



POR MARCELLO COLLARES

Vice-Presidente de Desenvolvimento
de Negócios para a América Latina,
Fisher International.
E-mail: mcollares@fisheri.com

CUSTO DE PRODUÇÃO DE TISSUE: FATORES-CHAVES DE SUCESSO

O Tissue pertence, como sabemos, à indústria de papel e celulose. Junto com Embalagens, o Tissue é o grande “queridinho” do mercado. O Tissue poderá substituir, em termos de consumo de celulose (fibra), parte da demanda dos papéis de Imprimir e Escrever, que veem seu mercado encolher dia-a-dia.

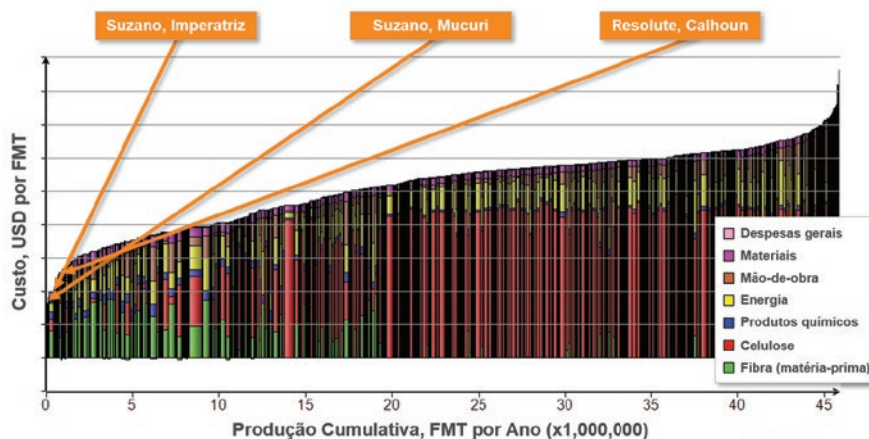
Para todos no setor, a primeira preocupação em um estudo de conversão para Tissue, ou em uma nova linha do mesmo, é a competitividade da nova máquina ou da fábrica. A fibra seguramente será o maior custo variável de produção, provavelmente por larga margem. Uma vez que representa em média 70% do custo em uma folha de Tissue, a integração de tais linhas com a produção de celulose pode fazer muito sentido, resultando em um baixo custo de produção. Esse é o caso do recente investimento da Suzano em suas máquinas integradas de Tissue (Observe a Figura 1).

Entretanto, gostaria de desafiar a todos nós a pensarmos um passo a mais em tal análise.

Raciocinemos em como o Tissue é comercializado, que se difere da maioria dos outros produtos da indústria. Ao redor de 35 a 40 anos atrás, um grande produtor de Tissue parou de negociar em toneladas e começou a precificar seu produto acabado por “fardo”. O impacto foi gigantesco. De repente, a margem de contribuição vinha não mais de quanto de fibra (peso) estava se vendendo, mas sim de quão menos fibra podia ser utilizada para produzir o mesmo número de fardos. A vitória neste novo jogo foi a empresa criadora das “novas regras” – P&G – já que podia produzir mais rolos de Tissue com menos fibra. E como isso foi alcançado? Com a tecnologia chamada TAD (through-air drying).

Podemos ver o grande impacto da estratégia da P&G nas Figuras 2 e 3. Elas mostram que, mesmo longe de ter o melhor custo variável

Custo Caixa de Produção de Tissue (por tonelada)

