



Suzano Papel e Celulose revela estratégias para diferentes segmentos de atuação

Resultados positivos de 2017 e cenário favorável antecipam planos de investimento em celulose de fibra curta, papel de imprimir e escrever, tissue, celulose fluff, lignina, nanocelulose e celulose solúvel

Com uma geração de caixa operacional de R\$ 906 milhões, no terceiro trimestre de 2017 (3T17), a Suzano Papel e Celulose registrou uma expansão de 78,6% em relação ao mesmo período do ano anterior. O EBITDA ajustado do período foi de R\$ 1,186 bilhão, alta de 54,5% em igual comparação. Já a margem EBITDA ajustada do 3T17 ficou em 45,7%, contra 35,3% do mesmo trimestre de 2016. O 3T17 ainda apresentou um retorno sobre capital investido (ROIC) de 13,0%, índice que a companhia credita ao preço da celulose, à disciplina de controle de custos e ao foco contínuo em ganho de produtividade.

A geração de caixa operacional entre janeiro e setembro de 2017

alcançou R\$ 2,438 bilhões, valor que representa um incremento de 14,3%, explicado pelo aumento no EBITDA ajustado do período (R\$ 3,190 bilhões no acumulado anual). As vendas de papel e celulose nos primeiros nove meses de 2017 somaram 3,5 milhões de toneladas, levemente acima dos números de 2016. Já o custo caixa sem parada ficou em R\$ 594 por tonelada, 7,6% inferior ao ano anterior. Com lucro líquido de R\$ 800,9 milhões no 3T17, a companhia acumulou R\$ 1,45 bilhão de janeiro a setembro de 2017.

“Muitos acreditam que a Suzano está bem por estar surfando uma boa onda do preço da celulose. Isso é parcialmente verdade”, afirmou Walter Schalka, presidente da Suzano Papel e Celulose, em encontro



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE

Schalka: "Nos últimos cinco anos, a empresa vem registrando ganhos recorrentes de produtividade, com uma taxa de 5,3% ao ano. Essa evolução constante faz parte do dia a dia das nossas operações"

que reuniu diretores da companhia para apresentar as perspectivas de mercado a analistas, investidores, jornalistas e demais públicos. "Na realidade, os nossos números demonstram avanços ao longo do tempo, já que são uma combinação dos números externos (o preço da celulose) com internos, considerando que todos os indicadores da Suzano estão em evolução", corrigiu. "Nos últimos cinco anos, a empresa vem registrando ganhos recorrentes de produtividade, com uma taxa de 5,3% ao ano. Essa evolução constante faz parte do dia a dia das nossas operações", justificou Schalka, enfatizando que a questão de desenvolver novas formas de operar e criar valor é parte determinante da cultura da companhia.

Os bons resultados operacionais e financeiros conquistados pela Suzano nos últimos anos e repetidos em 2017 levaram a empresa a dedicar um olhar estratégico mais atento aos próximos desdobramentos e até mesmo a antecipar alguns planejamentos. "A Suzano tem tido uma geração de caixa muito superior à prevista, o que antecipa a discussão sobre alocação de capital", disse Marcelo Bacci, diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano Papel e Celulose.

Ao apresentar as alternativas de geração de valor que a Suzano vem apostando, Bacci frisou que o objetivo macro da companhia é sempre aumentar a rentabilidade do negócio e reduzir a volatilidade dos retornos. Para fazer isso de maneira perene, a empresa analisa as possibilidades de investimento sob quatro

aspectos principais. "O primeiro deles é o retorno sobre o capital investido. Cada iniciativa estudada tem de ter retorno por si só e ele deve ser superior ao custo de capital", pontua. O segundo aspecto, revela o diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores, diz respeito à escalabilidade. "Somos uma companhia que fatura R\$ 10 bilhões, portanto, não podemos entrar em negócios pouco representativos. Os novos projetos podem nascer pequenos, mas devem ter potencial de crescimento", esclareceu. O terceiro ponto corresponde a vantagens competitivas sustentáveis. "Essas vantagens podem ser de diversas naturezas, sejam elas tecnológicas, logísticas ou de custos, mas têm de prevalecer para que sejamos *natural owners* no segmento em que vamos atuar", exemplificou Bacci. Por fim, o quarto aspecto determina que o novo negócio deve ser de difícil replicabilidade, para que a Suzano siga despontando à frente dos competidores de mercado.

