

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE
IMPrensa BRASILEIRA/PARANAENSE – PERÍODO 1989/2000**

Paulo Roberto Godoy

Florianópolis-SC, outubro de 2001

PAULO ROBERTO GODOY

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE
IMPrensa BRASILEIRA/PARANAENSE – PERÍODO 1989/2000

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, (convênio UFSC/UEPG). Área de concentração: Economia Industrial.

Orientador: Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira

Co-orientador: Prof. Dr. Sílvio Antonio F. Cário

Florianópolis-SC, outubro de 2001

(Catalogação na fonte por CRISTINA MARIA BOTELHO, CRB-994/93)

G589c

Godoy, Paulo Roberto

Estudo da competitividade da indústria de papel de imprensa brasileira/paranaense – período - 1989/2000 / Paulo Roberto Godoy – Florianópolis, 2001.

183 f.: tabs.

Orientador: Laércio Barbosa Pereira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 2001.

Bibliografia: f. 132-135.

Inclui anexos

1. Indústria de papel – Brasil. 2. Indústria de papel – Paraná. 3. Indústria de papel – competitividade. I. Título.

CDU: 338

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE IMPrensa BRASILEIRA/PARANAENSE – PERÍODO 1989/2000

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia, em novembro de 2001.

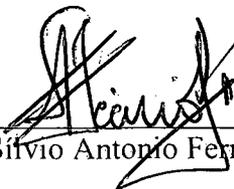


Prof. Dr. Sílvio Antonio Ferraz Cário
Coordenador do Curso

EXAMINADORES:



Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira (presidente) – PPGE/UFSC



Prof. Dr. Sílvio Antonio Ferraz Cário (membro) – PPGE/UFSC



Prof. Dr. Hermes Yukio Higashi (membro) – UEPG

APROVADA EM: 22 /11/2001.

Dedicatória

Com carinho, respeito e admiração dedico este trabalho à minha família pelo apoio, ajuda e estímulo em todas as horas e, pela compreensão nos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são dirigidos para todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Em especial agradeço a:

A DEUS por ter me dado força, saúde e disposição para nunca esmorecer, inspirando-me e ajudando-me de forma a possibilitar a conclusão deste estudo.

Aos professores, amigos e colegas do Curso de Mestrado em Economia realizado pela UFSC em convênio com a UEPG.

À coordenação do Programa de Pós-graduação em Economia, em particular, ao Professor Dr. Sílvio Antonio Ferraz Cário.

Ao professor Dr. Laércio Barbosa Pereira pela forma segura, dedicada e profissional com a qual conduziu o seu trabalho de orientador.

Ao Professor Milton Xavier Brollo pela sua atuação dinâmica na coordenação local do Curso de Mestrado.

Aos diretores e funcionários da Norske Skog Klabin Comércio e Indústria Ltda. e da Pisa – Papéis de Imprensa S/A. pela colaboração prestada e participação ativa na resposta à pesquisa e no fornecimento de informações relevantes.

Ao Sr. Régis Custódio da Gama e à sua empresa a SAMAB – Companhia Indústria e Comércio de Papel pela confiança e pela qualidade das informações disponibilizadas.

À Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA pela presteza e atenção no atendimento das consultas e na remessa dos documentos solicitados.

Ao Sindicato das Indústrias de Papel, Celulose e Pastas de Madeira para Papel, Papelão e Artefatos de Papel e Papelão do Estado do Paraná – SINPACEL, pela cessão de documentos para pesquisa.

Ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES por disponibilizar dados e informações importantes e facilitar o acesso à sua biblioteca e base de dados.

À Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, minha casa de trabalho, onde espero aproveitar e desenvolver as habilidades e partilhar os ensinamentos obtidos.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E ANEXOS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	PROBLEMÁTICA	1
1.2	OBJETIVOS	4
1.2.1	Objetivo geral	4
1.2.2	Objetivos específicos	4
1.3	HIPÓTESE	5
1.4	METODOLOGIA	5
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	6
2.	MUDANÇAS NO AMBIENTE CONCORRENCIAL	8
2.1	A NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL, A ABERTURA COMERCIAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	8
2.2	COMPETITIVIDADE	17
2.3	ESTRUTURAS DE MERCADO	24
2.3.1	Oligopólio concentrado	25
2.3.2	Oligopólio diferenciado	26
2.3.3	Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto	28
2.3.4	Oligopólio competitivo	29
2.3.5	Mercados propriamente competitivos	30
2.4	POLÍTICA INDUSTRIAL	30
3.	MUDANÇAS ESTRUTURAIS, INSERÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA NA GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	39
4.	CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE IMPrensa INTERNACIONAL E BRASILEIRA	53
4.1	CONFIGURAÇÃO MUNDIAL DA INDÚSTRIA	55

4.1.1	A indústria de papel no mundo	55
4.1.2	A indústria de papel de imprensa no contexto mundial	56
4.1.3	Os maiores produtores mundiais e a concentração da produção	64
4.2	CONFIGURAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PAPEL DE IMPRENSA	66
4.3	MERCADO BRASILEIRO – JORNAIS DO BRASIL	69
5.	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE IMPRENSA DO BRASIL: SEUS LIMITES E POSSIBILIDADES	74
5.1	BREVE HISTÓRICO DA KLABIN	74
5.2	BREVE HISTÓRICO DA PISA	81
5.3	BREVE HISTÓRICO DA NORSKE SKOG	83
5.4	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	86
5.5	DESEMPENHO FINANCEIRO, ECONÔMICO E DE MÃO-DE-OBRA	90
5.6	CAPACITAÇÃO PRODUTIVA E TECNOLÓGICA	95
5.7	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	102
5.8	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	110
6.	AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS E PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS	116
6.1	SUMÁRIO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS	116
6.2	PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS	120
6.2.1	Políticas de reestruturação setorial	121
6.2.2	Políticas de modernização empresarial	122
6.2.3	Políticas relacionadas aos fatores sistêmicos	123
7.	CONCLUSÃO	126
	REFERÊNCIAS	132
	ANEXOS	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Coefficientes de penetração (importações/produção) e abertura (exportações/produção) da indústria brasileira (em %)	44
Tabela 2	Número de fusões & aquisições de empresas no Brasil	47
Tabela 3	Fusões & aquisições e privatizações (US\$ milhões)	47
Tabela 4	Distribuição das 100 maiores empresas por tipo de propriedade	48
Tabela 5	Brasil: FPBK, total e por setores selecionados (% do PIB)	50
Tabela 6	Composição do investimento – máquinas e equipamentos	50
Tabela 7	Configuração da indústria de papel no mundo	55
Tabela 8	Produção mundial de papel de imprensa – 1997	56
Tabela 9	Demanda mundial de papel de imprensa – 1997	57
Tabela 10	Configuração da indústria de papel de imprensa na Europa (1999 e 2000)	58
Tabela 11	Configuração da indústria de papel de imprensa na América do Norte (1999 e 2000)	59
Tabela 12	Configuração da indústria de papel de imprensa na América Latina (1999 e 2000)	60
Tabela 13	Configuração da indústria de papel de imprensa na Ásia e Oceania (1999 e 2000)	61
Tabela 14	Configuração da indústria de papel de imprensa na África (1999 e 2000)	62
Tabela 15	Configuração da indústria de papel de imprensa no Mundo (1999 e 2000)	62
Tabela 16	Maiores consumidores <i>per capita</i> de papel e de papel de imprensa no ano de 2000 – (kg/hab)	63
Tabela 17	Dez maiores produtores de papel de imprensa em 1991 e 2000 (1.000 t)	65
Tabela 18	Evolução histórica da produção de papel no Brasil – período 1989/2000 – (t)	67
Tabela 19	Representatividade do papel de imprensa na produção total de papel no Brasil – período 1989/2000 – (t)	68

Tabela 20	Consumo aparente de papel de imprensa no Brasil – período 1989/2000	68
Tabela 21	Papel de imprensa: relação produção/consumo – período 1989/2000	69
Tabela 22	Indicadores do mercado brasileiro – jornais do Brasil	70
Tabela 23	Evolução da circulação média diária (1995/2000) – 1.000 exemplares	71
Tabela 24	Jornais brasileiros: circulação média - 1º semestre de 2000	72
Tabela 25	Empregados, produção e capacidade instalada por indústria de papel de imprensa – 1996/2000	86

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fatores determinantes da competitividade da indústria	22
Figura 3	Como são os jornais brasileiros – Onde estão localizados os jornais	70
Figura 4	Organograma do Grupo Klabin	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Concorrência, eficiência, políticas industrial e de defesa da concorrência na abordagem neoclássica estilizada	34
Quadro 2	Concorrência, eficiência, políticas industrial e de defesa da concorrência na abordagem neo-schumpeteriana estilizada	36
Quadro 3	Aquisições de indústrias de papel de imprensa nos últimos 10 anos	66
Quadro 4	Matérias-primas utilizadas por Klabin e Pisa (1999/2000)	87
Quadro 5	Espécies e áreas reflorestadas da indústria de papel de imprensa	88
Quadro 6	Grau de verticalização	89
Quadro 7	Grau de terceirização dos serviços	89
Quadro 8	Preços do papel de imprensa nos anos de 1999/2000	91
Quadro 9	Grau de qualificação da mão-de-obra	92
Quadro 10	Proporção de treinamento sistemático em 2000	93
Quadro 11	Número de empregados (total e de nível superior) em 31/12/2000	94
Quadro 12	Avanços tecnológicos (incorporação de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento)	97
Quadro 13	Adoção de tecnologias de gestão	97
Quadro 14	Normas técnicas utilizadas	98
Quadro 15	Fontes de informação para a inovação de processo, produto e organização da produção	99
Quadro 16	Obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica	101

Quadro 17 Estratégias de produção visam preferencialmente ...	105
Quadro 18 Estratégias de compras do principal insumo e/ou componente	106
Quadro 19 Estratégia de financiamento dos investimentos em capital fixo	109
Quadro 20 Estratégias de negócios	109

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 Fatores determinantes da competitividade	136
ANEXO 2 Instrumento de pesquisa - questionário da pesquisa de campo	144

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANJ	Associação Nacional de Jornais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESPAR	BNDES Participações S/A.
BRACELPA	Associação Brasileira de Celulose e Papel
CCB	Companhia de Celulose da Bahia
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CEAD	Centro de Educação Aberta Continuada
CGQ	Certificação/Garantia da Qualidade
CIMAPE	Companhia Manufatura de Papel e Embalagens
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COPA	Companhia de Papéis S/A.
CPS	Companhia Papeleira do Sul
CQ	Controle de Qualidade
ECIB	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
ETN's	Empresas Transnacionais
EUA	Estados Unidos da América
F&A	Fusões e Aquisições
FPBK	Formação Bruta do Capital Fixo
IBEMA	Companhia Brasileira de Papel
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços
IDE	Investimento Externo Direto
IKPC	Indústrias Klabin do Paraná de Celulose
INPACEL	Indústria de Papel Arapoti S/A.
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ISSO	International Organization for Standardization
IVC	Instituto Verificador de Circulação
KC	Klabin Cerâmica S/A
KESA	Klabin Embalagens S/A.

KIC	Klabin Irmãos & Cia.
MBL	Margem Bruta Líquida
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NSK	Norske Skog Klabin Comércio e Indústria Ltda.
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PAPER	Programa de Ação e Participação dos Empregados no Resultado
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCC	Papel e Celulose Catarinense Ltda.
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PISA	Papel de Imprensa S/A.
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PONSA	Papelão Ondulado do Nordeste S/A.
PPI	Pulp & Paper International
RIOCELL	Rio Grande – Companhia Celulose do Sul
SAP	Sistema de Gestão Integrada
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
STIPPCJ-PR	Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Papel, Celulose, Pasta de Madeira para Papel e Papelão de Telêmaco Borba
TGW	<i>Thermo Grownd Wood</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TMP	<i>Thermomechanical Pulp</i>
TQC	Controle da Qualidade Total
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WAN	Associação Mundial de Jornais

RESUMO

Neste trabalho objetiva-se estudar a competitividade da indústria brasileira/paranaense de papel de imprensa diante das mudanças ocorridas no ambiente econômico desde o final dos anos 80, e propor políticas e estratégias que contribuam para a melhor inserção da indústria, frente ao padrão de competição internacional. A partir da construção de um referencial teórico, da ampla coleta de dados e informações dessa indústria e da pesquisa de campo desenvolvida foi possível configurá-la adequadamente nos contextos nacional e internacional. Trata-se de uma indústria que apresentou, nos últimos dez anos, alto grau de concentração. Em 2000 apenas 10 grupos econômicos detinham 64,26% da produção mundial em torno de 39 milhões de t/ano. Os preços dessa indústria são ditados pelo mercado internacional, e a imunidade tributária assegurada pela Constituição da República tem sido considerada o grande entrave para o seu desenvolvimento no Brasil. Na cadeia produtiva há incidência de diversos impostos irrecuperáveis e que repercutem no custo final do produto, tornando a imunidade relativa. Há que se considerar ainda o alto custo tributário que incide sobre o investimento, pois, construir uma fábrica no Brasil é 32% mais caro do que em qualquer país Europeu. O produto importado entra no Brasil com financiamento internacional com prazos para os consumidores de até 360 dias. A estabilidade da economia e as medidas de desregulamentação atraíram investidores estrangeiros, e hoje a indústria de papel de imprensa brasileira é comandada pelo grupo norueguês Norske Skog. Para tornar esta indústria mais competitiva, com conseqüente expansão do parque industrial, é necessário o estabelecimento de políticas incentivadoras ao investimento e à produção, nos campos tributário, financeiro e de relações internacionais. As condições naturais e o domínio da tecnologia de produção a indústria brasileira possui.

ABSTRACT

This work aims to study the competitiveness of the Brazilian/Paraná-state newsprint industry vis-à-vis the changes which have taken place in the scenario of economy since the late 80s, and to advance policies and strategies that contribute to the best placement of the industry in the face of the standard of international competition. From the elaboration of a theoretical framework, extensive collection of data and information on this industry and the field research which was carried out, it was possible to adequately place it in the national and international settings. This is an industry that has shown, over the last ten years, a high degree of concentration. In 2000, only 10 economic groups held 64,26% of the worldwide output of around 39 million tons/year. The prices in this industry are dictated by the international market, and the tax immunity guaranteed by the Constitution of the Republic has been regarded as the major hindrance to its development in Brazil. In the production chain, a number of non-reclaimable taxes are applied which reflect in the final cost of the product, rendering immunity a relative benefit. Also, the high tributary costs which are applied on the investment have to be taken into account, since building a plant in Brazil is 32% more costly than in any European country. The imported product enters Brazil with international financing with payment-free periods of up to 360 days for the consumers. The stability of the economy and the deregulatory measures have drawn foreign investors, and the Brazilian newsprint industry is led today by the group Norske Skog. In order to make this industry more competitive, with the resulting expansion of the industrial park, it is necessary to establish fostering policies to investment and production in the realms of taxation, finances and international relations. The natural conditions and the production technology expertise are already an asset of the Brazilian industry.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

O Brasil, historicamente, é importador de papel de imprensa (*newsprint*), nome adotado para designar os papéis utilizados para impressão de jornais, revistas e periódicos, sendo fabricado principalmente com pasta mecânica ou mecano-química e apresenta gramatura entre 45 e 56 g/m². Hoje, cerca de dois terços do consumo é abastecido por produto importado.

Apesar desta constatação o último grande investimento realizado para a produção deste produto aconteceu entre os anos de 1982 e 1984, com a inauguração da planta da Pisa, no município de Jaguariaíva (PR).

A falta de investimentos visando o aumento da produção do papel de imprensa não se deve a falta de demanda, mas sim a problemas de outra ordem, tais como a imunidade tributária, concedida na Carta Constitucional da República Brasileira, ou das linhas de financiamento internacionais, que colocam o produto importado em território brasileiro, em condições extremamente vantajosas para o mercado consumidor. A imunidade tributária do papel de imprensa torna a competição com o produtor estrangeiro injusta, pois, estes além de não pagarem impostos ao vender seus produtos aqui, contam com financiamentos vantajosos dos bancos de fomento à exportação de seus países.

Somente para exemplificar: a insuficiente produção verificada nos últimos doze anos representou para o país um déficit na balança comercial de aproximadamente US\$ 2,29 bilhões, a preços de 2000, representado pela importação de 3,27 milhões de toneladas. Considerando apenas o ano de 2000 este déficit atingiu US\$ 268,8 milhões. Constata-se que as perspectivas, em termos de uma auto-suficiência e até por que não dizer de um excesso de capacidade visando suprir o mercado internacional, são reais e muito promissoras.

Em estudo realizado pelo BNDES (1998, p. 14) sobre as perspectivas nos cenários nacional e internacional, para o setor de celulose e papel, constatou-se a necessidade de investimentos adicionais da ordem de US\$ 8,8 bilhões, no período 1998-2005, para que o Setor mantenha sua posição competitiva no mercado mundial,

incluindo-se neste valor os investimentos necessários ao aumento da produção de papel de imprensa.

A estimativa feita pelo principal financiador do setor papelero, para que o País não perca mercado, foi feita em 1998, quando as exportações ainda estavam em queda. Até 2015, porém, ainda segundo o mesmo estudo, o Brasil poderá responder pela metade da demanda adicional de 15 milhões de toneladas para celulose de fibra curta no mercado internacional. A capacidade de produção do País deverá chegar a 10 milhões de toneladas até 2005. Quem analisa a conjuntura observa claras indicações de que a indústria brasileira de celulose e papel atravessa um momento em que tem tudo a seu favor para iniciar um novo ciclo de investimento e desenvolvimento.

No final do ano 2000 o BNDES divulgou um trabalho que teve por objetivo registrar os principais agregados referentes ao mercado e à indústria internacional produtora de papéis durante o período 1990 –1999. No tocante ao papel de imprensa as principais informações da produção mundial foram:

“No período 1990/99 a produção de papel de imprensa cresceu, em média, 1,5% ao ano. Em 1999, a produção de 37,7 milhões de toneladas representou 12% da produção mundial de papéis de todos os tipos. Foi a categoria de papel com menor acréscimo de fabricação na década. Se na América Latina e na África a produção desse papel tem decrescido, na Ásia/Oceania houve um importante acréscimo de produção, 3,9% ao ano. A América do Norte concentrou, em 1999, 42% da produção mundial vindo a seguir a Europa com 33% e a Ásia com 23%. Em 1990 essas participações eram, respectivamente, de 46%, 32% e 18%” (BNDES, 2000, p. 21).

Abordando questões relativas ao comportamento do consumo, concentração da produção (territorial e de empresas), comercialização internacional e preços na década de 90, o estudo do BNDES, concluiu:

“Em razão da estabilização do consumo nos países mais desenvolvidos, os papéis de imprensa apresentaram, durante a década, taxas de crescimento bem mais modestas: 1,5%, em média, ao ano. Essa estabilização é debitada, principalmente, ao avanço dos meios eletrônicos de comunicação, a televisão principalmente. A produção desses papéis está concentrada em número reduzido de países e de empresas, sendo as dez maiores responsáveis por cerca da metade da produção. Os papéis de imprensa constituem a categoria com percentual mais elevado de comercialização internacional, que atinge quase a metade da produção mundial. Os maiores exportadores, Canadá, Suécia, Finlândia, Rússia e Noruega, são responsáveis por mais de 70% dos volumes exportados desse tipo de papel. Durante os anos 90 os preços dos papéis de imprensa flutuaram entre US\$ 480/t e US\$ 850/t, sendo o pico dos preços atingido ao final de 1995, refletindo a situação reinante naquela época quando os preços de celulose atingiram seus máximos históricos. Desde então os preços recuaram, situando-se, ao final da década em cerca de US\$ 550/t” (BNDES, 2000, p. 4).

Os principais produtores mundiais de papel de imprensa têm suas plantas industriais localizadas no Canadá, Estados Unidos, Japão, Suécia, Finlândia e Alemanha, sendo o Canadá e os países nórdicos exportadores líquidos.

Segundo a BRACELPA (2000, p. 10), o estado do Paraná produziu 243 mil toneladas de papel de imprensa em 1999, e 266 mil toneladas em 2000, concentrando, em termos de estrutura produtiva, 100% da produção deste tipo de papel no Brasil em duas unidades industriais (Pisa e Klabin). A produção brasileira de papel de imprensa apresentou na comparação 1999/1998 um declínio de 11,3%. A exportação cresceu 37,5% e as importações declinaram 5,3%. Considerando um consumo aparente de 600 mil toneladas, as importações representam 63,2% enquanto que a produção interna responde por 36,8%. Não tendo sido realizados novos investimentos nota-se, claramente, o avanço das importações que eram de 54% em 1994 e chegaram a 63,2% em 1999.

A perda de participação do papel de imprensa frente a outros tipos de papéis deve-se a atitudes tomadas por parte dos consumidores do papel de imprensa, nos momentos de dificuldade de obtenção de matéria-prima, tais como: reduções dos espaços editoriais, dos espaços em branco e das seções menos lidas, uso criterioso dos tipos de letras, corte de circulação marginal, reajuste do tamanho das folhas, concisão nas informações, etc. resultando, certamente, em diminuição do consumo. A concorrência entre a mídia escrita e a mídia eletrônica é também outro fator explicativo, assim como a exigência de maior qualidade de impressão (uso de cores variadas e nitidez cada vez maior das fotos), exigindo mudanças nos processos.

