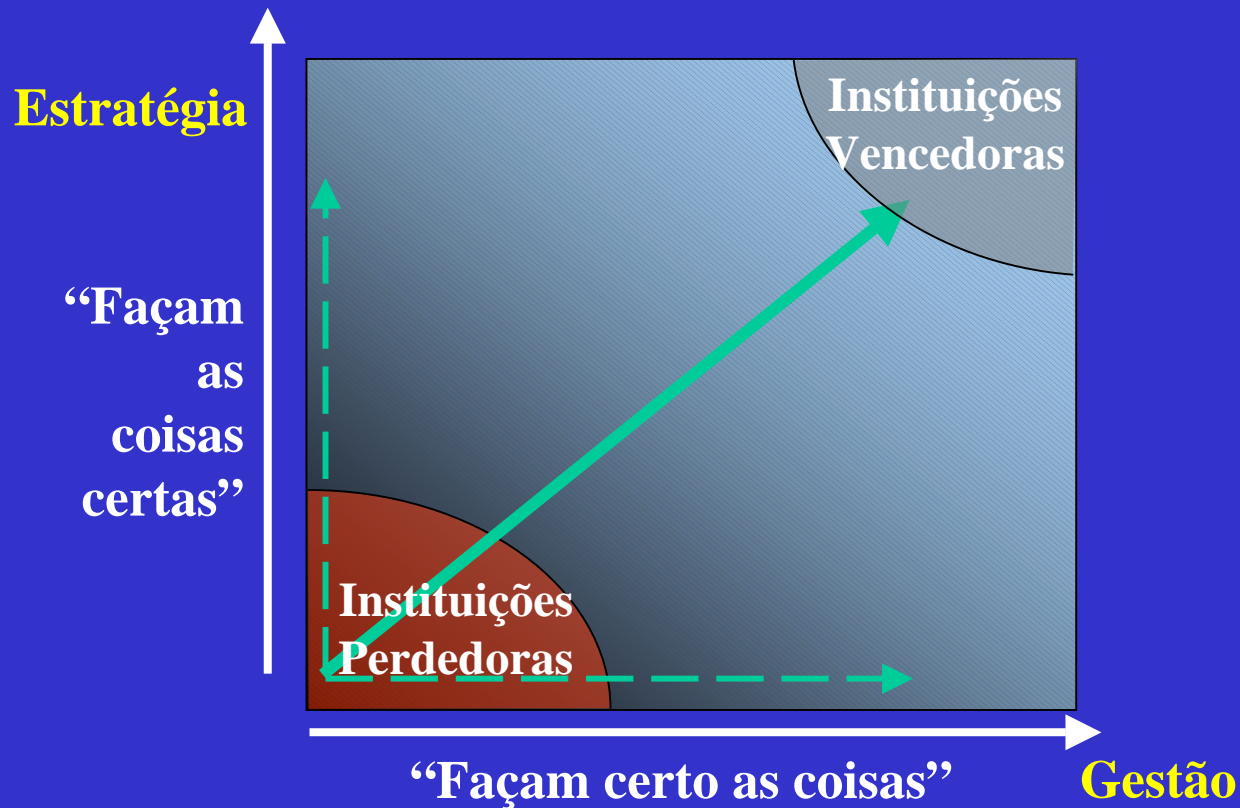
**Monitorar o  
desempenho de  
fatores que afetam  
a competitividade  
da empresa e da  
nação**