Além da combinação desses quatro aspectos, todos os projetos estudados pela Suzano são subordinados à política financeira da empresa. "Em paralelo a esses critérios pon-

tuados, seguimos os limites de endividamento estabelecidos há pouco tempo, respeitando a forma prudente pela qual temos conduzido a gestão financeira da companhia nos anos recentes”, contextualizou o diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores.

A partir desses critérios, a Suzano identifica oportunidades nas três unidades de negócios que detém hoje: Celulose, Papel e Bens de Consumo. A área de Inovação e Novos Negócios – mais uma frente de atuação que a empresa vem dedicando esforços – também apresenta potencialidades de curto, médio e longo prazos, conforme detalharam os diretores da companhia.

"A Suzano tem tido uma geração de caixa muito superior à prevista, o que antecipa a discussão sobre alocação de capital", disse Bacci

Consolidação é a melhor alternativa estratégica contra a volatilidade do segmento de celulose

O cenário que envolve a indústria de celulose apresenta volatilidade, excesso de oferta e falta de disciplina para novas capacidades. "Todos esses fatores reunidos vêm levando essa indústria a resultados muito aquém do necessário, com um retorno inadequado", classificou Carlos Aníbal, diretor executivo de Celulose da Suzano Papel e Celulose. "Se avaliarmos o comportamento do setor nos últimos 15 anos, podemos perceber que as novas capacidades têm um desalinhamento completo com o crescimento da demanda. Na prática, o resultado disso é uma precificação que não reflete o capital empregado no negócio", completou a análise.

Diante desse cenário, a Suzano enxergou a necessidade de criar valor e vem trabalhando para mudar o paradigma vigente. "A indústria está mais consciente quanto à importância do valor, não do volume. Dessa forma, entendemos que a métrica principal para o segmento não é EBITDA, mas sim ROIC", disse Aníbal, referindo-se à influência do Capex de Manutenção elevado e recorrente da indústria de celulose, devido às atividades florestais, e à importância de se avaliar a conversão de caixa, que aponta o resultado do EBITDA menos o Capex Sustaining ou de Manutenção.

Com uma quantidade significativa de florestas pró-

DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE



Conversão de caixa é a melhor métrica de criação de valor

Geração de Caixa Operacional da Celulose (R\$/ton)



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE

prias, a Suzano consegue chegar a um índice de Capex Sustaining menor do que a concorrência. No segmento de papel, a companhia atinge um Capex Sustaining ainda menor do que o da celulose. A combinação leva a uma geração de caixa operacional por tonelada superior à da concorrência, conforme mostrou Aníbal com o gráfico ao lado.

Dando enfoque à necessidade de criação de valor, o diretor executivo de Celulose da Suzano apontou qual seria o preço de mercado ideal para o negócio a partir de dois cenários distintos: um Capex por tonelada para fazer uma ampliação em uma unidade fabril já existente, que gira em torno de US\$ 1.200, e um Capex para fazer uma planta nova, representado por um valor médio de US\$ 1.500. "A geração de caixa operacional necessária para começarmos a remunerar esse negócio ficaria entre US\$ 125 e US\$ 160 por tonelada. Se adicionarmos a esse valor toda a parte de impostos, Capex de manutenção (aproximadamente US\$ 100 por tonelada), SG&A, um cash cost num valor próximo ao que temos hoje (US\$ 170) e logística, chegaremos a um preço líquido necessário para empatarmos ROIC e WACC (Weighted Average Capital Cost) entre US\$ 565 e US\$ 595. Entre 2012 e 2017, o nosso preço médio líquido foi US\$ 578. Portanto, nesse período, não criamos o valor que precisaríamos. Não trouxemos valor adequado para o capital empregado", detalhou.

