

Advisory

APICER

Cooperação entre empresas no Sector da Cerâmica – A Agregadora de Energia

Apresentação

Dezembro 2012



Agenda

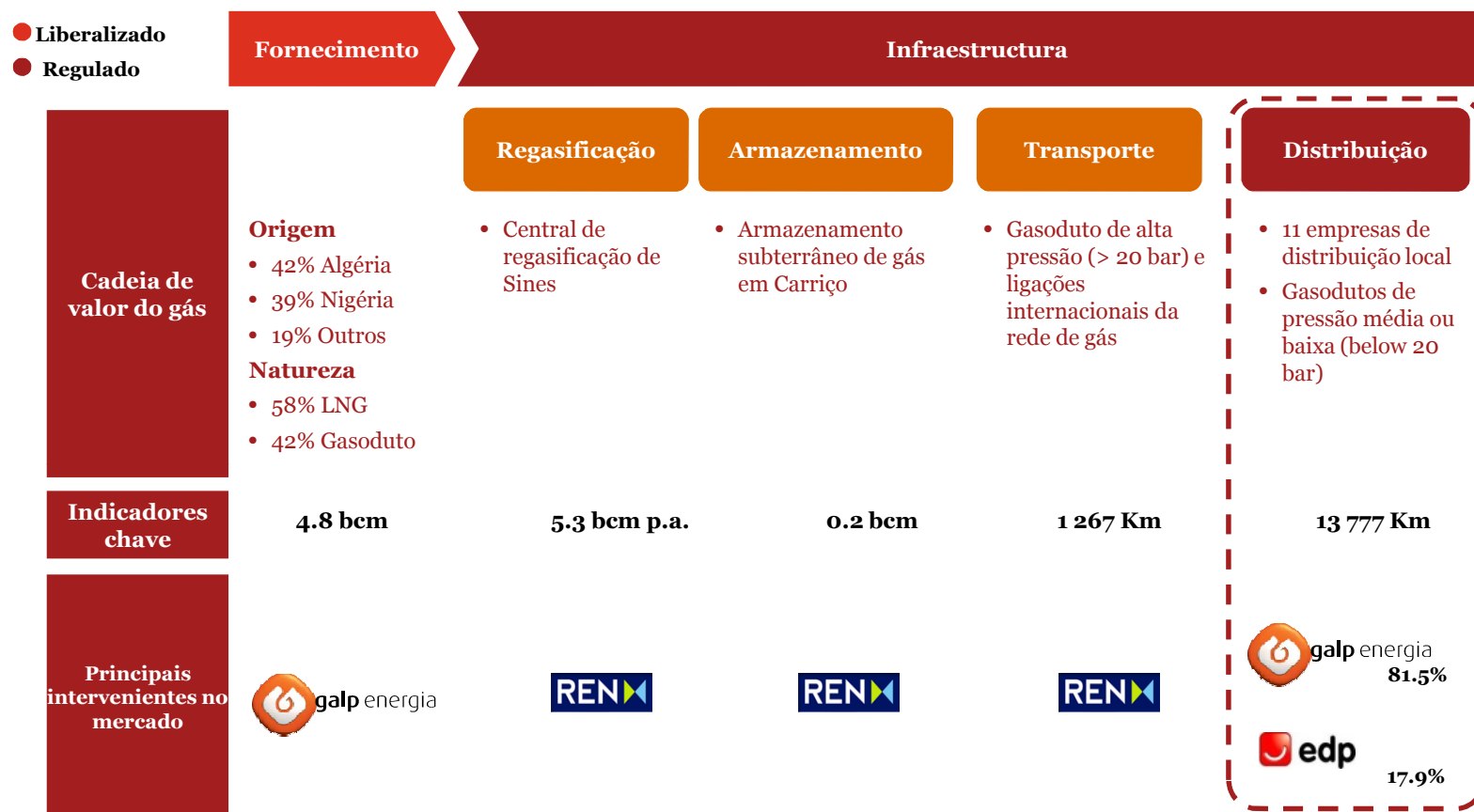
	Page
1 Estrutura de mercado do gás natural e competitividade da indústria cerâmica	1
2 Potencial de poupança da indústria cerâmica	5
3 Modelos de negócio sugeridos	10
4 Pode ser uma realidade	16

Secção 1

Estrutura de mercado do gás natural e competitividade da indústria cerâmica

Dois mercados: (i) o mercado do serviço de transporte e distribuição gás e (ii) o mercado de gás natural

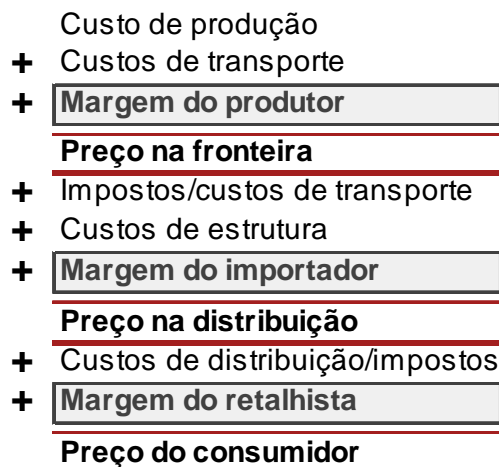
- O mercado de transporte e distribuição é um mercado regulado, pela ERSE, no qual são estabelecidas tarifas anuais.
- As vantagens competitivas de preço para o sector terão de ser encontradas numa melhor negociação dos preços de gás.
- As tarifas reguladas poderão ser influenciadas através de uma maior presença junto da entidade reguladora e do governo.