Os dois grupos industriais Pisa e Klabin têm planos para suas plantas. A divisão papeleira da Pisa foi comprada pela norueguesa Norske Skog, e a Klabin constituiu uma *joint-venture* com o mesmo grupo multinacional para gerir a produção de papel de imprensa, tendo perspectiva de encerramento da produção deste tipo de papel (máquina VI) até o final de 2003.

Considerando a importância e o significado da indústria de papel de imprensa no contexto da economia brasileira, notadamente no peso que tem nas importações totais de papel realizadas pelo País, e tendo em conta a sua representatividade no estado do Paraná, pretende-se responder, nesta pesquisa, às seguintes questões:

- Quais as principais mudanças ocorridas no ambiente econômico e competitivo que tiveram impactos sobre a competitividade da indústria de papel de imprensa?
- Qual é a capacidade competitiva da indústria de papel de imprensa do Brasil frente ao mercado internacional?
- Quais as estratégias adotadas pelas empresas de papel de imprensa do Brasil frente ao novo ambiente competitivo?
- Quais as políticas e estratégias a serem recomendadas para se alcançar maior competitividade no setor?

1.2 OBJETIVOS

No presente trabalho contempla-se atingir um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme se especifica:

1.2.1 Objetivo geral

Estudar a competitividade das empresas da indústria brasileira de papel de imprensa frente às mudanças no ambiente econômico.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Construir um referencial teórico e analítico para o estudo da competitividade, bem como caracterizar a indústria de papel de imprensa no Brasil, e as principais mudanças ocorridas na economia mundial, brasileira/paranaense que tiveram impactos importantes na indústria.
- b) Estudar a competitividade da indústria de papel de imprensa do Brasil.

- c) Identificar e avaliar as estratégias adotadas pelas empresas frente aos desafios da concorrência internacional

- d) Sugerir possíveis políticas e novas estratégias que possam contribuir para a melhor inserção da indústria, frente ao padrão de competição internacional.

1.3 HIPÓTESE

A hipótese que dá sustentação ao presente trabalho é a de que a indústria de papel de imprensa brasileira é competitiva no contexto mundial, tendo, no entanto, entraves ao seu desenvolvimento decorrentes, de um lado da imunidade tributária vigente para este tipo de produto, e de outro, das linhas de crédito para financiamento das exportações dos países produtores aos consumidores nacionais.

1.4 METODOLOGIA

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura abordando aspectos relacionados à competitividade, estrutura de mercado, estratégias competitivas, reestruturação produtiva e política industrial.

Na seqüência foram coletados dados em publicações específicas do setor de papel de imprensa, tanto no contexto nacional como internacional, visando analisar as estratégias adotadas em busca de competitividade e de vantagens competitivas.

O conhecimento das estratégias competitivas da indústria de papel de imprensa no Brasil foi possibilitado pela contribuição dada pelas duas únicas empresas produtoras no país, respondendo à pesquisa implementada. O instrumento da pesquisa encontra-se no anexo ao final do presente trabalho tendo sido elaborado e devidamente adaptado tomando por base o igualmente utilizado no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – Setor de Papel e Celulose (Campinas, 1993). A aplicação do questionário na Klabin ocorreu nos meses de junho e julho de 2001 e na Pisa em agosto e setembro de 2001, tendo sido levantadas informações sobre suas características;

desempenho financeiro, econômico e produtivo; capacidade gerencial, produtiva e tecnológica, estratégias competitivas e fatores determinantes da competitividade.

Os dados levantados foram adequadamente tratados e analisados, estando apresentados de forma descritiva e também por tabelas e quadros, o que permitiu conhecer os principais indicadores de desempenho dessa indústria.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, além desta introdução.

No segundo capítulo fez-se uma revisão da literatura abordando as principais mudanças ocorridas no ambiente econômico e competitivo que tiveram impactos sobre a competitividade da indústria de papel de imprensa, tais como a nova ordem econômica e a abertura comercial; a reestruturação produtiva; estruturas de mercado; competitividade, finalizando com política industrial.

No capítulo três procurou-se avaliar as mudanças estruturais ocorridas na economia brasileira, a inserção do Brasil no processo de globalização e as causas e os efeitos da necessária reestruturação produtiva frente aos desafios do novo ambiente econômico.

Na elaboração dos capítulos dois e três procurou-se responder quais as principais mudanças ocorridas no ambiente econômico e competitivo, mundial e brasileiro, e que tiveram impacto sobre a indústria, para cumprir com o primeiro objetivo específico do trabalho.

A caracterização da indústria de papel de imprensa internacional e brasileira é objeto do capítulo quatro, onde se verifica a sua configuração, assim como apresenta-se, no seu encerramento, um panorama do mercado consumidor brasileiro, ou seja, os jornais do Brasil. É resultado de ampla coleta de dados e responde ao segundo objetivo específico.

No capítulo cinco discutem-se as possíveis estratégias competitivas da indústria de papel de imprensa do Brasil, os seus limites e as suas possibilidades diante do novo ambiente competitivo, sendo resultado de pesquisa de campo realizada nas empresas produtoras, avaliando a capacidade competitiva da indústria de papel de

imprensa do Brasil frente ao mercado internacional. A análise desenvolvida no capítulo responde ao terceiro objetivo específico.

No capítulo seis avaliam-se as condições competitivas da indústria de papel de imprensa e os principais obstáculos enfrentados, amplamente demonstrados no capítulo anterior, e formulam-se propostas de políticas e estratégias consideradas necessárias para se alcançar maior competitividade nesta indústria, cumprindo com o quarto objetivo específico do trabalho de pesquisa.

Finalmente, no capítulo sete apresenta-se a conclusão do trabalho.

2 MUDANÇAS NO AMBIENTE CONCORRENCIAL

O desenvolvimento teórico no presente capítulo tem por objetivo abordar questões que de alguma forma tiveram, têm e ainda terão influência proeminente sobre o ambiente concorrencial, estando dividido em seções que descrevem, sequencialmente, a nova ordem econômica mundial e a abertura comercial, o processo de reestruturação produtiva mundial, as diferentes estruturas de mercado, competitividade e padrões de concorrência e política industrial.

2.1 NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL, A ABERTURA COMERCIAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A necessidade de promover ajustes na estrutura do setor produtivo dos países industrializados surgiu nos anos 70 como uma das estratégias de superação da crise internacional de meados da década. De acordo com Suzigan (1989, p. 7) “Essa crise, como se sabe, teve componentes cíclicos, determinados pelo esgotamento do padrão de crescimento e a correspondente trajetória tecnológica que possibilitaram a rápida expansão a partir do pós-guerra, bem como componentes político-econômicos conjunturais, como o choque dos preços do petróleo e das matérias-primas”.

O desempenho do setor industrial nas economias de mercado foi sendo condicionado por mudanças estruturais nos planos tecnológico, institucional e de organização dos mercados e das empresas. Segundo Silva & Laplane (1994, p. 82):

“No início da década de 70 eram visíveis, nos países desenvolvidos, os sintomas da crise do padrão industrial vigente e do marco institucional que regulava as relações econômicas entre os países capitalistas. A internacionalização das empresas e dos bancos norte-americanos e o sucesso do Japão e dos países europeus no desenvolvimento de sistemas industriais competitivos minaram progressivamente, desde meados dos anos 60, a hegemonia dos Estados Unidos e contribuíram para a crise do padrão monetário internacional, em 1971. O primeiro choque do petróleo, em 1973, acentuou os desequilíbrios comerciais e financeiros e criou condições para a ampliação rápida do circuito financeiro internacional privado, fora do controle dos Estados Nacionais e capaz de potencializar a instabilidade do câmbio e dos juros”.

Constata-se forte desaceleração do crescimento do produto industrial, gerando ociosidade na capacidade produtiva e estimulando a racionalização. Como

participação ativa (e coordenada) das empresas e, diretamente em uns casos e indiretamente em outros, dos Estados Nacionais”.

Fica evidente, portanto, que os traços marcantes da economia mundial nos últimos 15 anos foram, sem sombra de dúvidas, a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira. Verifica-se a integração da economia mundial, com rápida difusão da revolução tecnológica, porém, de forma desigual mesmo entre as economias mais avançadas. Neste cenário a capacidade competitiva das firmas e das nações parece estar atrelada à sua capacidade inovativa, fato confirmado pelas grandes mudanças observadas nos processos produtivos e decorrentes, principalmente, do volume de investimentos em conhecimento.

O termo globalização revela como idéia predominante a existência de um mundo sem fronteiras, sobressaindo-se um sistema internacional autônomo e sem raízes sociais, e com o mercado de bens e serviços cada vez mais global. Grandes corporações transnacionais, principais atores desse processo, dominam a economia mundial através do que se convencionou chamar “forças de mercado incontroláveis”, instalando-se em qualquer lugar do planeta em função das vantagens oferecidas pelos diferentes mercados e sem dever lealdade a nenhuma nação. Os que desejam se tornar vencedores (nação, empresa ou indivíduo) devem ser os mais articulados e competitivos no mercado global.

Segundo Chesnais (1996, p. 17) “A expressão ‘mundialização do capital’ é a que corresponde mais exatamente à substância do termo inglês ‘globalização’, que traduz a capacidade estratégica de todo grande oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e condutas ‘globais’”.

Os efeitos e impactos da globalização são sentidos de forma diferenciada nos segmentos financeiro, comercial, produtivo, institucional e tecnológico. Verifica-se, por exemplo, o aumento das barreiras ao deslocamento de trabalhadores, tendo Benjamin *et al* (1998, p. 33) assim afirmado “Junto com a globalização do grande capital, ocorre a fragmentação do mundo do trabalho, a exclusão de grupos humanos, o abandono de continentes ou regiões, a concentração da riqueza em certas empresas e países e a fragilização da maioria dos Estados, e assim por diante”.

Um grande número de países, diante do desafio de um ambiente de mudanças e incertezas, adotou políticas que atribuem ao mercado a prerrogativa de

prover a auto-regulação econômica, políticas estas eminentemente de cunho liberal. Abertura, estabilização, desregulamentação e privatização constituíram-se em políticas macroeconômicas adotadas tanto por países em desenvolvimento como por ex-comunistas, sob a liderança dos países anglo-saxônicos.

Igualmente, merece destaque, a acelerada difusão das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que através da diferenciação e ampliação de sistemas, canais, redes e organizações de geração, tratamento e difusão das informações, oportunizou a ruptura quanto à extensão dos contatos e de trocas de informações possíveis entre os atores na aldeia global. A rapidez da comunicação, processamento, armazenamento e transmissão de informações com custos cada vez mais baixos estão dando origem a uma nova era que recebe diferentes denominações, tais como: “sociedade ou economia da informação” ou “paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação e comunicação”.

Segundo Lastres *et al* (1998, p. 43) “Assim, a conjugação destes dois fenômenos – o crescente movimento de liberalização e desregulação dos mercados (sobretudo dos sistemas financeiros e dos mercados de capitais) e o advento do paradigma das tecnologias de informação – é vista como elemento catalisador do processo de globalização nas últimas décadas”.

Além da formação de redes (*network firm*) de todo tipo, as mudanças políticas, comerciais, financeiras, culturais e sociais resultantes do processo de globalização determinaram a reorganização espacial da atividade econômica e a re-hierarquização de seus centros decisórios, concentrando-se na denominada Tríade (Estados Unidos, Japão e países da Europa Ocidental).

Porém, Hirst & Thompson (1998, p. 90), ao referir-se a este movimento concluem:

“As economias podem ter-se internacionalizado em um grau considerável, mas a riqueza e a produção permanecem locais e distribuídas de forma extremamente desigual. O perigo da retórica da globalização é que tende a ignorar essas distribuições: trata o mundo como um simples mercado competitivo aberto e a situação da atividade econômica como ditada apenas por considerações comerciais”.

Da mesma forma Chesnais (1996, p. 33) afirma que:

“O movimento da mundialização é *excludente*. Com exceção de uns poucos ‘novos países industrializados’, que haviam ultrapassado, antes de 1980, um patamar de desenvolvimento industrial que lhes permite introduzir mudanças na produtividade do trabalho e se manterem competitivos, está em curso um

nítido movimento tendente à marginalização dos países em desenvolvimento”.

Os desafios e impasses enfrentados pelos países menos avançados diante do processo de aceleração da globalização são semelhantes, e até mais sérios, do que aqueles identificados no caso dos países mais avançados, entre os quais se incluem o acirramento das disparidades e a aceleração do processo de polarização entre regiões, países e grupos sociais. A preferência é a de atuação em mercados que dispõem de renda, de infraestrutura e que adotam normas trabalhistas, ambientais e tributárias consideradas mais atrativas, flexíveis e competitivas, com a conseqüente exclusão dos que não oferecem tais condições (Lastres, 1997, p. 39).

Entre os desafios está o da exigência de definição e implementação de uma estratégia de desenvolvimento industrial em um cenário em que, mundialmente, rediscutem-se e redefinem-se o papel e o formato das novas políticas nacionais para a promoção do desenvolvimento industrial, assim como o próprio papel do Estado, deixando de lado posturas altamente protecionistas e assumindo abertura econômica e promoção de competitividade internacional, drástica e intempestivamente, sem medidas compensatórias e de ajuste gradual, extremamente necessária.

Segundo Erber & Cassiolato (1997, p. 43 e 44)

“... a tão mencionada necessidade de retração completa do Estado no domínio industrial não encontra correspondência nas políticas efetivamente implementadas nos países mais avançados. Segundo o documento oficial da OCDE, em praticamente todos os países membros, os governos têm considerado imperativo contrabalançar o grau elevado de abertura ao exterior (redução de barreiras tarifárias) mobilizando uma gama de instrumentos visando melhorar a competitividade de suas empresas, tanto no que se refere às exportações quanto em relação aos mercados internos, cada vez mais abertos à concorrência externa (OECD, 1993). Assim as políticas tecnológicas e comerciais dos países da OCDE, tornaram-se crescentemente integradas a partir do final da década de 80”.

Não resta dúvida que é deveras importante o estabelecimento de políticas específicas para estimular a capacitação técnico-científica dos países, em uma perspectiva que considere tanto os novos desafios lançados pela intensificação do processo de globalização e as experiências e tendências observadas quanto às especificidades e potencialidades nacionais. Lastres (1997, p.45) afirmou que “Acima de tudo, argumenta-se que o fortalecimento da infra-estrutura e da capacidade técnico-científica, em qualquer país, é uma condição *sine qua non* para seu desenvolvimento”.

Decorrente das dificuldades de financiar despesas de médio e longo prazo e da real e séria crise fiscal do Estado verificou-se, via de regra, um constrangimento aos investimentos públicos de fomento às condições sistêmicas da competitividade e aos outros programas de natureza tecnológica, setorial ou regional, sem que isto tivesse significado uma desistência de intervenção do Estado no campo da competitividade.

Tanto é verdade que Erber & Cassiolato (1997, p. 44) afirmam que “Com efeito, no Japão, na Alemanha, na França e, hoje, nos EUA, os estados nacionais agem pragmaticamente na defesa ou no reforço da competitividade industrial”.

As políticas de competitividade praticadas atualmente nos países da OCDE incluem alguns instrumentos tradicionais da política industrial conjugados com um número maior e mais complexo de novos mecanismos. Do ponto de vista prático, as várias combinações desses instrumentos dão um caráter *ad hoc* muito pronunciado às políticas.

Se por um lado a maioria dos países considera positiva a pressão que os oligopólios locais sofrem da concorrência externa, por outro lado existem fatores, de natureza militar ou industrial em maior ou menor escala dependendo do país, que continuam a influir sobre as ações dos governos destacando-se a preservação, pelo menos parcial, da soberania nacional, em especial, o domínio e certo grau de autonomia em “tecnologias críticas”.

Há que se considerar, também, a influência de fatores que incluem a questão do emprego, balança comercial, meio ambiente e desenvolvimento tecnológico, notadamente os que buscam cooperação e parcerias entre empresas e institutos de pesquisa.

Por ser crescente a cooperação e outras formas de captura de externalidades, entre agentes públicos e privados, é possível se estabelecer uma classificação para algumas formas de fomento à competitividade. No entendimento de Erber & Cassiolato (1997, p. 45) essas relações representam a oferta de externalidades e de oportunidades de cooperação:

“Referem-se a: (a) infra-estruturas e serviços públicos; (b) investimentos imateriais em educação, treinamento e P&D; (c) articulação de nexos cooperativos entre agentes através de programas mobilizadores, incentivos, etc., significando articular empresas, instituições de pesquisa pura e aplicada, infra-estruturas tecnológicas, etc., em torno a sistemas locais ou regionais de inovação; (d) promoção da parceria entre o sistema financeiro e as empresas inovadoras, através da criação de condições fiscais, financeiras e

institucionais que incentivem os bancos e agentes financeiros a apoiar a inovação, alargando o horizonte temporal e absorvendo parte dos riscos”.

Nas suas políticas de competitividade, os principais instrumentos utilizados pelos países industrializados podem ser classificados em quatro categorias: 1) poder de compra do setor público; 2) intervenção direta para a reestruturação de setores, sob leis ou regulamentos temporários; 3) requisitos de desempenho para o investimento de risco estrangeiro; 4) subvenções, incentivos e auxílios fiscais-financeiros, diretos e indiretos. Tais medidas, tradicionais dos países em desenvolvimento, têm sido utilizadas pelos membros da OCDE, inclusive por diversos Estados dos EUA.

Premidos pela concorrência internacional e pela necessidade de reforçar o potencial de desenvolvimento nacional e/ou regional os países implementam suas políticas governamentais de competitividade, e a sua amplitude depende necessariamente de cada contexto nacional. Essas políticas incluem desde o encorajamento à adaptação às novas tecnologias de produção pelas empresas industriais, conjugado com promoção de atividades de P&D além do estímulo à difusão e cooperação tecnológicas nas áreas de pesquisa genérica de longo prazo.

Busca-se, desta forma, segundo Erber & Cassiolato (1997, p. 45-46) “... através da consolidação das bases regionais para o desenvolvimento tecnológico, o reforço das malhas de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento de atividades consideradas estratégicas para o crescimento doméstico tais como o apoio aos setores de ponta e atividades de *networking* e o reforço substantivo às atividades de pesquisa básica”.

A reestruturação produtiva tem se caracterizado como um processo abrangente e de expressivo impacto sobre os mais diversos campos da economia mundial. É extremamente heterogêneo, convivendo novas tecnologias e novas formas organizacionais com sistemas e estruturas ainda típicos do modelo taylorista-fordista de organização da produção, como as linhas de montagem, o parque de máquinas convencional baseado em tecnologia eletro-mecânica, e os estilos autoritários e hierarquizados de gestão do trabalho.

Dreifuss (1991, p.2 in Lins, 1993, p. 20) assim definiu o processo de reestruturação produtiva mundial:

“Trata-se não só de uma profunda e extensa recomposição do ‘sistema produtivo capitalista mundial’, mas de uma reformulação do conceito e da prática de mercado econômico, assim como da sua ampliação espacial. Estas

recomposições e reformulações espelham e se ajustam à dinâmica de uma verdadeira transformação das bases científicas, industriais, culturais e políticas das economias e sociedades ‘avançadas’ ou ‘informatizadas’. Estas mudanças também são impelidas por – e, por sua vez, estimulam – ‘reconfigurações’ nos tecidos societários; ‘reformatações’ político-sociais; deslocamentos de pólos motores dos processos de inovação e readequação de sistemas tecnológicos; e reformulações institucionais. Trata-se de uma reestruturação e reorganização produtiva que compreende inovação, renovação e recondicionamento da composição da manufatura (nos sistemas de ‘fabricação’, nos insumos utilizados, nos métodos empregados), na localização (onde ela acontece) e na atribuição (quem cumpre que função e que papel desempenha nesse processo)”.

O novo modelo de desenvolvimento técnico e organização flexível do trabalho e capital, evidencia novas características de organização, frontalmente oposto ao “fordismo”¹. As firmas tradicionais buscam diversificação pela entrada no campo da produção industrial. Constata-se um aperfeiçoamento do fluxo de materiais, reduzindo enormemente o estoque de partes e peças para produção assim como de produtos acabados. Visível foi o desenvolvimento e a melhoria dos processos da qualidade, tornando-se a produção industrial intensiva em capital e menos em trabalho.

Segundo Lins (2000, p. 31):

“Na reestruturação industrial que diversos países latino-americanos protagonizaram desde os anos 80, as empresas não responderam da mesma maneira à intensificação da ‘contestabilidade externa’ representada pela abertura comercial. Devido à exposição das estruturas produtivas internas ao aumento da concorrência, relacionado à avalanche de produtos estrangeiros nos mercados internos, certas firmas introduziram modificações na organização da produção e na forma de gestão visando a se capacitarem para seguir atuando em meio às novas regras do jogo competitivo. Outras empresas, entretanto, mantiveram comportamento de tipo vegetativo, o que não foi desprovido de conseqüências”.

A partir da observação de experiências em diversas regiões da Europa, alguns autores, dentre os quais destacam-se Piore e Sabel (1984) e Roobeek (1987), proclamam o declínio da produção em massa e sua substituição pelo sistema de produção flexível, ou seja, produção de bens customizados, em lotes menores e de forma sintonizada com as evoluções do mercado.

