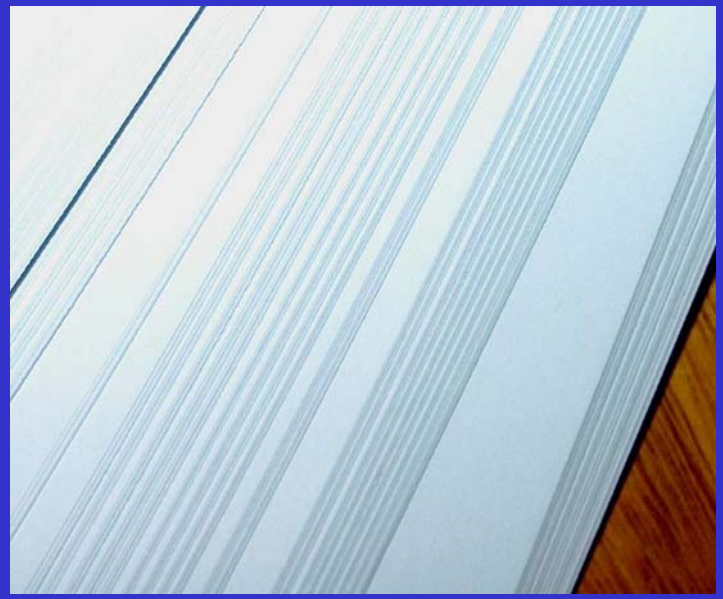
Competitividade Setorial P&C

www.celso-foelkel.com.br



ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

Abrindo a mente para o negócio

Balanceando o mundo do mais com o mundo do menos

Ronc

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

Desenvolvimento e crescimento setorial

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

Papel, celulose, florestas, mercados, tendências, cenários e o que mais?

COMPETITIVIDADE

Capacidade de agregar mais valor que os competidores e de ser melhor que, pelo menos, a média dos mesmos nos <u>fatores-chave de competitividade</u> 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?

Como adicionar valor a um produto?
Ou ainda , como deixar de ser commodity?

- **Primeiro identificar sua função principal**
- **Segundo entender como essa função principal funciona diferentemente em relação à concorrência**
- **Terceiro entender outras funções secundárias benéficas do nosso produto (e que talvez os concorrentes não preencham)**
- **Entender e encontrar pontos intangíveis valorizados pelo mercado em relação ao produto que queremos vender**
- **Convencer os clientes e o mercado sobre isso**

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

- **Riqueza das pessoas e das nações**
- **Qualidade de vida (IDH)**
- **Satisfação com o que o produto oferece**
- **Suas características de produto versátil e barato**
- **Aumento populacional**

Celsius Degree / Grau Celsius

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 positivas de competitividade.

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

Década de 90	Década Atual
Abertura de Mercado	Globalização da Economia
Foco na Melhoria de Eficiência Operacional	Foco na Integração de Estratégias e Gestão
PBQP, PGQP & Movimento Nacional pela Qualidade	Brasil Competitivo & Fóruns de Competitividade & Brasil Classe Mundial

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

Competitividade Regional
Global/Regional/Local

Entenda e participe

Competitividade Setorial
Setor/*Redes*

Coopere
BRACELPA + ABTCP + SBS + CNI

Competitividade Interna
Gestão

Dispute

NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Celsius Degree / Grau Celsius

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão e Estratégia + **Setores Regiões Cadeias *Redes*** + **Indicadores Avaliação *Comparações*** + **Inovação**