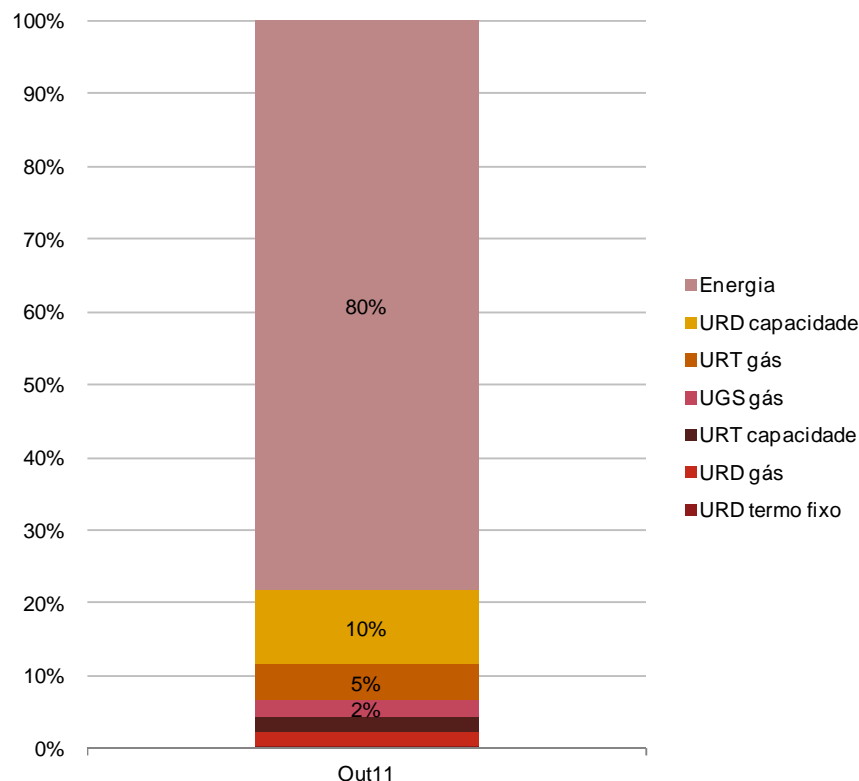
Formação do preço de gás natural em Portugal

- Caso a aquisição seja efectuada fora do território nacional é necessário assegurar capacidade de transito entre o local de produção e o mercado de destino ou efetuar a aquisição de LNG a ser entregue em Sines.
- Em território nacional é responsabilidade do comercializador obter capacidade de transporte através de contratos anuais/mensais ou por períodos inferiores ou contratualizar um capacidade fixa.
- Os custos com da aquisição de gás representam a maioria do custo incorrido por consumidores finais.

Cadeia do Preço do Gás



Peso dos diferentes componentes na factura do gás natural - exemplo para uma empresa industrial



O custos com gás natural da indústria poderá ascender a cerca de € 120m

Indicadores económico-financeiros - 2009

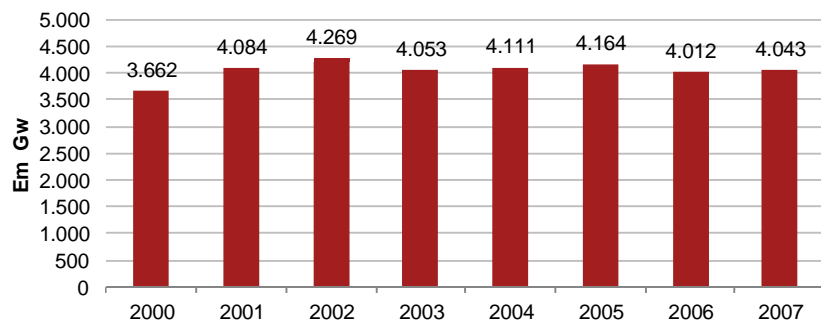
€ em milhares	Cerâmica estrutural	Pavimentos e revestimentos	Louça sanitária	Cerâmica utilitária e decorativa	Refractários e cerâmicas especiais	Total
N.º Total de Empresas	111	46	17	228	18	420
N.º Empresas Activas (*)	70	37	12	163	13	295
N.º Trabalhadores	2.141	4.304	2.561	6.845	456	16
Exportações	9.466	215.959	84.492	133.615	10.666	454.198
% nas vendas totais	7%	54%	49%	65%	33%	49%
Vendas Totais	128.637	397.335	171.244	204.532	32.750	934.498
Outros proventos	26.701	13.610	26.902	16.416	6.839	90.468
Total de Proveitos e Ganhos	155.338	410.945	198.146	220.948	39.589	1.024.966
CMVMC	(46.419)	(146.480)	(70.752)	(69.027)	(14.232)	(346.909)
Margem bruta	78.640	249.910	98.995	129.179	18.598	575.322
Fornecimento e serviços externos	(46.409)	(120.026)	(38.201)	(47.014)	(10.716)	(262.366)
% na margem bruta	(59%)	(48%)	(39%)	(36%)	(58%)	(46%)
Custos com o Pessoal	(38.859)	(81.521)	(52.760)	(91.462)	(8.521)	(273.124)
Outros Custos	(34.924)	(66.507)	(40.265)	(39.182)	(6.425)	(187.303)
IRC	(150)	(5.217)	137	5.396	(79)	87
Resultado Líquido do Exercício	(11.422)	(8.807)	(3.695)	(20.340)	(385)	(44.649)
EBITDA	10.453	47.321	23.377	(5.148)	4.151	80.155

Fonte: APICER, a partir dos dados consolidados das Declarações Anuais IES entregues em 2010, relativas ao exercício de 2009.

