



**POR MARCELLO COLLARES**

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

## NOVO INVESTIMENTO *VERSUS* O *RESTART* DE UM COMPETIDOR

**E**m uma indústria de capital intensivo, como a de papel e celulose, qualquer novo investimento deve ser muito bem pensado. Além do capital necessário para um novo projeto de porte razoável, deve-se considerar de 12 a 24 meses para a sua implementação: desde o momento da identificação da oportunidade até a construção e entrega final. É fácil entendermos que uma boa análise do futuro é essencial para a garantia de sucesso de tal projeto.

Tomamos tal cuidado. Verificamos as notícias, falamos com fornecedores e ouvimos nosso pessoal de campo. Assim, tentamos garantir que nosso novo investimento não colidirá com outros, resultando em excesso de oferta ao que antes parecia ser uma boa ideia. Uma vez tomada a decisão de investimento, são anunciadas nossas intenções ao mercado, na esperança de que outros pensarão bem antes de materializar investimentos similares no mesmo tipo de produto. Pelo menos esperamos que tal bom-senso impere.

Entretanto, o que ocorreria se outra empresa conseguisse, magicamente, adicionar um volume novo no mercado antes de nós? Talvez

não “magicamente”, mas com o *restart* de uma linha antiga ou mesmo uma fábrica inativa? Nossos planos devem levar tais possibilidades em consideração. Mas seria mesmo possível prever tais cenários?

Nossa plataforma, FisherSolve Next™, além das informações de fábricas em operação, mantém os dados das linhas e fábricas desativadas. Continuamos modelando o custo de produção de todas as fábricas com produção superior a 10.000 t/ano, mesmo após essas unidades terem suspenso a produção ou fechado. Modelamos também projetos antes do início de produção. Isso é possível com a tecnologia chamada *Virtual Mills*, de maneira que podemos facilmente analisar as chances de “novas” capacidades renascerem de fontes já existentes no passado.

No exemplo selecionado para ilustrar este artigo, vamos considerar um projeto de papel tissue em um certo país europeu. Podemos verificar o Consumo Aparente de tissue em tal país com os dados disponíveis no FisherSolve Next. Assim, entenderemos o mercado local, conforme mostra a Figura 1.