Lins (2000, p. 34) observa que:

¹ De acordo com Lins (1993, p.16): “A introdução e a difusão de novas bases tecnológicas passaram a figurar, de modo crescente, entre as condições fundamentais para a retomada do crescimento econômico. Ou seja, já nos anos 70 contemplava-se a ‘via tecnológica’ como o caminho a ser trilhado para se lograr uma possível saída da crise. Isto, entretanto exigia algum nível de especialização dos aparelhos produtivos em setores de produtividade elevada e sofisticação tecnológica. Ora, conforme indicado, o chamado ‘choque monetarista’ visava, entre outras coisas, solapar em definitivo o próprio paradigma

“Não obstante as controvérsias sobre a difusão de um novo paradigma tecnológico-organizacional, vários autores admitem que se fizeram necessárias novas formas de produção, compatíveis com estilos de vida diversificados e mercados mais versáteis e segmentados. Sua base são as novas tecnologias de produto e processo, principal vetor de força da reorganização produtiva nas últimas décadas e elemento chave no surgimento de uma nova engenharia produtiva. Importa sobretudo destacar que mercados mais voláteis e imprevisíveis, em que as bases da concorrência deslocaram-se dos preços para a qualidade e para a diferenciação dos produtos, impuseram a produção flexível como requisito fundamental para a ocupação de nichos lucrativos do mercado. Essa flexibilização representa mudanças na forma como a produção é organizada em nível de firma, no plano das relações interfirmas e na localização das empresas”

Vários setores passaram e outros tantos vêm passando por intenso processo de reestruturação, o que resultou no fechamento de empresas e no desaparecimento de segmentos produtivos, não compensados pelo aumento da competitividade e das exportações das empresas remanescentes, originando dessa forma um processo crescente de especialização.

Sobre a reestruturação do setor de celulose e papel, Mattos e Valença (1999, p.255) concluem que:

“O setor de celulose e papel, tradicional e conservador em todo o mundo, é um dos últimos segmentos econômicos a passar por um processo de reestruturação representado por um ciclo de grande número de fusões e aquisições. O grau de concentração é relativamente baixo ao se considerar que as 10 maiores empresas mundiais detêm apenas 24% do mercado global de celulose e papel. No Brasil as empresas apresentam as mesmas características de conservadorismo de suas congêneres mundiais, com agravantes: a defasagem tecnológica existente na grande maioria das empresas e os altos custos de investimento e de capital. Ainda assim, grande número de empreendimentos de pequeno porte vem sobrevivendo, em condições cada vez menos competitivas”.

No âmbito da política empresarial de desenvolvimento da produção, devem ser buscadas soluções que aumentem a eficiência de cada um dos elos das cadeias produtivas. Os baixos rendimentos encontrados em um determinado segmento industrial, muitas vezes decorrem da falta de conhecimento dos problemas que acometem os seus fornecedores ou prestadores de serviços, ou da ignorância das políticas públicas praticadas em cada uma das etapas da produção, distribuição e comercialização do produto. Hoje, a competição internacional se faz entre cadeias produtivas.

industrial do Fordismo, a destruição das indústrias ‘antigas’ abrindo o caminho para a consolidação do ‘novo’, numa autêntica *destruição criadora* schumpeteriana”.

A tendência dos grandes grupos industriais é a de se organizar como “empresas rede”. Chesnais (1996, p. 33) considera que “As novas formas de gerenciamento e controle, valendo-se de complexas modalidades de terceirização, visam a ajudar os grandes grupos a reconciliar a centralização do capital e a descentralização das operações, explorando as possibilidades proporcionadas pela teleinformática e pela automatização”.

Na visão de Rocha, Iooty e Ferraz (2001, p. 71) “A década de 90 presenciou uma fabulosa onda de fusões e aquisições (F&A) no mundo. O Brasil não foi exceção tendo sido registradas mais de 1000 transações de F&A entre 1990 e 1999 em todas as atividades”.

Segundo Chesnais (1996, p. 33) “O grau de interpenetração entre os capitais de diferentes nacionalidades aumentou. O investimento internacional cruzado e as fusões-aquisições transfronteiras engendram estruturas de oferta altamente concentradas a nível mundial”.

Um dos aspectos ressaltados por Chesnais (1996, p. 64) é o de que: “..., um dos principais objetivos industriais de uma aquisição/fusão consiste em pegar uma parcela do mercado, especialmente quando for acompanhada pela aquisição de marcas comerciais, de redes de distribuição e de clientes cativos”.

Após as considerações realizadas sobre a nova ordem econômica mundial, a globalização e o novo ambiente concorrencial e os seus efeitos, que entre outros aspectos, conduziu a uma reestruturação profunda no sistema produtivo nacional com considerável reflexo na estrutura de mercado, a próxima seção tem a preocupação de caracterizar e conceituar a competitividade.

2.2 COMPETITIVIDADE

A competitividade é tratada, na maior parte dos estudos recentes, como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados.

A riqueza do conceito de competitividade se estende desde o conjunto de firmas que compõem a indústria até o mercado, entendido este último não apenas como uma parcela da demanda a ser conquistada ou mantida pela firma mas também como espaço da concorrência inter-capitalista.

Vista como desempenho – a competitividade revelada – é de alguma forma representada pela participação no mercado (*market-share*), sendo uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço (qualidade de produtos e de processos, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos). Os investimentos se apresentam, em princípio, como de alto valor e grande incerteza, e o grau de sucesso obtido por várias firmas nos investimentos é um dos determinantes mais importantes do desempenho *ex-post*.

Por outro lado, quando olhada como eficiência – competitividade potencial – é de alguma forma traduzida através da relação insumo-produto praticada pela firma, em busca dos melhores rendimentos. O grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas, reflete, nesta situação, a competitividade como uma variável *ex-ante*.

De acordo com Ferraz *et al* (1994, p. 3): “Competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ainda, segundo Coutinho & Ferraz (1994, p. 3):

“Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente aos testes dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenham e expandam a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à expansão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais”.

No enfoque macroeconômico, competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação do nível de vida e o bem estar social.

Essa abordagem reconhece que a competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das suas fronteiras. Ao mesmo tempo, identifica a competitividade das economias nacionais como sendo algo mais do que simples

agregação de desempenho de suas empresas. Estudos da OCDE mostraram que as estratégias empresariais, com e sem sucesso, seguiram padrões específicos de acordo com cada País, sugerindo que as características do sistema econômico afetam os fatores de competitividade, e, portanto, influenciam o desempenho das empresas.

Para Porter (1999, p. 167)

“A competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes”.

Do ponto de vista microeconômico, de cujos fundamentos genéricos a competitividade não pode prescindir, o sujeito é a firma e os gestores são os seus proprietários ou executivos. As decisões tomadas irão se refletir sobre o volume de vendas, espelhados pela participação no mercado e margens de lucro. Os fundamentos microeconômicos são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência e pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas das firmas que o transformam.

Segundo Kupfer (1991, p.4) “A seleção de estratégias competitivas e a tomada de decisão empresarial está longe de ser um processo trivial, mormente em ambientes sujeitos a inovação tecnológica, pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado”.

Ao tecer considerações sobre o tratamento conceitual da competitividade, Coutinho e Ferraz (1994, p. 4) assim se posicionaram:

“Com relação ao tratamento conceitual, boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma firma ou um produto. Estas características relacionam-se ao **desempenho no mercado** ou à **eficiência técnica** dos processos produtivos adotados pela firma, conforme a filiação teórica de quem examina o assunto. Para os autores que privilegiam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já para os que associam competitividade a eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas na indústria”.

Dinamicamente, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em

função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Adotando um critério operacional, Jank *et al* (1999, p. 22) afirmam que:

“... a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística”.

A articulação entre estratégias, políticas e ambiente competitivo é um dos principais desafios que se apresentam à análise em organização industrial e à formulação de políticas industriais. As estratégias empresariais interagem dinamicamente com as estruturas de mercado, podendo modificá-las de muitas maneiras e em vários níveis, desde a estratégia de vendas, passando por estratégias de expansão, até estratégias tecnológicas, de mais longo prazo. As firmas competem através do tempo gastando recursos no financiamento de suas estratégias competitivas, constituindo-se num processo permanente a busca de novas capacidades.

No plano da teoria, o reconhecimento da inevitável diversidade estratégica não implica desconhecer a importância central dos paradigmas e trajetórias tecnológicas que vêm sendo percorridos pelas indústrias, entre outros elementos estruturais de lenta maturação, na conformação e direcionamento das estratégias competitivas. Assim, cada paradigma pode ter impactos profundamente diferentes sobre a frequência com que surgem novas oportunidades tecnológicas e inovativas; o grau em que novas tecnologias são passíveis de rápido aprendizado e efeito cumulativo; o nível de apropriabilidade de ganhos privados associados às inovações, entre outras dimensões do processo inovativo, que prometem gerar vantagens competitivas apropriáveis pelas empresas e por isso incidem decisivamente sobre a formulação de suas estratégias.

O fato é que a decisão estratégica envolve avaliações de duas dimensões: a) a estratégia deve ser factível, e b) a estratégia deve ser economicamente atrativa.

Considerando-se que o processo de decisão dos gastos realizados pela firma dependem das expectativas quanto ao futuro, portanto são efetivados sob incerteza, inferem à análise da competitividade um caráter intertemporal.

De acordo com Kupfer (1991, p. 8):

“Dado uma situação concorrencial, as firmas escolhem estratégias competitivas em função de suas expectativas quanto às que lhe pareçam mais

eficientes, mas só posteriormente o desempenho no mercado sancionará o acerto ou erro da escolha. Dessa forma, mesmo a tecnologia não é uma panacéia que assegura o sucesso na conquista ou manutenção de mercados, tanto mais porque a *best practice* relevante neste campo não é absoluta (a mais avançada das técnicas disponíveis) mas, tautologicamente, a relativa, isto é, a mais competitiva dentre as técnicas existentes. Enfim, a técnica mais produtiva, cuja adoção asseguraria a competitividade, só pode igualmente ser conhecida *a posteriori*".

A competitividade passada, no caso de uma indústria específica, é reflexo de participação de mercado, decorrente de vantagens competitivas adquiridas. Por outro lado, a competitividade futura é determinada pela capacidade de ação estratégica e investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos, de vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas (Jank *et al*, 1999 – p. 23).

Ao considerar que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão sobre competitividade, assim como que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, Kupfer (1991, p. 9) afirma: "Ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado".

As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial, sendo estes, por um lado, os fornecedores das balizas estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas, e por outro, influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa.

Segundo Ferraz *et al* (1987, p. 7):

"A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estruturas e conduta dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial".

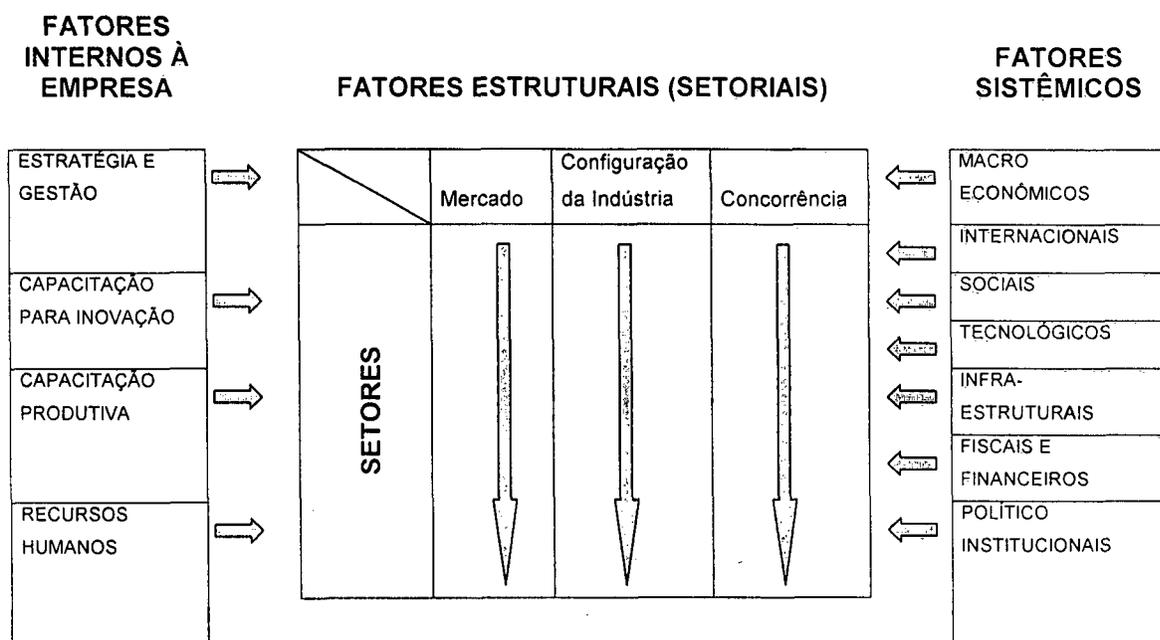
A empresa está inserida num sistema econômico que pode favorecer ou restringir a realização de seu potencial competitivo. As estratégias adotadas e a capacitação acumulada não dependem unicamente dos procedimentos adotados pelas

empresas. Assim é que, as vantagens competitivas podem ser construídas através de diversas fontes que, geralmente, vinculam-se às especificações de produto, processos de produção, vendas e gestão; escalas produtivas; tamanho dos mercados; relação fornecedor/usuário; condicionantes de política econômica; condições de financiamento (empresa/clientela), disponibilidade de infra-estrutura, aspectos legais, etc.

Fica, portanto, evidente que as análises de competitividade, guardadas as devidas proporções, devem levar em consideração os processos internos da empresa e da indústria, assim como as condições econômicas gerais do ambiente produtivo.

O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um conjunto de fatores que, do ponto de vista analítico, segundo Ferraz *et al* (1997, p. 10) "...torna-se conveniente organizá-los de acordo com o grau em que se apresentam como *externalidades* para as empresas. Com base nesse critério, foram definidos três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos" (Figura 1).

Figura 1 - Fatores determinantes da competitividade da indústria



Fonte: Coutinho e Ferraz (1994)

Os fatores empresariais ou fatores internos à empresa são os que estão sob sua esfera de decisão, isto é, que podem ser alterados ou por ela controlados, e através dos quais procura se distinguir de seus competidores, tais como: relação entre custo e

preço (a produtividade), a qualidade, a inovação, o *marketing*, o estoque de recursos acumulados pela empresa e estratégias de ampliação. A capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades, a qualidade e amplitude dos serviços pós-vendas e as relações privilegiadas com usuários e fornecedores constituem-se em vantagens competitivas. Este conjunto de fatores empresariais podem ser agrupados em suas quatro áreas de competência: a) gestão; b) produção; c) recursos humanos; d) inovação.

Os fatores estruturais, mesmo não estando sob o controle da empresa estão parcialmente sob sua área de influência, tais como, as características do mercado (distribuição geográfica, faixa de renda, grau de sofisticação, etc.); configuração da indústria (grau de concentração, escalas de operação, potencialidades de alianças com fornecedores, usuários, concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, ritmo, origem e direção do progresso técnico, etc.); e a concorrência (regras que definem condutas e estruturas empresariais).

Os fatores sistêmicos da competitividade são os fatores e condicionantes relacionados aos aspectos macroeconômicos, ao avanço do conhecimento, ao acesso à educação, às condições de infra-estrutura, do crédito, além de outros desdobramentos político-institucionais, ou seja, são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva.

Estes fatores podem ser: de natureza macroeconômica (taxa de câmbio, crédito, taxa de juros); político-institucionais (tributária e tarifária); regulatórios (propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência, proteção ao consumidor); infra-estruturais (disponibilidade e custo de energia, transporte e serviços tecnológicos); sociais (qualificação da mão-de-obra – educação profissionalizante, trabalhista, seguridade social); referentes à dimensão regional (distribuição espacial da atividade econômica) e internacionais (fluxos internacionais de capitais, investimento de risco e em tecnologia, acordos internacionais, tendências do comércio mundial, etc.).

Considerando-se que o ambiente competitivo é constituído pelos padrões de concorrência vigentes (concorrência preço e extra-preço, presença de grupos estratégicos, barreiras de mobilidade, etc.), pelas características do consumidor, pelo ciclo de vida da indústria e pelas estruturas de mercado relevantes (concentração,

economias de escala e de escopo, grau de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída) é indispensável, na seqüência, a abordagem teórica sobre estas estruturas de mercado, objetivando caracterizar e embasar adequadamente o presente estudo.

2.3 ESTRUTURAS DE MERCADO

De acordo com Chesnais (1996, p. 92) “Atualmente, a forma de oferta mais característica no mundo é o oligopólio. A existência de situações de oligopólio não se reduz mecanicamente ao grau de concentração. Com efeito o enunciado mais genérico, mas também mais frutífero, para descrever o oligopólio prende-se à interdependência entre companhias que ele acarreta”. Advém daí a definição de oligopólio mundial² a que Chesnais (1996, p. 37) se refere da seguinte forma: “Do ponto de vista geopolítico, o conceito de oligopólio mundial remete ao que K. Ohmae (1985) chamou de Triade, expressão de muito sucesso”.

O objetivo genérico do lucro e da acumulação só tem existência concreta e recebe contorno específico pela mediação do mercado, caracterizado por critérios básicos de conformação do processo concorrencial (técnicos, produtivos, formas de competição), permitindo tipificar os padrões de concorrência. O conceito de estrutura de mercado pode cumprir este papel de mediação teórica.

Dois princípios básicos devem ser atendidos para a proposição de uma tipologia mínima de estrutura de mercado em condições de dar suporte à análise de uma economia capitalista moderna, segundo Possas (1987, p. 170):

“1º) Os critérios de classificação das diferentes indústrias ou mercados devem dar prioridade àqueles elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo que configurem um padrão de concorrência específico, privilegiando características produtivas e de mercado (apropriação de lucros

² Segundo Chesnais o termo “oligopólio mundial” refere-se igualmente ao atual modo principal de organização das relações entre as maiores firmas mundiais. Preferimos defini-lo, não tanto como uma “forma de mercado” ou uma “estrutura de oferta”, e sim como um “espaço de rivalidade” industrial. Esse espaço forma-se sobre a base da expansão mundial dos grandes grupos, de seus investimentos cruzados intratriádicos e da concentração internacional resultante das aquisições e fusões que efetuam para esse fim. É delimitado por um tipo peculiar de relações de interdependência, que ligam o pequeno número de grandes grupos que chegam a adquirir e manter uma posição de concorrente efetivo a nível mundial em determinada indústria (ou complexo de indústrias de tecnologia genérica comum). Este espaço é um lugar de concorrência encamiçada, mas também de colaboração entre os grupos.

e investimento em expansão da capacidade produtiva), e 2º) A classificação deve proporcionar uma aplicação analítica proveitosa”.

As estruturas de mercado propostas por Possas (1987, p. 171/182), para dispor de um referencial de análise que permita esclarecer as principais especificidades da dinâmica global, são as seguintes: a) Oligopólio concentrado; b) Oligopólio diferenciado; c) Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto; d) Oligopólio competitivo; e) Mercados competitivos.

2.3.1 Oligopólio concentrado

As características relevantes para caracterizá-lo são: a forma de competição (ausência de diferenciação de produto); alta concentração técnica (poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, descartando a competição via preços como procedimento regular); existindo disputa pelo mercado, ela será regulada pelo comportamento do investimento diante do crescimento da demanda (novos processos visando redução de custos e melhoria de qualidade do produto).

Outros aspectos relevantes são evidenciados por Possas (1987, p. 172):

“A alta concentração prevalecente deve-se à ocorrência de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam importantes barreiras à entrada, ao lado do elevado montante de capital inicial mínimo e, em alguns casos, do controle de tecnologia ou de insumos, ou ainda maior facilidade de acesso a estes. Adotando-se um conceito de mercado ou indústria suficientemente abrangente, no entanto, diferentes tecnologias e/ou distintos graus de especialização da produção, implicando tamanhos de plantas ou de empresas muito heterogêneos, podem conviver em muitos casos. Dado o tamanho das unidades produtivas de maior porte, que pressupõem grandes empresas, as condições financeiras, incluindo acesso a crédito, serão em regra bastante favoráveis, permitindo uma extensa gama de níveis de investimento financeiramente viáveis”.

Em termos de estrutura produtiva, os oligopólios concentrados, geralmente, se localizam na produção de insumos básicos industriais e bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala, apresentando conseqüentemente relação produção/capital acima da média. Em projetos de investimento de longa maturação e que tenham expectativa de crescimento rápido e prolongado do mercado podem surgir dificuldades. Política de preços administrados pode contornar este tipo de problema, com mesma atitude dos concorrentes, podendo causar a impressão de que as barreiras à entrada estão diminuindo pela ampliação de

mark-up e das margens de lucro. Com o crescimento mais intenso do mercado, é possível, que as barreiras à entrada diminuam. Preços e margens de lucro não são causa dessas barreiras e sim consequência.

As questões do investimento neste tipo de oligopólio não se esgotam apenas na relação de compatibilidade entre este e os lucros, devendo ser considerada, também, a própria decisão de ampliar a capacidade para atender a um determinado crescimento.

O grau de utilização da capacidade é afetado por indivisibilidades técnicas e economias de escala significativas, ao lado de uma estratégia de concorrência voltada para as parcelas que a ampliação do mercado venha a oferecer, expandindo sistematicamente a capacidade antes da ocorrência de demanda, ocasionando um grande excesso de capacidade. Como efeito dinâmico terá maior aceleração do investimento e ampliação do excesso de capacidade, tanto em épocas de auge como nas de depressão.

Oligopólios concentrados não dispõem de mecanismos agressivos e eficazes de ampliação das vendas num prazo curto. Desta forma, uma projeção das vendas acima do projetado pelo mercado não é muito provável como regra geral, restringindo-se a ampliação da capacidade à antecipação de crescimento do mercado.