(*) Consideraram-se empresas ativas aquelas que no exercício de 2009 registaram dados relativos a vendas de produtos e tinham trabalhadores ao seu serviço.

(**) Valores líquidos.

Quantidades de gás natural consumidos pela indústria cerâmica



Os custos com de gás natural na indústria cerâmica ascenderão a cerca de € 100m (assumindo um preço médio de cerca de €30k por Gw, excluindo IVA)

O gás natural representa cerca de 10% dos custos operacionais da indústria

A capacidade de diminuição do preço poderá contribuir de forma decisiva para a competitividade do sector

Fonte: Direção Geral de Energia e Geologia - Divisão de Planeamento e Estatística

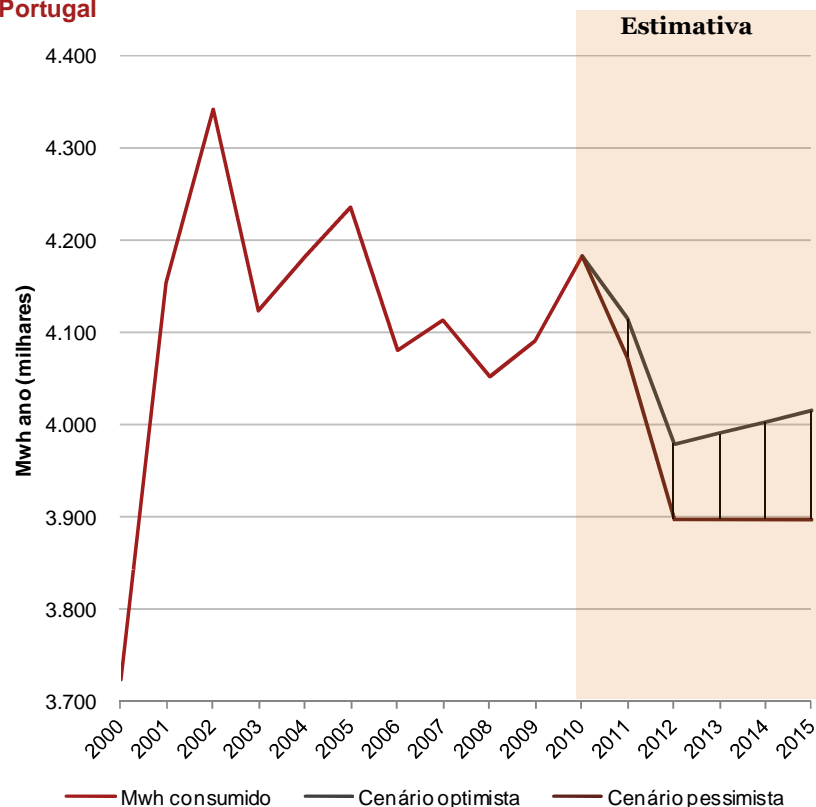
(*) Não nos foram disponibilizados dados mais recentes, poderão ser considerados uma proxy dos consumos atuais, embora se considere que possam ser menores, dada a diminuição da atividade da indústria.

Secção 2

Potencial de poupança da indústria cerâmica

De acordo com as nossas estimativas o consumo anual de gás natural da indústria cerâmica, para o quadriénio 2012-2015 deverá estabilizar entre 3 900 GWh e 4 000 GWh ano

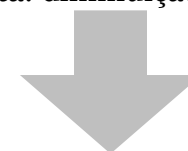
MWh anuais consumidos pela indústria cerâmica em Portugal



Fonte: DGEG, Direcção-Geral de Energia e Geologia e análise PwC

A previsão de consumos futuros assenta nos dados da DGEG e nos seguintes factos:

- Retração da atividade económica em geral e da produção da indústria cerâmica, em particular.
- Diminuição da taxa de expansão da rede de distribuição de gás natural
- Cenário otimista: evolução em linha com previsões de crescimento do PIB do banco de Portugal (Boletim de Verão 2012)
- Cenário pessimista: diminuição de 1% adicional



O consumo aproximado de 4 000 GWh acarretará uma fatura energética à indústria cerâmica de cerca de € 120 milhões de euros.

Aos quais deverá acrescer tarifas e outros custos de cerca de € 25 milhões.