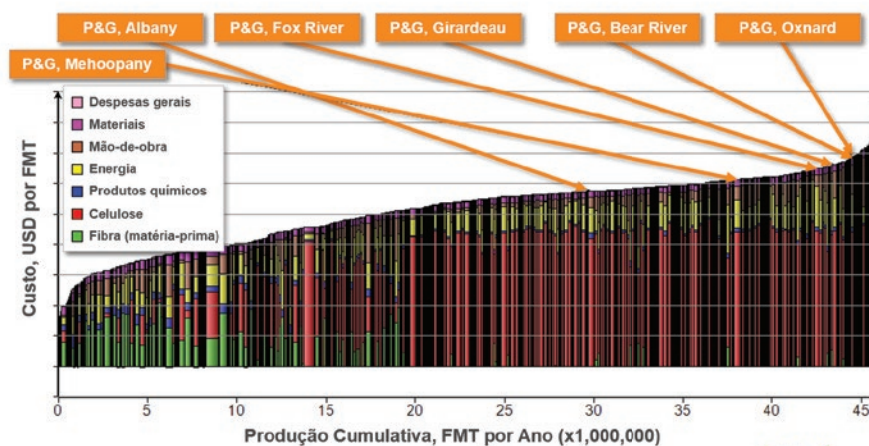


Fonte: FisherSolve™ © 2018 Fisher International, Inc.



Figura 1

Custo Caixa de Produção de Tissue (por tonelada)

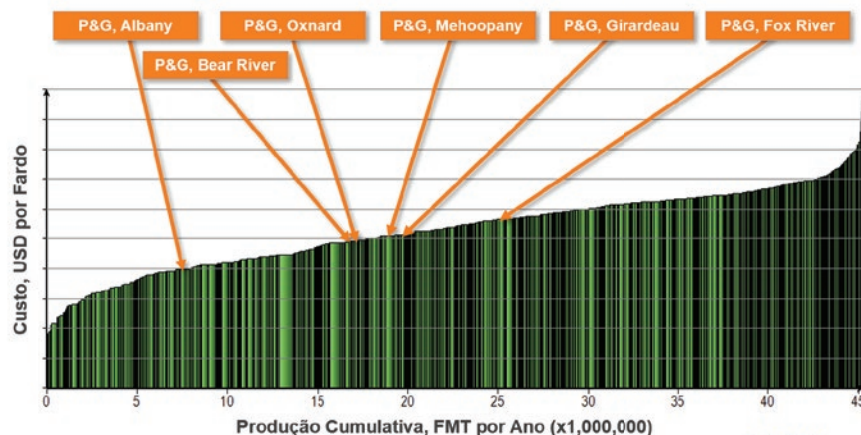


Fonte: FisherSolve™ © 2018 Fisher International, Inc.

Fisher
INTERNATIONAL

Figura 2

Custo Caixa de Produção de Tissue (por fardo)



Fonte: FisherSolve™ © 2018 Fisher International, Inc.

Fisher
INTERNATIONAL

Figura 3

de produção ("cash cost"), as máquinas da P&G podem ser muito lucrativas. A Figura 2 indica a posição da P&G em custo por tonelada, identificando que a empresa ocupa posição desfavorável na curva de custos tradicional. Agora, analisando os custos na visão do Negócio Tissue (custo por fardo), temos uma história bem diferente. Na Figura 3 as máquinas da P&G ocupam posições bem mais competitivas, mesmo utilizando matérias-primas mais caras e fabricando um produto "ultra premium".

Enquanto o custo de produção é um fator extremamente importante, obviamente outros fatores são determinantes para o sucesso no mercado de Tissue. A conversão ou nova máquina de Tissue deve levar em consideração não apenas o seu custo variável de produção, mas

também a tecnologia da futura máquina (avançada ou tradicional), o preço final do produto de consumo, a estratégia de distribuição e marketing, etc. Há muito a ser estudado.

Os profissionais da indústria de papel e celulose constantemente procuram diferenciais competitivos para suas empresas. Dada a magnitude de valores dos investimentos no setor, o profundo entendimento dos futuros resultados devem ser todos levados em consideração. Na Fisher, acreditamos que investimento em Inteligência de Negócios (BI – "Business Intelligence") proporciona retorno superior a qualquer outro. Esperamos que este artigo mostre um caminho de como o BI, acompanhado de estudos analíticos, podem ajudar a entender os fatores chaves de sucesso de um setor ou empresa. ■