



Bruno Simão

Os novos caminhos da Portucel

Há novos desafios na empresa em que o papel que vende já não é o produto do futuro. Este poderá passar pela pasta de papel em Moçambique, pelo papel tissue ou pelos pellets, os quais podem acrescentar mais de 300 milhões de euros à facturação da Portucel.

2015 consolidou um novo ciclo na vida da Portucel, que se abriu em Abril de 2014 com a entrada de um novo CEO, Diogo da Silveira, engenheiro, que passou pela McKinsey e com experiência de gestão nas telecomunicações, retalho, indústria, seguros.

Nessa altura, o principal accionista do grupo e chairman, Pedro Queiroz Pereira, definiu como orientações estratégicas a busca de "oportunidades de crescimento de rentabilidade equivalente às do papel". Segundo o gestor "é um briefing simples, claro e explícito", mas de difícil execução "face à rentabilidade que o grupo tem tido ao longo dos últimos anos", como refere Diogo da Silveira. Este novo designio estratégico, acrescenta, deveria criar "diversificação para além da que tem em termos geográficos, pois temos uma empresa grande, muito focada, mas o foco tem um risco associado". Até porque, do ponto de vista do produto, "se o papel não é um produto do passado também não é um produto do futuro".

O novo ciclo da empresa implicava encontrar produtos com mercados com dimensão, em crescimento, de rentabilidade elevada e em que a Portucel pudesse ser um actor relevante. Chegaram a dois produtos. Um, o tissue (papel higiénico, rolos de cozinha, guardanapos de papel), pelos seus próprios meios, o outro, os pellets, foi proposto. Este na Carolina do Sul, nos EUA, e o primeiro em Portugal.

Em Fevereiro de 2015, a Portucel comprou a AMS BR Star Paper, pro-

duzora de papel tissue localizada em Vila Velha de Ródão. Está integrada com o fornecedor de pasta de papel que é a Celtejo da Altri com quem reparte os benefícios. Mesmo assim, "a AMS é o operador mais competitivo na Península Ibérica", refere Diogo da Silveira. Este mercado implica uma estratégia de longo prazo.

O mercado de tissue tem dimensão pois é uma vez e meia o de papel de escritório, e pode ter rentabilidades razoáveis. Diogo da Silveira diz: "No papel somos uma referência no mundo em termos de rentabilidade e admitimos que no tissue vamos ter um retorno sobre capitais empregados similar ao que temos hoje." É um mercado diferente em que o consumidor final é relevante e o mercado tem muitos "players" regionais. Neste negócio, o gestor acredita nas vantagens da integração industrial, que esteve na base do sucesso do papel de escritório e pode também funcionar no tissue. Os próximos passos são aumentar a produção, desenvolver marcas e desafiar os grandes actores mundiais como Kimberly Clark, SCA, Sofidel, Procter & Gamble.

A entrada nos EUA

Em Dezembro do ano passado a Portucel anunciava um investimento de 110 milhões de dólares na construção de uma fábrica de pellets na Carolina do Sul, nos Estados Unidos, com uma capacidade instalada de 460 mil toneladas. A unidade, que deverá começar a laborar em 2016, tem contratos de fornecimento para cerca de 70% da produção a preço fixo, durante dez anos. "É um negócio que está próxi-

mo do nosso, que tem uma rentabilidade associada superior ao tissue e ao papel, pelo menos no plano de negócios", refere Diogo da Silveira.

O gestor acrescenta que "por vezes para se conhecer um mercado tem de se pagar, neste caso vão-nos pagar para conhecermos porque o negócio em si é muito interessante

e além disso ficamos a conhecer o mercado americano. Vendemos cerca de 150 milhões de dólares por ano no mercado dos EUA, mas não tínhamos mais do que uma operação comercial. Neste projecto somos obrigados a negociar com as autoridades, a recrutar, a pagar, a construir."

A PORTUCEL EM NÚMEROS

Valores em milhões de euros

	2012	2013	2014
Vendas	1.502	1.531	1.542
EBITDA	385	351	328
Resultado Líquido	211	210	182
Dívida Líquida Remunerada	364	307	274

Fonte: relatório e contas

CAPACIDADE INDUSTRIAL DA PORTUCEL

CACIA

● 350/360 mil toneladas de pasta branqueada de eucalipto (BEKP - Bleached Eucalyptus Kraft Pulp)

FIGUEIRA DA FOZ

● 560 mil toneladas de pasta branqueada de eucalipto (BEKP)
● 790 mil toneladas de papel fino não revestido para impressão e escrita (UWF - Uncoated Wood Free)

SETÚBAL

● 530 mil toneladas de pasta branqueada de eucalipto (BEKP)
● 795 mil toneladas de papel fino não revestido para impressão e escrita (UWF)

VILA VELHA DE RÓDÃO

● 30 mil toneladas de tissue (duplica para 60 mil em Setembro)
● 50 mil toneladas de converting (passa para 69 mil em Setembro)



Diogo da Silveira, presidente da Portucel, com o secretário de Estado, Leonardo Mathias, e Pedro Rebelo de Sousa, do júri.