Em condições de retração de mercado naquelas indústrias cuja estrutura seja mais heterogênea, as empresas mais bem situadas, em termos de custos e capacidade financeira, buscam a eliminação das empresas marginais. Outra hipótese é a de que a acumulação sucessiva de lucros retidos induz a empresa a intensificar as aplicações financeiras. Em empresas de estrutura conglomerada a tendência à diversificação financeira e produtiva é executada automaticamente.

A este respeito, estas foram as considerações de Steindl (1952, cap. 10, in Possas, 1987 p. 174):

“quanto à reação típica do oligopólio frente à retração do mercado, isto é, pelo declínio do grau de utilização e do investimento e não pela compressão das margens de lucro e conseqüente eliminação de capacidade, ainda que não impliquem efeitos dinâmicos necessariamente mais perversos do que em condições competitivas, por certo permitem concluir que o oligopólio concentrado tende a manter bem mais estável a sua estrutura.”

2.3.2 Oligopólio diferenciado

O ponto marcante e predominante do oligopólio diferenciado é a disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, embora a concorrência em preços,

como recurso habitual, não seja inteiramente descartada. A concorrência em preços põe em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas, necessitando de grande esforço de vendas, *mark ups* elevados e de pouca flexibilidade à baixa. Alterações irregulares nos preços afetam proporcionalmente os já elevados custos indiretos unitários (principalmente despesas de publicidade e comercialização), e em consequência provocam retração nas vendas e nos níveis de lucros.

Tanto a estrutura de mercado como a dinâmica global sofrem influência da diferenciação de produto como forma principal de concorrência. Tratando-se de mercados de bens de consumo duráveis ou não-duráveis de produtos existentes (das indústrias: farmacêutica, de perfumaria, de cigarros e de bebidas), o esforço competitivo centra-se nas despesas de publicidade e de comercialização. De outra parte a inovação de produtos está apoiada em gastos de pesquisa e desenvolvimento (novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços), visando atender consumidores por nível de renda, hábitos, idade, etc.

No tocante natureza das barreiras à entrada, estas se devem de acordo com Possas (1987, p. 175) às chamadas economias de escala de diferenciação³. A diferenciação requer uma contínua renovação dos produtos, decorrentes da posse de conhecimento de fabricação (*know-how*) associado à disponibilidade de recursos financeiros necessários aos investimentos em P&D, visando garantir uma determinada fatia de mercado (*market share*).

Os gastos com vendas (divulgação, modernização de marcas, *design* etc.) suportados pela fatia de mercado que assegura um tamanho mínimo, traduz-se em mudanças qualitativas freqüentes. Segundo Possas (1987, p. 176):

“A manutenção de gastos de vendas persistentemente elevados se traduz em mudanças qualitativas freqüentes, impostas de um lado pela duração relativamente efêmera do ciclo de vida do produto e a necessidade de prolongá-lo o mais possível para reter os ganhos de monopólio correspondentes, e de outro lado pelo lançamento de produtos concorrentes que aceleram a obsolescência dos anteriores, transferindo parte daqueles lucros monopolistas, ou mesmo criando-os pela extensão deliberada do mercado para novas faixas de consumo”.

³ A natureza das barreiras à entrada, que por hipótese têm de estar presentes em qualquer tipo de oligopólio, não se prende neste caso a economias técnicas de escala e/ou indivisibilidades (nem tampouco ao volume mínimo de capital), mas sim às chamadas economias de escala de diferenciação, ligadas à persistência de hábitos e marcas e conseqüentemente ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. Como decorrência, tais economias costumam ser mais importantes pela eficácia em inibir a entrada do que pelo tamanho mínimo exigido da unidade produtiva ou mesmo da empresa, com o que o grau de concentração técnica e econômica destes mercados é em regra bem inferior aos existentes nos oligopólios concentrados.

Este tipo de mercado, além do potencial inovador, resente-se da ausência de fronteiras bem delimitadas, o que possibilita a entrada de novos concorrentes e mesmo uma concentração relativa em fases de desestabilização de sua estrutura, quer em momentos de auge como de recessões prolongadas, ou em época de esgotamento do ciclo do produto.

2.3.3 Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto

Estrutura de mercado de tal tipo combina elementos dos dois tipos de oligopólio examinados anteriormente, associando diferenciação de produto, como forma de competição por excelência, aos requisitos de escala mínima eficiente vinculada, em diferentes níveis, à produção dos bens duráveis de consumo.

Percebe-se, em conseqüência, índices de concentração mais elevados nestes mercados do que no oligopólio diferenciado, podendo até igualar-se ao oligopólio concentrado, tendo, porém, média de coeficientes de capital inferiores ao deste último.

Economias de diferenciação e economias de escala técnica respondem pelas barreiras à entrada, com maior destaque para a primeira.

Ao se referir às estratégias de concorrência Possas (1987, p. 178) assim se posiciona:

“Ao mesmo tempo, as estratégias de concorrência que condicionam o modo e o ritmo de expansão destes mercados também combinam esses dois aspectos: não só se planeja excesso de capacidade para atender às descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, mas principalmente como contrapartida, em nova capacidade produtiva, do esforço de *ampliar* o mercado pela diferenciação e inovação de produto.”

Neste tipo de estrutura de mercado encontra-se a produção de bens de consumo duráveis, sendo possível associar a capacidade financeira, de média para grande, das empresas à dinâmica de vida útil dos bens comercializados. A rápida obsolescência destes tipos de bens exige uma capacidade de oferta sistemática de novos produtos, que são normalmente adquiridos por consumidores de renda média a alta. Grandes empresas internacionais e que atuam em diversos países estão presentes nestes mercados, possuindo capacidade e estrutura para suportar os custos em capacidade ociosa e esforço de vendas objetivando conquistar fatias de mercado.

O comportamento de longo prazo destas estruturas de mercado constitui-se, talvez, no aspecto mais importante para a dinâmica, pois sua necessidade de auto-renovação, imposta pela concorrência em diferenciação, não se manifesta de forma contínua no tempo.

2.3.4 Oligopólio competitivo

As principais características deste tipo de oligopólio são: a) concentração relativamente alta da produção, ou seja, algumas empresas detêm parcela considerável do mercado; b) a ampliação da fatia de mercado pelas empresas mais bem situadas ocorre via competição em preços; c) as líderes coexistem com empresas “marginais”, suscetíveis de eliminação pela pouca resistência, ocupando, no entanto, espaço considerável no mercado.

Os produtos nesta estrutura de mercado enquadram-se na categoria de bens de consumo não-duráveis, sendo portanto homogêneos, devido à dificuldade de diferenciação, configurando um grau de inovatividade muito pequeno tal qual as *commodities*. As economias de escala perdem importância quando comparadas a outros tipos de estrutura.

A concorrência se dá predominantemente em preços apesar da existência de oportunidades para tanto pela diferenciação do produto, dificultando margens de lucro muito elevadas, quer pela baixa concentração de mercado como pelo baixo nível de barreiras à entrada.

De acordo com Possas (1987, p. 180):

“A competição em preços restringe-se ao objetivo das empresas ‘progressistas’(não necessariamente as maiores) de ampliar sua participação no mercado à custa dos concorrentes ‘marginais’ – promovendo assim sua concentração relativa ou absoluta – seja para ajustar em seu proveito a capacidade produtiva da indústria a um declínio de vendas, seja para realçar um potencial de crescimento superior ao oferecido pelo mercado, se a possibilidade de diversificação não é uma alternativa atraente ou viável”.

A antecipação dos investimentos à demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo, limitando-se a situações inexpressivas de economia de escala e indivisibilidades ou de crescimento por diferenciação e inovação de produtos. Apenas as empresas “progressistas” tentam crescer mais rápido que o mercado, o que não

estabelece um padrão de crescimento à frente da demanda para o mercado como um todo.

2.3.5 Mercados propriamente competitivos

A desconcentração assim como a inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços caracterizam os mercados propriamente competitivos no sentido de mercado não-oligopolísticos.

Há possibilidade de certa margem de diferenciação, até em qualidade, de produtos (bens de consumo) encaminhando esta estrutura de mercado para uma semelhança com a concorrência monopolística de Chamberlin. Em outras situações se assemelha com a livre concorrência com produto homogêneo.

Como traços marcantes deste processo de concorrência destacam-se a inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços, o que certamente reduz a margem de lucros a níveis mínimos aceitáveis. Evidencia-se também a baixa relação capital/produção, a impossibilidade de excesso significativo de capacidade. A capacidade instalada tende a acompanhar a expansão do mercado, sendo o efeito dinâmico acelerador do investimento em média inferior ao dos oligopólios, notadamente os concentrados, com ou sem diferenciação.

Conhecidas, do ponto de vista teórico, as diferentes estruturas de mercado, no encerramento do presente capítulo, a abordagem será conduzida para considerações a respeito da necessidade ou não de uma política industrial, assim como para aspectos críticos de sua implementação.

2.4 POLÍTICA INDUSTRIAL

A discussão sobre política industrial ocupou posições de destaque nos meios acadêmico e político nos anos 80. O principal determinante deste fato foi a deterioração da competitividade da economia americana em comparação à alemã e, em particular, à japonesa. O Japão, desde o término da 2ª. Guerra, praticou uma intensa e positiva política industrial, com reflexos na elevação do grau de competitividade internacional.

Ao contrário a economia americana, neste período, perdeu espaços importantes, em especial, nas indústrias automobilística e eletrônica. Medidas corretivas foram tomadas pelo governo americano somente no final dos anos 80, no governo Clinton. No meio acadêmico há, basicamente, duas concepções em jogo. A primeira dos autores neoclássicos que advogam a tese das vantagens comparativas e a não interferência na operação das forças de mercado por meio de seleção de setores, tecnologias ou empresas. Autores neo-schumpeterianos alinham-se na segunda concepção e aceitam as imperfeições de mercado e admitem a necessidade de intervenção do Estado para direcionar a alocação de recursos (Botelho, 1998, p. 106).

A definição de política industrial não é uma tarefa trivial. Muitos autores, dentre eles Jorde & Teece (1992, p.12) afirmam que “a política industrial pode ser entendida como o conjunto de medidas que afetam direta ou indiretamente a performance industrial, através dos seus efeitos sobre as variáveis microeconômicas.

O objetivo da política industrial tradicional, em geral, é o de maximizar a renda real média, o que lhe confere um caráter estático. Conforme afirma Cassiolato (1996, in. Fagundes, 1997, p. 19) “Em visões mais heterodoxas e recentes, a política industrial visa aumentar a competitividade das firmas, setores e do próprio país, adquirindo uma dimensão mais sistêmica, faltando, no entanto, uma base teórica que a justifique sob o prisma normativo”.

Talvez o foco principal esteja na ênfase na cooperação entre firmas nas indústrias de alta tecnologia, proporcionando reduções de custos e incertezas associados à geração de inovações e à exploração de novas tecnologias.

Considerando que as ações desenvolvidas pelo Estado podem tanto incrementar como inibir o investimento e por conseqüência provocar a expansão ou retração da economia como um todo, alguns posicionamentos sobre a necessidade do estabelecimento de políticas públicas devem, necessariamente, ser discutidos.

Possas (1996, p. 100) a este respeito assim manifestou-se:

“O peso relativo desproporcional conferido pelo novo contexto aos fatores sistêmicos de competitividade, comparativamente ao passado, requer não um afastamento do Estado e da ação das políticas públicas como instrumento de ajuste, mas a redefinição do seu papel e das políticas a serem implementadas, assim como da sua efetiva capacitação e aparelhamento para implementá-las. Em outras palavras, requer-se não menos políticas, mas *novos* objetivos e instrumentos para estas; voltados, principal mas não exclusivamente, ao reforço da competitividade sistêmica – notadamente num país que, como o Brasil, apresenta graves debilidades nesse terreno”.

Questões fundamentais devem ser consideradas para o estabelecimento de uma política industrial. A mais importante, e que rege as demais, é a da própria definição de um padrão de desenvolvimento.

Como lembra Erber (1990, p. 107):

"... a crise dos anos oitenta, que se prolonga na década atual, é uma crise de esgotamento de um padrão de desenvolvimento, entendido este como o conjunto de normas que regem os processos econômicos e políticos. Em consequência, a retomada da industrialização com novas normas de produção e acumulação, envolve também modificações nas normas de incorporação de progresso técnico, financiamento, relação salarial, intervenção do Estado e inserção internacional".

Os principais elementos que caracterizam a competitividade sistêmica e que geram implicações para a política industrial, na visão de Possas (1996, p. 101-107) são:

"a) O principal elemento sistêmico da competitividade e também o principal objetivo de uma política industrial é o fortalecimento de um *ambiente competitivo*, questionando-se permanentemente a posição de liderança das empresas no mercado submetendo o conjunto das empresas a uma contínua *pressão competitiva*; b) A criação de externalidades para segmentos industriais e empresas, notadamente infraestruturais, é considerado um componente sistêmico essencial e de importância crescente. São ingredientes principais desta dimensão sistêmica: no plano social (educação básica e qualificação de recursos humanos), no plano da infraestrutura material e de serviços (transportes, energia e telecomunicações), e a infraestrutura de ciência e tecnologia (sistema nacional de inovações); c) Os fatores político-institucionais envolvem políticas de corte horizontal que têm por alvo a própria dimensão sistêmica e as empresas individualmente aptas a receber incentivos por algum critério, em lugar de setores ou segmentos industriais considerados em seu conjunto. Depreende-se que a ênfase horizontal das políticas industriais não exclui a seletividade, que de resto é indispensável para qualquer política, em poucas palavras, um setor só é competitivo se suas empresas, em média, o forem. As políticas que têm impacto sobre as condições sistêmicas da competitividade podem ser agrupadas em dois grandes blocos: as macroeconômicas e as de promoção.

Sobre o papel do Estado na formulação e implementação dessas políticas, além de outros efeitos institucionais, Possas (1996, p. 107) considera que:

"... a redefinição das políticas industriais em termos de escopo, horizonte e instrumentos, no quadro atual, deve ser vista muito menos como redução da presença do Estado do que uma necessária adequação ao seu *novo* papel num contexto onde a *competitividade* e suas precondições sistêmicas substituem, em medida considerável, os objetivos anteriores – tais como a industrialização (com substituição de importações ou comandado por exportações); a meta de completar ao máximo a estrutura produtiva; a de deter controle estratégico sobre determinados setores, inclusive mediante propriedade pública; e os correspondentes instrumentos de proteção e de promoção industrial, de corte principalmente setorial".

Dentre as principais mudanças institucionais nas formas de atuação do Estado, segundo Possas (1996, p. 107/108), destacam-se:

“a) Estado progressivamente mais regulatório (normas gerais estáveis) do que intervencionista (esfera econômico-produtiva); b) Mudança significativa na autonomia para definição de rumos e metas para as políticas, que se reduz drasticamente diante da globalização; e a consciência cada vez mais clara entre os legisladores e gestores da política industrial, de que é indispensável a exigência de contrapartidas precisas, cujo descumprimento acarrete ônus bem definido, à aplicação de incentivos e subsídios; c) A capacidade institucional de fiscalizar e impor o cumprimento da legislação apresenta-se como um dos desafios principais com que se defronta o Estado; d) A formação de alianças estratégicas e parcerias produtivas, tecnológicas, financeiras e patrimoniais (*joint-ventures*), na busca de sinergias extra-firma e condições redutoras do risco”.

Segundo Possas (1993, p.1) “... a concorrência deve ser entendida não enquanto um conjunto de características morfológicas de um mercado, mas como um processo seletivo existente em qualquer economia mercantil, pelo qual as decisões de produzir tomadas privadamente devem necessariamente passar para que adquiram validade social”.

Na abordagem neoclássica, a concorrência é um estado estrutural que garante a ausência de cooperação entre as firmas (Fagundes, 1997, p. 20). No enfoque do equilíbrio geral a concorrência é um conjunto de precondições (atomismo de mercado, racionalidade otimizador dos agentes, informação completa), necessários ao processo de ajustamento a posições de equilíbrio, com eliminação de lucros anormais. No máximo, pode-se afirmar que a teoria econômica reconhece uma ação competitiva via preços. De acordo com Schumpeter, a teoria neoclássica do equilíbrio geral seria marcada pelo “princípio da estratégia excluída”.

A noção de eficiência produtiva significa operar a técnica produtiva instalada numa dada unidade produtiva num nível próximo o bastante do rendimento máximo permitido teoricamente por uma dada tecnologia. Possas *et al* (1995) diz que em termos econômicos convencionais, equivale a operar sobre uma dada função de produção (e não abaixo dela) e, ao fazê-lo, minimizar custos de produção. A eficiência alocativa é estritamente econômica e a mais usada pelos economistas, definida usualmente pelo critério de Pareto e formulada teoricamente por referência ao modelo de equilíbrio geral competitivo. Por eficiência distributiva entende-se a eliminação pela concorrência de lucros extraordinários.

A política industrial de raiz neoclássica tem como objetivo corrigir as chamadas “falhas de mercado”, nas quais os preços de mercado divergem dos preços sociais, estando associadas à: a) externalidades; b) existência de poder de mercado e c) assimetria de informação. Desta forma, a política de defesa da concorrência torna-se, por derivação lógica, uma forma de política industrial, ao coibir o surgimento de poder de mercado e a prática de condutas abusivas dele derivadas (Fagundes, 1997, p. 22).

Quadro 1 – Concorrência, eficiência, políticas industrial e de defesa da concorrência na abordagem neoclássica estilizada

Concorrência	Eficiência	Política Industrial	Política de Defesa da Concorrência
Estado: processo que garante equilíbrio no mercado	Alocativa, produtiva e distributiva	Objetivo: eliminação de falhas de mercado	Objetivo: evitar o surgimento de poder de mercado e/ou seu uso abusivo
Abordagem estática	Abordagem estática	Instrumentos baseados em incentivos/sanções pecuniárias (subsídios, impostos, etc.)	Instrumentos: controles sobre as estruturas de mercado e conduta das empresas
Ênfase na variável preço	Função do número de concorrentes e/ou da existência de contestabilidade nos mercados	Ênfase no papel das forças de mercado; foco no curto prazo; prioridades para as medidas de caráter horizontal	Caráter complementar e funcional em relação à política industrial; foco no curto prazo. Preocupação central com a coordenação entre os agentes econômicos como forma de elevar preços e reduzir a competição.

Fonte: Fagundes (1997, p. 23)

Uma abordagem alternativa à corrente neoclássica pode ser construída a partir de Schumpeter onde a concorrência é um processo de interação entre unidades econômicas voltadas à apropriação de lucros e à valorização dos ativos de capital.

A obtenção de lucros não pressupõe nem conduz a algum equilíbrio, tal como, a igualação entre taxas de retorno do capital, mas ao contrário, está relacionada a desequilíbrios oriundos do esforço de diferenciação e criação de vantagens competitivas pelas empresas, que se esforçam para retê-las na forma de ganhos monopolistas, ainda que temporários e restritos a segmentos específicos de mercado. Monopólio não é “o contrário” de concorrência.

São as “novas combinações” (novos produtos; novos processos de produção; novos mercados; novas fontes de matérias primas; novas organizações industriais) os principais elementos causadores das transformações econômicas, segundo Schumpeter. O lucro decorre de um monopólio temporário de vantagens obtidas através de inovações, esvaindo-se com a difusão destas ou com o surgimento de outras inovações. Ativo e desequilibrador, este caráter abre possibilidades para a análise das estratégias competitivas, ou seja, das formas de competição em cada mercado. As

firmas passam a ser capazes de transformar o meio ambiente, gerando novas tecnologias, produtos, serviços, métodos de gestão, alterando as preferências dos consumidores, com o objetivo de conquistar poder de mercado e lucros extraordinários. A cooperação entre firmas torna-se uma possível fonte de geração de inovações.

A eficiência alocativa, na visão teórica schumpeteriana, não é considerada relevante, pois seu foco está colocado sobre as propriedades dinâmicas da concorrência e dos mercados, cujo impacto alocativo, e respectivas implicações normativas, devem ser vistas pela ótica de geração, filtragem seletiva e difusão das inovações. A dimensão mais relevante da concorrência é a criação de novos espaços econômicos, resumindo numa palavra, inovações.

Uma noção mais avançada de eficiência dinâmica dos mercados vem sendo proposta ultimamente na literatura econômica antitruste, sendo seu enquadramento teórico dominante paretiano, na medida em que é identificada como eficiência alocativa intertemporal – uma alocação Pareto-ótima de recursos entre presente e futuro. No enfoque schumpeteriano a eficiência dinâmica deve ser redefinida pela ótica da visão dinâmica da própria concorrência, e não por apenas um dos seus efeitos alocativos.

Uma política industrial, com especificação de objetivos e instrumentos, com base em uma visão neo-schumpeteriana do funcionamento dos mercados ainda está por ser realizada, remetendo a intervenção do Estado para o âmbito sistêmico, ao privilegiar a firma como unidade de análise básica, endogeneizar as estruturas de mercado e enfatizar a natureza local e tácita do aprendizado e desenvolvimento tecnológico.

Assim, a cooperação entre agentes econômicos deve ser fortalecida na medida em que seja necessária ao desenvolvimento e difusão das inovações. Inovação requer em medida crescente cooperação entre empresas, não para eliminar a concorrência entre elas, mas para torná-las mais competitivas.

A política industrial deveria criar incentivos à cooperação entre empresas tanto no âmbito horizontal (P&D) e no vertical (facilitando relação fornecedor /usuário), tratando-se, geralmente, da criação de mecanismos que facilitem o aprendizado coletivo. A pressão competitiva é fundamental para que o processo de concorrência possa se efetivar, gerando o principal resultado econômico numa economia de mercado que é o desenvolvimento e a difusão de inovações que ampliem a eficiência econômica.