Pressupostos: Assumimos para efeitos ilustrativos como custo do gás natural € 30 MWh e o valor das tarifas de acesso e utilização da rede em 20% dos valor do gás natural

Comparando os preços teóricos subjacentes à proposta de fornecimento da Galp gás natural e um “benchmark” da indústria, estimamos um potencial de redução de custos por MWh entre 10% a 15%

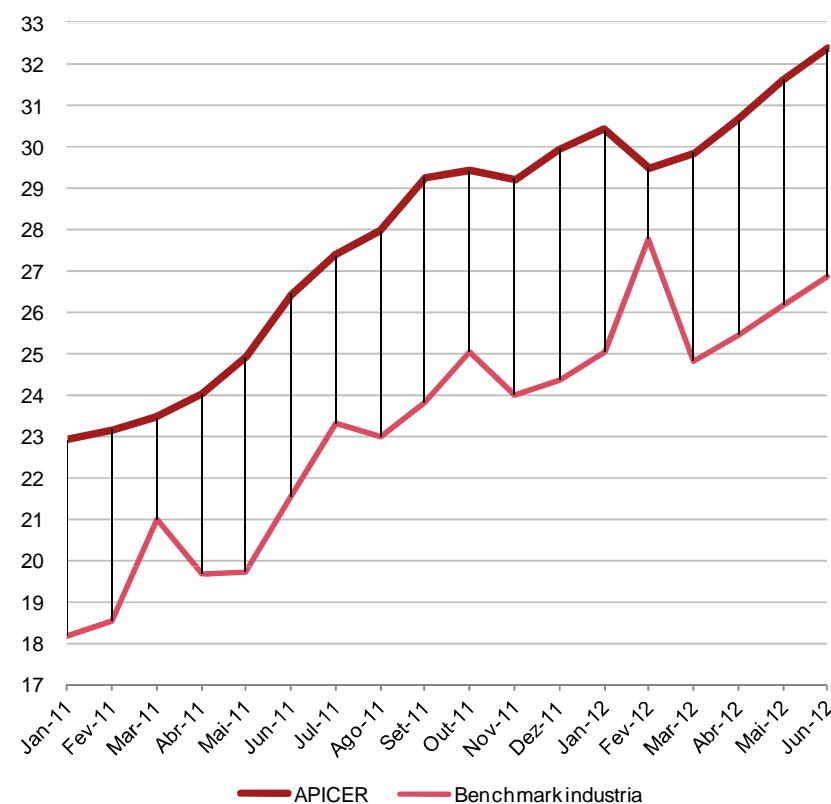
Benchmark

- Custos da indústria (“Benchmark industria”): média dos custos efetivamente suportados por empresas industriais de média e grande dimensão em Portugal no período em análise.
- Baseados em contratos em regime liberalizados com diferentes fornecedores. Os valores apresentados são médios.
- A principal limitação : não dispomos dos contratos celebrados, nem das respetivas condições específicas).
- Os custos “APICER” resultam da aplicação dos indexantes a fórmula de cálculo constante da proposta numa base mensal

Potencial de poupança estimada

- A análise comparativa indicia que os a proposta de fornecimento da Galp Gás Natural implicará custos superiores ao “benchmark indústria” identificado entre 10%-15% e por vezes valores superiores.

Comparação de preços APICER versus benchmark



Fonte: Proposta de fornecimento Galp Gás Natural de 14.05.2010 e análise PwC

A poupança de custos resultante da operacionalização de uma agregadora de energia poderá ascender, em 5 anos, a € 5 milhões - € 19 milhões

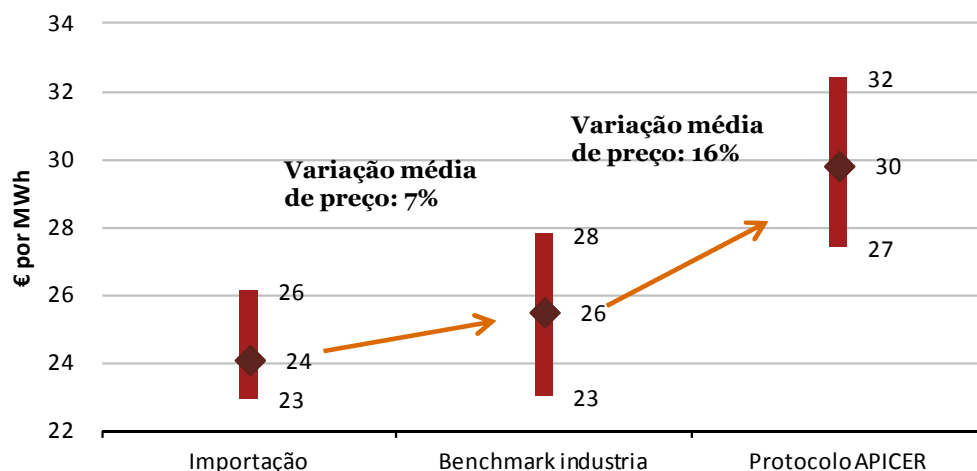
Potencial poupança de custos para o setor para o período de de 2012 a 2016

- Valorizamos as quantidades estimadas na página anterior a € 30 MWh, custo médio estimado para o segundo semestre de 2012 de acordo com o protocolo estabelecido pela APICER
- De acordo com os diferenciais de preço identificados simulamos o impacto de um desconto entre 5% a 20%.
- Calculamos o valor de poupança para o sector em 5 anos, utilizando uma taxa ilustrativa de desconto de 8%
- Não foram considerados os custos necessário à efetivação/execução de uma agregadora de energia

Valores previsionais

- Estimamos que os custos de energia utilizado como “benchmark industria” sejam superiores em cerca de 10% (valor médio 7%) aos custo estimados de importação dos principais players.
- A diferença entre o protocolo estabelecido entre a APICER e o “benchmark indústria” poderá centra-se entre 10% a 15%.
- Se assumirmos um desconto de cerca de 10% (constante ao longo do período) nos volumes transacionados pela agregadora, o valor de poupança cifra-se entre os € 6 milhões e € 19 milhões, a valores presentes, para o horizonte de 5 anos.

