

**inapa**

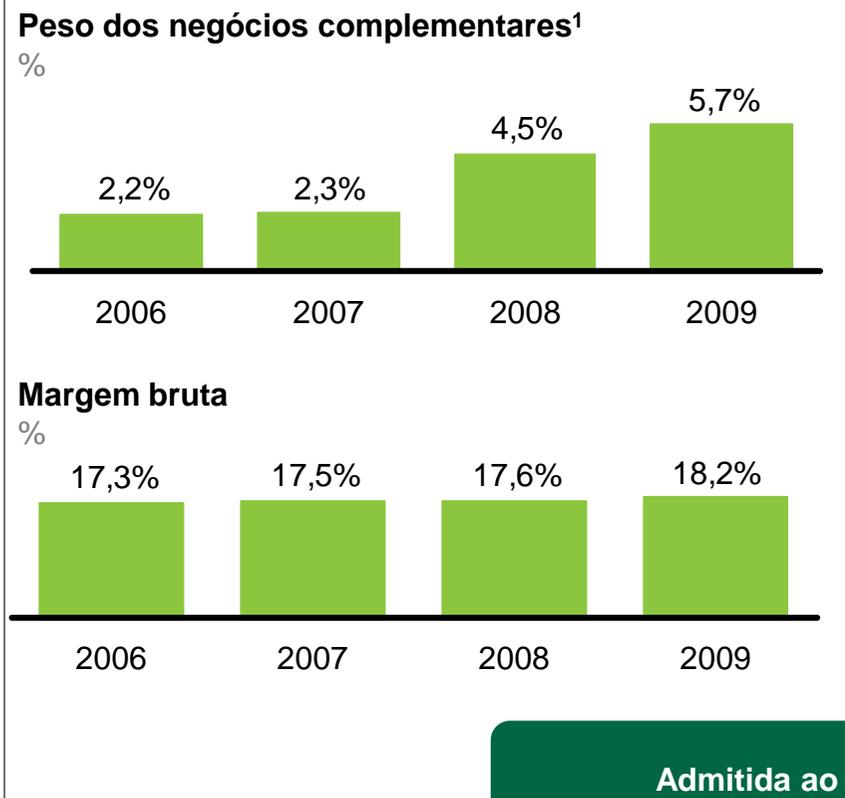
**Linhas de orientação  
estratégica para o triénio  
2010-2012**

Lisboa

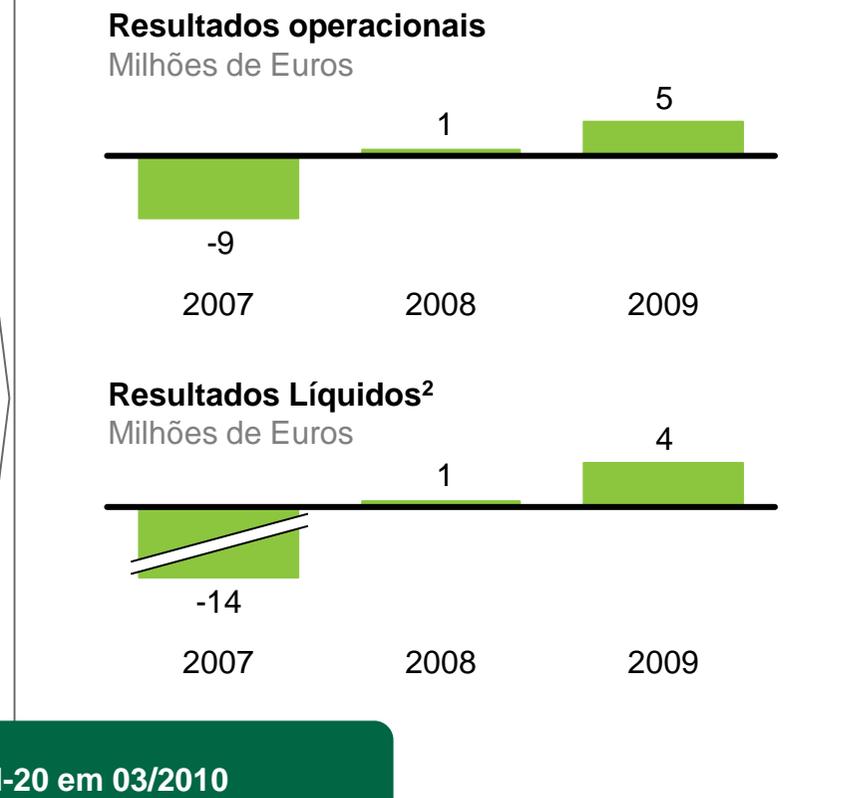
11 | Maio | 2010

# A Inapa implementou com sucesso um *turnaround* que culminou com a sua admissão ao índice PSI-20

Aumento do peso dos negócios complementares e da margem bruta ...