Quadro 2 – Concorrência, eficiência, políticas industrial e de defesa da concorrência na abordagem neo-schumpeteriana estilizada

Concorrência	Eficiência	Política Industrial	Política de Defesa da Concorrência
Processo que gera desequilíbrios e assimetrias	Eficiência dinâmica e seletiva	Objetivos: Facilitar a coordenação e o aprendizado coletivo, quando funcionais ao incremento da inovatividade e das taxas de difusão de novas tecnologias. Aumentar a competitividade sistêmica. Criar ambientes competitivos.	Objetivos: Evitar o surgimento de poder de mercado por mecanismos que não têm origem na eficiência das firmas e/ou seu uso abusivo do ponto de vista dinâmico (geração e difusão das inovações).
Abordagem dinâmica	Abordagem dinâmica	Instrumentos de maior complexidade: investimentos em infra-estrutura, educação e treinamento; criação de projetos de P & D de caráter cooperativo; incentivo à cooperação entre os diversos tipos de agentes econômicos.	Instrumentos: controles sobre as estruturas de mercado e conduta das empresas.
Ênfase nas inovações	Função da capacidade de geração de progresso técnico e aprendizado no longo prazo	Ênfase no longo prazo; pouca distinção entre medidas de natureza vertical e horizontal; intervenção do Estado é condição para o funcionamento adequado dos mercados.	Caráter complementar e funcional em relação à política industrial; foco nos efeitos da estrutura dos mercados e das condutas das empresas sobre o ritmo do progresso técnico e a difusão das inovações.

Fonte: Fagundes (1997, p. 31)

Suzigan (1997, p. 16)⁴ abordando as considerações de diversos autores afirmou:

“Parece existir consenso entre alguns autores de que as políticas industriais podem ser resumidas em quatro grupos de medidas. 1) aquelas que afetam a estrutura industrial (proteção para indústrias emergentes ou ajuda para substituição de recursos de indústrias em declínio); 2) de correção de fracassos de mercado associados ao desenvolvimento de tecnologia e informação imperfeita; 3) aquelas que afetam diretamente a estrutura competitiva da indústria ou que visam a elevação do bem estar econômico na distribuição de recursos; 4) as baseadas em demandas políticas no lugar das considerações econômicas (restrições ou choques decorrentes de acordos de comércio). Essas não incluem explicitamente políticas macroeconômicas, políticas de distribuição de renda, controle de poluição, desenvolvimento regional e pequenas e médias empresas, embora exista o reconhecimento que essas políticas estão frequentemente acobertadas pelo guarda-chuva das políticas industriais”.

Neste capítulo verificou-se que os traços marcantes da economia mundial, nos últimos 15 anos, foram a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização produtiva e financeira. A difusão da revolução tecnológica ocorreu de forma desigual, e neste cenário a capacidade competitiva das firmas e das nações parece estar atrelada à sua capacidade inovativa.

As grandes corporações transnacionais dominam a economia mundial instalando-se em qualquer lugar do planeta sem dever lealdade a nenhuma nação. Fragmenta-se o mundo do trabalho, excluem-se grupos humanos, abandonam-se

⁴ Traduzido pelo Autor

continentes ou regiões, concentra-se a riqueza em certas empresas e países com conseqüente fragilização da maioria dos Estados.

Uma nova era denominada de “sociedade ou economia da informação” ou “paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação e comunicação” se estabelece, e, o desafio que se impõe aos países menos avançados é o da exigência e definição de uma estratégia de desenvolvimento industrial, com estabelecimento de novo papel e formato para as políticas nacionais visando o desenvolvimento industrial e do próprio papel do Estado.

A reestruturação produtiva além de ser um processo abrangente tem impacto expressivo sobre os diferentes campos da economia mundial, compreendendo esta reorganização produtiva a inovação, renovação e recondicionamento da composição da manufatura, desde os sistemas de fabricação, insumos utilizados e métodos empregados, além do problema espacial e de atribuições. O grau de interpenetração de capitais de diferentes nacionalidades aumentou, as fusões e aquisições transfronteiras engendram estruturas de ofertas altamente concentradas a nível mundial. Um dos principais objetivos industriais de uma aquisição/fusão consiste em pegar uma parcela do mercado, especialmente quando for acompanhada pela aquisição de marcas comerciais, de redes de distribuição e de clientes cativos.

Do ponto de vista macroeconômico a competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação do nível de vida e o bem estar social. O ambiente competitivo é constituído pelos padrões de concorrência vigentes, características do consumidor, ciclo de vida da indústria e estruturas de mercado relevantes. A forma de oferta mais característica no mundo é o oligopólio, e a sua existência não se reduz única e mecanicamente ao grau de concentração.

A política industrial visa aumentar a competitividade das firmas, setores e do próprio país. É preciso fortalecer o ambiente competitivo, criar externalidades para segmentos industriais e empresas como componente sistêmico essencial (educação básica, qualificação de recursos humanos, transporte, energia, telecomunicações, sistema de inovações), gerar fatores político-institucionais que através de critérios seletivos, por algum critério, torna aptas a receber incentivos algumas empresas

individualmente. Na verdade, requer-se não menos políticas, mas novos objetivos e instrumentos para estas, voltados, principal mas não exclusivamente, ao reforço da competitividade sistêmica.

No próximo capítulo procurar-se-á demonstrar os impactos da mudanças ocorridas no ambiente competitivo sobre a economia brasileira e a sua inserção no mundo globalizado.

3 MUDANÇAS ESTRUTURAIS, INSERÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA NA GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Pretende-se no presente capítulo abordar aspectos que têm influenciado, nos últimos anos, de forma decisiva a economia brasileira, com mudanças no ambiente econômico, e exigindo reformas estruturais, inserção do país na economia globalizada e acentuado processo de reestruturação produtiva.

Políticas essencialmente preocupadas com o curto prazo resultando em estagnação profunda (queda no investimento e crise fiscal) foi o ponto marcante da economia brasileira nos anos 80, perdendo o Estado a capacidade de realizar investimentos diretos e de subsidiar a formação de capital privado⁵.

Conforme afirmam Silva & Laplane (1994, p. 86):

“Nos países em desenvolvimento, as oportunidades para ampliação da base industrial foram mais localizadas que na década anterior. De um lado, a armadilha da dívida e a queda dos preços das *commodities* mudaram abruptamente as condições que favoreceram anteriormente o aprofundamento da industrialização e o movimento de convergência em direção à estrutura industrial dominante nos países centrais. De outro, o acesso ao crédito e à tecnologia e os fluxos de investimentos diretos dos países desenvolvidos para esses países tornaram-se mais limitados. As principais oportunidades remanescentes, nos anos 80, para a ampliação da base industrial na periferia concentraram-se nos setores intensivos em energia e recursos naturais. Esses países encontraram maiores dificuldades para manter ou ampliar sua inserção internacional na eletromecânica”.

Nas três décadas anteriores à de 80 a indústria brasileira convergiu, claramente, em direção ao perfil dominante nos países centrais, fato demonstrado pela crescente participação na pauta de produção dos setores metal-mecânico e químico. A estrutura industrial brasileira, de então, permaneceu com especificidades importantes, tais como: menor dinamismo da produção de bens de capital, presença acentuada de empresas de capital estrangeiro de origem diversificada, presença forte de produção estatal especialmente na área de insumos básicos, frágil estrutura patrimonial das empresas nacionais privadas, baixo esforço tecnológico tanto das empresas nacionais como das estrangeiras (estratégias de produto e de processo imitativas e defasadas), baixos coeficientes de importação (associados a níveis elevados de proteção tarifária e

⁵ Para Bresser Pereira (1989, in Mazzeo, 1999, p.16) : “O Estado teve um papel estruturador e fomentador do desenvolvimento brasileiro entre os anos 30 e os anos 70. Suas funções estavam sempre mudando, as formas de intervenção variaram a cada década, mas sempre seu papel foi decisivo na promoção de um desenvolvimento

não-tarifária) e estratégias de crescimento voltadas para o mercado interno e apoiadas na continuidade do processo de substituição de importações (Silva & Laplane, 1994 – p. 86):

No transcurso da década de 80 a indústria brasileira submeteu-se a sucessivos choques: o ajuste recessivo, estímulo às exportações e retomada do crescimento na primeira metade da década; aceleração do crescimento no período do Plano Cruzado; o início da redução da proteção tarifária com a nova política industrial e o agravamento da instabilidade e inflação no final do governo Sarney.

Silva & Laplane enfatizam que:

“Os anos 90 foram inaugurados com um choque ainda mais violento, que consistiu na combinação da abertura comercial com a brutal redução do nível doméstico de atividades. Houve uma redefinição da orientação da política industrial, colocando o fortalecimento da competitividade como principal eixo para a expansão do setor. A abertura da economia e a desregulação seriam os principais estímulos para induzir comportamentos empresariais mais competitivos. A privatização devia abrir, concomitantemente, uma nova fronteira de investimentos para o setor privado em setores com potencial de exportação e rentabilidade”.

Assim é que na visão de Carneiro (2000, p. 75) “Da perspectiva do setor produtivo, as dimensões do processo de liberalização com maior impacto direto e imediato foram a abertura comercial e as privatizações. Essas iniciativas constituem parte importante de um paradigma de crescimento alternativo ao desenvolvimentismo”.

Este novo modelo definiu a concorrência como motor principal do processo, utilizando a abertura comercial rebaixando preços e tarifas com a entrada de novos produtores no mercado antes protegido e, a privatização acarretando uma gestão mais eficiente de vários segmentos produtivos via mudança de propriedade e eliminação de vários monopólios estatais.

O que efetivamente se observou ao longo da década de 90, é que a economia brasileira atravessou grandes mudanças nos contextos macroeconômico e institucional, cujos componentes principais foram, de fato, a abertura comercial e financeira, a estabilização de preços e acirramento da concorrência no plano interno.

Segundo Barros e Goldenstein (1997, p.2): “À ampliação do mercado consumidor brasileiro propiciada pela abertura da economia e pela estabilização

econômico que nesse período foi realmente muito grande. Entretanto, a partir dos anos 80, o Estado transforma-se em um obstáculo ao desenvolvimento econômico do País.”

somava-se uma nova massa de consumidores graças à introdução do crédito na economia e à consolidação do Mercosul”.

Referindo-se aos conflitos de opinião acerca do desenvolvimento industrial brasileiro, Silva & Laplane (1994, p. 81) assim se posicionaram:

“O debate acerca do futuro do desenvolvimento industrial brasileiro tem registrado posições antagônicas: de um lado, os que acreditam que o processo de abertura comercial e desregulação dos mercados reúne as condições necessárias e suficientes para que o Brasil avance na industrialização com base em uma dinâmica industrial semelhante à dos países desenvolvidos; de outro os que defendem que o processo de liberalização, embora necessário, não é suficiente e deve, como demonstra a experiência internacional, ser articulado a um complexo conjunto de medidas visando a construção deliberada da competitividade através de estratégias conjuntas dos Estados Nacionais e respectivos setores privados”.

Os processos de globalização⁶, abertura comercial e produtiva⁷, estabilização⁸ e privatizações⁹ recriam os determinantes do investimento tanto nacional como internacional.

De acordo com Barros e Goldenstein (1997, p.11):

“Na verdade, estamos passando simultaneamente por quatro diferentes processos – globalização, abertura da economia, estabilização e privatização – que, interagindo entre si, têm provocado uma verdadeira revolução, tal o impacto que estão tendo no funcionamento da economia brasileira. A estrutura básica do capitalismo brasileiro, o tripé composto pela empresa estatal, pela empresa estrangeira e pela empresa nacional familiar, que teve seu início nos anos 30 e consolidou-se nos anos 70 com o II PND, está com seus dias contados”.

No entendimento de Saboia (2001, p. 212):

“O processo de abertura da economia brasileira, ocorrido nos anos noventa, expôs a indústria brasileira a um maior nível de competição internacional. A redução das alíquotas para produtos importados, a desregulamentação da economia e a valorização cambial embutidas no Plano Real trouxeram dificuldades crescentes para uma indústria originalmente protegida por uma série de barreiras [...] Embora os investimentos físicos na indústria ainda permanecessem relativamente baixos quando comparados à experiência

⁶ A “globalização”, aqui entendida como a revolução tecnológica, financeira e comercial pela qual vem passando a economia internacional, de certa forma impõe a abertura da economia.

⁷ A abertura da economia, é sabido, além de condição *sine qua non* para a estabilização, está tendo um impacto brutal na medida em que as indústrias aqui instaladas (nacionais ou estrangeiras), acostumadas com a reserva de mercado, pela primeira vez estão sendo obrigadas a pensar em redução de custos, aumentos de produtividade e introdução de novas tecnologias. O fechamento da economia eliminava a concorrência, desobrigando as indústrias de novos investimentos e fortalecendo o processo inflacionário uma vez que quaisquer custos podiam automaticamente ser repassados para preços.

⁸ A estabilização, por sua vez, contribui significativamente para a ampliação do mercado não só graças ao ganho concreto que dá para as faixas mais baixas da população, as que mais perdem com o processo inflacionário, como pelo impacto que tem sobre o crédito.

⁹ Os investimentos têm vindo tanto para a compra de tradicionais empresas familiares nacionais como para novas plantas e setores. Além do que investimentos na privatização são realizados tanto por investidores nacionais como estrangeiros.

histórica do país, houve forte crescimento da produtividade ao longo da década de noventa”.

Segundo Lins (2000, p.11) “A valorização da moeda nacional, por conta do programa de estabilização de preços lançado em 1994, amplificou os efeitos da abertura e intensificou as pressões por reestruturação em diferentes segmentos da indústria”.

O pouco crescimento econômico da década representou uma dificuldade adicional para a questão do emprego industrial, tendo Sabóia (2001, p. 212) afirmado: “Há evidências de que o processo de modernização organizacional ocorrido na indústria brasileira durante os anos noventa teria sido parcialmente responsável pelo crescimento da produtividade, conseqüentemente, pela redução do número de empregados na empresa”.

Esses processos alteraram profundamente o ambiente de atuação das firmas nacionais e redefiniram sua posição competitiva no mercado interno (considerado por seu tamanho como sendo a principal vantagem competitiva da indústria brasileira), e no mercado externo. O mercado interno, devido ao baixo dinamismo, encontrava-se estagnado para a maioria dos setores industriais, fato notado pela ociosidade dos equipamentos e baixo nível dos investimentos, colocando em risco setores como o de bens de capital, essenciais ao processo de desenvolvimento.

As empresas industriais brasileiras empreenderam um grande esforço de reformulação de estratégias visando adaptar-se às condições impostas pelo novo ambiente econômico, e algumas observações importantes devem ser destacadas desse processo de ajuste: (a) a supressão irreversível dos postos de trabalho decorrentes da redução de hierarquias (reorganização e enxugamento das atividades administrativas); da reestruturação produtiva (adoção de novas técnicas de produção enxuta e compacta, novos *lay-outs* visando reduzir estoques, aumentar eficiência e qualidade e obter flexibilidade); e da concentração seletiva em áreas de competência (redução do nível de agregação local, redução de custos pelas importações de partes e de componentes); (b) tanto a velocidade como os patamares em direção às novas formas de organização gerencial e produtiva foram considerados insuficientes; (c) instintos de sobrevivência, defesa das margens de lucro e aversão ao risco colocaram o investimento em segundo plano, tendo como resultado o envelhecimento das estruturas de produção e das linhas de produto; (d) a falta de estratégias ofensivas de modernização fez com que as estrutura de grandes grupos nacionais não avançasse em direção a um perfil moderno com

densidade tecnológica e de rápido crescimento, aprofundou-se o divórcio entre bancos e indústria e o tamanho econômico dos grupos de capital nacional não cresceu; (e) as empresas demonstraram grande capacidade de renovação e adaptação, porém os ajustes adotados pouco contribuíram para a correção das deficiências mais graves do sistema empresarial brasileiro (Silva & Laplane, 1994, p. 89/90).

Referindo-se aos prováveis impactos que o processo de abertura iria ocasionar, Carneiro (2000, p. 76) acentuou que: “A abertura seria uma via de mão dupla pois ao mesmo tempo em que levaria uma maior concorrência nos mercados locais também permitiria o acesso mais fácil aos mercados externos. Isto é, o aumento da produtividade permitiria abrir novos mercados via aumento de competitividade”.

No enfoque de Mazzeo (1999, p. 22),

“Os anos 90 iniciaram com duas noções de extrema importância para o Brasil. Primeiro, a de que a ordem econômica imperante no mundo estava em vias de ser substituída por uma nova ordem, deixando claro que o modelo de desenvolvimento fechado, voltado para o mercado interno, tinha chegado ao seu final. As economias industrializadas de mercado aproximavam-se de um momento de ruptura. Segundo, nesse final de século, em que estão em discussão as futuras regras do jogo econômico, abre-se uma ‘janela de oportunidades’ aos países marginalizados na partida anterior, de tomar um lugar à mesa de discussões, uma vez que estes são momentos de liberdade que devem ser aproveitados com rapidez”.

Tendo em mente os novos padrões de competitividade decorrentes do surgimento de um novo paradigma tecnológico, os empresários e administradores alteraram o seu comportamento, o que exigiu uma reestruturação profunda das políticas públicas e do sistema empresarial brasileiro.

A indústria brasileira, nesse processo de abertura, experimentou uma concorrência de produtos importados em volumes nunca antes conhecidos, ocorrendo, simultaneamente, uma interrupção das práticas protecionistas relacionadas ao modelo de substituição de importações. Não há como desconhecer o importante papel que a abertura econômica cumpriu para a redução dos preços dos produtos industriais, seja pelo impacto da importação efetiva, seja pela ameaça de importação de produtos e insumos mais baratos que os produzidos internamente.

Os processos de racionalização produtiva visavam não só reduzir custos, pessoal empregado, como também especialização e atualização de produtos, além do uso de insumos e equipamentos importados visando a modernização tecnológica.

A análise realizada por Carneiro (2000, p. 79-81), ao considerar a indústria como um todo, verifica que a abertura implicou numa elevação substancial do coeficiente importado e um crescimento apenas moderado do coeficiente exportado, indicando estes dados importantes modificações na estrutura da indústria. O esgarçamento das cadeias produtivas ou a maior especialização da produção é demonstrado pela aumento da coeficiente importado, enquanto que a baixa variação do coeficiente exportado sugere a permanência da maior importância do mercado interno.

Tabela 1 - Coeficientes de penetração (importações/produção) e abertura (exportações/produção) na indústria brasileira (em %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Diferença 1998-1990
Coeficientes de penetração										
Bens de consumo não-duráveis	2,8	3,8	3,1	3,4	4,2	7,0	6,7	7,7	7,9	5,1
Bens de consumo duráveis	8,9	12,3	10,1	11,2	12,2	17,5	19,5	26,6	29,3	20,4
Bens intermediários elaborados	6,1	8,0	8,1	9,6	11,8	16,9	18,0	20,4	21,9	15,8
Bens Intermediários	2,7	4,6	5,3	8,6	7,1	10,0	11,5	12,5	10,5	7,8
Bens de Capital	19,8	33,3	26,8	27,2	33,2	54,0	71,5	94,0	100,3	80,5
Equipamento de transporte	3,0	5,6	5,9	8,4	11,4	15,8	13,2	17,0	23,2	20,2
Total da Indústria	5,7	7,8	7,4	8,9	10,4	15,5	16,3	19,4	20,3	14,6
Coeficientes de abertura										
Bens de consumo não-duráveis	7,9	16,6	10,4	10,2	9,2	10,3	10,4	10,2	10,7	2,8
Bens de consumo duráveis	12,7	14,9	17,7	14,8	13,2	12,4	14,3	19,8	32,7	20,0
Bens intermediários elaborados	10,1	8,5	15,9	14,7	15,1	16,8	16,9	16,6	16,5	6,4
Bens Intermediários	7,0	14,7	10,0	10,6	11,8	12,5	10,6	10,4	10,1	3,1
Bens de Capital	7,7	15,7	13,6	13,1	14,5	15,3	18,9	22,6	24,2	16,5
Equipamento de transporte	10,5	12,3	17,1	14,4	12,5	9,6	11,1	14,3	20,4	9,9
Total da Indústria	8,8	12,3	13,3	12,5	12,2	12,7	13,0	13,7	14,8	6,0

Fonte: IBGE - BNDES (1999) – Carneiro (2000, p. 80)

Constata-se, pelo exame da tabela 1, no que diz respeito ao capital constante (bens de capital e equipamentos de transporte), em parcela do capital circulante (intermediários elaborados) e consumo sofisticado (duráveis) que a perda de adensamento é indiscutível e bastante significativa. Houve relativa preservação da estrutura produtiva nos segmentos associados à reprodução da força de trabalho (bens de consumo não-duráveis).

O setor de bens de capital foi o que apresentou o maior encolhimento. Ao final da década as importações equivaliam à totalidade da produção do setor, e mesmo assim foi um dos setores em que o coeficiente exportado mais aumentou. O coeficiente exportado do setor de bens duráveis amplia-se significativamente em 1998 em decorrência da recessão doméstica. Os principais números desse setor estão vinculados

ao setor automobilístico e ao Mercosul. O ramo produtor de material de transporte seguiu um padrão semelhante ao de duráveis com inserção exportadora menos significativa. Tanto em termos de especialização como de inserção muito poucas foram as mudanças nos bens intermediários e de consumo.