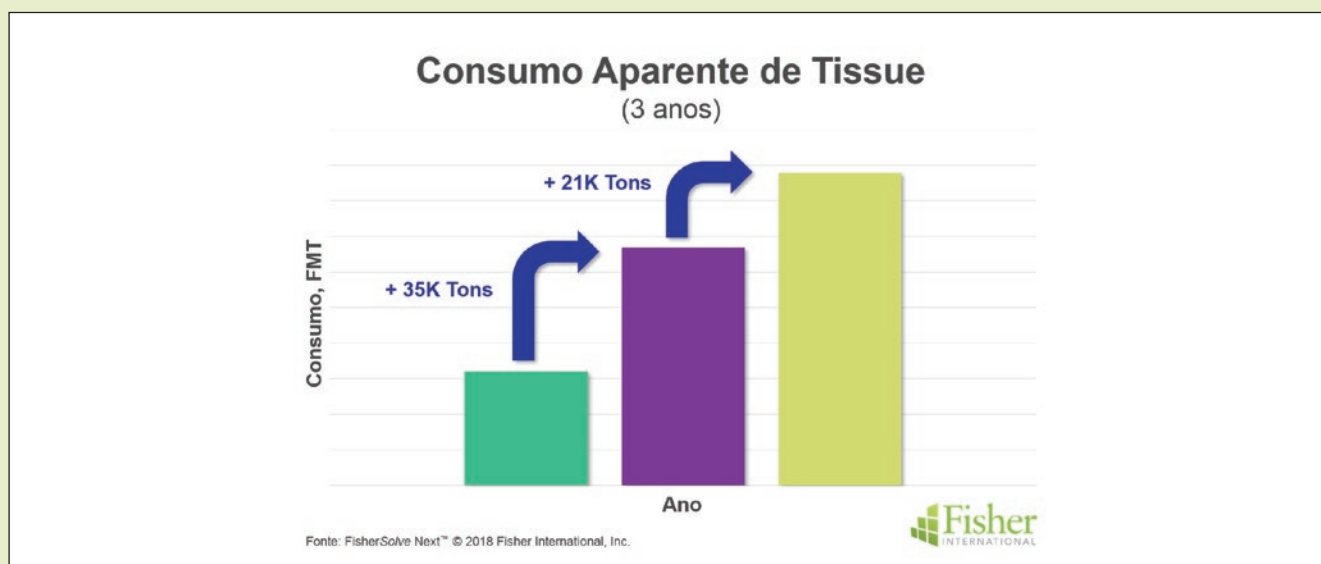


Figura 1

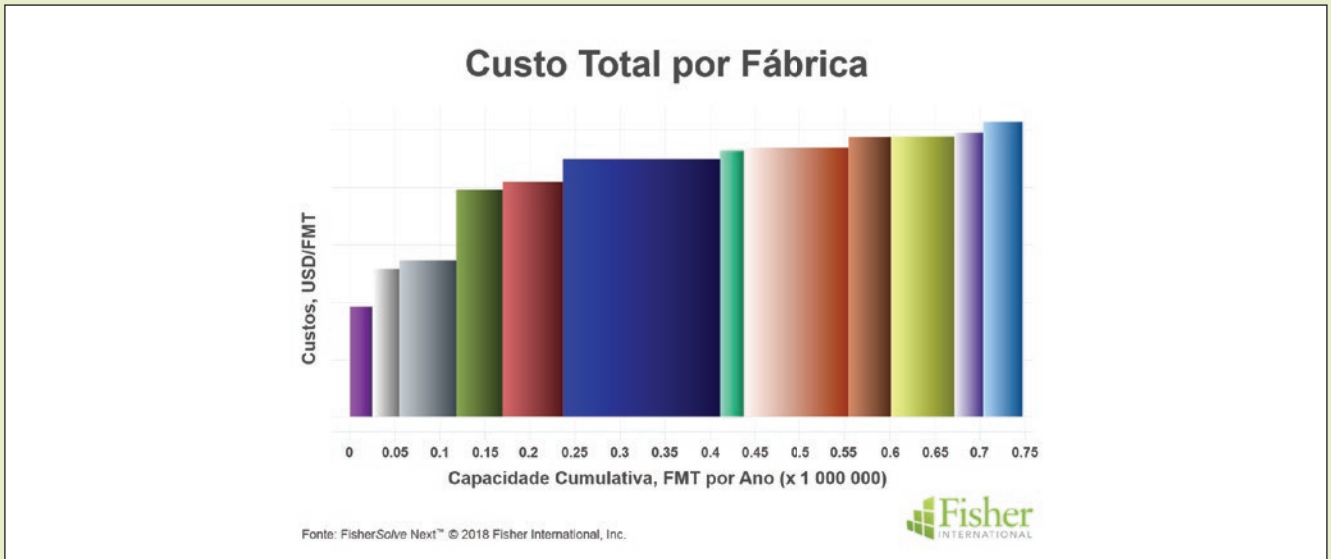


Figura 2

A conclusão, baseada na tendência dos últimos três anos, é que uma nova máquina com capacidade de 35.000 toneladas será necessária para atender ao crescimento de tal mercado. Análise adicional, baseada na ferramenta *Capacity Trend* (FisherSolve), mostra que não há anúncios de novas capacidades para os próximos anos em tal geografia. Logo, parece claro que a nova máquina de 35.000 toneladas deva ser construída, desde que seja competitiva. Certo?

Como pode se observar na Figura 2, um novo projeto com custo de produção abaixo de USD 1.000/toneladas seria uma grande ideia, posicionando tal volume adicional entre os quatro mais competitivos de tal país.

Novamente, uma vez decidido e investimento aprovado, a linha irá levar cerca de dois anos para ser instalada e iniciar a produção.

Enquanto isso, o que ocorreria se a fábrica de mais baixo custo em tal país (com produção suspensa), conforme a Figura 3, fosse reiniciada? E se todas as três fábricas com produção suspensa voltassem a produzir?

Isso colocaria em risco a nossa decisão de investimento, ou reduziria o retorno sobre tal capital. É por isso que nós, da Fisher International, acreditamos que a inteligência de negócios nos propicia o melhor retorno sobre o capital empregado: por uma minúscula fração do investimento em ativos produtivos, consegue-se uma clara visão das possibilidades que podem evitar perdas substanciais. ■

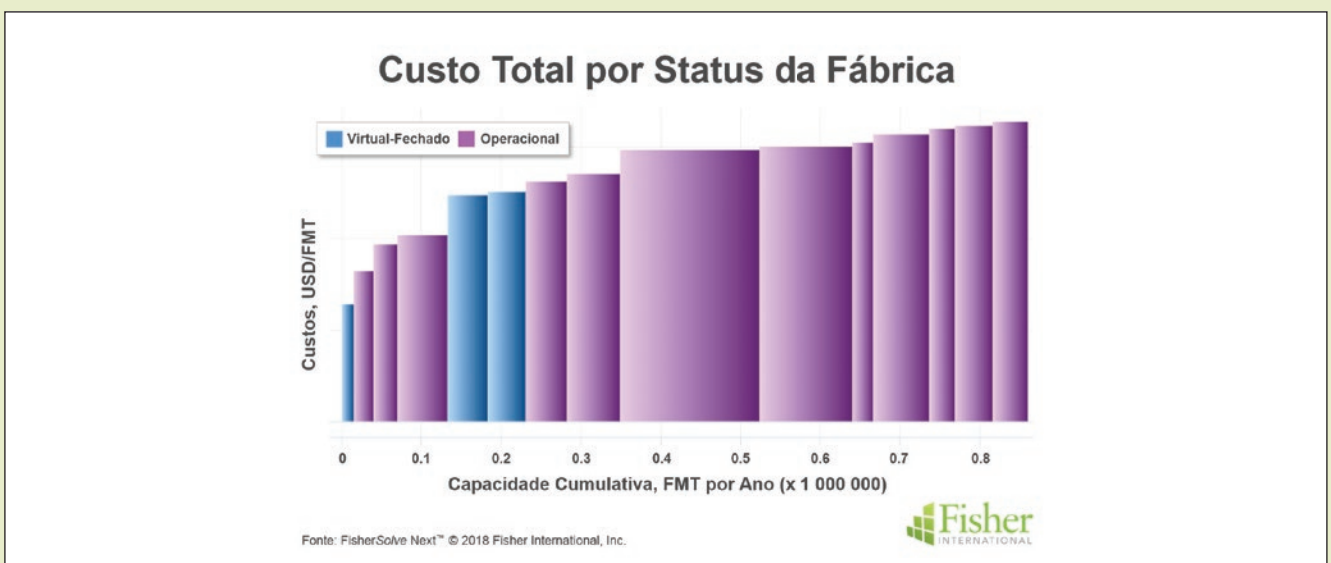


Figura 3