**Estimular a  
capacidade de  
inovação**

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



# COMPETITIVIDADE



**Ambiente propício para a INOVAÇÃO**

## *O que é ser um Competidor Incompetente*

- 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 executivos

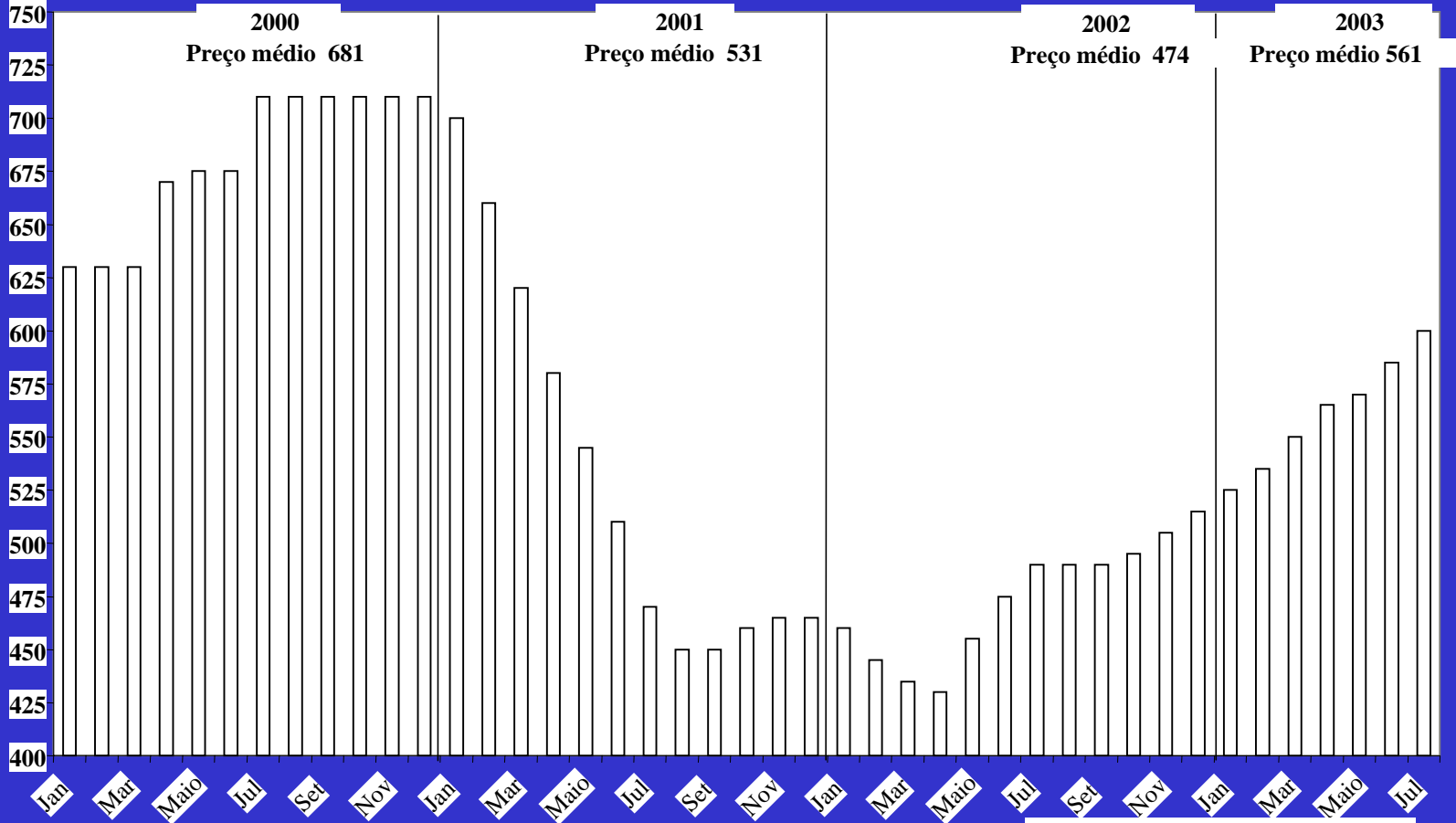
### Lembrar que:

Preço: determinado pelas forças de competição do mercado

Custos: determinados pelas nossas eficiências e eficácias

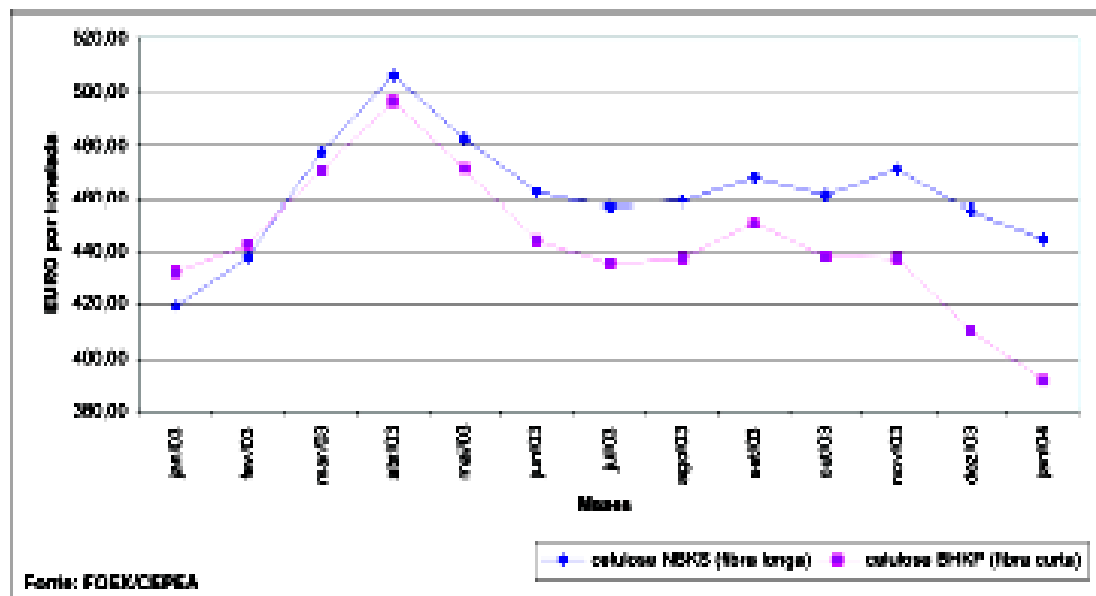
# Preços de celulose

**CIF porto europeu**  
**USD/Ton**



Fonte:RISI

Gráfico 1 - Preço Médio da Celulose de Fibra Longa e Curta na Europa - preço CIF em Euros - período de janeiro de 2003 a janeiro de 2004.



Fonte: [www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br)

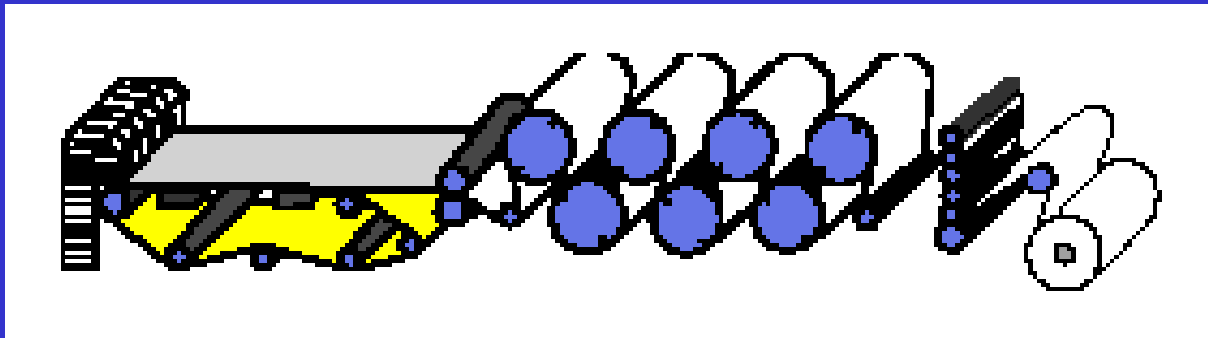


## Verdades do mercado

- 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 ROCE dependem da eficácia e eficiência e não do tamanho da empresa ou do tipo de produto.

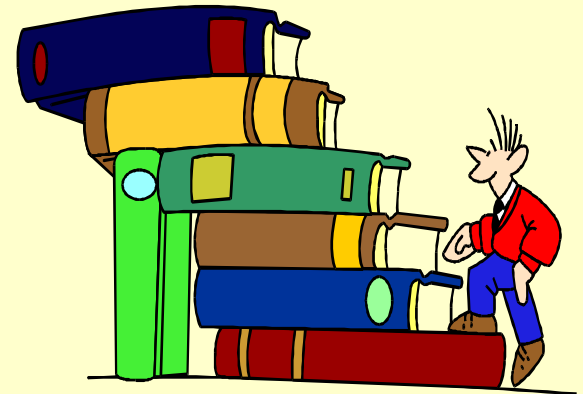
## Verdades da operação

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

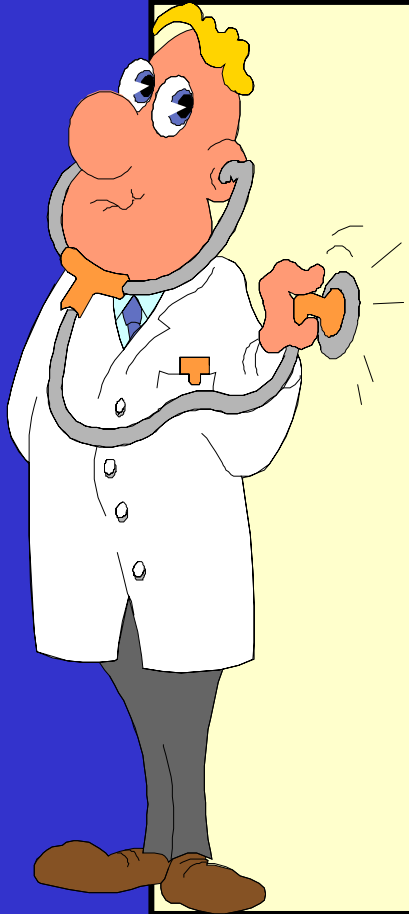


## ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES NO MUNDO DE HOJE?

- **Inovações tecnológicas fora e dentro do setor.**
- **Avanços na biotecnologia, na automação, nanotecnologia, novos materiais, etc.**
- **Mudanças demográficas.**
- **Mudanças de estilo de vida.**
- **Determinantes econômicos históricos.**
- **Mudanças políticas.**
- **Calamidades mundiais.**
- **Legislação.**
- **Novos recursos disponibilizados por outros segmentos.**
- **Avanços da pesquisa.**