... resultando no *turnaround* com sucesso da Inapa



1 Material e soluções de embalagem, comunicação visual, consumíveis gráficos e de escritório, serviços logísticos e de *factoring*  
2 Antes de impostos diferidos

# O desenvolvimento da Inapa no triénio 2010-2012 deverá resultar da actuação em 5 frentes prioritárias

## Objectivos estratégicos

- Crescimento do *top-line* em contexto de mercado agressivo
- Crescimento do *bottom-line*
  - Melhor *mix* de produtos e de negócios
  - Melhores margens
  - Modelo mais eficiente
- Sustentabilidade económico-financeira do modelo de crescimento

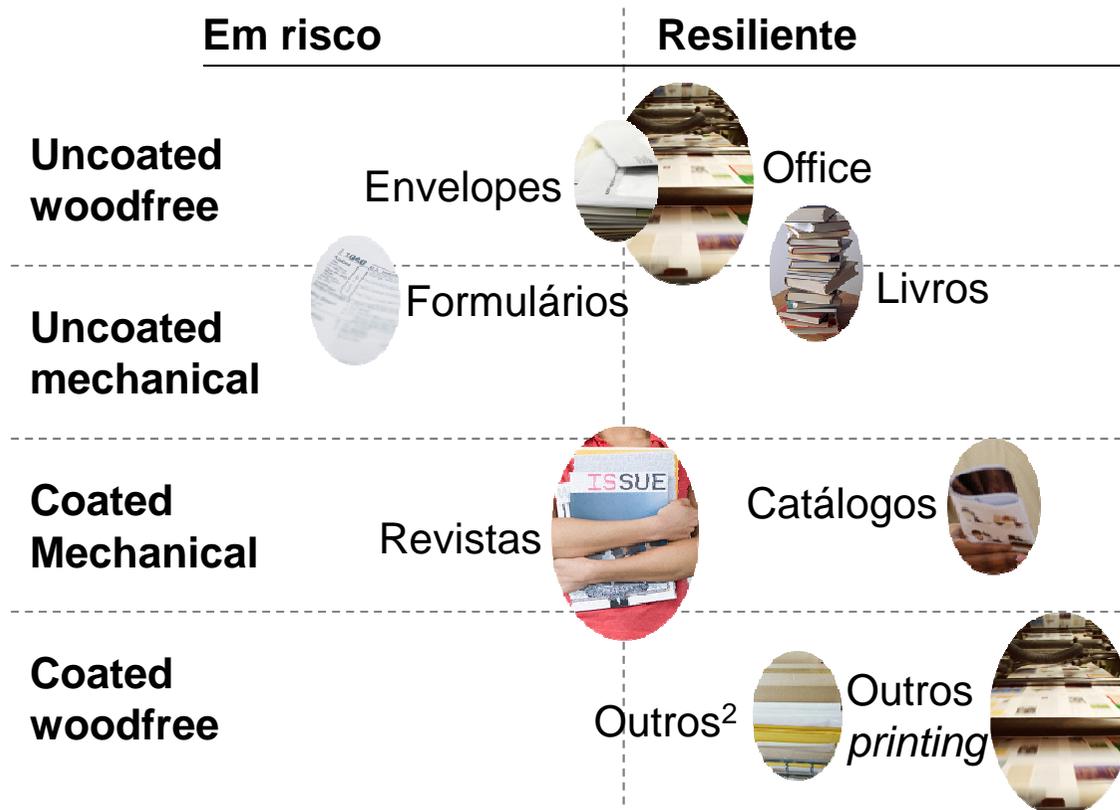
## Prioridades de actuação

- 1 Consolidar posicionamento no negócio do papel
- 2 Acelerar o crescimento dos negócios complementares
- 3 Lançar segunda vaga de eficiência operacional
- 4 Recompôr a estrutura de financiamento e os capitais próprios
- 5 Optimizar gestão dos fundos disponíveis para atingir ROCE de 12%

# 1 Apesar do mercado estar em estagnação, os diferentes segmentos de mercado evoluirão a ritmos distintos

Quota da procura de papel na Europa Ocidental<sup>2</sup>; 2008  
Porcentagem

- Mercado europeu *Printing & Writing* em estagnação (Variação global de - 0,1%/ano entre 2010 e 2014<sup>1</sup>)
- Várias categorias de produtos mantêm nível interessante de procura



1 Estimativa de variação de - 0,9%/ano para mercado europeu

2 Posição das imagens reflecte tendência dominante; tamanho das imagens reflecte peso relativo na procura em 2008, excluindo *newsprint*

3 Etiquetas e invólucros, material de escritório, coberturas diversas

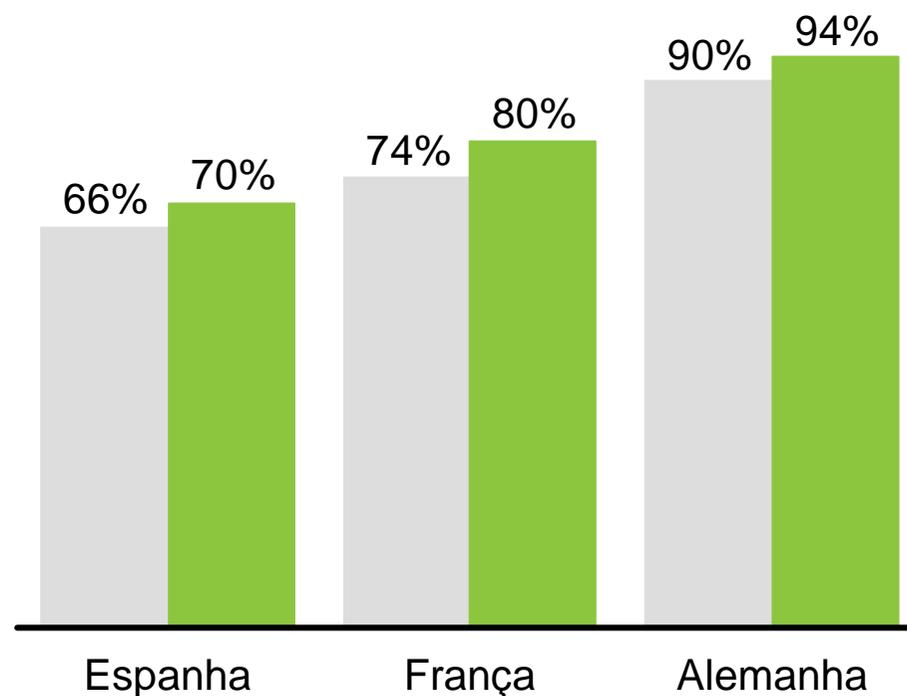
Fonte: EMGE; RISI; McKinsey Paper Vision 2020