Comparação de custos - 2º Semestre 2011



Potencial de valor gerado em 5 anos (€ milhares)

Desconto	5%	10%	15%	20%
Cenário Pessimista	2.987	5.975	8.962	11.949
Cenário Médio	6.459	12.918	19.376	25.835
Cenário otimista	9.406	18.813	28.219	37.626

Dada a estrutura de mercado e o funcionamento da cadeia de valor do gás natural em Portugal, uma agregadora de energia assente na indústria cerâmica aparenta possuir racionalidade económico

1. Quantidades consumidas

1. As quantidades consumidas pela indústria cerâmica são muito significativas quando comparadas com os valores transacionados pelos principais players Portugueses, mesmo considerando os volumes transacionados por estes no mercado Ibérico.

2. Poder negocial

2. Dada a estrutura do mercado em Portugal, os principais players que atuam na área de importação e comercialização beneficiam de elevado poder negocial.

3. Preços diferenciados

3. A consequência é uma capacidade elevada de discriminar preços e consequente incrementarem o excedente do produtor.

4. A Agregadora

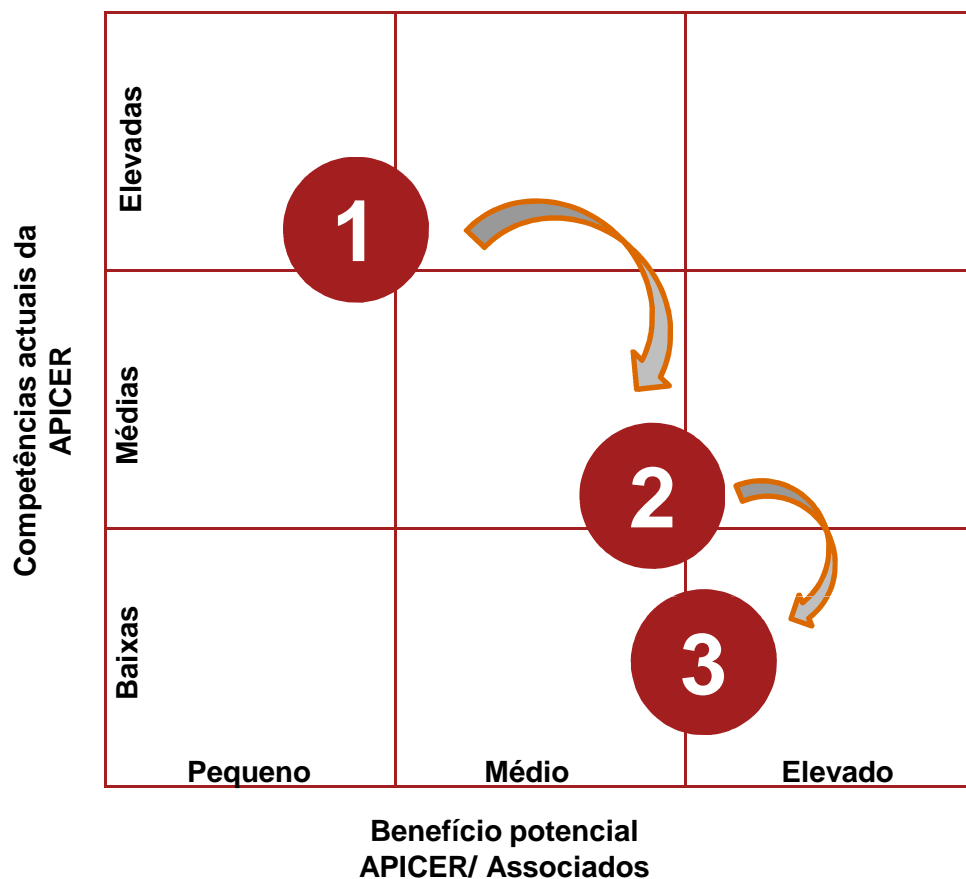
4. A agregadora de energia apresenta racional económico no sentido de equilibrar o poder negocial entre a oferta e procura.