Hoje, no entanto, o patamar é diferente: no terceiro trimestre de 2017, o preço médio líquido da Suzano foi

US\$ 624 por tonelada. "É uma tremenda evolução e o início de criação de valor do nosso negócio", constatou Aníbal. Embora os resultados do último trimestre de 2017 mostrem um patamar que a Suzano considera aceitável para o segmento de celulose, a volatilidade ainda aparece como fator desafiante. Apostar em consolidação é a melhor forma de driblar tal desafio, na visão da companhia. "As nossas alternativas de criação de valor passam, em primeiro lugar, pela consolidação, já que essa movimentação nos permitiria capturar sinergias importantes", justificou.

Em um cenário de mercado como o atual, com os preços em alta e, mais importante, com a perspectiva de um melhor balanço entre oferta e demanda nos próximos três a quatro anos, a Suzano não descarta a possibilidade de desenvolver projetos *brownfield* ou *greenfield*. "Estamos avaliando essas três vias presentes. Apesar de preferirmos a consolidação, uma vez que ela cria valor de forma mais sustentável, as condições de mercado vigentes também nos permitem pensar em um crescimento via ampliação ou fábrica nova", afirmou Aníbal, sublinhando que qualquer uma das possibilidades respeitam os critérios citados por Bacci para os novos projetos da Suzano.

"Nossa clara alternativa de preferência é a consolidação, mas ela não depende só da Suzano, depende também de outros *players* da indústria. Então, se tivermos Capex nesses patamares competitivos ou abaixo deles, para que a Suzano consiga criar valor mesmo que

Em um cenário de mercado como o atual, com os preços da celulose de fibra curta em alta e a perspectiva de um melhor balanço entre oferta e demanda nos próximos três a quatro anos, a Suzano não descarta a possibilidade de desenvolver projetos *brownfield* ou *greenfield*



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE



Para driblar a instabilidade da demanda nacional e criar valor ao negócio de papel, a companhia desenvolveu ao longo dos últimos anos canais comerciais em diversos países

haja volatilidade, consolidaremos o novo investimento”, complementou Schalka sobre a decisão que deve ser anunciada ainda no primeiro trimestre de 2018. A companhia já selecionou, inclusive, a unidade fabril que passaria por expansão de capacidade, caso a alternativa de desenvolver um projeto *brownfield* seja a escolhida. A Suzano também tem maturidade florestal imediata para investir em uma nova planta de celulose.

Desintermediação de canais comerciais com uso de tecnologias digitais tem gerado resultados positivos no segmento de papel

A demanda de papel de imprimir e escrever e de papel-cartão no Brasil está fortemente correlacionada à atividade econômica do País, “logo, é muito instável”, definiu Leonardo Grimaldi, diretor executivo de Papel da Suzano. Para driblar a instabilidade da demanda nacional e agregar valor ao negócio de papel, a companhia desenvolveu ao longo dos últimos anos canais comerciais em diversos países. “Com isso, temos flexibilidade para conseguir alocar o nosso volume no Brasil ou em tantas outras regiões do mundo”, explicou Grimaldi sobre a estratégia.

Atualmente, as marcas de produtos de papel e de papel-cartão da Suzano estão presentes em mais de 60 países. “Somando a nossa flexibilidade e expertise internacional à nossa competitividade estrutu-

ral, considerando a celulose de baixíssimo *cash cost*, enxergamos a possibilidade da internacionalização do negócio de papel”, revelou o diretor executivo de Papel da Suzano. Grimaldi detalhou que a internacionalização poderia ocorrer de duas formas: integração com produtores locais, enviando celulose, e a partir de movimentações de fusão e aquisição.

Grimaldi garantiu que, independentemente da frente estratégica escolhida, a expertise da Suzano e a desintermediação de canais comerciais com o uso de tecnologias digitais têm surtido resultados positivos e devem se fortalecer nos próximos anos. “Enquanto nossos concorrentes nacionais e internacionais seguem atuando da forma tradicional, em que grandes fabricantes de papel atendem a poucos grandes clientes ou usam intermediários para atender a clientes médios e pequenos, a Suzano criou uma disrupção desse modelo há alguns anos. Hoje, vendemos papel direto para o grande, médio e pequeno cliente no mercado brasileiro com o programa Suzano Mais”, revelou sobre a iniciativa que busca aproximar a companhia dos consumidores finais.