Melhorar a capacidade Estratégica e de Gestão

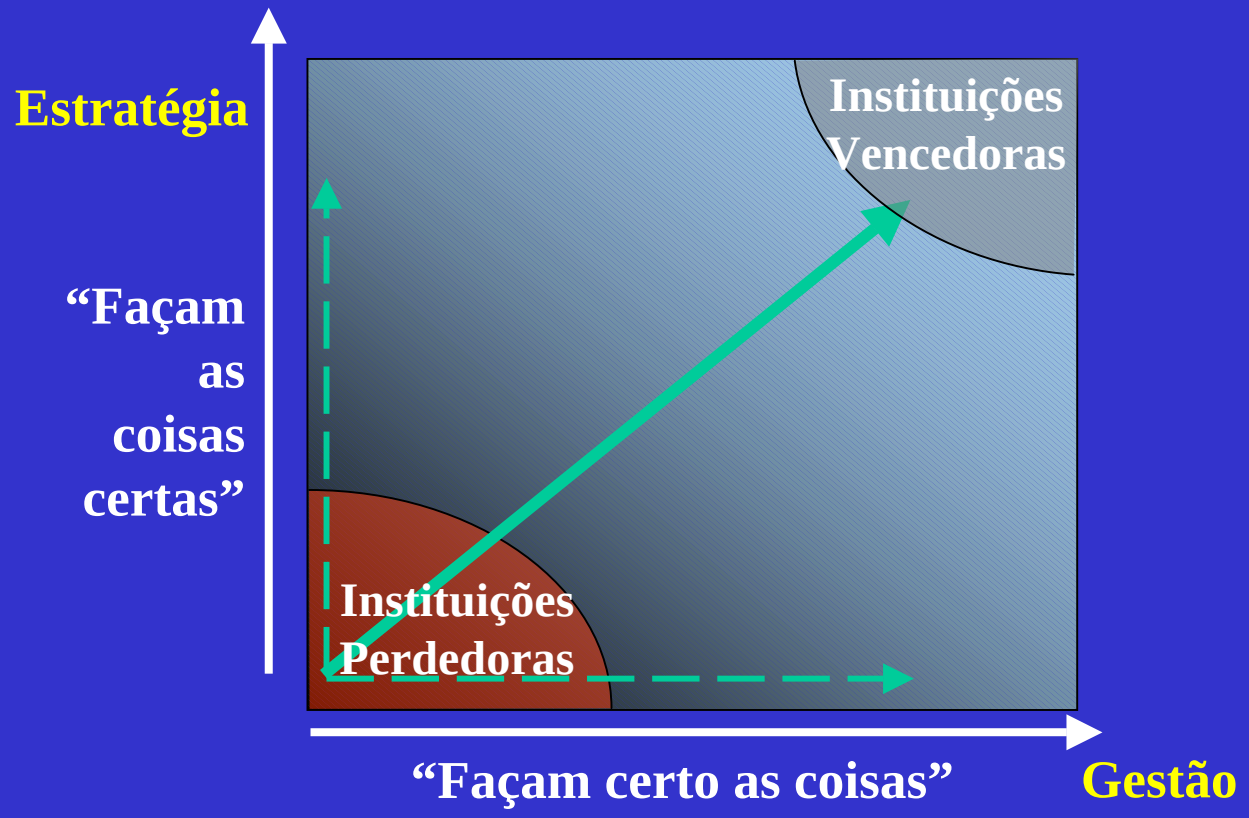
Fortalecer e desenvolver setores, regiões, cadeias e *redes*

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 / Clima Empresarial <u>propício e favorável</u>

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 (ineficaz e ineficiente)

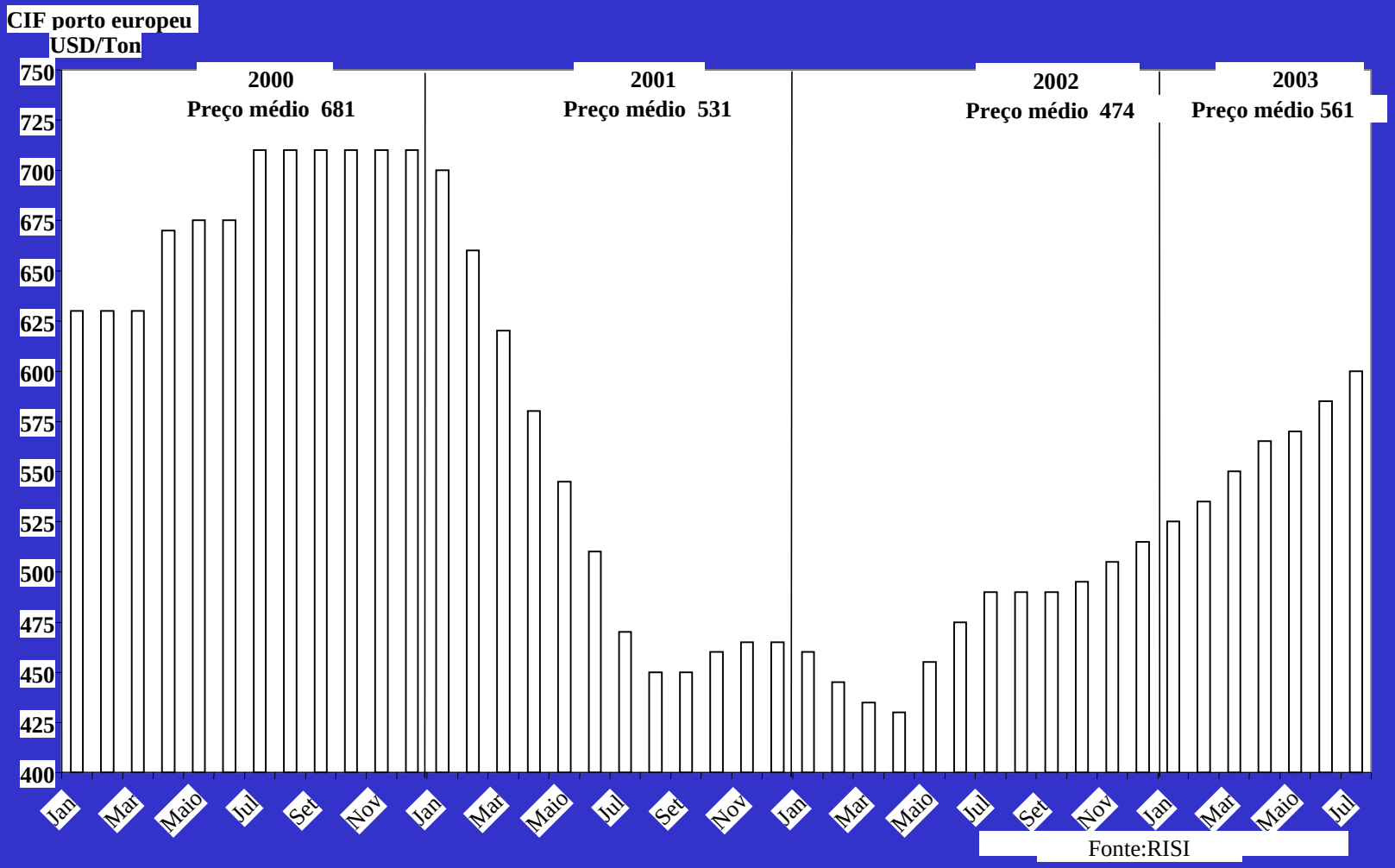
- **não possuir estratégias e planejamentos consistentes**
- **atuar atabalhoadamente em diversos mercados, tipo "atirando a esmo para ver se alcança alguma caça"**
- **ter culturas múltiplas entre os gestores**
- **não envolver toda a equipe na busca das metas da empresa**