# 1 Distribuidores como a Inapa reforçam posição de mercado apesar da maior pressão concorrencial

2006  
2009

Quota de mercado dos distribuidores, CWF; 2006-2009  
Porcentagem

- **Distribuidores têm concorrência cada vez mais diversificada** (incluindo próprios produtores)
- No entanto, **distribuidores têm vindo a reforçar a sua posição no mercado**
  - Presença mais abrangente em termos de segmentos de cliente
  - Maior flexibilidade de adequação às necessidades dos clientes

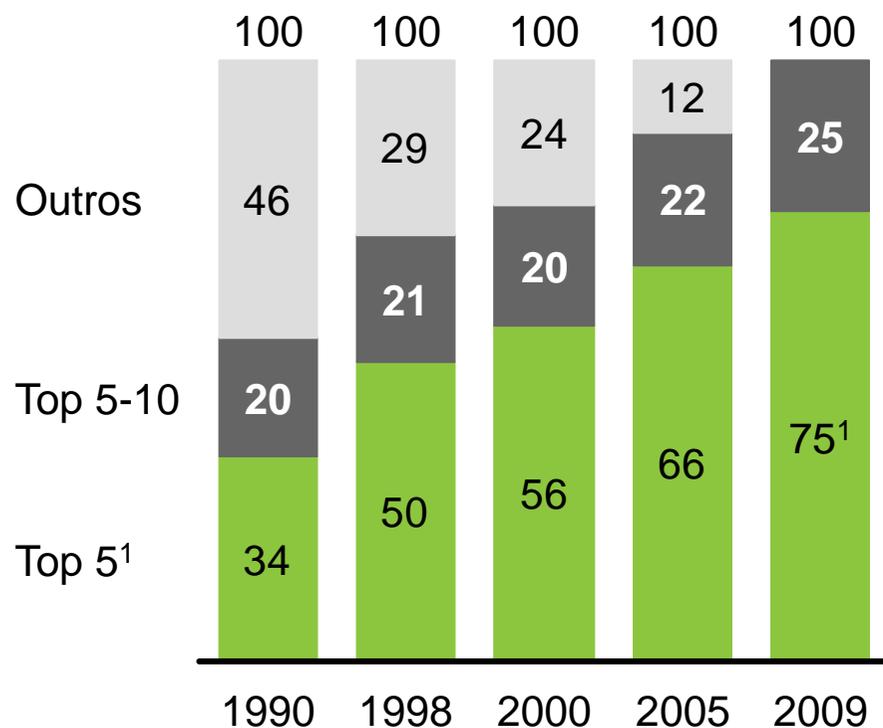


Fonte: Eugropa

# 1 Mercado europeu tem vindo a consolidar-se contando com um conjunto de operadores de grande dimensão...

Mercado de distribuidores de papel na Europa Ocidental, 1990-2008

Percentagem



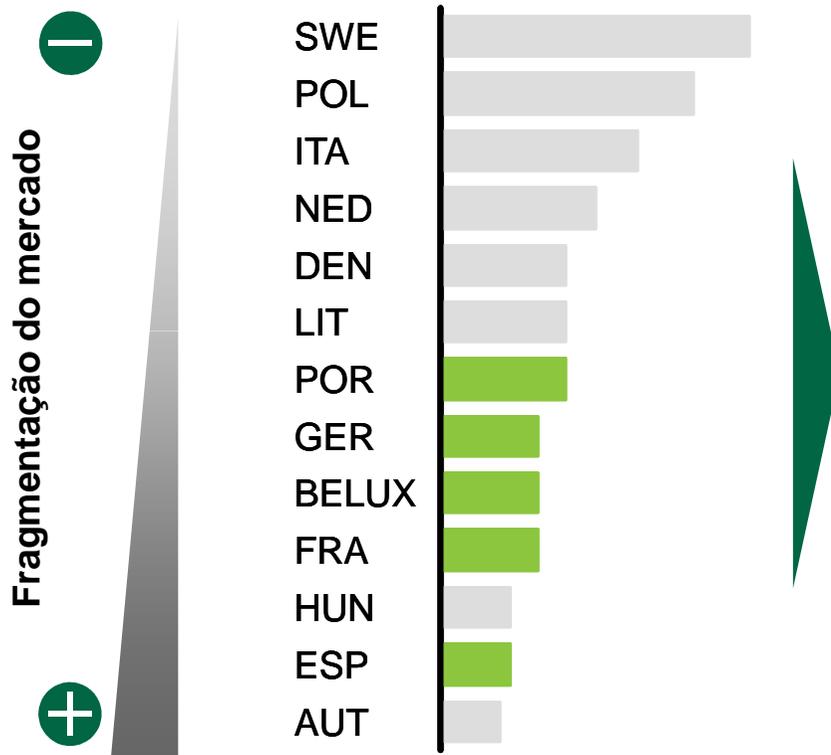
- A Inapa reforça posição no grupo das 5 maiores empresas do sector
- Produtores vendem unidades de distribuição acelerando ritmo de concentração no mercado