Para atingir tal objetivo, o programa busca constantemente formas mais eficientes de atendimento ao cliente por meio da desintermediação e reprodução das atividades do distribuidor com o uso de tecnologia, automação, rotina de processos e inteligência artificial. “Com essa estratégia, estamos chegando a quase 40 mil clientes

atendidos de forma direta no Brasil”, pontuou ele, sublinhando que o projeto apresenta vantagem competitiva, alto retorno sobre capital empregado com estabilidade, modelo de difícil replicabilidade tanto do ponto de vista de custo industrial quanto de tecnologia, e escala representativa, atendendo a todos os critérios da Suzano.

Startup de duas plantas próprias e aquisição da Facepa marcam entrada no segmento tissue

O ingresso no mercado de Bens de Consumo, mais especificamente no segmento tissue, é a aposta mais recente da Suzano. Em setembro último, a empresa deu início às operações da primeira fábrica de papel sanitário, instalada em Mucuri-BA. Com capacidade para produzir 60 mil toneladas de bobinas “jumbo rolls” de papel tissue por ano, a Suzano planeja converter 30 mil toneladas em produtos acabados. Já o *startup* da fábrica de Imperatriz-MA, segunda linha de produção de tissue da Suzano, aconteceu em novembro último. A unidade maranhense tem a mesma capacidade produtiva da fábrica baiana e o planejamento sobre a divisão da produção entre “jumbo rolls” e produtos acabados também é o mesmo.

Com investimento estimado em R\$ 540 milhões, as unidades serão destinadas ao abastecimento do mercado de papéis sanitários das regiões Nordeste e Norte do País. “O objetivo da Suzano é entrar no mercado com muita velocidade. Estamos bastante satisfeitos com a

qualidade do nosso produto”, posicionou Fabio Prado, diretor executivo de Bens de Consumo da Suzano, sobre a produção de bobinas. “No primeiro trimestre de 2018, vamos lançar a nossa própria marca. A entrada será feita pelo mercado de papel higiênico e o processo natural é seguirmos não só uma expansão geográfica dentro do Brasil como uma expansão do nosso portfólio”, adiantou os próximos passos. Ele reforça, contudo, que a capacidade produtiva atual já é suficiente para atender às regiões Norte e Nordeste e a uma área um pouco mais expandida, fato que deve se concretizar ao longo dos próximos dois anos.

Detalhando o planejamento para a fabricação de produtos acabados e o lançamento da marca própria, Prado informa que, além dos trabalhos relacionados ao desenvolvimento da marca, a Suzano está desenvolvendo toda a rota de mercado que irá adotar. “Contratamos um grupo de pessoas experientes em consumo e estamos finalizando o desenho da marca e a estratégia comercial”, deu o status do projeto.

Prado salienta que o segmento apresenta constantes taxas de crescimento acima do PIB. “É mais ou tão importante que isso é que o mercado está passando por um momento de transformação. No segmento de papel higiênico, por exemplo, os consumidores vêm buscando produtos de maior valor agregado. Temos acompanhado, portanto, uma grande migração de produtos de folha simples para aqueles de folha dupla”, avaliou o cenário.

Em setembro último, a empresa deu início às operações da primeira fábrica de papel sanitário, instalada em Mucuri-BA



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE

“Dadas as diferenças de preços entre esses produtos, se fizermos a matemática, chegaremos à conclusão de que o custo por uso de um produto de folha simples é mais alto do que o de folha dupla e até mesmo o de folha tripla. A cada vez que o consumidor migra de folha simples para folha dupla, tem uma economia de 10% no custo por uso. De folha dupla para folha tripla, mais 10%. Ou seja, quanto melhor a qualidade do produto, menor o custo por uso. O consumidor tem uma grande vantagem com a migração, assim como o varejista, já que o lucro por metro quadrado aumenta brutalmente”, completou, salientando que a Suzano quer explorar essa oportunidade da migração para aproveitar os preços superiores e assim obter margens melhores.