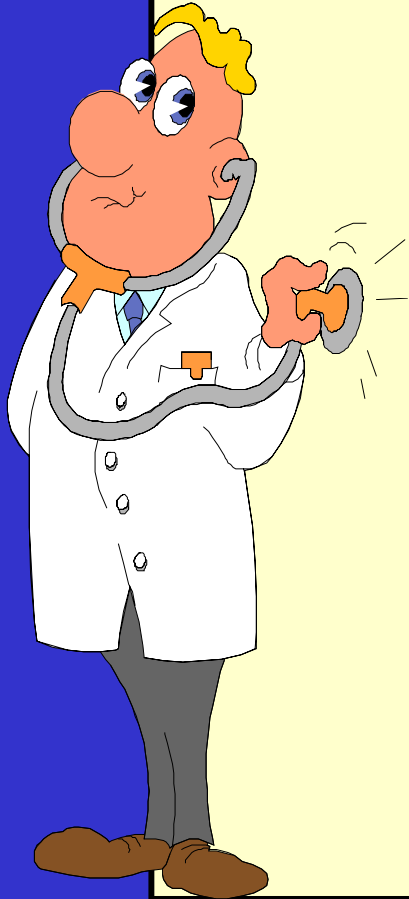
## FATORES A INFLUENCIAR A COMPETITIVIDADE



- **Macroeconomia e políticas de Governo.**
- **Educação e treinamento.**
- **Mercado e relações de trabalho.**
- **Inovação.**
- **Gestão.**
- **Abertura de mercado.**
- **Finanças empresariais.**



## FATORES A INFLUENCIAR A COMPETITIVIDADE



- **Comunicação.**
- **Infra-estrutura.**
- **Ambiente de negócios.**
- **Participação do Governo nos negócios e nas “restrições” aos negócios.**
- **Políticas governamentais de desenvolvimento.**

# COMPETITIVIDADE

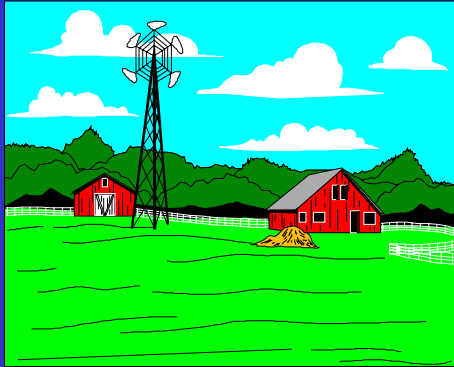


**Competitividade requer uma honesta comparação em relação aos melhores e a consciente e segura decisão de se fazer alguma coisa a respeito.**

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

## COMPETITIVIDADE NO SETOR DEPENDE DE:

- Ativos herdados: recursos naturais, capital humano, cultura, riqueza própria.
- Processos de criação de valor baseado em competências ímpares.
- Atratividade: capacidade de atrair ativos ou processos de outros.
- Agressividade: capacidade de ir a outro local tirar proveito dos ativos herdados do local visitado.



# COMPETITIVIDADE

- **Habilidade de desenvolver ou aprender processos.**
- **Habilidade de fazer a gestão dos fatores de produção e de geração de riquezas.**
- **Capacidade de aproveitar bem os ativos próprios e/ou os dos outros.**
- **Capacidade de criar valor agregado e, portanto, aumentar a riqueza.**

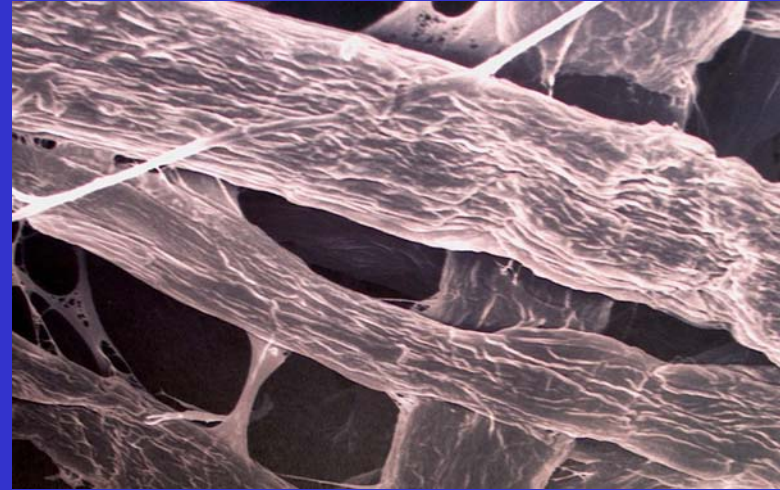
# ONDE PAPEL E CELULOSE SERÃO PRODUZIDOS NO FUTURO?