<sup>1</sup> Antalis; Igepa; Inapa; Paperlinx; Papyrus  
Fonte: Eugropa 2008; Stepchange consulting (2008)

# 1 ... encontrando-se apesar disso ainda fragmentado e com potencial de consolidação

■ Países com presença Inapa

Rácio por país entre as quotas de mercado do maior e do 3º maior *player*  
Múltiplos



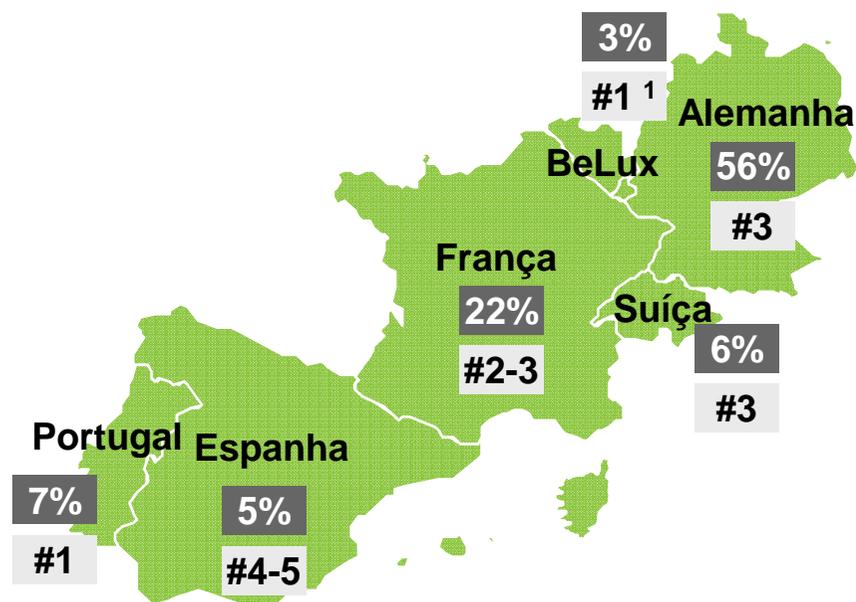
- Avaliar **oportunidades de consolidação nos mercados onde operamos**
- Potenciar a **semelhança cultural, proximidade geográfica e complementaridade**
- Seleccionar por **empresas com margens inferiores, potenciando sinergias logísticas e/ou comerciais**
- Equacionar **parcerias em mercados mais distantes** com grande crescimento

Fonte: Eugropa 2008; Stepchange consulting (2008)