Ainda analisando o mercado tissue, Prado apontou que o consumo per capita brasileiro tem um grande potencial a ser explorado. “Enquanto o consumo gira em torno de 6 kg/hab/ano no Brasil, países desenvolvidos como os Estados Unidos apresentam consumo médio de 25 kg/hab/ano, o que reflete uma diferença abissal e uma tremenda oportunidade de crescimento.” Comparando o Brasil com países latino-americanos, a diferença é menor, mas também expressiva: estamos abaixo da média de consumo da América Latina e abaixo de Chile e México, que apresentam consumo per capita de 13 kg/hab/ano e 9 kg/hab/ano respectivamente. “A comparação com o México é interessante, tendo em vista que o país tem uma renda per capita muito similar à brasileira e, mesmo assim, tem um consumo de tissue 50% superior ao nosso”, destacou o diretor executivo de Bens de Consumo da Suzano.

Dando enfoque ao mercado alvo da Suzano nesse primeiro momento, o Norte e o Nordeste, Prado ressalta que o consumo per capita de tissue é ainda menor: fica abaixo da metade da média brasileira, em torno de 2,5 kg/hab/ano. Na visão dele, o valor dá uma ideia do potencial de crescimento do consumo per capita nessas regiões. “Estima-se que o consumo per capita brasileiro pode chegar a 9 kg/hab/ano a partir de 2025. Se isso de fato acontecer, vamos agregar algo em torno de 700 mil toneladas de produto ao mercado atual”, calculou.

Outro ponto que demonstra o potencial de crescimento do segmento tissue é a estrutura do mercado, hoje composta por inúmeros fabricantes e marcas. “Os quatro grandes fabricantes controlam apenas 47% do mercado brasileiro, enquanto o restante é bem pulverizado. Abrem-se aí duas oportunidades para a Suzano: a primeira delas é aquisição, usando nossa competitividade para buscar sinergias, e a segunda, crescimento orgânico. Podemos não só utilizar nossas capacidades instaladas na Bahia e no Maranhão, como ampliá-las para explorar o crescimento orgânico que almejamos”, disse Prado.

A Suzano já deu início às aquisições no segmento tissue. Em dezembro último, a companhia anunciou a aquisição da Facepa (Fábrica de Papel da Amazônia S.A.), maior produtora de papel tissue das regiões Norte e Nordeste do Brasil, que produz e comercializa vasta gama de produtos de papéis sanitários, incluindo toalhas de papel, guardanapos, papel higiênico e lenços de papel sob diversas marcas. Com fábricas localizadas em Belém-PA e Fortaleza-CE, a capacidade instalada da Facepa é de cerca de 50 mil toneladas por ano.

A operação, avaliada em R\$ 310 milhões, acelera a estratégia da Su-

zano na entrada no segmento de bens de consumo. Na prática, a operação combinada das duas empresas irá gerar eficiência operacional e logística para a Suzano na produção de “jumbo rolls”, uma vez que a produção de tissue será integrada desde a fabricação da celulose. Além disso, a operação resultará na ampliação da rede de distribuição da Facepa e em maior robustez de estrutura de capital.

Conforme a legislação, o acordo seguirá para aprovação das autoridades brasileiras de defesa da concorrência. Uma vez aprovada a transação pelos órgãos competentes e atendidas outras condições prévias, a compra será concretizada, quando a Suzano divulgará, então, mais detalhes sobre os planos para os ativos da Facepa.

Celulose fluff, lignina, nanocelulose e celulose solúvel despontam em expansão de portfólio que deve se fortalecer nos próximos anos

Na área de Inovação e Novos Negócios, a Suzano trabalha em quatro projetos, sendo que dois deles estão em uma base bastante madura e, outros dois, em fase de desenvolvimento. Conforme contextualizou Renato Tyszler, diretor executivo de Inovação e Novos Negócios da Suzano, a produção de celulose fluff, a primeira do mundo feita a partir do eucalipto, desponta como um dos projetos já maduros. “Estamos vendendo celulose fluff em todos os continentes do mundo e tendo um grau de penetração bastante interessante nesse momento de qualificação. Em 2017, apresentamos um volume de vendas com três dígitos de crescimento”, revelou.

Tyszler lembrou que a celulose fluff tem uma característica diferente da celulose de mercado: “ao mesmo tempo que temos uma quantidade de clientes maior, a quantidade de tonelage por cliente é menor”. Além disso, cita o diretor executivo de Inovação e Novos Negócios, as vendas são extremamente técnicas, respeitando as especificações dos produtos aos quais ela é destinada.

