



**POR MARCIO FUNCHAL,**  
DIRECTOR OF CONSULTING, CONSUFOR  
E-mail: mfunchal@consufor.com

NOVA COLUNA

A ABTCP, editora da revista *O Papel*, entre outras publicações, vem mês a mês em 2015 estabelecendo parcerias com profissionais e instituições de credibilidade, para trazer aos leitores informações relevantes sobre desempenho de produção, vendas e preços do setor de base florestal.

Nesta edição, temos a honra de apresentar a nova coluna Estratégia&Gestão, dedicada a veicular periodicamente análises sobre economia com foco em celulose/papel e seus ativos florestais, passando por preços de madeira utilizada por esta indústria, como pinus e eucalipto, para oferecer dados importantes à tomada de decisões e planejamento das empresas.

A Consufor, consultoria de extrema seriedade em seu trabalho, foi convidada pela direção executiva da *O Papel* para assinar esta nova coluna, que esperamos possa trazer a todos conteúdo diferenciado.

Agradecemos a Consufor por aceitar nosso convite e desejamos muito sucesso aos colunistas neste trabalho. A seguir, o primeiro conteúdo deste lançamento da *O Papel*!

## A ESTRATÉGIA E A “CRISE ECONÔMICA”

O agravamento da crise econômica brasileira em 2015 tem modificado constantemente o planejamento das companhias. Os reflexos perversos da crise começam a ficar mais evidentes no mercado interno. A redução dos postos de trabalho, a elevação do custo de vida (motivada principalmente pelo intenso aumento dos preços controlados – energia elétrica, água, combustíveis, impostos, taxas e outros) e a incerteza sobre o futuro levaram as famílias a reduzir seus gastos. Como consequente impacto, caiu drasticamente a demanda geral de produtos e serviços no País.

Tal panorama tem efeito perverso nas empresas. As companhias que destinam tradicionalmente seus produtos ao mercado interno, como algumas de produtos de madeira sólida, de papel, papelão e chapas de madeira reconstituída (MDF, MDP, HDF e etc.), enfrentam reflexos como queda no volume de vendas, aumento da inadimplência, dilação dos prazos de recebimento e outros. Os segmentos focados na exportação, por sua vez, devido à recente desvalorização cambial e à demanda internacional, têm conseguido manter um viés positivo em termos de produção.

Especificamente em relação ao setor de celulose e papel, os estoques de empregos de ambos os segmentos têm aumentado nos últimos anos, inclusive em 2015, como representado pela **Figura 1**. No caso da celulose, cabe lembrar que esse aumento é motivado pela expansão de plantas industriais já existentes e pelo início de operação de outras (em especial a Eldorado e a Suzano). O setor de papel, apesar de ter crescido entre 2011 e 2015, no corrente ano começa a demonstrar indícios de uma tendência de redução de empregos.

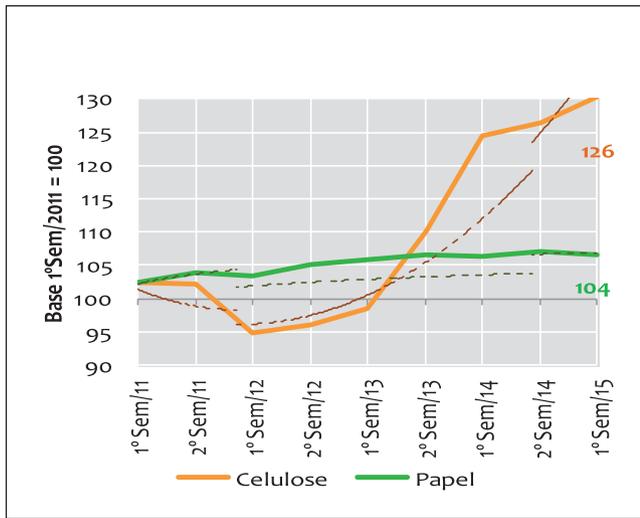
Em termos de produção física, a indústria trabalha normalmente com períodos cíclicos em razão da formação de estoques do consumidor final e/ou intermediário. É fácil perceber, contudo, que recentemente a celulose e o papel têm demonstrado um desempenho equilibrado, indicando, assim, boa capacidade de persistência aos efeitos da crise, como demonstrado pela **Figura 2**.

Por outro lado, comparativamente, há evidentes dificuldades vividas pela indústria geral do Brasil, que hoje opera em média a 90% dos níveis de produção do início de 2011. Neste contexto, podemos dizer que a indústria de madeira sólida viveu um bom período de recuperação até meados de 2014, mas vem perdendo o fôlego gradualmente, apontando para um cenário de retração da produção para os próximos semestres.

Para as companhias focadas na venda de mercadorias no mercado internacional, tais como fabricantes de celulose branqueada e parte dos produtores de madeira sólida, apesar de a demanda e o câmbio serem fatores positivos, conforme mencionado anteriormente, os preços internacionais têm enfrentado um forte *rally*.