# 1 Inapa deve potenciar a sua posição na Europa para continuar consolidação

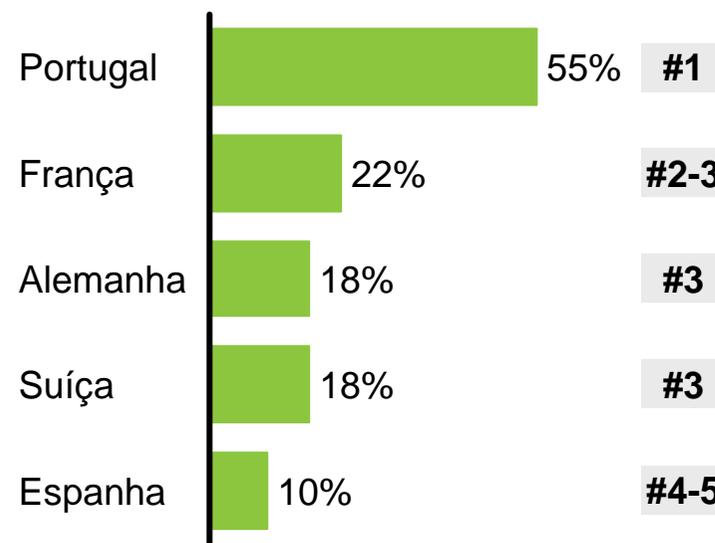
Subsidiárias europeias da Inapa

**xx%** Peso nas receitas totais Inapa  
**#x** Posição no mercado



## Quota de mercado da Inapa por país

2009; Percentagem; posição no mercado



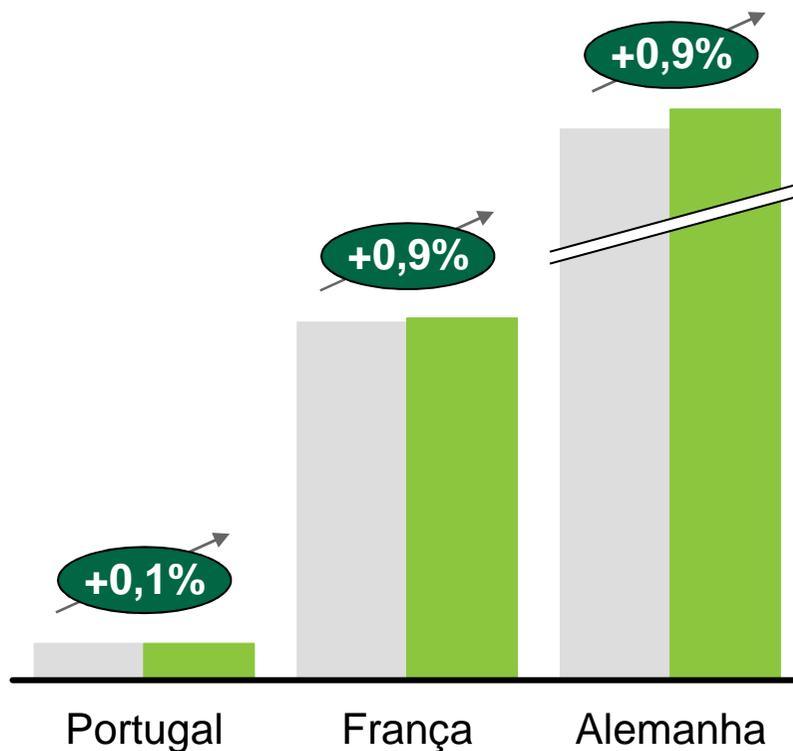
**Consolidação da liderança da Inapa nos mercados onde actua garante massa crítica para melhoria da margem bruta**

1 Apenas distribuição de papel de escritório  
 Fonte: Eugropa

# 1 As marcas próprias apresentam desempenho positivo em momento de contracção de mercado

Volume de marcas próprias, 2009-2010e  
Milhares de toneladas (*stock + indent*)

■ 2009  
■ 2010e



**Marcas próprias Inapa como forte agente de crescimento perante os desafios do contexto de mercado actual**

- Crescimento de ~1% previsto para 2010
- Representam cerca de 50% dos volumes

# 1 Estratégia da Inapa para o Negócio Papel deverá privilegiar crescimento e melhoria do *bottom-line*

## Contexto

- Mercado europeu em estagnação
- Consolidação originou grupo reduzido de operadores de grandes dimensões
- Importância crescente do factor “dimensão”
  - *Bargaining power* sobre produtores
  - Captura de economias de escala
- Consolidação da posição dos distribuidores

## Linhas de acção estratégicas

- Consolidação através de aquisição oportunística de activos
- Estabelecimento de parcerias em mercados menos próximos mas com potencial de crescimento
- Procura de direitos de distribuição exclusivos para mercados específicos
- Reforço do peso das marcas próprias no portfolio
- Optimização do modelo de *procurement*

## 2 Os negócios complementares deverão constituir um pilar importante do aumento de rentabilidade

### ***Graphic supplies***

Distribuição de produtos não-papel para ciclo de produção de clientes gráficos

### ***Packaging (detalhado em seguida)***

Distribuição de materiais de embalagem, em modelo logístico bastante semelhante ao negócio *core* da Inapa

### ***Visual communication***

Distribuição de materiais e equipamentos para comunicação visual, alargando a base de clientes

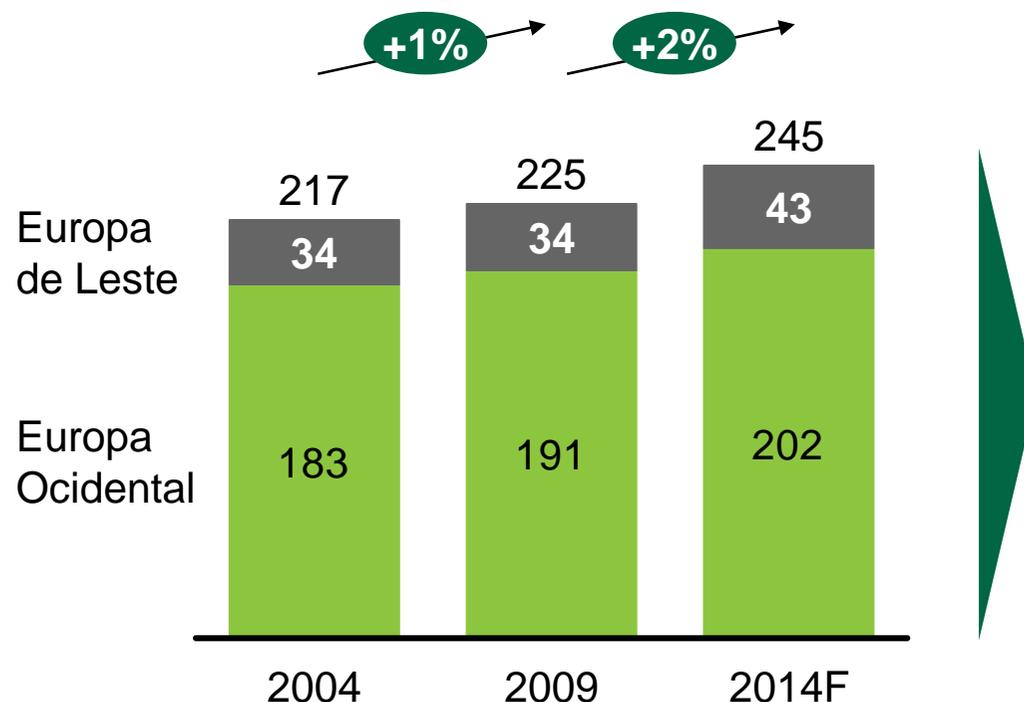
**Inapa deverá prosseguir estratégia de diversificação de negócios com enfoque preferencial em:**