Carneiro (200, p. 81) considera que

“Tudo isso sugere que as modificações que ocorreram sob a égide da abertura comercial transformaram de forma expressiva a estrutura industrial brasileira. A especialização ocorreu de forma generalizada através da rarefação das cadeias produtivas em todos os segmentos sem exceção. Mais intensa na indústria de bens de capital constante e circulante e com menor significação nos setores produtores de bens correntes. Isto tudo sem a constituição de um padrão de articulação intra-setorial significativo com o exterior”.

Outro aspecto, e de grande importância, levantado por Carneiro (2000, p. 84) é que: “Não restam dúvidas de que as mudanças da estrutura industrial do país se fizeram na direção de ampliar a fatia dos setores intensivos em recursos naturais”.

A tendência de abertura comercial atingiu toda a América Latina, acentuando Lins (2000, p. 18) sobre este fato o seguinte:

“De fato, durante algum tempo, a experiência brasileira no trato com a dimensão comercial da globalização parece ter sido menos dramática do que em outros países da América Latina. Em todos os casos, a exposição a uma maior concorrência externa quase sempre resultou em tendência à especialização das estruturas produtivas em indústrias de processo, fabricantes de commodities industriais como celulose, papel e aço. Entretanto, houve diferenças nas trajetórias percorridas. Por exemplo, o claro e preocupante retrocesso sofrido pelo complexo metal-mecânico no Chile e na Argentina não foi observado no Brasil, que logrou conservar boa parte do setores em questão. Desse modo, não obstante uma mudança geral com diversos traços comuns, ampliou-se a heterogeneidade entre as estruturas industriais latino americanas”.

Nos dois últimos meses de 1994, com plano de estabilização ancorado na valorização cambial e o volume acentuado de importações, registra-se saldo negativo na balança comercial, após períodos sucessivos de superávits. A este respeito chegou-se a levantar a hipótese de desindustrialização, resultado da rápida abertura comercial e aguda valorização cambial. Barros e Goldenstein (1997, p. 1) definiram aquele momento como sendo um profundo e positivo processo de reestruturação industrial¹⁰.

Entretanto, segundo Lins (2000, p.19) “..., em certos casos houve algum exagero na atribuição dos problemas de competitividade à valorização do câmbio”.

¹⁰ “Naquele momento, quando as importações de todos os tipos de bens invadiam fábricas, lojas e camelôs e grande número de indústrias fechava as suas portas, na contramão do senso comum e das principais análises elaboradas pelos especialistas, afirmávamos que o país não estava se desindustrializando, muito ao contrário, passava por um profundo e positivo processo de reestruturação industrial”.

A quebra dos monopólios no Brasil é a prova de que o país integrou-se no processo de globalização da economia, num momento em que o Estado não tem capital disponível para investimento em áreas que precisam de grandes aportes de recursos, tais como energia, telecomunicações e petróleo. Os investimentos estatais ocorrerão em áreas inerentes ao próprio Estado (educação, saneamento, saúde, segurança), deixando a produção de bens de capital e de bens de serviço ao encargo da iniciativa privada. O componente principal da integração dos países passa a ser a tecnologia, ao invés do capital tão volátil e disponível no mundo todo. Assim sendo, o investimento de empresas estrangeiras no Brasil deverá oportunizar o surgimento de novas tecnologias.

De todas as transformações pelas quais passou a economia brasileira na década de 90, especial destaque deve ser dado para o processo de reestruturação produtiva, exigida pelo paradigma tecnológico-organizacional, modificando o comportamento de empresários e administradores.

A este respeito, Nakano (1994, apud Mazzeo, 1999, p.22), definiu que:

“O desafio que a indústria brasileira terá de enfrentar nos próximos anos não será trivial, pois ocorre num momento em que um novo paradigma tecnológico-organizacional e o processo de globalização dos mercados estão produzindo profundas transformações nas regras de operação da economia mundial e uma reestruturação industrial de longo alcance, cujos contornos não estão ainda claramente delineados”.

Esse desafio avançou não só em direção à gestão competitiva das empresas pertencentes a grupos empresariais dinâmicos, mas também para as suas respectivas cadeias produtivas¹¹, evidentemente bem articuladas com o setor financeiro¹².

O processo de abertura comercial e financeira da economia brasileira e a redefinição da participação do Estado através das privatizações deram ensejo a importantes mudanças na estrutura da propriedade das empresas, seja pela grande expansão do investimento externo direto (IDE), seja pelo aumento das fusões e aquisições transfronteiras observado após meados dos anos 80 e que atingiu os países em desenvolvimento nos anos 90.

¹¹ Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses os elos que formam, de uma maneira geral, uma cadeia produtiva.

¹² De acordo com Coutinho (1994), “as estratégias de crescimento, as relações capital trabalho, a reorganização produtiva e os acordos e alianças devem viabilizar o avanço, não apenas em direção à gestão competitiva no interior das empresas, mas também em direção a cadeias produtivas e grupos empresariais mais coesos, melhor articulados com o setor financeiro e com maior capacidade de gerar sinergias”.

Abordando a questão das fusões e aquisições Rocha, Iooty e Ferraz (2001, p. 73) consideram que:

“O caso brasileiro apresenta distinta institucionalidade em relação aos estudos, principalmente os de origem norte-americana. Em primeiro lugar, as operações de F&A no Brasil nos anos 90 não correspondem, ao contrário do caso norte-americano, a um movimento tradicional da economia uma vez que ocorreram em um contexto de estabelecimento de novos regimes de regulação e incentivos, marcado pela priorização da estabilidade macroeconômica e pela liberalização da economia. Dentro deste novo contexto institucional, merece destaque, primeiramente, o processo de privatização, que representou um dos pontos de apoio para a redefinição do papel do Estado. Através dele se pretendeu alcançar efeitos econômicos e financeiros, o que incluía a contribuição para a diminuição da dívida pública e a modernização do parque industrial do país”.

Nos anos 90, foi expressivo o crescimento das Fusões & Aquisições no Brasil, conforme pode ser observado pelo exame da tabela 2.

Tabela 2 – Número de fusões & aquisições de empresas no Brasil

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Total	58	150	175	212	328	372	351
Domésticas	21	68	94	130	167	204	221
Transfronteiriças	37	82	81	82	161	168	130

Fonte: KPGM, apud BNDES (1999) – Carneiro (2000, p. 95)

No período 90-94 ocorreram as privatizações de empresas dos setores de fertilizantes, siderurgia e petroquímica, ficando para o período 95-98 a privatização dos setores de serviços públicos (energia elétrica, telecomunicações e transportes) mineração. O setor financeiro foi objeto de uma desnacionalização significativa. A tabela 3 demonstra a importância relativa das privatizações em comparação ao total de Fusões e Aquisições ocorridas na economia brasileira no período 1991/1998.

Tabela 3 – Fusões & aquisições e privatizações (US\$ milhões)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
F & A	3.677,0	7.188,0	11.701,0	12.203,0	18.889,0	23.904,0	28.250,0	36.515,0
Privatizações	1.614,0	2.401,0	2.627,0	1.966,0	1.003,0	6.486,0	22.616,0	30.975,0
Privatizações (%)	43,9	33,4	22,5	16,1	5,3	27,1	80,1	84,8

Fonte: BNDES (1999) – Carneiro (2000, p. 96)

Afora a importância do programa de privatização há que se destacar as importantes mudanças no regime de regulamentação¹³, igualando o tratamento entre empresas nacionais e estrangeiras.

¹³ Principais medidas adotadas pelo Brasil no Regime de Regulamentação, segundo Rocha, Iooty e Ferraz (2001, p. 74): a) Extinção em 1991, das restrições à entrada de empresas transnacionais (ETN's) no setor de informática; b) Eliminação, em outubro de 1993, do limite imposto à participação do capital estrangeiro no processo de privatização; c) Eliminação, por meio de uma emenda constitucional de 1994, da possibilidade legal de estabelecimento de diferenciação entre empresas nacionais e estrangeiras, o que tornou possível às últimas o acesso a agências oficiais de crédito e a subsídios e incentivos concedidos pelo governo; d) Isenção de imposto de renda sobre a remessa de lucros

Tais mudanças no regime de regulamentação condicionaram o movimento de reestruturação do controle proprietário das empresas brasileiras nos anos 90, com forte crescimento, tanto em número como em valor, das fusões e aquisições. De acordo com Ferraz e Iooty (2000), a participação estrangeira nas operações de F&A no Brasil alcançou 55% do valor total das transações no período. Este fato demonstra uma maior internacionalização patrimonial, além de uma importante fonte de reestruturação do capital produtivo nacional, pois, tais transações permitiram a busca de novas configurações pela indústria, demonstrada pela maior especialização produtiva e pelas novas alianças entre o capital nacional e o estrangeiro.

Segundo Carneiro (2000, p. 96):

“Fica patente pela caracterização do processo de F&A que houve uma desnacionalização expressiva da economia brasileira e que não ateu-se aos limites do setor privatizado, espalhando-se por uma ampla gama de segmentos produtivos. Tomando o caso das 100 maiores empresas como ilustração do ocorrido, percebe-se que houve um substancial crescimento da importância da empresa estrangeira com um recuo expressivo do setor estatal e também da grande empresa familiar.[...] A presença dos grupos privados nacionais ampliou-se apenas nas empresas de propriedade compartilhada ou dominante, em geral ex-estatais privatizadas nas quais dividem o controle com grupos estrangeiros, é pouco provável que nesses casos detenham posições hegemônicas—ou que possam resistir a uma nova onda de concentração”.

O que se assistiu nos anos 90 foi o desmonte do antigo padrão de crescimento assentado no tripé empresa estatal – empresa multinacional – empresa nacional privada, conforme se conclui pelo exame da tabela nº 4.

Tabela 4 – Distribuição das 100 maiores empresas por tipo de propriedade

Tipo de propriedade	1990		1995		1998	
	Número	% da receita	Número	% da receita	Número	% da receita
Estrangeira	17,0	26,0	31,0	38,0	34,0	40,0
Compartilhada	5,0	4,0	15,0	11,0	23,0	19,0
Estatal	38,0	44,0	23,0	30,0	12,0	21,0
Familiar	27,0	23,0	26,0	17,0	26,0	17,0
Dispersa	1,0	0,0	3,0	2,0	4,0	3,0
Cooperativas	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	0,0

Fonte: BNDES (1999) – Carneiro (2000, P. 97)

e dividendos por filiais de empresas estrangeiras no país, com exceção dos ganhos obtidos com aplicações de renda fixa, que pagam uma alíquota de 15%; e) Eliminação, decidida em votação no Congresso em 1995, de uma série de restrições à propriedade industrial, principalmente a proibição do registro de patentes a produtos de base bioquímica; f) Extinção, por decreto, da proibição de remessas referentes a pagamentos de *royalties* por marcas e patentes em empresas multinacionais; g) Remoção, na reforma constitucional de 1995, das restrições setoriais à entrada do capital estrangeiro nos setores de serviços (mais notadamente no setor financeiro), nas atividades extrativas (iniciativa pela perda do monopólio estatal do petróleo), e telecomunicações; h) Liberalização financeira que criou condições mais favoráveis para as ETN's estabelecidas no país, ao eliminar as restrições ao uso de recursos do sistema financeiro nacional, nomeadamente, o acesso aos fundos do BNDES.

O peso da grande empresa estrangeira é realçado pela nova configuração da propriedade, e a forma de decidir sobre novos investimentos é distinta das empresas locais, fundamentalmente em razão de sua inserção global.

Manifestando-se sobre a expectativa de novos investimentos, Rocha, Iooty e Ferraz (2001, p. 77) assim se posicionaram:

“Espera-se que a reestruturação empresarial venha a provocar ondas de investimento. Tal processo pode, no entanto, variar de acordo com as características da estrutura produtiva e da demanda. Em um extremo, F&A podem ocorrer em segmentos oligopolizados, cujas demanda interna e internacional estão estagnadas. As alterações estratégicas a serem sofridas em tais situações vão no sentido de contração de custos e racionalização da produção entre unidades diferentes. Em outro extremo, as F&A podem ocorrer em segmentos mais desconcentrados e com a demanda em expansão. Nessas situações seria esperado um comportamento estratégico mais agressivo das empresas”.

Analisando a dinâmica do investimento por 3 aspectos distintos (estrutura de propriedade, estrutura de mercado e orientação da produção), Carneiro (2000, p. 97) considerou que o investimento privado guiou-se pelas expectativas de variação da demanda corrente e sempre dependeu do investimento estatal decidido de forma mais planejada e autônoma; comparativamente no oligopólio estável, com barreiras à entrada elevadas, a propensão a investir é menor do que no oligopólio instável; e do ponto de vista do destino da produção admitiu que os mercados externos são mais instáveis que os internos.

Em outras partes deste trabalho é destacado o aumento expressivo da produtividade no Brasil ao longo dos anos 90. Este fato poderia ser a origem de um círculo virtuoso, ou seja, o aumento da produtividade causa o incremento das exportações que, por seu turno, provoca expansão da produção e aumento de ganhos de escala, o que gera mais aumento de produtividade, somando-se a isto o enorme potencial de expansão do mercado interno. Porém, este círculo virtuoso não se manifestou na economia brasileira nos anos 90, conforme se verifica pelo fraco desempenho das exportações brasileiras de manufaturados, pelo não acompanhamento da produção nos mesmos níveis de aumento da produtividade e pela elevação da taxa de desemprego na indústria.

Segundo Gonçalves (2001, p. 29)

“Os fatos acima sugerem que, no lugar de se tratar a evolução da estrutura industrial brasileira como um processo de reestruturação e de modernização, talvez seja mais adequado fazer referência a um fenômeno de adaptação regressiva do sistema produtivo. O indicador mais evidente deste processo é

que tem havido uma queda da taxa de investimento da economia brasileira a partir de 1995”.

A performance do investimento na década de 90 é considerada medíocre, mesmo quando comparada à década anterior, reconhecidamente um período de estagnação, conforme poderá ser verificado na tabela nº 5.

Tabela 5 - Brasil: FPBK, total e por setores selecionados (% do PIB)

Setores	1971-80		1981-89		1990-94		1995-97	
	% do PIB	% do Total						
Ind. Transf.	4,5	19,1	3,2	18,0	2,0	13,4	3,3	19,3
Extr. Mineral	0,2	0,8	0,2	1,1	0,1	0,7	0,1	0,6
Petróleo	0,9	3,8	1,0	5,6	0,4	2,7	0,4	2,3
Infra-estrutura	5,4	23,0	3,7	20,8	2,3	15,4	2,2	12,9
Governos	3,1	13,2	1,5	8,4	1,9	12,7	1,7	9,9
Const. Resid.	4,8	20,4	4,7	26,4	4,1	27,5	4,1	24,0
Outros	4,7	20,0	3,5	19,7	4,1	27,5	5,3	30,1
Total	23,5	100,0	17,8	100,0	14,9	100,0	17,1	100,0

Fonte: Bielschowsky (1999), in Carneiro (2000, p. 98)

Na década de 90 aumenta a participação da indústria de transformação e nota-se o baixo dinamismo dos investimentos em infra-estrutura, setor onde aconteceram importantes mudanças de estrutura de propriedade. Os gastos públicos mantiveram-se nos mesmos patamares dos anos 80, representando estes últimos 50% dos valores despendidos nos anos 70.

Tabela 6 - Composição do investimento máquinas e equipamentos

Ano	Nacional (%)	Importado (%)	Ano	Nacional (%)	Importado (%)
1990	89,4	10,6	1995	68,7	31,3
1991	78,6	21,4	1996	65,1	35,0
1992	74,9	25,1	1997	59,7	40,3
1993	75,5	24,5	1998	58,8	41,2
1994	74,7	25,3	1999	60,0	40,0

Fonte: IBGE (1997) e IPEA (1999) – in Carneiro (2000, p. 99)

Um dado importante é o que diz respeito à alteração na distribuição percentual entre equipamentos nacionais e importados. A tabela 6 evidencia um declínio de participação de máquinas e equipamentos nacionais e elevação de importados, em decorrência da abertura econômica e da valorização cambial.

A lógica microeconômica de reação das empresas tem sido, de acordo com Mattoso (1999, in Gonçalves, 2001, p. 29/30): “acelerar a terceirização, abandonar linhas de produtos, fechar unidades, racionalizar a produção, importar máquinas e

equipamentos, buscar parcerias, fusões ou transferências de controle acionário e reduzir custos, sobretudo de mão-de-obra”.

Para Gonçalves (2001, p. 31):

“... talvez, o processo de reestruturação e modernização da indústria brasileira não tenha sido acompanhado de significativos ganhos de escala. Um elemento que pode sustentar este argumento é a difusão do processo de *scaling down* observado na reestruturação industrial brasileira dos anos 90. Neste sentido, a reestruturação produtiva no contexto de um crescimento medíocre da produção, tendeu a inibir as possibilidades de ganhos de escala. Elimina-se, assim, o círculo virtuoso que associa aumento de produtividade com expansão da produção, ganhos de escala e incremento da competitividade internacional”.

Ao concluir este capítulo torna-se importante destacar alguns aspectos da inclusão da economia brasileira no mundo globalizado. Verificou-se que as empresas industriais brasileiras empreenderam um grande esforço de reformulação de estratégias visando adaptar-se às condições impostas pela abertura comercial e financeira, pela estabilização de preços e pelo acirramento da concorrência no plano interno. As privatizações de vários segmentos produtivos eliminaram vários monopólios estatais. A quebra dos monopólios no Brasil é a prova de que o país integrou-se no processo de globalização da economia, num momento em que o Estado não dispõe de capital para investimento em áreas que precisam de grandes aportes de recursos, tais como energia, telecomunicações e petróleo.

Destacam-se, ainda, as importantes mudanças no regime de regulamentação, igualando o tratamento entre empresas nacionais e estrangeiras. As mudanças da estrutura industrial do país se fizeram na direção de ampliar a fatia dos setores intensivos em recursos naturais. A exposição a uma maior concorrência externa quase sempre resultou em tendência à especialização das estruturas produtivas em indústrias de processo, fabricantes de *commodities* industriais como celulose, papel e aço.

O processo de liberalização resultou numa ausência completa de políticas ativas de promoção ao desenvolvimento industrial e tecnológico, particularmente importantes no momento de transição. A esta ausência de política industrial e tecnológica some-se a crença de que a abertura econômica, por si só, poderia gerar condições para a elevação da competitividade da indústria brasileira. O abandono dos antigos mecanismos de proteção do mercado e a abertura abrupta e indiscriminada, sem a adoção de políticas compensatórias para a promoção da modernização e consolidação do parque industrial e do desenvolvimento da capacitação tecnológica, são considerados

como possíveis agravantes do quadro de vulnerabilidade, e não como uma ação para o fortalecimento da competitividade.

Outro fato a ser destacado no processo de reestruturação produtiva é o de que na década de 90 se presenciou no mundo e também no Brasil uma onda de fusões e aquisições.

No capítulo seguinte o propósito é o de caracterizar a indústria de papel de imprensa, objeto do presente trabalho.

4 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE IMPRENSA INTERNACIONAL E BRASILEIRA

A caracterização da indústria de papel de imprensa, mostrando a sua importância em termos mundiais e a sua representatividade no Brasil, é o objetivo das análises desenvolvidas neste capítulo.

O uso do nome “papel de imprensa”¹⁴ é feito para designar os papéis utilizados para impressão de jornais e revistas. No âmbito internacional sua denominação é “*newsprint*”. Apesar de existirem diferenças de usos entre os diversos tipos de papel de imprensa produzidos, estatisticamente são considerados homogêneos.

O mercado consumidor, em decorrência dos avanços tecnológicos observados nos processos de impressão, tem exigido do setor produtivo o acompanhamento desta tendência, oferecendo produtos com maior resistência mecânica capaz de suportar a velocidade cada vez crescente das máquinas de impressão, melhorando a qualidade tanto em termos de peso (gramatura), espessura e resistência à tração e ao rasgo.

A tendência que tem sido observada é a de utilização, pelo mercado consumidor, de máquinas impressoras velozes e com multiplicidade de cores para melhoria do aspecto gráfico dos jornais, além de redução da gramatura das 56 g/m² para 48,8 g/m² com meta de atingir 40 g/m².

Pressões de natureza legal e ambiental tem levado o setor produtivo a buscar formas alternativas de produção. Assim é que segundo estudo setorial do BNDES elaborado por Macedo & Leite (1998)

‘Cada vez mais, por pressão ambiental e de legislação específica, estão sendo agregadas fibras recicladas ao processo de fabricação do papel de imprensa. Nos Estados Unidos, por exemplo, a participação da fibra reciclada no papel de imprensa passou de 10% em 1989 para mais de 25% em 1996. Diversas empresas norte-americanas estão planejando novas máquinas de papel de imprensa a partir da total utilização de fibras recicladas. No Brasil, o papel de imprensa é fabricado com fibras virgens, a partir de uma mistura de pastas de madeira (70%) com celulose (30%). O jornal descartado é utilizado, principalmente, para fabricação de papéis de embalagem e sanitários. Outras matérias-primas são também utilizadas na fabricação do papel de imprensa: na Índia, por exemplo, usa-se o bagaço de cana; nos Estados Unidos está sendo testado um novo papel, ainda sem viabilidade econômica, à base de

¹⁴ Segundo a Bracelpa (1999, p. 9) o papel de imprensa tem as seguintes características que o identificam: “Papel de impressão de jornais e periódicos, fabricado principalmente com pasta mecânica ou mecano-química, com 45 a 56 g/m², com ou sem linhas d’água no padrão fiscal, com ou sem colagem superficial”.

agricelulose, uma mistura de palha de arroz (da Califórnia), grama de centeio (do Oregon) e capim de gramíneas (de Alberta)”.