Dado os volumes consumidos pela indústria cerâmica, uma agregado de energia para o gás natural poderá gerar **entre € 5 milhões a € 20 milhões**, em 5 anos a valores presentes, de acordo com os pressupostos enunciados. Um contributo relevante para a competitividade da indústria cerâmica

Secção 3

Modelos de negócio sugeridos

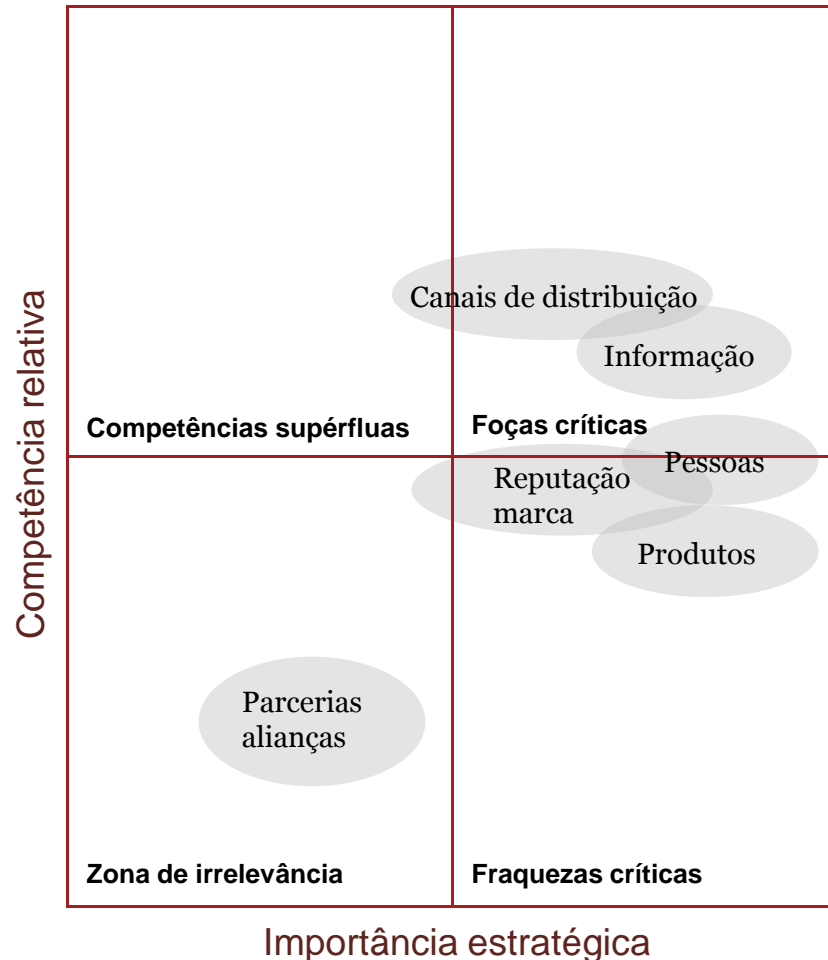
Opções sobre o modelo de negócio



- Os 3 modelos propostos pretendem cobrir um espectro amplo de oportunidades a seguir pela APICER
- O **modelo 1** baseia-se no processo que conduziu ao protocolo estabelecido com a Galp Energia, podendo ser alavancado.
- O **modelo 2** representa uma evolução significativa face ao modelo 1 e implica competências específicas que deveriam ser desenvolvidas pela APICER com o contributo dos associados.
- O **modelo 3** poderá ser encarado como uma aspiração, exigindo etapas prévias de forma a permitir controlar e gerir uma atividade em que a estrutura da indústria é contrária a novas entradas, dada a posição dos incumbentes. A indústria é liderada por incumbentes com presença na globalidade da cadeia de valor, com capacidade financeira. Acresce que os principais fornecedores a montante apresentam elevado poder.
- Os custos de energia no sector da cerâmica são relevantes e a sua diminuição conduzirá à melhoria da competitividade do mesmo.

Modelo 1: modelo de agente com contrato de exclusividade é próximo de um modelo de compra de grupo, que pretende maximizar a capacidade negocial com base nos consumos da indústria

Avaliação de recursos e competências



Gap analysis

Fatores críticos do modelo de negócio

- ❶ Capacidade negocial com fornecedores, (alavancar as quantidades consumidas pela indústria – eletricidade e gás)
- ❷ Partilha de informação entre associados e diminuição de problemas de free-rider
- ❸ Demonstrar a vantagem preço da solução e credibilidade da mesma no médio/longo prazo

Competências críticas a desenvolver

Conhecimento específico do sector

- Conhecimento da indústria de produção e comercialização de energia– funcionamento e formação de preços
- Conhecimento da estrutura de custos da indústria e do *pricing* praticado
- Características técnicas da indústria e da estrutura de consumos