- **Novas necessidades dos seus segmentos *core***
- **Competências *core* de distribuidor**
- **Rentabilização de estrutura existentes**

## 2 O mercado de *packaging* apresenta um potencial interessante de crescimento para a Inapa

+X% CAGR

Mercado de *packaging* na Europa Ocidental  
Biliões de USD<sup>1</sup>



- **Tendência de crescimento do *packaging*** acompanhando as alterações de hábitos de consumo
- **Oportunidades de consolidação** num mercado altamente fragmentado e com elevado número de segmentos
- Necessidade de **escolha criteriosa de activos** em função dos diferentes perfis de cada segmento

<sup>1</sup> Preços constantes 2009 e taxas de câmbio de 2009 em diante  
Fonte: PIRA -The future of global packaging to 2014 (2009)

## 2 Avanço no *packaging* deverá ser suportado em parte por aquisições com elevado potencial de valorização

### Contexto de mercado de *packaging*

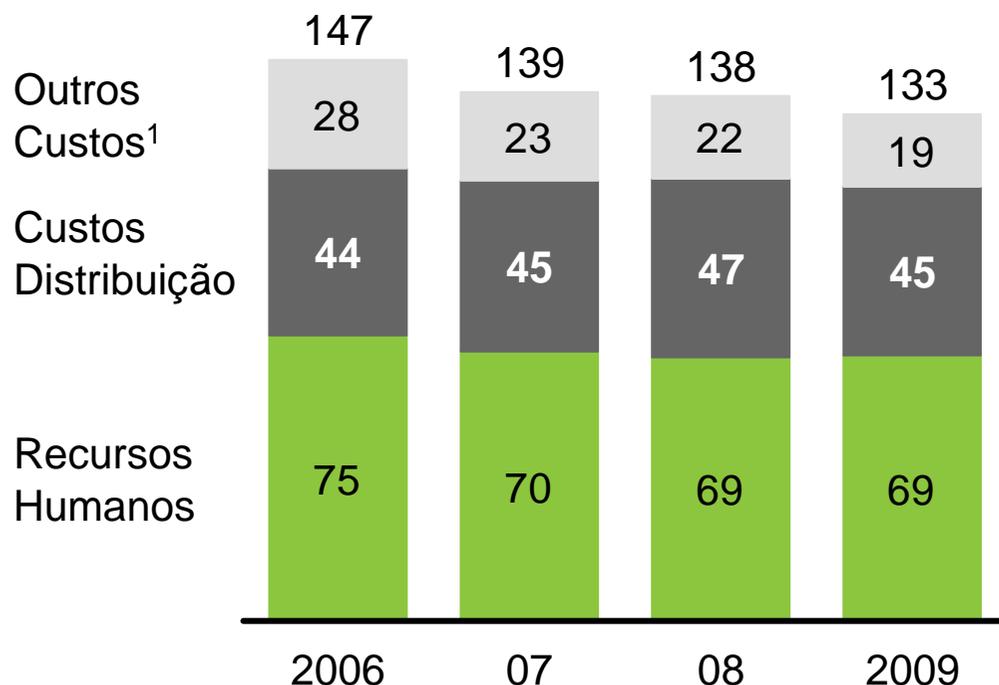
- Mercado de *packaging* apresenta estrutura fragmentada
- Evolução dos hábitos de consumo conferem interessante potencial de crescimento no longo prazo
- Produtos com margens potencialmente mais elevadas, fruto da menor comoditização

### Linhas de actuação

- Estratégia de crescimento Inapa no mercado do *packaging* enfocada em:
  - Mercados próximos cultural e geograficamente
  - Empresas com espaço para melhoria de rentabilidade
  - Empresas com dimensão relevante e que apresentem valorizações acessíveis

### 3 A Inapa deve continuar a explorar novas alavancas de redução de custos

Custos operativos  
Milhões de euros



#### Potenciais alavancas de redução de custos

- Alargamento da plataforma de **serviços partilhados** à totalidade do Grupo
- Optimização dos **custos de IT & Comunicação**
- Optimização de procedimentos e do **modelo logístico<sup>2</sup> e de negócio<sup>3</sup>**

1 Exclui provisões

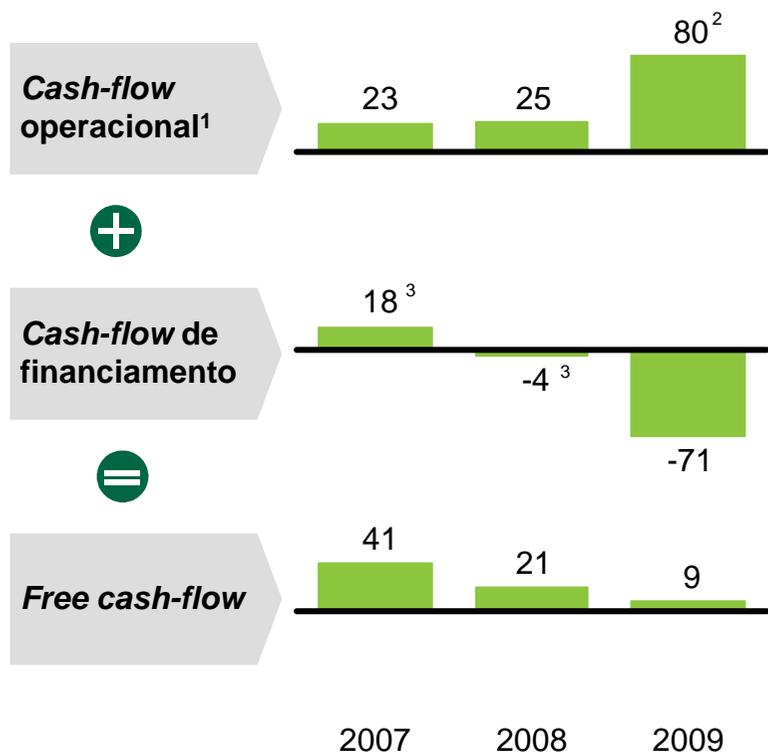
2 Armazenamento e transporte (estrutura/rede, processos, *ownership*)