A **Figura 3** mostra a evolução nominal de preços mundiais (em dólares americanos) de alguns produtos florestais. Desde 2011, os preços nominais médios internacionais têm caído, forçados por mudanças e turbulências nos grandes mercados internacionais. A **Figura 4** comprova esse efeito de redução de preços sobre a pauta exportadora nacional. Os preços médios nominais (em dólares) de exportação da celulose e papel do Brasil estão gradativamente se deteriorando. O lado positivo, porém, é que os volumes exportados de celulose têm constan-

**Figura 1. Evolução do Estoque de Empregos no Brasil (Base 2007 = 100)**



Fonte: MTE

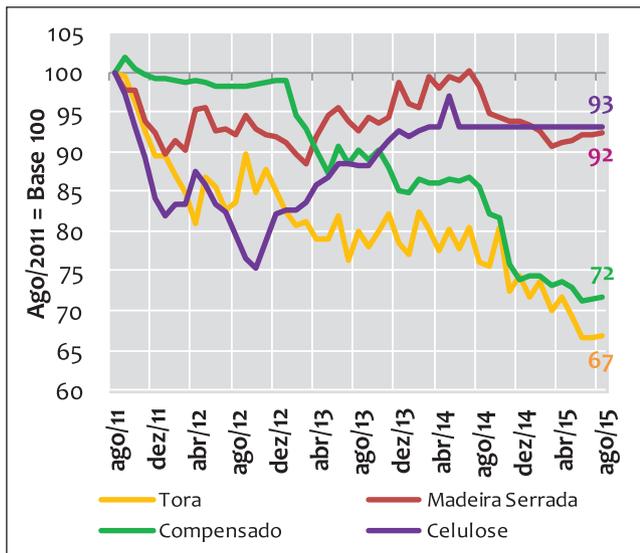
temente aumentado e, de certa forma, se mantido no caso do papel.

Em termos de perspectivas, os desafios serão grandes até o final de 2016. As análises de mercado trabalham, no cenário interno, com elevação dos níveis de desemprego, crescimento negativo do PIB, elevação da inflação e redução da demanda de bens e produtos, principalmente os de consumo imediato. No contexto internacional, as análises mostram um crescimento equilibrado da economia mundial (entre 3,0 e 3,5% a.a.) e contínua retração de preços de *commodities*.

Assim, embora as grandes economias mundiais continuem na trajetória de reequilíbrio após os efeitos mais fortes da crise financeira internacional, em 2009, o Brasil tem um fardo importante a carregar para reencontrar o caminho para sair de sua crise econômica interna.

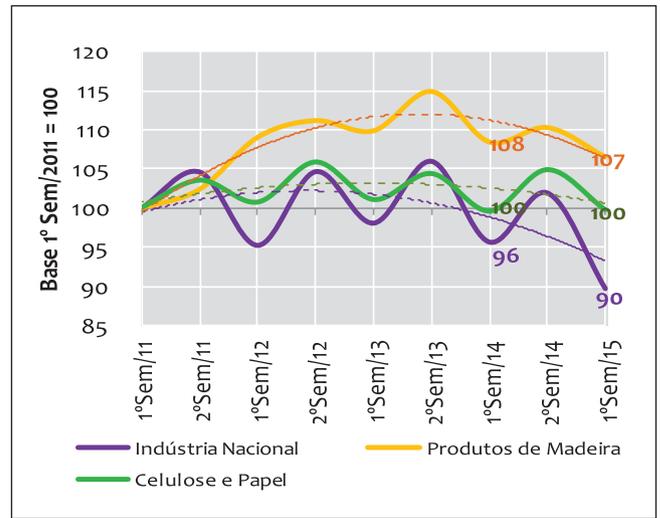
Como aparentemente os rumos para 2016 já estão traçados, ou seja, os mercados nacional e internacional devem permanecer com as mesmas dificuldades atualmente vividas, é altamente recomen-

**Figura 3. Evolução Nominal de Preços Médios Mundiais – em US\$ (Base Ago./2011 = 100)**



Fonte: Banco Mundial

**Figura 2. Evolução da Produção Industrial no Brasil (Base 1º Sem/2011 = 100)**

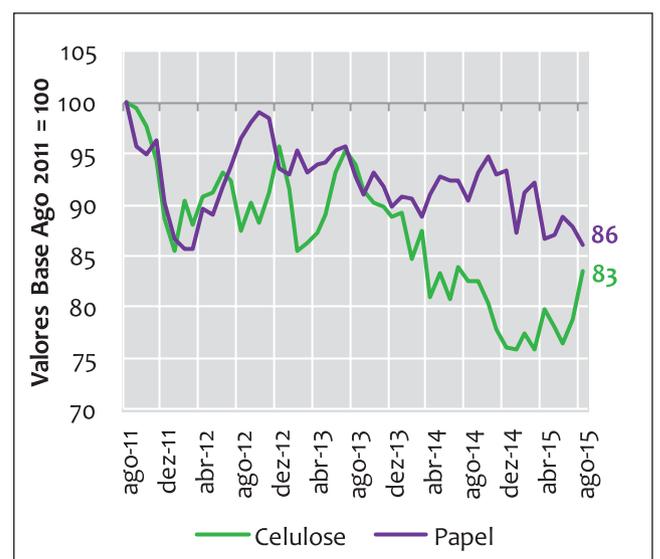


Fonte: IBGE

dado que as companhias adotem uma postura de previsão de oportunidades e ameaças no longo prazo. Antecipando as tendências, as empresas se colocam em situação de vanguarda diante dos demais *players* do mercado.

A **Conusfor** lembra que as ferramentas disponíveis para previsão de tendências e perspectivas são bem variadas e amplamente difundidas. Podem ser usados métodos de modelagem estatística, exercícios de criação de cenários, pesquisas qualitativas, tais como Painel Delphi, análises balanceadas de estratégias e riscos, além de outras técnicas consagradas. Esse ferramental deve ser usado para estudar o comportamento futuro de oferta e demanda de produtos, projetar preços e custos, testar a elasticidade de determinadas variáveis intervenientes e outros fatores intrínsecos ao retorno econômico da atividade produtiva. No mundo dos negócios, acreditamos no seguinte lema: **“É preciso estar preparado até nos momentos mais difíceis”**. ■

**Figura 4. Evolução Nominal de Preços Médios de Exportação do Brasil – em US\$ (Base Ago./2011 = 100)**



Fonte: MDIC