O mercado chinês como alvo

Já havia uma decisão estratégica anterior e que era o investimento em Moçambique. É uma forma de diversificação de mercados e o grande alvo é o mercado chinês deficitário em pasta de papel. Este projecto iniciado em 2009 implica a floresta de dois terços de 356 mil hectares, viveiros, que já produzem seis milhões de plantas por ano, e produção de pasta de papel num investimento que supera os 2,6 mil milhões de dólares. Nesta altura estão plantados 300 hectares, e definidos mais 11 mil hectares para novas plantações. Recentemente, por causa das cheias, foram fretados cinco aviões 747 para transportar os pés de eucalipto do Brasil e da África do Sul. Os planos são iniciar a construção da fábrica dentro de seis anos e a produção de 1,6 milhões de toneladas de pasta de papel daqui a oito anos porque primeiro tem de se plantar a floresta que precisa de sete anos para crescer.

A dimensão deste projecto implica, como diz Diogo da Silveira, "uma grande gestão de risco". O primeiro passo foi dado em Dezembro de 2014 quando o IFC (International Finance Corporation), membro do Bando Mundial, ficou com 20% do capital da Portucel Moçambique. Mas a Portucel já fez um "road show" na China e no Japão para encontrar investidores. Diogo da Silveira diz que correu tão bem que "a dada altura é necessário cortar expectativas porque não ficavam só com Moçambique, mas com o grupo todo". ■

FILIPPE S. FERNANDES

III Edição

Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC



A velha máquina de fazer pasta e papel

Na Europa, a Portucel é líder na produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos e o maior produtor de pasta branqueada de eucalipto. Mas o segredo da estratégia está na integração.

Da folha à folha poderia ser a insígnia da actual Portucel. Tudo começa na biofábrica quando de uma folha cortada se faz o pé de uma planta, nomeadamente de eucalipto globulus, o princípio da árvore que anos depois se transforma em folha de papel para escrita.

O grupo Portucel Soporcel é o terceiro maior exportador em Portugal, com um valor acrescentado nacional de 74% e representa aproximadamente 1% do PIB nacional, cerca de 3% das exportações nacionais de bens, perto de 8% do total da carga contentorizada e de 7% do total desta carga e da carga convencional exportada pelos portos nacionais. Em 2014, atingiu um novo máximo histórico de produção de papel, 1.564 milhões de toneladas, e um volume de negócios de 1.542,3 milhões de euros.

A Portucel produz pasta de papel em Cacia, Figueira da Foz e Setúbal, sendo que nestas últimas produz também papel, sendo a taxa de integração de 83%. Segundo Diogo da Silveira, "a produção está num bom momento porque a procura tem crescido, o preço tem aumentado e há o efeito multiplicador da taxa de câmbio porque o preço indexante é em dólares". É um mercado cíclico, mas está em grande alta e regista um tom que agrada à Portucel. "É bom por dois motivos. Porque vendemos pasta e porque obriga os produtores não integrados de papel, que estão pressionados pelo preço da pasta que para eles é 'input', a aumentar o preço do papel. Como sempre, nestas indústrias cíclicas há capacidade que vai entrar em produção e a procura vai-se encontrar com a oferta e, portanto, é uma situação temporária".

Quanto ao produto final, o papel de escrita, é, como reconhece, "claramente um mercado mais difícil, mesmo assim em 2014 na Europa cresceu 0,5%". Refere que "em queda significativa está o papel de jornal, mas o papel de embalagem e tissue crescem e o papel de escrita tem decréscimo soft.

Como temos uma das operações mais competitivas na Europa não tem sido um problema e temos a expectativa de ter resultados interessantes este ano." E tem o poder da marca como a Navigator que é líder mundial no segmento premium de papéis de escritório e as marcas próprias representam mais de 62% das vendas de produtos transformados. As vendas do grupo têm como destino 123 países nos cinco continentes, embora se concentrem em cerca de 80% na Europa.

Uma das vantagens da Portucel é o facto de ser um grupo integrado que começa no Raiz, instituto de investigação florestal que é líder mundial no melhoramento genético do Eucalyptus globulus e que conta com o apoio das Universidades de Coimbra, Aveiro e Lisboa. Funciona na Quinta de S. Francisco, perto de Aveiro. Depois conta com a Viveiros Aliança que dispõe de três unidades de produção em Espirra (Pegões), Caniceira (Tramagal) e Ferreiras (Penamacor). O viveiro na Herdade da Espirra transformou-se em 2012 no maior de plantas certificadas na Europa com uma capacidade de produção superior a 12 milhões de plantas/ano, dos quais seis milhões de plantas clonais de eucalipto. Comercializam mais de 30 diferentes plantas florestais, 130 espécies ornamentais e arbustivas, além de diferentes variedades de oliveira.