- **Em mercados em crescimento.**
- **Em locais com custos de investimentos mais baixos.**
- **Em locais com custos de fabricação mais baixos.**
- **Em locais com disponibilidade de infra-estruturas e logística.**
- **Em locais com altos incentivos e não com restrições.**
- **Em locais com menores riscos aos investidores.**

# Brasil e Papel & Celulose

- **Vende-se tudo o que produz, dentro e fora de casa.**
- **Taxa de câmbio atual ainda favorável para exportar e para dificultar importações.**
- **O preço mais baixo das polpas de eucalipto, ao longo de décadas, acabou fazendo o mercado se acostumar e se encantar com o uso dessas celuloses.**
- **Eucaliptos são espécies de árvores maravilhosas que encontraram no Brasil o seu paraíso para crescer e fotossintetizar.**

# BRASIL e P&C



- **A situação se converteu a ponto das polpas de eucalipto se tornarem mais valorizadas que celuloses de fibra longa, em alguns períodos e mercados.**
- **Estamos, entretanto, ainda distantes do potencial que temos para crescer.**

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

- **Custo das fibras**
  - **Custo unitário de produção**
    - **Custo do capital**
- **Efetividade do uso do capital**
  - **Saúde financeira**
    - **Eficiência e eficácia**
- **Modernização das fábricas**
- **Diversificação em produtos**



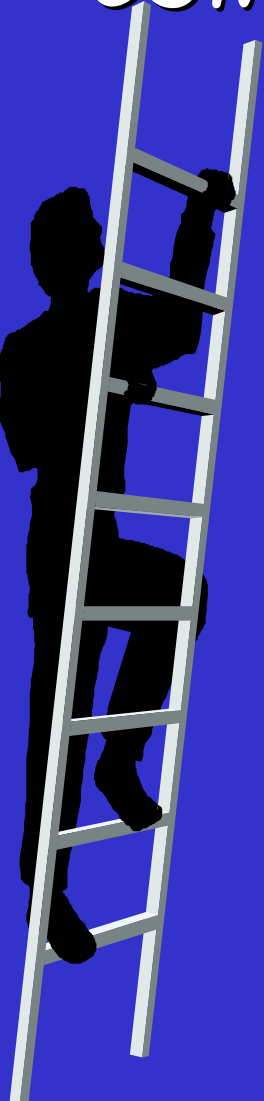
## Fontes de competitividade

- 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 internacional
    - conformidade legal e ambiental
- altíssima clicabilidade para simplificar, acelerar, reduzir desperdícios e custos

# COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE?



- **Capacitação do trabalhador**
- **Tecnologias**
- **Automação**
- **Melhorias nas práticas organizacionais**
- **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**

## **Fatores que afetam a lucratividade**

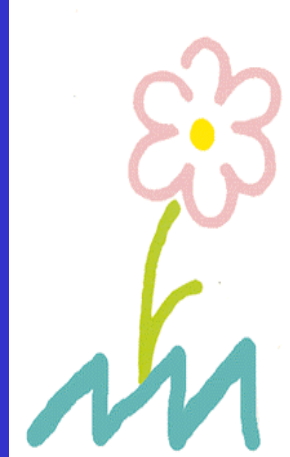
- Seleção do mercado a atuar
- Crescimento do mercado
- Posição competitiva no mercado
- Market share
- Diferenciação de produtos
- Qualidade
- Produtividade
- Intensidade de investimentos em \$/t
- Gestão do caixa e dos custos
- Integração na cadeia produtiva
- Esforço, trabalho, timing e flexibilidade

## AMEAÇAS AO CONTINUADO SUCESSO BRASILEIRO

- Acácia.
- Meio ambiente.
- Responsabilidade social.
- Competição com Chile, Indonésia, Tailândia, Austrália e outros emergentes.
- Grandes consumidores como China, Coréia, Japão e Taiwan precisam manter vitalidade.
- Economia americana não pode fracassar.