O segundo projeto encabeçado pela Suzano que está em estágio maduro é o da produção de lignina. “Estamos concretizando um investimento em uma planta industrial na nossa unidade de Limeira-SP. O início das operações está previsto entre setembro e outubro de 2018”, posicionou Tyszler. Assim como a celulose fluff, as vendas de lignina apresentam elevado grau técnico, somando o diferencial de ser destinada à indústria química. “Teremos de ingressar no mundo químico e aplicar o nosso produto de maneira competitiva frente àqueles que já existem no mercado. Para isso, estamos reunindo profissionais da indústria química. Essas pessoas estão nos ajudando a selecionar potenciais clientes e a desenvolver aplicações de forma conjunta para que já possamos partir a fábrica de uma maneira bem direcionada”, contou ele sobre a estratégia da Suzano para superar esse desafio inicial.

Quanto aos dois projetos que estão em fase de desenvolvimento e ainda não têm previsão para entrar no mercado, Tyszler informou que se tratam da produção de nanocelulose e de celulose solúvel. “A nanocelulose tem um potencial de aplicação bastante interessante na melhoria da qualidade da celulose de mercado, promovendo mudanças nas características dela. Já no papel, suas aplicações podem ser voltadas à melhoria de produtividade, como um aditivo, mas principalmente à redução de



DIVULGAÇÃO SUZANO PAPEL E CELULOSE

custos, a partir da redução do uso de energia no processo de fabricação de papel”, descreveu. A equipe de P&D da Suzano também vem estudando outras aplicações para a nanocelulose em setores completamente distintos aos de papel e celulose. “Neles, certamente a rentabilidade pode ser ainda mais interessante”, frisou o diretor executivo de Inovação e Novos Negócios.

A inovação almejada pela Suzano para a celulose solúvel diz respeito à conversão de uma linha de celulose de mercado para uma linha de celulose solúvel. “Ao converter uma linha tradicional de celulose para uma de celulose solúvel, existe uma perda significativa de rendimento de produção. Nosso desafio — e onde temos dado enfoque com nossos trabalhos de P&D — é desenvolver um processo em que essa perda da migração da celulose de mercado para celulose solúvel seja a menor possível e com o menor custo possível. No momento em que conseguirmos atingir esse objetivo, teremos competitividade estrutural também na celulose solúvel”, detalhou Tyszler sobre o projeto que está em fase de avaliação técnica e de mercado.

Mais uma estratégia de inovação colocada em prática pela Suzano pode ser vista na rotina operacional de todas as unidades fabris e nas atividades florestais. “Temos feito grandes incursões digitais”, contextualizou Tyszler, citando como exemplos o uso de sensoriamento

para melhoria da manutenção e da produtividade das fábricas e o uso de imagens para um melhor controle florestal. “Aplicamos inovação em todas as áreas da empresa com o objetivo comum de eficiência operacional. É nesse caminho que seguimos em busca de diferenciação de mercado”, completou.

O presidente da Suzano destaca o orgulho que a companhia sente pela trajetória e pelas conquistas dos últimos anos. “Estamos muito orgulhosos não só pelos resultados financeiros apresentados recentemente, mas por termos uma equipe de 8 mil colaboradores pensando e transformando a Suzano”, disse, enfatizando que a atuação de hoje e do futuro têm o mesmo enfoque: criar e compartilhar valor com todos os *stakeholders*. “A Suzano está e continuará em transformação pelos próximos anos. Ainda temos muitas oportunidades de evolução. Cada uma das nossas áreas de negócios apresenta formas de fazer diferente, com investimentos em inovação, tecnologia e demais estratégias de crescimento para gerar valor. Aumentar o nosso nível de rentabilidade e simultaneamente reduzir nosso nível de volatilidade é a combinação que almejamos para o longo prazo. Temos a crença de que precisamos trabalhar todos os dias para continuar transformando a Suzano e para chegar a esse objetivo de forma sustentável, conquistando uma empresa e uma sociedade melhor”, concluiu Schalka. ■

Celulose fluff e lignina despontam entre os projetos mais maduros da área de Inovação e Novos Negócios da Suzano