Higashi (1993, p. 43) já alertava para este aspecto ao afirmar que “Nos países avançados, preocupações com o meio ambiente têm gerado crescente demanda por fibras recicladas”.

Abordando a questão dos fatores que determinam o grau de recuperação de papel reciclado, Higashi (1993, p. 43) conclui que:

“Os principais fatores que determinam o grau de recuperação de papel reciclado são basicamente quatro, a saber: i) disponibilidade de tecnologia para converter papel reciclado em um componente aceitável de estoque de fibra para fabricação de papel. Novas tecnologias tornarão mais atrativas para as fábricas de papel a conversão de papel reciclado. Através do tratamento aperfeiçoado a deterioração usual na qualidade associada ao estoque de papel reciclado tem sido plenamente superado. Não obstante, nos Estados Unidos, devido a problemas técnicos para com muitos dos papéis que estão sendo gerados como refugo, atualmente existe crescente dificuldade de aumentar a coleta, tratamento e conversão adequada dos papéis reciclados em alguma fonte de fibra usável; ii) outro problema no papel reciclado é a natureza cíclica de seu mercado, o qual é muito sensível ao preço. As flutuações dos preços dos papéis reciclados são dramáticas. Mesmo assim a tecnologia de usar papel reciclado de baixa qualidade para produzir embalagem de boa qualidade e papéis sanitários tem aumentado rapidamente; iii) levando em conta que a qualidade do papel reciclado deverá mudar, quando se busca certo limite de disponibilidade deve-se reconsiderar os métodos de coleta e os sistemas de processamento nas fábricas e iv) finalmente, existe ausência de especificação reconhecida internacionalmente, gerando muitas questões e disputas. A solução adequada desse problema pode possibilitar o aumento do comércio internacional de papel reciclado como matéria prima”.

Porém, Higashi (1993, p. 44) alertou que

“Entretanto, é improvável que a celulose reciclada ocupe o espaço das pastas obtidas de fibras virgens, mesmo supondo a solução dos problemas acima apontados, isso porque o seu nível de qualidade é inferior e o número de reciclagens possíveis é limitado entre 5 e 10 vezes, dependendo do tipo de papel e de seu uso final. A evidência disso é que mesmo em países com grande escassez de fibras, como a Índia, o objetivo de longo prazo é produzir pastas a partir de madeira”.

Mesmo assim constatou-se, na pesquisa que foi realizada, que não estão sendo utilizadas fibras recicladas para a produção de papel de imprensa¹⁵.

¹⁵ (http://www.paperloop.com/newsinfo/risi/070501risi_key.shtml) – acesso em 29/08/2001 – por Andrew Battista, RISI. O papel de imprensa é feito largamente de polpa mecânica (tipicamente não menos que 65%) e/ou de reciclagem de jornais. Mas cada vez mais a produção está caminhando em direção à fibra reciclada, como forma dominante ou a única fonte de fibra. Fábricas de papel de imprensa da Europa ocidental e central já alcançaram padrão de fibras recicladas no patamar de 53-62%. E alguns (Aylesford Newsprint – Reino Unido, por exemplo) fabricam com 100% de conteúdo reciclado.

O desenvolvimento deste capítulo será feito abordando na primeira seção a configuração mundial da indústria de papel (indústria de papel no mundo, indústria de papel de imprensa no mundo, maiores produtores mundiais e concentração da produção). Na segunda seção aborda-se a configuração da indústria brasileira de papel de imprensa. Na terceira seção demonstra-se o mercado brasileiro representado pelos jornais do Brasil.

4.1 CONFIGURAÇÃO MUNDIAL DA INDÚSTRIA

4.1.1 A indústria de papel no mundo

De acordo com o Relatório Anual divulgado pela *Pulp & Paper International* - PPI em 07/2001 a configuração mundial da indústria de papel nos anos de 1999 e 2000, para todos os tipos de papéis, apresentava-se conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7 - Configuração da indústria de papel no mundo

Localização	Número de fábricas	Capacidade instalada (1.000 t)	Consumo per capita (Kg)	Cons.aparente (1.000 t)		Produção (1.000 t)		% de utiliz. da capac. 2000	Capacid. média 2000	Variação consumo 2000/1999	Variação produção 2000/1999
				1999	2000	1999	2000				
Europa	1.349	110.943	124,5	86.072	92.317	94.097	99.911	90,06%	82,24	7,3%	6,2%
América do Norte	614	115.782	322,9	101.868	99.831	108.256	106.184	91,71%	188,57	-2,0%	-1,9%
América Latina	407	18.291	35,8	17.855	18.577	14.506	14.813	80,99%	44,94	4,0%	2,1%
Ásia	6.378	111.260	28,3	99.802	103.568	91.848	95.658	85,98%	17,44	3,8%	4,1%
Austrália e Oceania	27	3.650	152,5	4.163	4.407	3.349	3.524	96,55%	135,19	5,9%	5,2%
África	83	4.045	6,1	4.457	4.678	3.023	3.205	79,23%	48,73	5,0%	6,0%
Total Mundial	8.858	363.971	53,8	314.217	323.378	315.079	323.295	88,82%	41,09	2,9%	2,6%

Fonte: Pulp & Paper International - Annual Review - Internet (<http://www.paperloop.com>)
Elaboração Própria

No ano de 2000 este importante segmento industrial, em termos mundiais, realizou a produção em 8.858 fábricas. Europa, América do Norte e Ásia detinham 8.341 plantas (94,16% do total), enquanto que América Latina, Austrália, Oceania e África contavam com apenas 517 plantas (5,84% do total).

O tamanho médio de uma fábrica de papel na América do Norte, no ano 2000, era de 188,57 mil t/ano, na Europa este tamanho declina para 82,24 mil t/ano e na Ásia para 17,44 mil t/ano. Na América Latina o tamanho médio era de 44,94 mil t/ano, na Austrália e Oceania 135,19 mil t/ano e na África 48,73 mil t/ano.

A Europa detém 30,48% da capacidade instalada mundial, a América do Norte 31,81%, a Ásia 30,57%, a América Latina 5,03%, restando apenas 2,11% para Austrália, Oceania e África.

Em termos de consumo per-capita, a maior média é da América do Norte com 322,9 kg/ano, vindo a seguir Austrália e Oceania com 152,5 kg/ano, Europa 124,5 kg/ano, América Latina 35,8 kg/ano, Ásia 28,3 kg/ano e por último a África com apenas 6,1 kg/ano.

Na comparação entre o consumo aparente mundial no ano de 1999 com o do ano de 2000, verifica-se uma elevação de 2,92%, enquanto que a produção, também em termos mundiais e para o mesmo período, elevou-se em 2,61%, o que leva a concluir que ocorreu redução nos estoques mundiais de papel. Somente na América do Norte é que houve redução tanto no consumo aparente (-2,0%) e na produção (-1,9%). Nas demais regiões as taxas são positivas destacando-se a Europa com 7,3% de elevação no consumo aparente e 6,2% de elevação na produção.

O destaque em termos de percentagem de utilização da capacidade instalada é de Austrália e Oceania onde se alcançou 96,55% de utilização, estando a América Latina com 80,99% e detendo a África o mais baixo resultado com 79,23%.

4.1.2 A indústria de papel de imprensa no contexto mundial

Em 1997, segundo o BNDES, a produção mundial de papel de imprensa estava distribuída conforme se demonstra na tabela 8.

Tabela 8 - Produção mundial de papel de imprensa - 1997

Região	1.000 t	%
Canadá	9.360	26%
Estados Unidos	6.480	18%
Europa Ocidental	4.320	12%
Países Nórdicos	5.040	14%
Ásia	3.960	11%
Japão	3.240	9%
Europa Oriental	1.440	4%
América Latina	1.080	3%
África/Oceania	1.080	3%
TOTAL	36.000	100%

Fonte: Newsprint Data'97/BNDES

Para uma produção total de 36 milhões de toneladas, em 1997 a América do Norte detinha 44% de toda a produção mundial, enquanto que a Europa concentrava 30%, a Ásia 20%, restando 3% para a América Latina e 3% para África/Oceania.

Vários são os fatores que influem no consumo do papel de imprensa, destacando-se, entre outros, os seguintes: atividade econômica e demanda por propaganda; a distribuição de renda e a renda *per capita*; o número de habitantes e a taxa de crescimento demográfico; a distribuição etária da população; o grau de alfabetização e o hábito de ler; o preço dos jornais e periódicos e a existência de notícias interessantes.

A demanda mundial de papel de imprensa em 1997, segundo o BNDES, alcançou 35,6 milhões de toneladas, com elevação de 3,5% em comparação a 1996. A distribuição regional do consumo, apresentou a América do Norte detendo 35%, a Europa 29%, a Ásia com 28%, sendo a parcela restante de 8% absorvida pela América Latina (5%) e África/Oceania (3%), conforme se constata na tabela nº 9.

Tabela 9 - Demanda mundial de papel de imprensa - 1997

Regiões	1.000 t	%
América do Norte	12.460	35%
Europa	10.324	29%
Ásia	9.968	28%
América Latina	1.780	5%
África/Oceania	1.068	3%
TOTAL	35.600	100%

Fonte: Newsprint Data'97/BNDES

No *Annual Review – 2000* da PPI divulgado em 07/2001, temos o balanço do setor de papel e celulose, em termos mundiais, comparando o desempenho dos anos de 1999 e 2000.

Analisando o desempenho da indústria de papel de imprensa no continente Europeu, tomando por base os dados da tabela 10, algumas constatações são bastante evidentes, quais sejam: a produção cresceu de 1999 para 2000 apenas 2,66%, as importações cresceram 6,85%, as exportações recuaram 2,23% e o consumo aparente elevou-se em 8,49%.

Os países europeus, no ano de 2000, que mais se destacaram na quantidade produzida foram, pela ordem, Suécia (2,5 milhões de toneladas), Alemanha (1,806 milhões de toneladas) e Rússia (1,697 milhões de toneladas).

Tabela 10 – Configuração da indústria de papel de imprensa na Europa - (1999 e 2000)

Localização	Produção		Importação		Exportação		Consumo Aparente	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Áustria	394	384	166	166	273	253	287	297
Belarus	-	-	15	31	-	-	15	31
Bélgica	124	124	269	320	45	38	348	406
Bósnia	-	-	4	4	-	-	4	4
Bulgária	-	-	30	32	-	-	30	32
Croácia	6	13	40	40	4	6	42	47
República Checa	104	119	39	42	57	72	86	89
Dinamarca	-	-	264	267	-	-	264	267
Estônia	-	-	12	15	1	-	11	15
Finlândia	1.490	1.394	41	51	1.223	1.144	308	301
França	1.099	1.057	510	580	728	744	881	893
Alemanha	1.645	1.806	1.495	1.743	575	676	2.565	2.873
Grécia	-	-	144	131	4	4	140	127
Hungria	-	-	91	85	-	-	91	85
Iceland	8	8	-	-	-	-	8	8
Irlanda	-	-	81	63	4	4	77	59
Itália	183	174	475	552	9	17	649	709
Látvia	-	-	13	14	-	-	13	14
Lituânia	-	-	19	21	1	4	18	17
Luxemburgo	-	-	10	10	-	-	10	10
Macedônia	-	-	5	7	-	-	5	7
Holanda	376	408	485	492	237	195	624	705
Noruega	870	868	50	47	844	681	76	234
Polônia	149	211	16	29	39	49	126	191
Portugal	-	-	94	83	-	-	94	83
Romênia	41	54	6	11	4	9	43	56
Rússia	1.626	1.697	3	4	1.142	1.162	487	539
Eslováquia	-	-	25	27	-	-	25	27
Eslovênia	67	65	9	4	60	53	16	16
Espanha	242	288	444	436	53	58	633	666
Suécia	2.508	2.542	55	87	2.129	2.133	434	496
Suíssa	332	328	117	122	130	117	319	333
Reino Unido	1.071	1.100	1.707	1.692	206	175	2.572	2.617
Ucrânia	14	25	-	-	-	-	14	25
Iugoslávia	18	31	15	3	-	1	33	33
Europa	12.367	12.696	6.749	7.211	7.768	7.595	11.348	12.312

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

Nas importações sobressaíram-se: Alemanha (1,743 milhões de toneladas), Reino Unido (1,692 milhões de toneladas) e França (0,580 milhões de toneladas).

Nas exportações o primeiro lugar ficou com a Suécia (2,133 milhões de toneladas), vindo a seguir a Rússia (1,162 milhões de toneladas) e a Finlândia (1,144 milhões de toneladas).

Em termos de consumo, a Alemanha com 2,873 milhões de toneladas lidera o ranking, vindo em seguida o Reino Unido com 2,617 milhões de toneladas e em terceiro lugar a França com 0,893 milhões de toneladas.

Tabela 11 – Configuração da indústria de papel de imprensa na América do Norte - (1999 e 2000)

Localização	Produção		Importação		Exportação		Consumo Aparente	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Canadá	9.204	9.221	35	40	7.969	8.052	1.270	1.209
Estados Unidos	6.513	6.677	6.796	6.841	704	777	12.605	12.741
América do Norte	15.717	15.898	6.831	6.881	8.673	8.829	13.875	13.950

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

A América do Norte respondeu em 2.000 por 40,68% da produção mundial de papel de imprensa. O desempenho da produção em 2000 comparativamente a 1999, conforme se verifica na tabela 11, foi positivo porém modesto, com crescimento de apenas 1,15%.

As importações evoluíram 0,73%, as exportações cresceram 1,8% e o consumo aparente apresentou elevação de 0,54%. O Canadá lidera a produção da América do Norte com 58%, e a mundial com 23,60%. As importações do continente norte-americano estão concentradas nos Estados Unidos, que é responsável por 99,42%. As posições novamente se invertem quando se analisa o item exportação. O Canadá é líder com 91,88% em exportações. O grande consumidor mundial de papel de imprensa são os Estados Unidos que detém 32,06% de todo o consumo mundial e 91,33% do que é consumido na América do Norte.

A produção total de papel de imprensa na América Latina em 2000 cresceu 7,26% em relação ao ano de 1999, conforme se constata pela análise da tabela 12. Sua representatividade na produção mundial, no entanto, foi de modestos 2,42%. As importações evoluíram 3,76%, as exportações 7,87% e o consumo aparente 5,11%. Dos países produtores o único que se mostra auto-suficiente é o Chile, sendo os demais importadores.

A liderança de produção em 2000 foi do Brasil (28,12%), a seguir empatados Chile e México (26,96% cada um), e em último a Argentina (17,97%). O

Brasil respondeu por 40,08% das importações da América Latina, o México ocupou a segunda posição com 17,62% e a Argentina a terceira com 12,69%.

Tabela 12 – Configuração da indústria de papel de imprensa na América Latina - (1999 e 2000)

Localização	Produção		Importação		Exportação		Consumo Aparente	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Argentina	167	170	118	126	-	-	285	296
Bolívia	-	-	16	16	-	-	16	16
Brasil	243	266	379	398	22	24	600	640
Chile	225	255	13	12	164	183	74	84
Colombia	-	-	75	75	-	-	75	75
Cuba	-	-	12	12	-	-	12	12
México	247	255	172	175	30	26	389	404
Peru	-	-	60	64	-	-	60	64
Uruguai	-	-	11	11	-	-	11	11
Venezuela	-	-	101	104	-	-	101	104
América Latina	882	946	957	993	216	233	1.623	1.706

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

O Chile, auto-suficiente em papel de imprensa, exportou 183 mil toneladas em 2.000, cifra igual a 78,54% das exportações da América Latina. O consumo aparente do Brasil foi o mais representativo (37,51%), o do México o segundo (23,68%) ficando a Argentina com o terceiro lugar (17,35%).

Ásia e Oceania representam 23,50% da produção mundial de papel de imprensa, 17,91% das importações, 6,60% das exportações e a significativa participação de 28,52% no consumo aparente. Comparando o desempenho da indústria de papel de imprensa em 2000 relacionado com 1999, observa-se, pelo exame da tabela 13, que a produção cresceu 9,39%, as importações 5,37%, as exportações declinaram 12,8% e o consumo aparente elevou-se em 11,10%.

Na produção em 2000 os destaques foram, pela ordem, Japão com 3,295 milhões de toneladas, Coréia com 1,770 milhões de toneladas e China com 1,450 milhões de toneladas.

O maior importador foi o Japão (613 mil toneladas), Taiwan ocupou a segunda posição (421 mil toneladas) e Hong Kong a terceira (406 mil toneladas). No tocante às exportações a Coréia, Indonésia e Nova Zelândia alcançaram volumes de 460, 324 e 239 mil toneladas, respectivamente.

O líder no consumo de papel de imprensa foi o Japão, que sozinho representou 34,35% (3,893 milhões de toneladas), a China respondeu por 14,64% (1,659 milhões de toneladas) e a Coreia 11,58% (1,312 milhões de toneladas).

Tabela 13 – Configuração da indústria de papel de imprensa na Ásia e Oceania - (1999 e 2000)

Localização	Produção		Importação		Exportação		Consumo Aparente	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Austrália	404	404	275	293	13	2	666	695
Blangadesh	20	55	80	45	-	-	100	100
China	998	1.450	248	211	2	2	1.244	1.659
Hong Kong	-	-	400	406	14	12	386	394
Índia	450	456	270	335	-	-	720	791
Indonésia	471	478	1	4	296	324	176	158
Iraque	-	-	3	2	-	-	3	2
Israel	-	-	170	210	-	-	170	210
Japão	3.295	3.419	594	613	139	139	3.750	3.893
Jordânia	-	-	12	13	-	-	12	13
Coreia	1.718	1.770	1	2	652	460	1.067	1.312
Malásia	203	243	142	137	-	-	345	380
Nova Zelândia	361	378	-	-	228	239	133	139
Paquistão	-	-	72	66	-	-	72	66
Filipinas	174	150	12	38	2	3	184	185
Taiwan	79	87	414	421	-	-	493	508
Tailândia	120	124	113	149	13	3	220	270
Turquia	68	128	314	344	-	1	382	471
Emirados Árabes	-	-	28	30	-	-	28	30
Uzbekistão	-	-	-	-	-	-	-	-
Vietnam	35	42	15	15	-	-	50	57
Ásia/Oceania	8.396	9.184	3.164	3.334	1.359	1.185	10.201	11.333

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

A África, no contexto mundial da indústria de papel de imprensa no ano de 2000, mostra-se como o continente de menor expressão, sendo responsável por apenas 0,85% de toda a produção gerada naquele ano. Suas importações representaram 1,06% e as exportações 0,62% na análise do comércio internacional do produto. O consumo aparente significou 1,10% do consumo mundial, conforme se constata pela análise da tabela 14.

A produção está concentrada na África do Sul (94,60%), e no Zimbábue (5,40%). Comparada com 1999 a produção cresceu 2,03%. Egito, Argélia e Tunísia são os maiores importadores, com respectivamente 135, 38 e 20 mil toneladas. A África do Sul exporta 31,23% do que produz, detendo também o melhor número em termos de

consumo aparente (233 mil toneladas), seguida do Egito que consumiu 135 mil toneladas.

Tabela 14 – Configuração da indústria de papel de imprensa na África - (1999 e 2000)

Localização	Produção		Importação		Exportação		Consumo Aparente	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Argélia	-	-	30	38	-	-	30	38
Egito	-	-	130	135	-	-	130	135
Marrocos	-	-	-	-	-	-	-	-
África do Sul	328	333	5	4	106	104	227	233
Swaziland	-	-	2	-	-	-	2	-
Tunísia	-	-	22	20	8	6	14	14
Zimbábue	17	19	2	-	-	1	19	18
África	345	352	191	197	114	111	422	438

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

A produção mundial de papel de imprensa cresceu 3,63% em 2000 comparada com 1999 (tabela 15). Contribuíram para este número: Europa (2,66%), América do Norte (1,15%), América Latina (7,26%), Ásia/Oceania (9,39%) e África (2,03%).

Tabela nº 15 – Configuração da indústria de papel de imprensa no Mundo - (1999 e 2000)

Localização	Produção (1.000 t)		Importação (1.000 t)		Exportação (1.000 t)		Consumo Aparente		População (*) (hab)	Consumo kg p/c 2000
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000		
Europa	12.367	12.696	6.749	7.211	7.768	7.595	11.348	12.312	771.837.600	15,95
América do Norte	15.717	15.898	6.831	6.881	8.673	8.829	13.875	13.950	309.150.000	45,12
América Latina	882	946	957	993	216	233	1.623	1.706	437.502.000	3,90
Ásia/Oceania	8.396	9.184	3.164	3.334	1.359	1.185	10.201	11.333	3.380.277.000	3,35
África	345	352	191	197	114	111	422	438	193.700.000	2,26
Total	37.707	39.076	17.892	18.616	18.130	17.953	37.469	39.739	5.092.466.600	7,80

Fonte: Pulp & Paper International – Annual Review – Internet (<http://www.paperloop.com>) - Elaboração Própria

(*) – Soma das populações dos países produtores de papel em cada localização

Em 1999 a Europa representava 32,80% da produção mundial e em 2000 esta parcela declinou para 32,49%. A América do Norte perdeu participação de 1,00%, caindo dos 41,68% em 1999 para 40,68% em 2000. A América Latina elevou a sua fatia de 2,34% em 1999 para 2,42% em 2000. O maior crescimento verificou-se na Ásia/Oceania que passou de 22,27% para 23,50%. A África perdeu participação de 0,01%, caindo de 0,91% para 0,90% em 2000.

O volume de importações mundiais de papel de imprensa no ano de 2000 foi 4,05% superior ao verificado no ano de 1999.