3 Modelo de venda e práticas comerciais, automatização de processos de *back-office*

# 4 Apesar da evolução recente, a Inapa terá ainda que reduzir o nível actual de dívida...

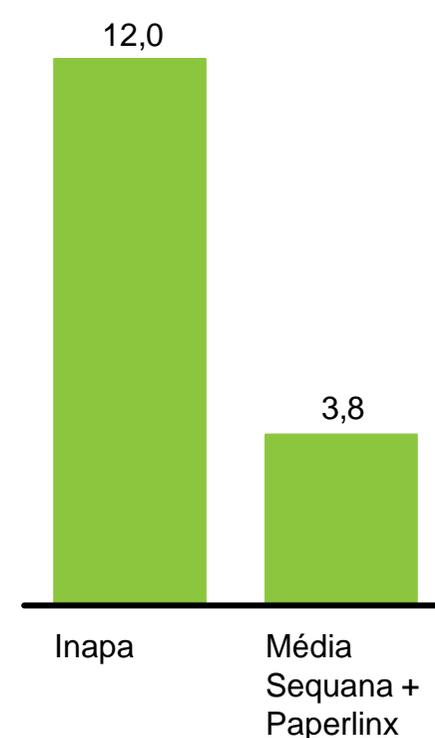
## Cash-flow

Milhões de Euros



## Dívida / EBITDA <sup>4</sup>

Rácio



Apesar do **cash-flow positivo** das operações ter vindo a permitir uma **redução do financiamento**, a Inapa ainda apresenta um **nível de alavancagem três vezes acima da indústria**

1 Inclui cash-flow de investimento

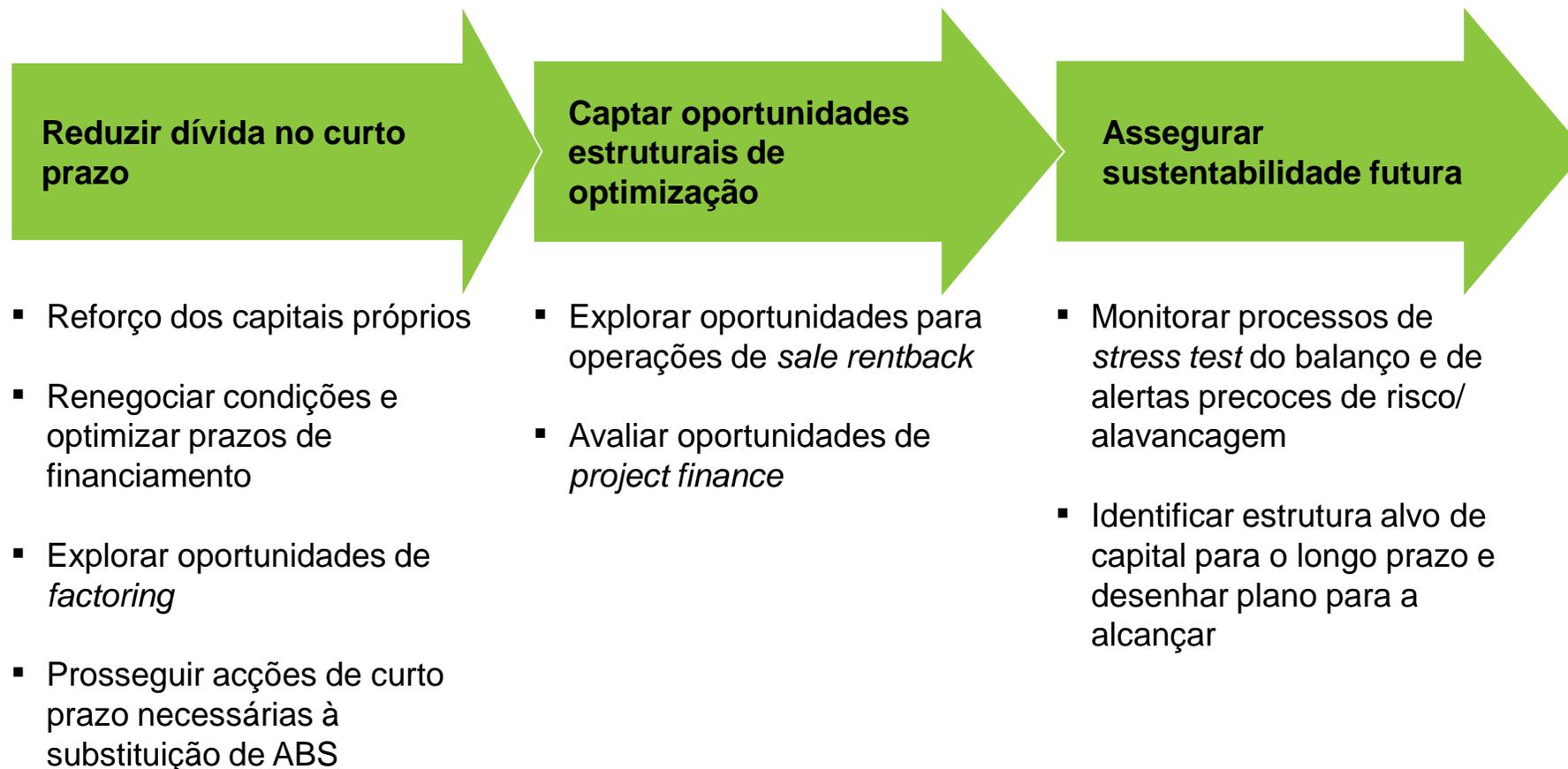
2 Inclui 48M€ de melhoria de posição de fundo de manio