Lembrar que:

Preço: determinado pelas forças de competição do mercado

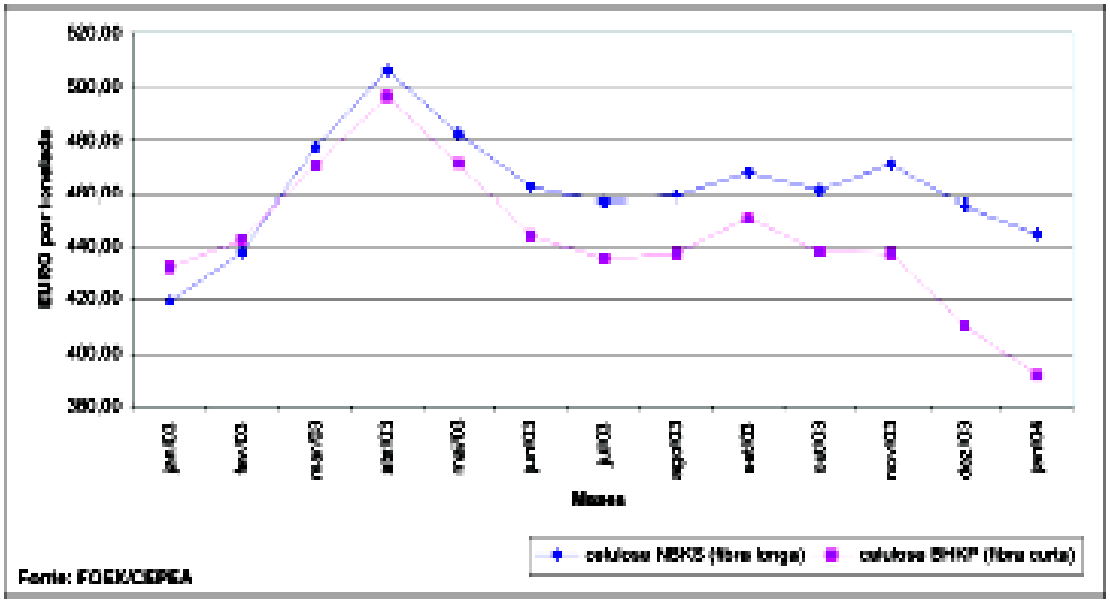
Custos: determinados pelas nossas eficiências e eficácias

Preços de celulose



Produção de equilíbrio / Lei da oferta e procura

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

Diferenças entre demandas, produções e capacidades

Empresas são movidas por:

⇒ Números

⇒ Idéias de pessoas talentosas ou determinadas

⇒ Crises

⇒ Regras ou rituais

⇒ Desafios

⇒ Pressões

⇒ Competição

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.