Relações com fornecedores

- Relações comerciais com principais fornecedores
- Capacidade negocial



Produtos

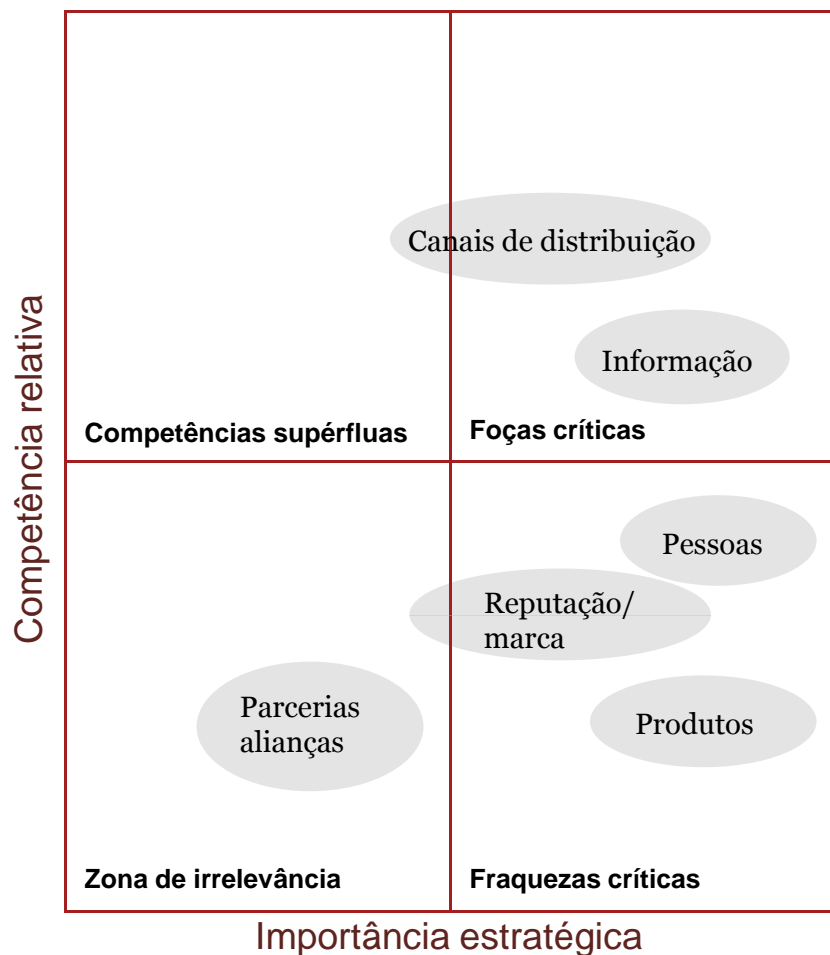
- Influenciar fornecedores para proporem oferta adequada à especificidade da indústria



● (máxima) – ◐ – ○ (mínima): nível de prioridade da competência a desenvolver.

Modelo 2: modelo do intermediário, ocupa a adjacência do primeiro modelo, implicando a necessidade de gerir volumes mínimos contratados, fluxos administrativos e o desenho de ofertas/produtos competitivos

Avaliação de recursos e competências



Gap Analysis

Fatores críticos do modelo de negócio

- ❶ Capacidade de gerar valor para fornecedores e clientes (criar uma situação “win-win”)
- ❷ Partilha de informação entre clientes. Definição de mecanismos claros de partilha de ganhos e penalizações por não cumprimento
- ❸ Definição de uma oferta de serviços competitiva para diferentes segmentos de clientes

Competências críticas a desenvolver

Conhecimento da indústria

- Conhecimento da indústria de produção e comercialização de energia– funcionamento e formação de preços
- Conhecimento da estrutura de custos da indústria e do *pricing* praticado



Segmentação de clientes

- Características técnico-económicas dos potenciais segmentos de clientes
- Definição de ofertas adequadas e competitivas em termos de preço e outros atributos valorizados
- “Buy-in” de núcleo duro



Produto

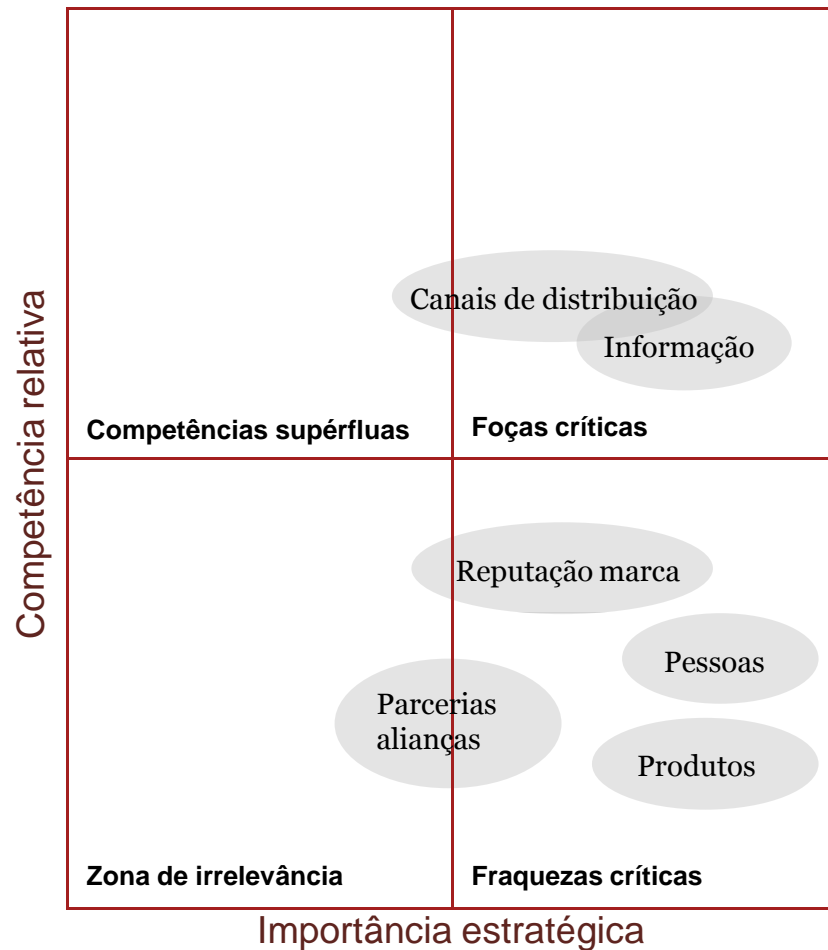
- Definição de oferta de produto gerador de valor para o fornecedor



● (máxima) - ◐ (média) - ○ (mínima): nível de prioridade da competência a desenvolver.