## AMEAÇAS AO CONTINUADO SUCESSO BRASILEIRO



- Barreiras não tarifárias (selos verdes, eco-taxas, certificações, responsabilidade social, etc.).
- Blocos econômicos fechando mercados e aumentando protecionismo.
- Risco e custo Brasil.
- Uso do nosso meio ambiente “por outros em nossa própria casa” (petróleo, água, florestas, fotossíntese)

# QUAIS OS PRINCIPAIS FATORES A PROMOVER O AUMENTO DO CONSUMO DE PAPEL?

- Riqueza das pessoas e das nações (papel é indicador de nível de qualidade de vida).
- Qualidade de vida (IDH).
- Satisfação com o que o produto oferece.
- Suas características de produto versátil e barato.
- Aumento populacional.

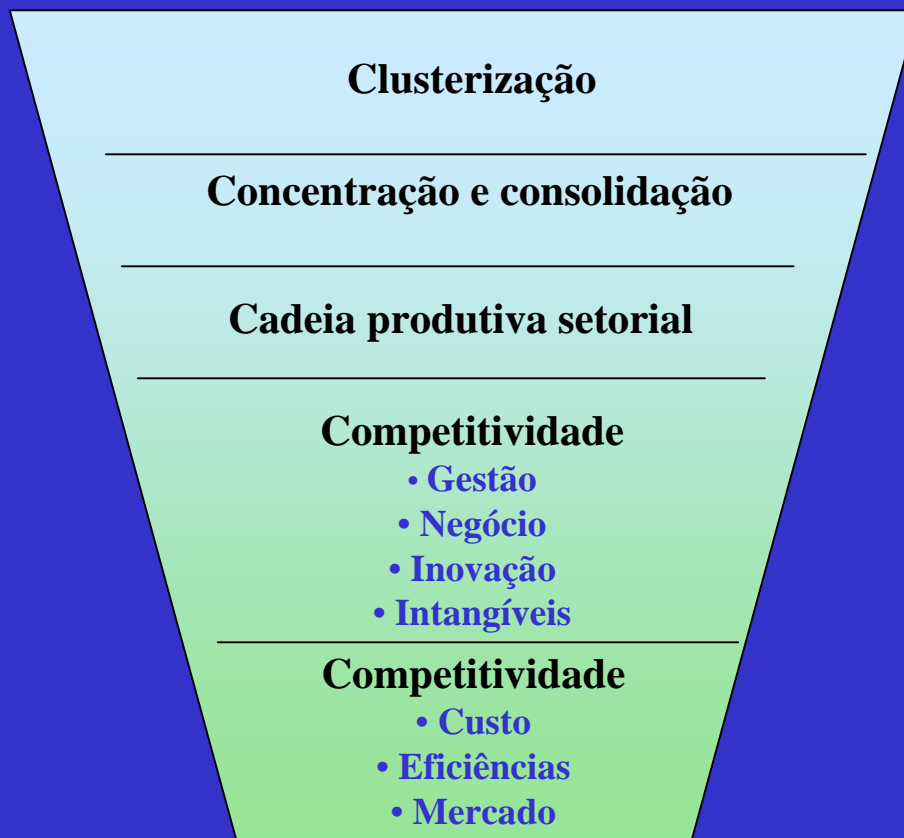
# COMO SERÁ A CURVA DE CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS PAPELEIROS?

- **Certamente igual a de todos os produtos, com o agravante que muitos de nossos produtos estão no topo da curva tipo S, no qual as taxas de crescimento anual começam a decrescer.**
- **Será que essas curvas estão ocorrendo da mesma forma em todo o mundo?**



# COMPETITIVIDADE

**Ações operacionais**



**Ações corporativas**



# FATORES DE SUCESSO

## Comunicações

- marca e ações

## Gestão do conhecimento

- cadeia de suprimentos
- tecnologia
- excelência
- inovação
- habilidades dos operadores

## Cooperação

- relacionamento setorial
- compartilhamentos diversos

## Escala de produção

- rede de valor

## Atratividade

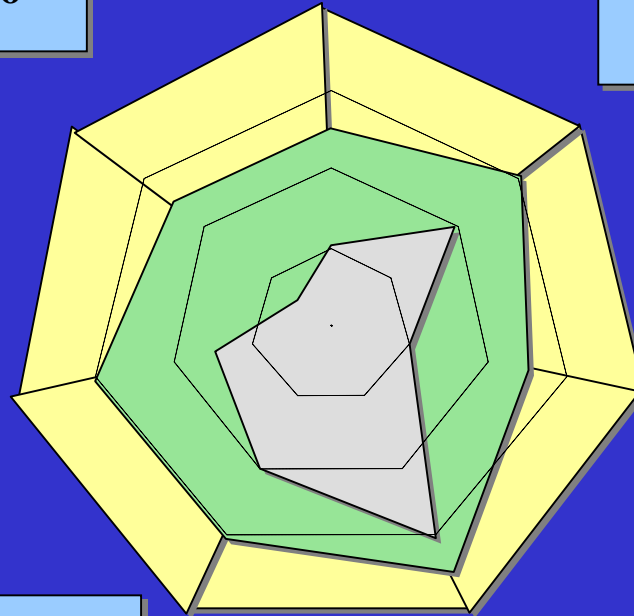
- trabalhadores
- investidores
- clientes