3 Exclui impacto de entrada de 120M€ a 28 de Dezembro de 2007, parcialmente utilizados (110M€) em 2008 para redução de dívida

4 Valores Inapa para 2010, Sequana para 2008, Paperlinx para 2009

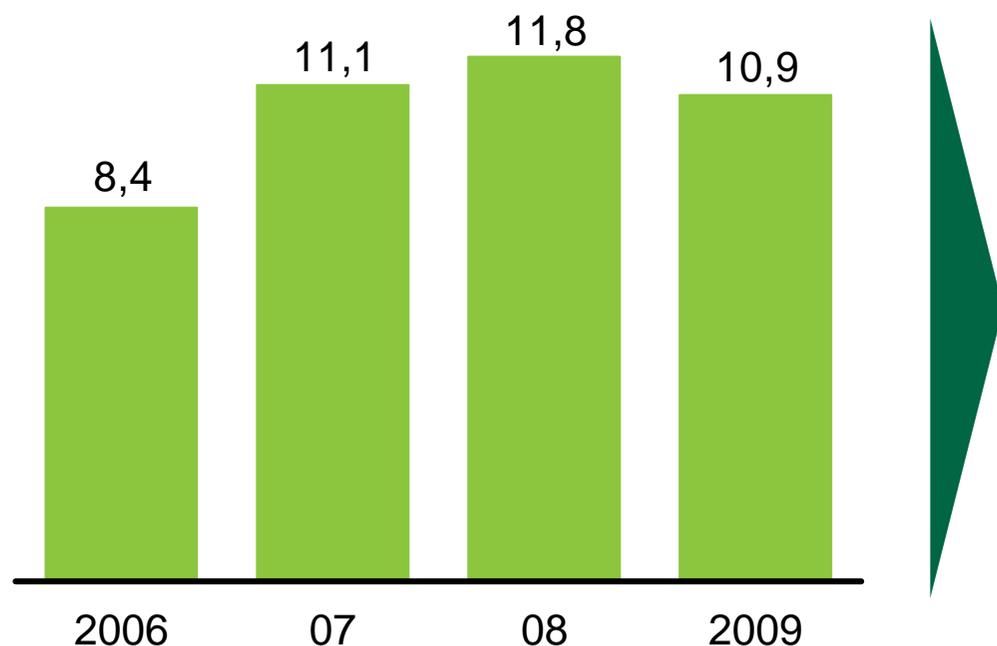
## 4 ...pretendendo prosseguir com acções imediatas e estruturais para otimizar a sua estrutura de capital

Potenciais iniciativas a implementar para reduzir alavancagem



## 5 Inapa prosseguirá esforço de otimização da gestão de capital disponível

Return On Capital Employed<sup>1</sup>  
Percentagem



- **Otimização da gestão do fundo de maneiio com redução de rácio Fundo de Maneio/Vendas para 18% (~2 p.p. abaixo do valor de 2009)**
- **Selectividade dos investimentos**
  - Aplicar até 1/3 do *cash flow* operacional do período nos negócios complementares
  - Procurar fontes dedicadas de fundos (p.ex., project finance)
- **Melhoria do ROCE para 12%**

<sup>1</sup> ROCE: (EBIT + Amortizações + Depreciações + Custos de reestruturação não recorrentes) / (Activos fixos tangíveis + Investimentos não correntes + Fundo maneiio)

# Síntese da proposta de linhas estratégicas de acção da Inapa para o triénio 2010-2012

	Linha estratégica de acção	Racional
1 <b>Negócio Papel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar posicionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado ainda com potencial, melhor para <i>players</i> de maior dimensão</li> </ul>
2 <b>Negócios complementares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acelerar o crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercados alvo fragmentados, com potencial extracção de valor</li> <li>Alavancagem de <i>know-how</i> de distribuição Inapa</li> </ul>
3 <b>Eficiência operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançar segunda vaga de eficiência operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captura de sinergias por alargamento da plataforma de serviços partilhados</li> <li>Optimização de estrutura de custos, modelo logístico e de negócio</li> </ul>
4 <b>Capital e financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompor estrutura de financiamento e capitais próprios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantia de sustentabilidade da companhia e exequibilidade do plano</li> </ul>
5 <b>Gestão de fundos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar gestão dos fundos disponíveis para ROCE 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimização adicional na gestão do fundo de maneiio das operações</li> <li>Canalizar até 1/3 do CF Operacional do período para negócios complementares</li> </ul>