122 mil hectares de floresta

Na fase seguinte, a Portucel gere 122 mil hectares de floresta em Portugal em que predomina o eucalipto com 73% e está entre os três principais produtores portugueses de eucalipto, em que é primeiro, pinho e sobreiro. Estas áreas florestais da Portucel estão todas certificadas, mas em Portugal a certificação apenas abrange 15% da floresta contra 95% na Galiza. Em 2014, conseguiram 2 milhões de metros cúbicos de madeira certificada no seu abastecimento. Como diz Diogo da Sil-

1,5
NEGÓCIOS
O grupo registou em 2014 um volume de negócios de 1,5 milhões de euros.

veira, "as florestas da Portucel compensam todo o dióxido de carbono emitido por todos os automóveis que circulam em Portugal".

No entanto, um dos principais problemas é que não há matéria-prima suficiente estando a importar cerca de 30% das necessidades. Em Portugal existem 400 mil produtores e muitos metros quadrados de floresta, mas a produtividade é muito baixa. Recentemente fizeram um estudo, através de metodologias de "output-input", para compreender o impacto das fábricas na economia e concluíram que a Portucel gera, directa e indirectamente, 37 mil postos de trabalho,

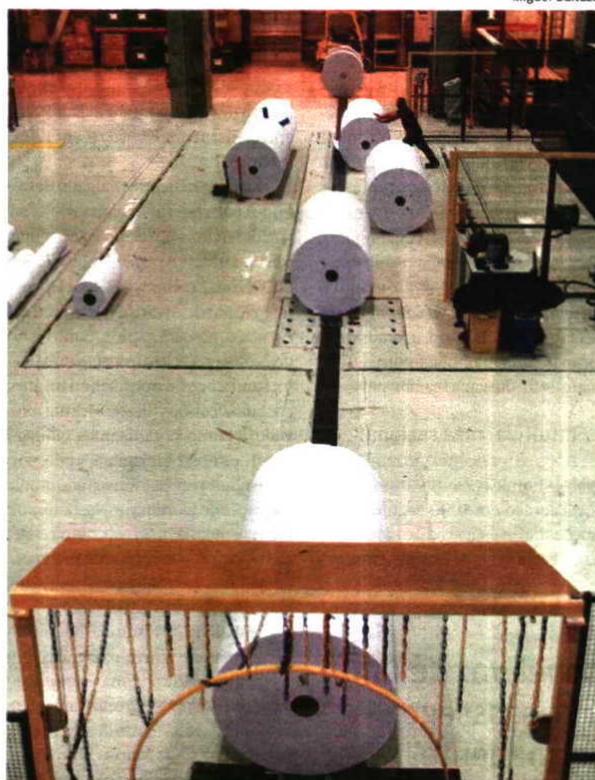
sendo que o grupo tem pouco mais de 2.300 trabalhadores. Para Diogo da Silveira, se se conseguisse importar menos, investia-se mais e criavam-se mais postos de trabalho.

Uma oportunidade única

Hoje o grupo Portucel tem como áreas de negócio core a pasta e o papel. Mas há negócios adjacentes que também dão uma boa contribuição para o grupo como a energia. É o maior produtor nacional de "energia eléctrica verde" a partir de biomassa, representando cerca de 50% da produção nacional desta fonte renovável e é responsável pela produção de cerca de 5% de toda a energia eléctrica produzida em Portugal, obtida na sua maioria a partir de recursos renováveis como a biomassa florestal e subprodutos de exploração. No volume de negócios, a energia e os viveiros entre outros representam 17%, a pasta 7% e o papel 76%.

Mas a grande mudança que está a acontecer dará mais visibilidade à Portucel no mercado de capitais. A Semapa propôs a troca de cada uma das suas acções por 3,40 acções da Portucel, de forma a aumentar o "free float" desta empresa e retirar a Semapa do mercado de capitais.

Para Diogo da Silveira estar na Portucel foi "uma oportunidade única" de "poder estar associado e contribuir para fazer uma multinacional portuguesa de referência". "Caracteriza-se por querer e poder crescer e projectar-se de Portugal para o mundo. Temos um grande balanço, que está bem construído em que temos pouca dívida e para já foi isto que herdei porque a minha contribuição ainda é mínima", refere. Salienta ainda que "um dos aspectos mais interessantes para um gestor profissional é o de haver esta divisão muito explícita entre propriedade familiar e gestão profissional. Quando me contratou, partilhou o facto de a Semapa evoluir para a gestão profissional". ■ **FSF**



A Portucel produz pasta de papel em três fábricas e papel em Setúbal e Figueira da Foz.

Miguel Baltazar



Prémio Empresa
Os novos caminhos da Portucel