## Competências cerne

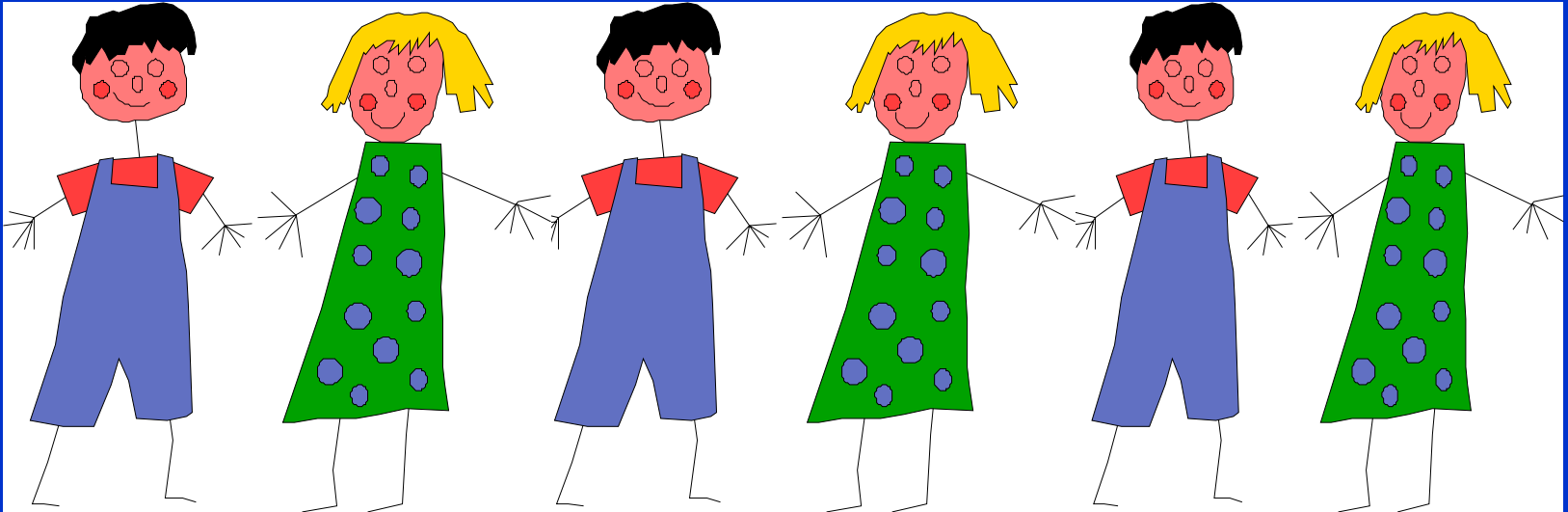
- qualificações
- otimizações

## Relacionamento

- governo
- ONGs
- conectividade

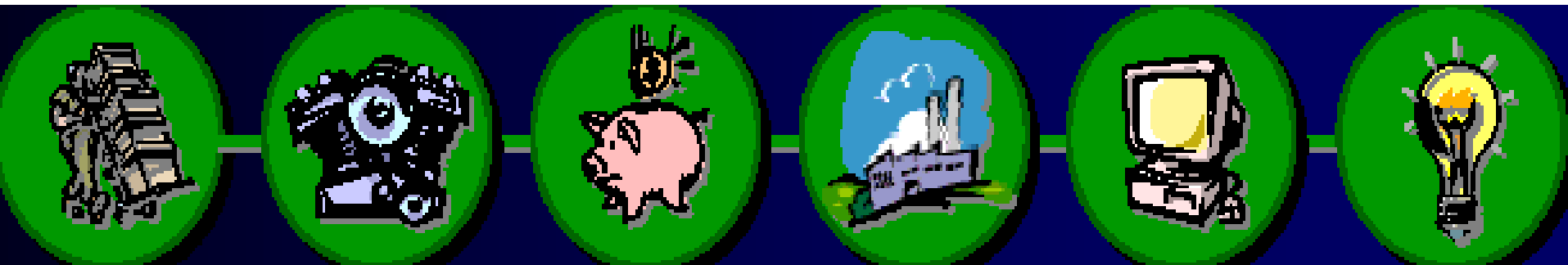


# COMPETITIVIDADE DE REDES DE VALOR

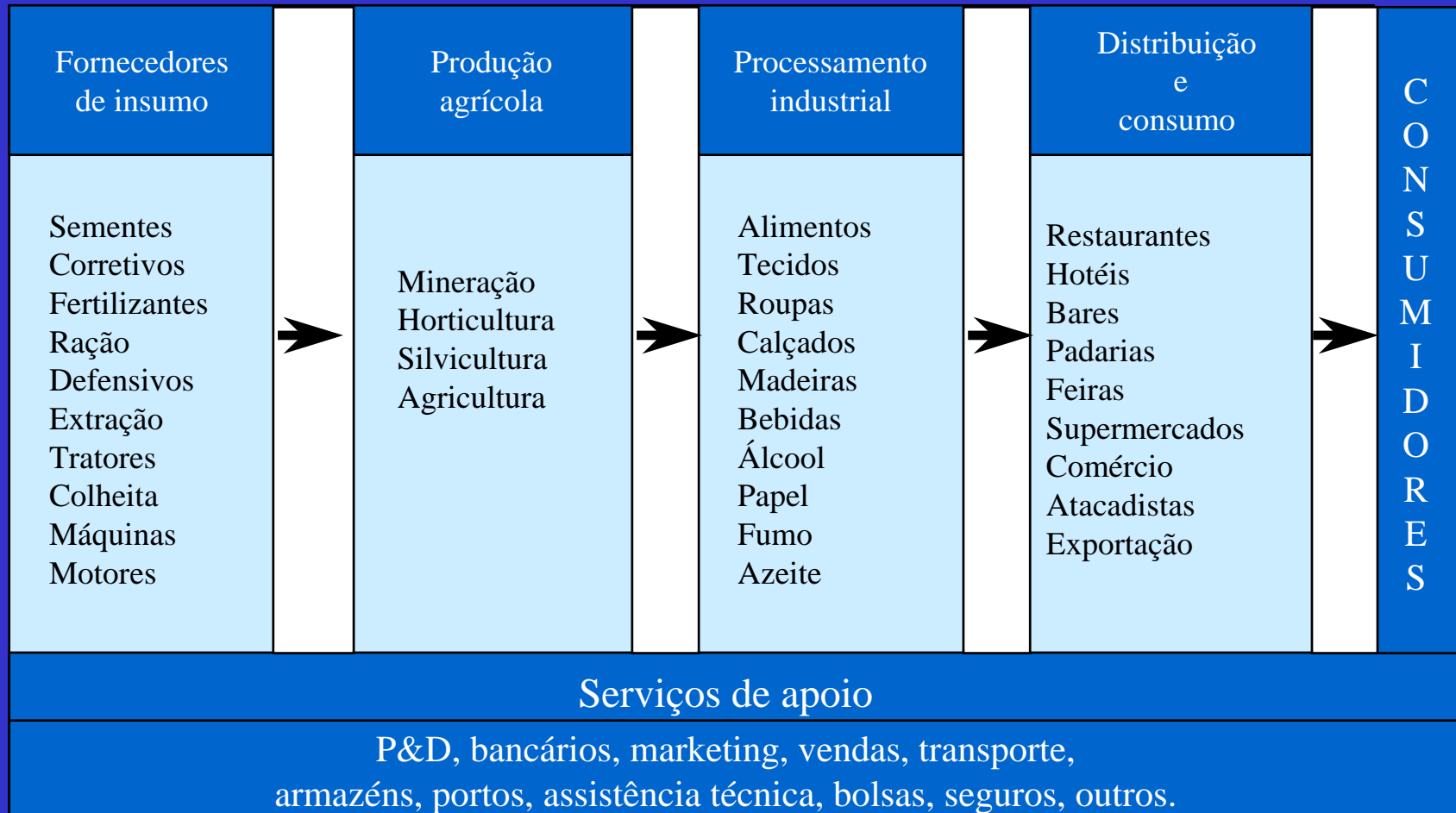


# COMPETITIVIDADE DE REDES DE VALOR

Focar a rede de valor e não apenas um de seus elos



# REDE PRODUTIVA





**Obrigado amigos**



**° Celsius Degree / Grau Celsius**

**CELSO FOELKEL**

*Escritor, Palestrante e Consultor Profissional*

*Rua Prof. Ulisses Cabral, 203 - Porto Alegre - RS - Brasil - cep 91330-520*  
Tel: (51) 3338.4809 Fax: (51) 3338.4320 E-mail: [foelkel@via-rs.net](mailto:foelkel@via-rs.net)  
[www.celso-foelkel.com.br](http://www.celso-foelkel.com.br)