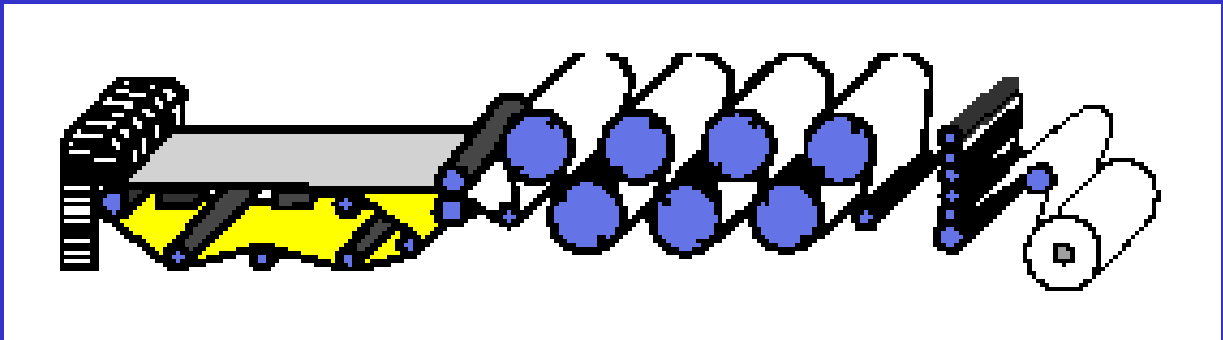
- Barrigas de preços baixo têm forçado as empresas a diversificar para serem menos afetadas.

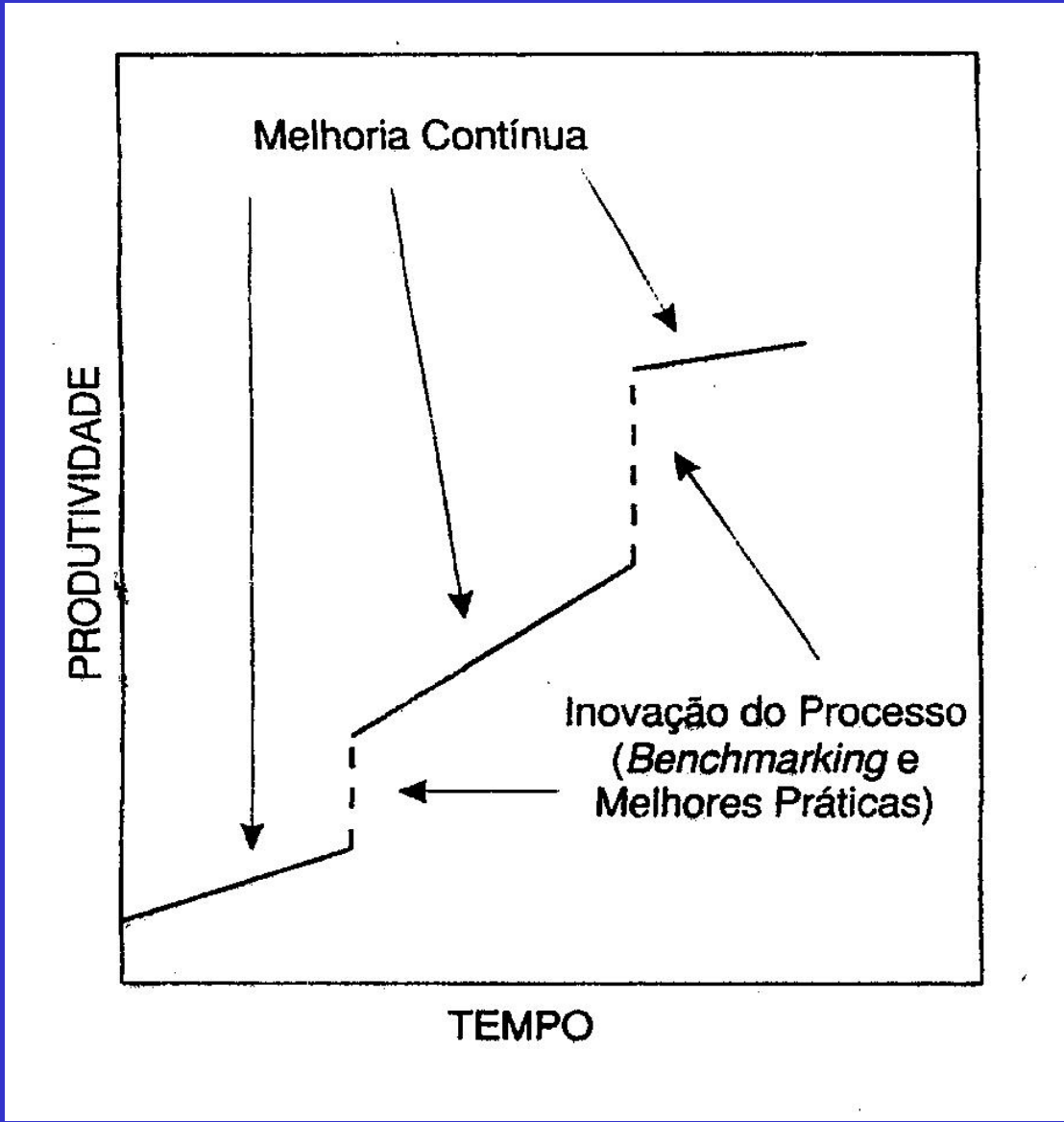
- Especialidades ou commodities, empresas grandes ou médias, para todos os casos, os retornos sobre os investimentos dependem da eficácia e eficiência e não do tamanho da empresa ou do tipo de produto.