Modelo 3: propõe o desenvolvimento da atividade de uma comercializadora, a APICER promoveria um “player” adicional no mercado de comercialização de energia em Portugal

Avaliação de recursos e competências



Gap Analysis

Fatores críticos do modelo de negócio

- ❶ Risco económico-financeiro da operação e fontes de financiamento, tendo em consideração os riscos assumidos.
- ❷ Conhecimento profundo da indústria
- ❸ Acionistas de referência

Competências críticas a desenvolver

Conhecimento da indústria

- Conhecimento detalhado da cadeia de valor da indústria a nível global
- Tomada de decisão de forma a antecipar movimentos do mercado



Colaboradores

- Contratação de quadros especializados em relativa escassez, p.e., *traders*



Produto

- Definição de oferta de produto segmentado
- Credibilidade da oferta junto dos potenciais clientes



Concorrência

- Execução rigorosa da estratégia de modo a rivalizar com “incumbentes” com presença na globalidade da cadeia de valor e com “bolsos” grandes



● (máxima) - ◐ - ○ (mínima): nível de prioridade da competência a desenvolver.

A definição do modelo a seguir e a capacidade de apropriar o potencial de valor será consistente com a contribuição dos associados e atores da indústria, competências e recursos que a APICER possua/desenvolva

Principais riscos a minimizar

Cooperação	Necessário cooperação efetiva dos associados com ideias, informação e disponibilidade
Conforto face ao modelo adotado e “buy in”	Os associados envolvidos terão: <ul style="list-style-type: none">• confortáveis com a visão, estratégia e modelo definido,• Apoio incondicional com recursos financeiros, competências e tempo
Recursos e competências	Necessidade de inventariação dos recursos e competências existentes de forma a materializar o modelo definido, minorando os riscos operacionais e financeiros
Ultrapassar a fase do “papel”	Deverá ser definido plano de implementação, que inclua “quick wins”, de forma a que a indústria cerâmica materialize os ganhos identificados e incremente de forma decisiva a sua competitividade custo



Próximos passos

- 1 Auscultação dos associados e principais atores da indústria em relação ao modelo a seguir e suas sensibilidades
- 2 Contribuição do associados com maior informação sobre os custos com gás natural e características dos contratos
- 3 Identificação das competências e recursos existentes
- 4 Definição das etapas para a execução da estratégia para implementar a agregadora

Secção 4

Pode ser uma realidade



- PowerOptions (www.poweroptions.org) é uma agregadora de energia fundada em 1996 pelo Massachusetts Health and Education Facilities Authority (HEFA), baseada nas quantidades procuradas por hospitais e escolas da região.
- Primeiro contrato estabelecido determinava preços fixo durante o período de vigência do contrato , opções de revisão de preços de 2 em 2 anos, assim como um pagamento *up-front* para financiamento dos custos de *start up* da organização
- Modelo de negócio foi posteriormente licenciado em vários estados

O modelo de negócio

Governança

Entidade sem fins lucrativos

Modelo de receita

- Poweroption é um agente entre os seus afiliados e o fornecedor de energia
- Não assume propriedade da energia, os afiliados firma contratos bilaterais, assentes num “master agreement” diretamente com o fornecedor.
- Com a sedimentação de competências foi desenvolvendo a sua atividade para adjacências

Recursos

- O financiamento da atividade resulta de uma combinação de fee dos afiliados e de pagamento dos fornecedores (parte fixa: de forma a suportar custos administrativos, marketing e negociação e um fee condicional ao volume consumido pelo afiliado).
- Efetua desenvolvimento de produtos ou serviços, como desenvolvimento de programas de resposta à procura, bem como o suporte/influência ao nível de aspetos regulamentares.



- Entidade independente criada em 2007, composta por 15 grupos industriais dos sectores da metalurgia, siderurgia, cimento, gases industriais e papel
- Tem como objetivo a melhoria das condições de compra de energia face as perfil de consumo e financeiro dos seus sócios
- Surgiu na sequência da liberalização das tarifas no sector industrial e tem licença para a comercialização de energia
- Pretende satisfazer uma procura de 15TWh de energia espalhada por 71 fábricas em Espanha
- O consumo destas empresas representa 5% do consumo total e 12% do consumo em AT na Península Ibérica

O modelo de negócio

Governança

- Entidade com fins lucrativos, cujos acionistas de referência são a ArcelorMittal Espanha, Alcoa Espanha e Praxair, que têm cerca de 50% do capital da Fortia SL.

Modelo de receita

- A Fortia adquire contratos de energia
- A compra é negociada com vários distribuidores por grosso e a venda é efetuada aos sócios que a distribuem pelas suas fábrica

Recursos

- A empresa assumiu financiamentos bancários para suportar as operações
- O número de colaboradores é de cerca de 10.
- A empresa tem apresentado volatilidade em termos de performance financeira

Obrigado

.....festas felizes