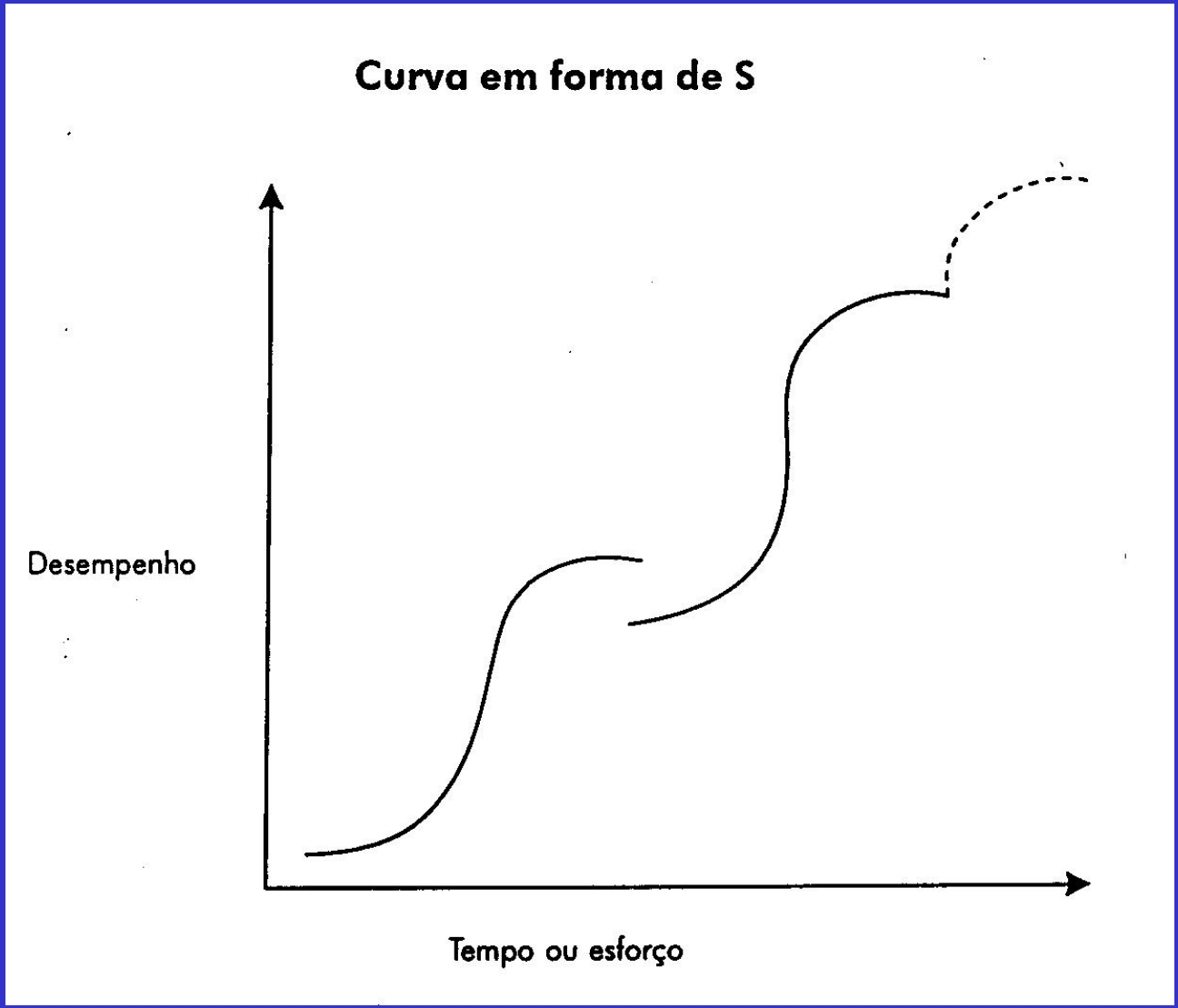
Verdades da operação

- **Custos fixos altos**: necessita-se de aumentar escala

- **Custos variáveis altos**: necessitam-se otimizações urgentes




Melhoria Contínua
PRODUTIVIDADE
Inovação do Processo
(*Benchmarking* e
Melhores Práticas)
TEMPO



Lei dos rendimentos decrescentes : Acelerando um automóvel

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**
- **performance**
- **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**
- **Nível de endividamento**
- **Retorno sobre investimentos**
- **Retorno aos acionistas**
- **Patrimônio**
- **Margens de contribuição**
- **Custos baixos**
- **Capitais (todos os tipos)**

Palavras associadas a **VALOR**

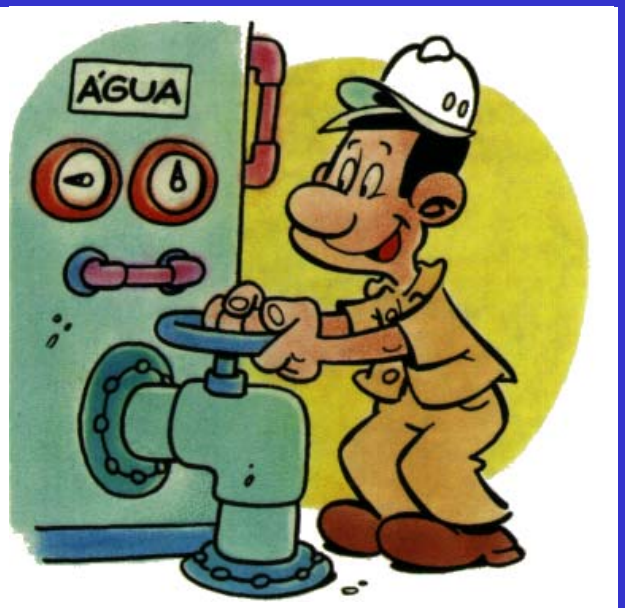
- **diferenciação**
- **qualidade**
- **enobrecimento**
- **marca**
- **imagem**
- **tecnologia**

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

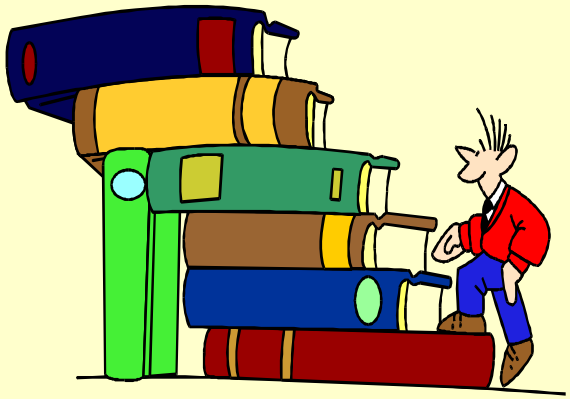
Palavra associada a
Valor / Custos/ Sucessos

GENTE

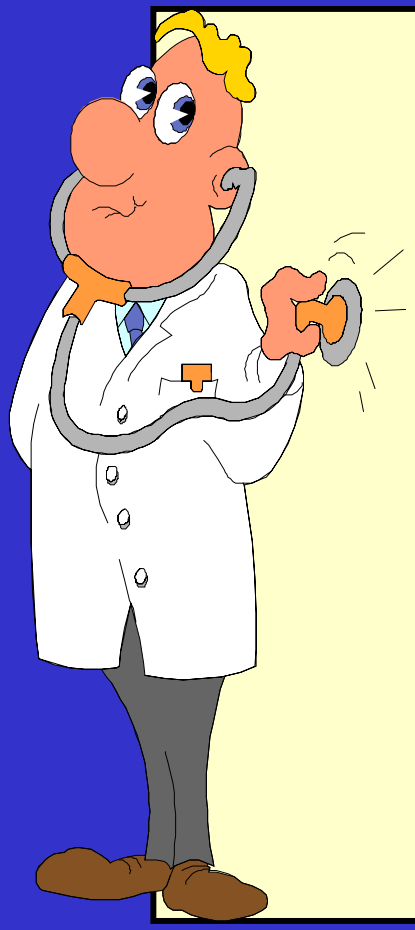


ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES NO MUNDO DE HOJE?

- **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.**

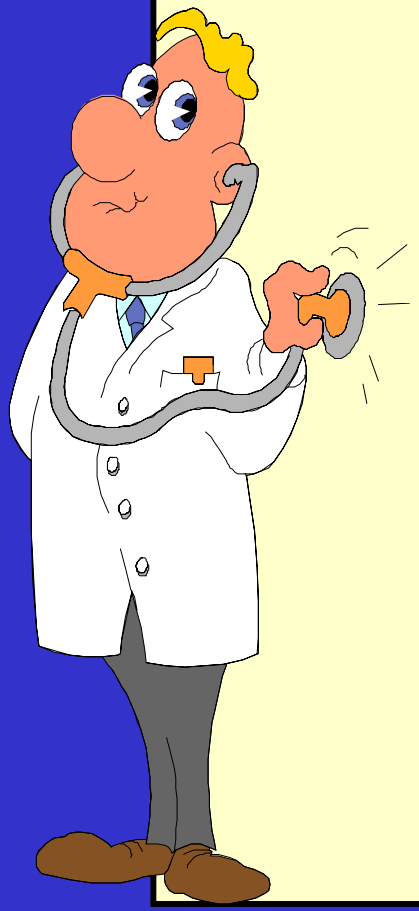


FATORES A INFLUENCIAR A COMPETITIVIDADE



- **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.

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

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

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

FOCO DE NOSSA INDÚSTRIA NOS DIAS ATUAIS

- **Fortalecer plataformas básicas para garantir futuro empresarial**
- **Encontrar plataformas de negócios locais ou globais**
- **Buscar alianças com fornecedores e clientes**
- **Buscar parceiros que tenham capital**
- **Valorizar aspectos ambientais e sociais (indústria limpa e responsável)**

FOCO DE NOSSA INDÚSTRIA NOS DIAS ATUAIS

- **Competências estratégicas**
- **Tecnologias estratégicas**
- **Robustez financeira**
- **Operações eficientes**
- **Senso de responsabilidade**
- **Reputação**
- **Inovação**
- **Lideranças empresariais e pessoais (gestores)**

FOCO: COMO GARANTIR "ROI" ELEVADO?

- **Gestão eficiente de custos.**
- **Eficiência de produção.**
- **Contínua modernização tecnológica industrial e florestal.**
- **Atuação segmentada em *commodities* e nichos, com flexibilidade para alternâncias.**
- **Alta flexibilidade.**
- **Velocidade e *timing* nas mudanças.**

ROI : Retorno sobre Investimentos

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

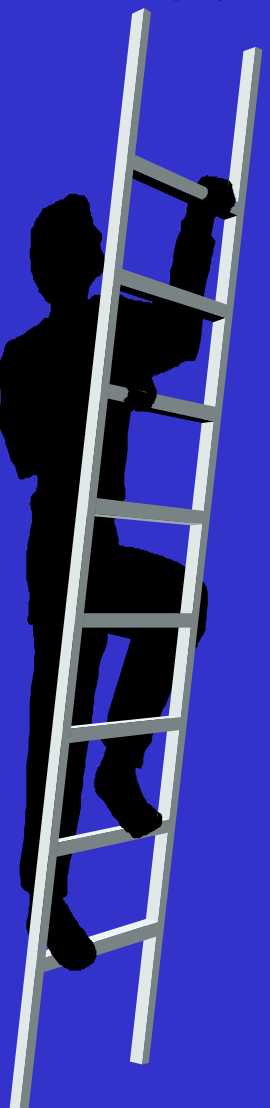
Fontes de competitividade

- **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**

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

°Celsius Degree / Grau Celsius

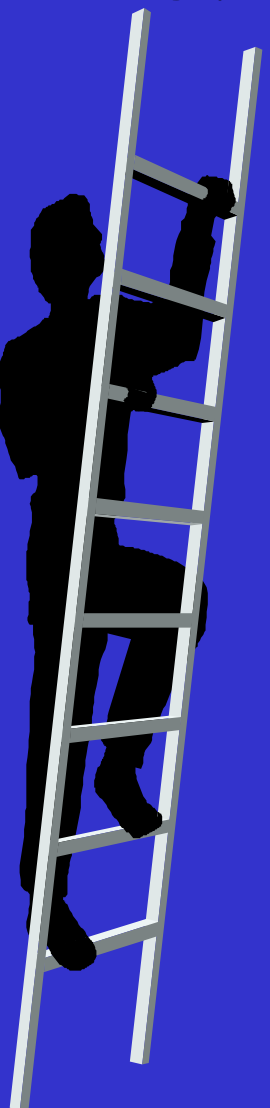
COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE?



Definindo Produtividade

(Eficiência Técnica)

COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE?



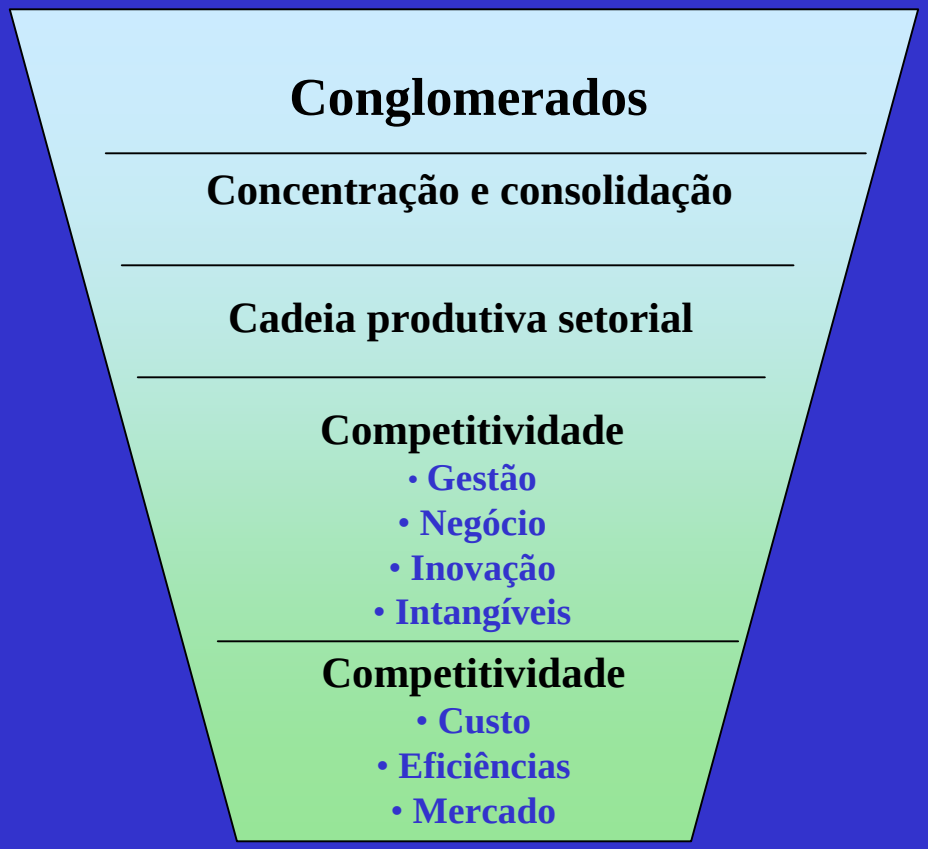
- **Capacitação do trabalhador**
- **Tecnologias**
- **Automação**
- **Melhorias nas práticas organizacionais**
- **Otimização da cadeia produtiva**
- **Foco nos clientes**
- **Adotar um programa de qualidade e produtividade, qualquer um, mas mergulhar nele com vontade e ampla motivação de todos**

Fatores que afetam a lucratividade (Eficiência Econômica)

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

COMPETITIVIDADE
(Eficiência de Gestão e de Estratégia)

Ações operacionais



Ações corporativas

FATORES DE SUCESSO

Comunicações

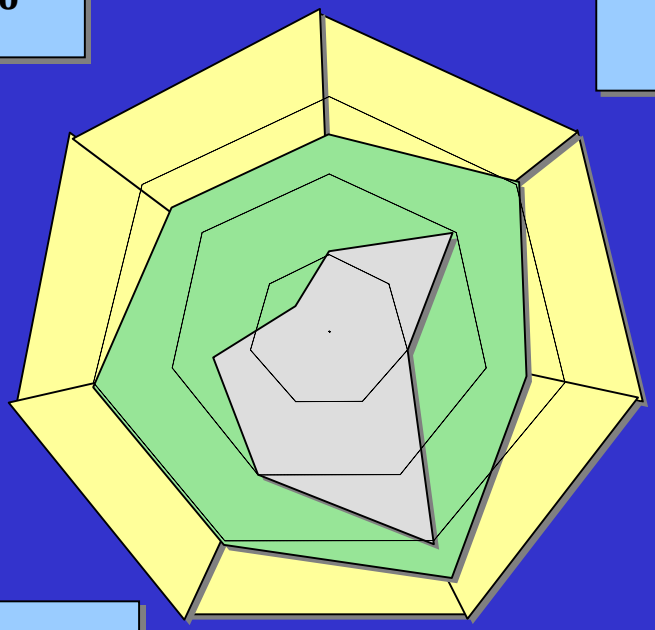
- marca e ações

Relacionamento

- governo
- ONGs
- conectividade

Gestão do conhecimento

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



Competências cerne

- qualificações
- otimizações

Cooperação

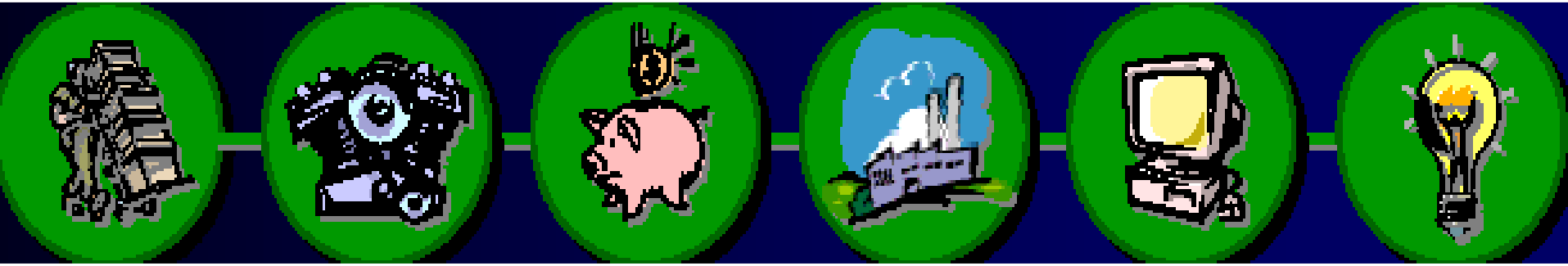
- relacionamento setorial
- compartilhamentos diversos

Atratividade

- trabalhadores
- investidores
- clientes

Escala de produção

- rede de valor

COMPETITIVIDADE DE REDES DE VALOR

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