A Europa importou mais papel passando de 37,72% para 38,74%. Já na América do Norte as importações decresceram de 38,18% para 36,96%. A América Latina praticamente manteve sua participação que era de 5,35% e em 2000 foi de 5,33%. Ásia e Oceania também cresceram em importações, pois, a fatia anterior era de 17,68% e no ano passado foi de 17,91%. Na África não houve mudança, a participação nas importações de papel de imprensa manteve-se em 1,06% do total.

O consumo aparente de papel de imprensa, em nível mundial, apresentou um crescimento de 6,06% no ano de 2000 em comparação com o ano de 1999. Isto representou um consumo adicional de 2,270 milhões de toneladas em apenas um ano.

Esta elevação de consumo se deve aos países da Europa, Ásia e Oceania. Na Europa a participação relativa no consumo cresceu de 30,29% (1999) para 30,98% (2000). Na Ásia/Oceania a elevação foi de 1,29%, mais expressiva portanto, passando de 27,23% (1999) para 28,52% (2000). A maior queda absoluta de consumo, 1,93%, ocorreu na América do Norte, ou seja, de 37,03% (1999) passou para 35,10% (2000). Quedas inexpressivas verificaram-se nos países da América Latina (0,04%) e da África (0,03%).

Tabela 16 – Maiores consumidores *per capita* de papel e de papel de imprensa no ano de 2000 – (kg/hab)

Região	Todos os Papéis (1)	Papel de Imprensa (2)	Representatividade (2/1) - %
Europa	124,50	15,95	12,81%
Finlândia	351,70	57,88	16,46%
Suécia	277,10	55,11	19,89%
Noruega	227,60	52,00	22,85%
América do Norte	322,90	45,12	13,97%
EUA	331,70	45,77	13,80%
Canadá	243,10	39,32	16,17%
América Latina	35,80	3,90	10,89%
Argentina	49,80	8,00	16,06%
Chile	56,10	5,52	9,84%
Venezuela	21,60	4,28	19,81%
Ásia/Oceania	29,36	3,35	11,41%
Hong Kong	150,90	57,10	37,84%
Austrália	193,30	36,77	19,02%
Nova Zelândia	181,50	34,75	19,15%
África	6,10	2,26	37,05%
África do Sul	40,00	5,42	13,55%
Egito	16,70	1,97	11,80%
Zimbábue	8,00	1,54	19,25%
Total Mundial	53,80	7,80	14,50%

Fonte: *Pulp & Paper International – Annual Review* – Internet (<http://www.paperloop.com>)

Os maiores consumos médios *per capita* (Kg/habitante) constatados no ano de 2000, de todos os tipos de papéis e, em especial, do papel de imprensa podem ser observados na tabela 16. A visualização do consumo *per capita* de papel de imprensa, no mesmo ano e para os continentes, está apresentada no Gráfico 1.

Como se observa, a América do Norte destaca-se com a marca de 322,90 kgs/hab. em todos os tipos de papéis e, especificamente no papel de imprensa, com 45,12 kgs/habitante. Em seguida a Europa com 124,50 kgs/hab. e 15,95 kgs/hab. respectivamente para todos dos tipos de papéis e para papel de imprensa. A América Latina em terceiro com 35,80 kgs/hab. e 3,90 kgs/hab. A Ásia e Oceania juntas tem um consumo *per capita* de todos os tipos de papéis na ordem de 29,36 kgs/hab. e de papel de papel de imprensa de 3,35 kg/hab, ficando em último lugar a África com apenas 6,10 kgs/hab. para todos os tipos de papéis e 2,26 kgs/hab. para papel de imprensa. A média de consumo mundial per capita para todos os tipos de papéis foi, no ano de 2000, igual a 53,80 kgs/hab, enquanto que a média mundial de consumo de papel de imprensa, no mesmo ano, foi de 7,80 kgs/hab.

Em termos *per capita* a América do Norte consome 11,57 vezes mais papel de imprensa do que a América Latina, e por sua vez a Europa consome 4,09 vezes mais.

4.1.3 Os maiores produtores mundiais e a concentração da produção

Em 1991 a capacidade produtiva mundial de papel de imprensa era de 36 milhões de toneladas. Naquela oportunidade os dez maiores produtores mundiais detinham a produção de 14,205 milhões de toneladas, representando 39,46% (tabela 17). Portanto, 60,54% da produção de papel de imprensa era realizada de forma pulverizada.

A liderança mundial, em 1991, na produção de papel de imprensa era exercida pelo grupo Abitibi-Price, com o percentual de 5,65%. O segundo maior produtor era o Grupo Cp Forest com 5,14%, enquanto que o grupo Norske Skog ocupava, apenas, a oitava posição (2,64%).

A tendência de concentração de capacidade produtiva, que está ocorrendo no setor de papel e celulose, também ocorreu na última década no segmento de papel de

imprensa. Inúmeras fábricas norte-americanas mudaram de controle acionário, e outras tantas foram colocadas à venda.

Tabela 17 – Dez maiores produtores mundiais de papel de imprensa em 1991 e 2000 (1.000 t)

Grupo Empresarial	1991	%	Grupo Empresarial	2000	%
Abitibi-Price	2.035	5,65%	Abitibi-Consolidated	6.155	15,39%
CP Forest	1.850	5,14%	Norske Skog	4.485	11,21%
Fletcher Challenge	1.750	4,86%	StoraEnso	3.190	7,98%
Stone-Consolidated	1.585	4,40%	Bowater	2.910	7,28%
Bowater	1.555	4,32%	UPM – Kymmene	2.005	5,01%
FINNPAP	1.550	4,31%	Nippon	1.565	3,91%
Stora	1.100	3,06%	Haindl	1.485	3,71%
Norske Skog	950	2,64%	Holmen	1.430	3,58%
Oji Paper	940	2,61%	Oji Paper	1.415	3,54%
Kruger	890	2,47%	Kruger	1.065	2,66%
Soma	14.205	39,46%	Soma	25.705	64,26%
Capacidade Mundial	36.000	100,00%	Capacidade Mundial	40.000	100,00%
Participação das 10 maiores	39,46%		Participação das 10 maiores	64,26%	

Fonte: Paper TreeLetter – jul/00

Segundo o BNDES (1997, p. 8) “Um movimento observado nos últimos anos, em relação às empresas canadenses, é a instalação de novas máquinas nos Estados Unidos. Esse fato se deve à busca, por parte dos produtores canadenses, de atingir o crescente índice de utilização de fibras recicladas exigido pela legislação norte-americana (há escassez dessa matéria-prima no Canadá), além de evitar os constantes confrontos com os sindicatos de trabalhadores de sua indústria papeleira”.

O Quadro 3 demonstra as aquisições de indústrias de papel de imprensa no período 1991 a 2000 e que levou este tipo de indústria a uma alta concentração. A posição dos 10 maiores produtores mundiais, no ano de 2000, ficou radicalmente modificada. O Grupo Abitibi-Consolidated (antigo Abitibi-Price) manteve a hegemonia. Antes detinha 5,65% da produção mundial, e em 2000 passou a ter 15,39%, ou seja, adicionou 172,39% de capacidade de produção, quer por incorporação e aquisição de plantas já existentes, quer por novos investimentos. O grande avanço, em termos de representatividade na produção mundial, foi dado pelo grupo Norske Skog, que saindo de um modesto oitavo lugar (2,64%) passou para a segunda posição (11,21%), isto é, acrescentou 324,62% de capacidade produtiva em apenas 10 anos. Suas aquisições incluem a empresa Pisa Papéis S/A. e a compra de mercado de papel de imprensa do grupo Klabin, com a constituição de uma *joint-venture* a Norske-Skog Klabin S/A.

Quadro 3 – Aquisições de indústrias de papel de imprensa nos últimos 10 anos

Ano	Comprador	Companhia Vendida	País	Preço em US\$ ou Euro (milhão)	Capacidade 1.000 toneladas	Preço em US\$ ou Euro por tonelada
1991	Bowater	Geórgia-Pacific, Milinocket	Estados Unidos	322	621	520 (655)
1995	Stone Consolidated	Rainy River Forest Products	Canadá	823	751 + 146 celulose	850 (960)
1995	Donohue	Quno	Canadá	825	842	980 (1.110)
1997	Abitibi Price*	Stone Consolidated*	Canadá	4.672	4.734	987 (1.056)
1997	Alliance	Kimberly-Clark, Alabama	Estados Unidos	600	393 + 320 celulose	710 (760)
1997	FCL	Australian Newsprint	Austrália	219	250/500**	875 (940)
1998	Bowater	Halla	Coréia do Sul	330	250	1.320 (1.400)
1998	Donohue	Champion Newsprint	Estados Unidos	450	880	510 (540)
1998	Papco	Hansol Newsprint	Coréia do Sul	1000	1170	900 (945)
2000	Abitibi Consolidated	Donohue	Canadá	4.800	2.532 + 344 celulose	1.575 (1.575)
2000	Bowater	Newsprint South	Estados Unidos	370	250	1.480 (1.480)
2000	Norske Skog	Fletcher Challenge	Vários	2.500	2.545 + 1000 celulose	620 (620)
2000	Enron	Garden State, NJ	Estados Unidos	72	242	300 (300)
2000	Holmen	Papelera Peninsular	Espanha	200	180	1.110 (1.100)

* fusão

** 50% de equidade

Fonte: Hannu Oinonen é um pesquisador independente sediado em Helsinki -, Finlândia - autor do artigo "Construir ou comprar. A indústria avalia suas opções".

Em 2000 a representatividade de produção dos dez maiores produtores de papel de imprensa atingiu 64,26% (25,705 milhões de toneladas). Tal cifra representou uma elevação de 62,85% na concentração da produção, restando naquela oportunidade somente 35,74% para a produção pulverizada (14,295 milhões de toneladas).

4.2 CONFIGURAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PAPEL DE IMPRENSA

A indústria brasileira de papéis produziu 7,188 milhões de toneladas no ano de 2000. A taxa de crescimento verificada na produção, no período 1989/2000, foi de 3,60% ao ano. A indústria de papel de imprensa teve um crescimento de apenas 1,32% ao ano, sendo a de pior desempenho. A razão explicativa para este fato é a de que os investimentos realizados por esta indústria o foram somente em modernização das máquinas existentes, obtendo-se, por conseguinte, ganhos de produtividade, não ocorrendo no período expansão da capacidade produtiva. Já a indústria de papel de

imprimir e escrever cresceu à taxa de 4,40%. A marca de 3,35% ao ano foi alcançada pela indústria de papéis de embalagem, enquanto que na indústria de papéis para fins sanitários a taxa foi de 4,30%. A indústria de cartões e cartolinas cresceu 3,34% ao ano e a indústria de papéis especiais 2,23% (tabela 18).

Tabela 18 – Evolução histórica da produção de papel no Brasil - Período 1989/2000 – (t)

Ano	Imprensa	Imprimir e Escrever	Embalagem	Fins Sanitários	Cartões e Cartolinas	Especiais	Total
1989	230.239	1.303.820	2.329.247	375.870	494.075	138.085	4.871.336
1990	246.400	1.289.263	2.184.300	403.712	470.038	122.078	4.715.791
1991	253.097	1.374.542	2.229.720	419.257	509.838	127.659	4.914.113
1992	237.453	1.396.957	2.204.420	442.382	502.215	117.411	4.900.838
1993	275.823	1.638.890	2.283.918	444.694	538.442	119.273	5.301.040
1994	263.890	1.824.650	2.441.469	428.844	561.705	133.039	5.653.597
1995	294.893	1.801.833	2.509.918	466.177	588.457	136.948	5.798.226
1996	277.293	1.812.795	2.799.751	549.696	596.702	139.756	6.175.993
1997	264.970	1.982.822	2.910.614	564.713	648.036	146.446	6.517.601
1998	273.517	1.958.108	2.977.581	573.599	654.339	152.157	6.589.301
1999	243.330	2.057.492	3.208.581	570.307	699.203	164.210	6.943.123
2000	266.000	2.093.000	3.347.000	597.000	709.000	176.000	7.188.000
Taxa Média* (00/89)	1,32%	4,40%	3,35%	4,30%	3,34%	2,23%	3,60%

Fonte: Anuário Estatístico BRACELPA-1999 e Relatório Anual BRACELPA-2000.

- Taxa geométrica calculada pela fórmula $i = \sqrt[n]{\frac{V_n}{V_0}}$, sendo V_n o último valor observado, V_0 o primeiro valor observado e n o número de períodos da série, no caso $n=11$.

A representatividade de cada tipo de papel na produção total, em 2000, foi a seguinte: Imprensa (3,70%), Imprimir e Escrever (29,12%), Embalagem (46,56%), Fins Sanitários (8,31%), Cartões e Cartolinas (9,86%) e Especiais (2,45%).

No período 1989/2000 não houve acréscimo de nenhuma nova planta produtiva na indústria de papel de imprensa. Nos anos de 1990 a 1992 a IBEMA – Cia Brasileira de Papel, localizada no Paraná, produziu respectivamente 4 mil, 5 mil e 4 mil toneladas. A INPACEL, também paranaense, produziu 12 mil toneladas em 1992 e 1 mil toneladas em 1993. No Estado de Santa Catarina, a Celulose Irani S/A, produziu 3 mil toneladas em 1990, 5 mil toneladas em 1991, 1 mil toneladas em 1992, 9 mil toneladas em 1993 e 11 mil toneladas em 1994. A partir de 1995, apenas duas máquinas, a da Pisa (Jaguariaíva/PR) e a da Klabin (Telêmaco Borba/PR), produzem no Brasil este tipo de papel.

Tabela 19 - Representatividade do papel de imprensa na produção total de papel no Brasil – período 1989/2000 – (t)

Ano	Produção de papel de Imprensa	Produção total de papéis	%
1989	230.239	4.871.336	4,73%
1990	246.400	4.715.791	5,22%
1991	253.097	4.914.113	5,15%
1992	237.453	4.900.838	4,85%
1993	275.823	5.301.040	5,20%
1994	263.890	5.653.597	4,67%
1995	294.893	5.798.226	5,09%
1996	277.293	6.175.993	4,49%
1997	264.970	6.517.601	4,07%
1998	273.517	6.589.301	4,15%
1999	243.330	6.943.123	3,50%
2000	266.000	7.188.000	3,70%

Fonte: Anuário Estatístico 2000 – BRACELPA

A maior quantidade produzida foi alcançada no ano de 1995 (294.893 toneladas), sendo a representatividade média desta indústria, em todo o período em observação, de 4,49%. No ano de 1990 ela foi mais representativa (5,22%). A tabela 19 mostra a importância da indústria de papel de imprensa no contexto da indústria brasileira de papéis

O consumo aparente de papel de imprensa no Brasil, no período 1989/2000, está demonstrado na tabela 20. Tomando-se como referência a média de consumo feita para cada 2 anos, constata-se um crescimento de 54,32%, quando se compara a média de consumo aparente dos anos de 1999 e 2000 (625 mil toneladas) com a média dos anos de 1989 e 1990 (405 mil toneladas).

Tabela 20 – Consumo aparente de papel de imprensa no Brasil – período 1989/2000

Ano	Consumo (1000 t)	Média consumo 2 anos	% s/ média 89/90
1989	438		
1990	372	405,0	100,00%
1991	411	391,5	96,67%
1992	331	371,0	91,60%
1993	385	358,0	88,40%
1994	535	460,0	113,58%
1995	655	595,0	146,91%
1996	641	648,0	160,00%
1997	723	682,0	168,40%
1998	658	690,5	170,49%
1999	600	629,0	155,31%
2000	650	625,0	154,32%

Fonte: Anuário Estatístico 2000 – BRACELPA

A taxa geométrica de crescimento do consumo aparente de papel de imprensa verificada no Brasil, no período 1989/2000, foi de 3,65% ao ano. O ano de 1997 apresentou-se como o de maior consumo aparente (723 mil toneladas).

Com a produção crescendo à taxa média de apenas 1,32% ao ano e ainda calculado sobre uma base menor, e o consumo aparente crescendo a uma taxa média de 3,65% calculado sobre uma base maior, o descompasso entre produção e consumo ficou bastante evidente, conforme se verifica na tabela 21.

Tabela 21 – Papel de imprensa: relação produção/consumo - período 1989/2000

Ano	Produção (t)	Consumo (t)	Déficit (t)	%
1989	230.239	438.000	(207.761)	47,43%
1990	246.400	372.000	(125.600)	33,76%
1991	253.097	411.000	(157.903)	38,42%
1992	237.453	331.000	(93.547)	28,26%
1993	275.823	385.000	(109.177)	28,36%
1994	263.890	535.000	(271.110)	50,67%
1995	294.893	655.000	(360.107)	54,98%
1996	277.293	641.000	(363.707)	56,74%
1997	264.970	723.000	(458.030)	63,35%
1998	273.517	658.000	(384.483)	58,43%
1999	243.330	600.000	(356.670)	59,45%
2000	266.000	650.000	(384.000)	59,08%

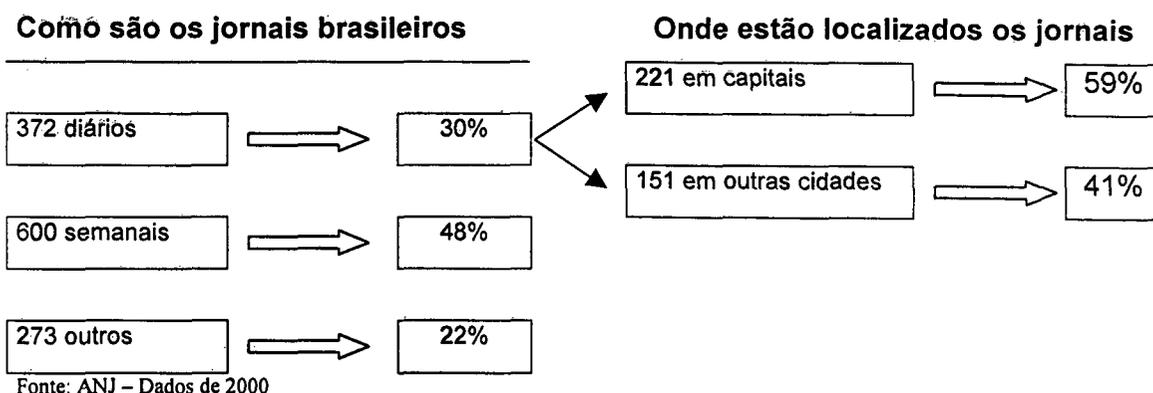
Fonte: Anuário Estatístico 2000 – BRACELPA

Chega-se a ter em 1997 uma dependência, neste tipo de papel, de mais de 63% de importações para garantir o consumo. O ano em que a indústria de papel de imprensa foi menos dependente do exterior foi o de 1992, quando se importou 93,5 mil toneladas para um consumo total de 331 mil toneladas, ou seja, as importações representaram 28,26% do consumo. No ano de 2000 as importações atingiram a cifra de 384 mil toneladas, gerando um déficit para a balança comercial brasileira de aproximadamente US\$ 268,8 milhões.

4.3 MERCADO BRASILEIRO – JORNAIS DO BRASIL

Segundo a Associação Nacional de Jornais – ANJ o Brasil tem jornais em pelo menos 670 cidades brasileiras, sendo que em 250 cidades existem 2 ou mais jornais. A figura 2 mostra como são e onde estão localizados os jornais brasileiros.

Figura 2 – Jornais Brasileiros



Os jornais estão altamente concentrados nas regiões Sudeste e Sul, que juntas representam 92% do consumo brasileiro total. Em 2000 o país tinha registro de 1.245 títulos, sendo 372 diários, 600 semanais e 273 e outras categorias (quinzenais, mensais, etc.). Dados de 1998 indicam que a média de circulação diária foi de 7,16 milhões de cópias, situando o país em 9º lugar no mundo em circulação diária de jornais diários, conforme se denota pelo exame da tabela 22. A média de 43,39 cópias por 1.000 habitantes, no ano de 1998, colocou o Brasil em 36º lugar no contexto global em circulação diária *per capita*.

Tabela 22 – Indicadores do mercado brasileiro – jornais do Brasil

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
PIB (US\$ bilhões)	385	387	430	543	705	775	802	775
Habitantes (milhões)	147	149	152	154	156	158	160	165
PIB per capita (US\$)	2.619	2.597	2.829	3.526	4.519	4.905	5.013	4.697
Gastos em mídia (US\$ milhões)	2.501	2.508	2.995	4.556	6.492	7.690	8.673	8.750
Gastos em mídia (% PIB)	0,6%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,1%
Participação dos Jornais (%)	31%	25%	24%	26%	26%	28%	25%	23%
Circulação média Diários (mil)	5.340	5.621	6.296	5.896	6.551	6.472	6.892	7.160
Diários – média circulação/população	36	38	41	38	42	41	43	44

Fonte: WAN – ANJ/IVC

Denota-se que os gastos com mídia, no país, em termos absolutos vem crescendo ano a ano desde 1991, atingindo a cifra de US\$ 8.750 milhões em 1998. Em termos relativos representavam estes gastos 0,6% do PIB no ano de 1991 e 1,1% do PIB em 1998. Dos gastos totais em mídia os jornais abocanharam no ano de 1998 a média de 23%, a menor do período. Em 1991 esta participação já foi de 31% e em 1996 de 28%.

A tabela 23 nos mostra a tendência de circulação média diária no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa no período 1995/2000.

Tabela 23 - Evolução da circulação média diária (1995/2000) – 1.000 exemplares

Ano	Brasil (1)	% s/ant.	EUA (2)	% s/ant.	Europa (2)	% s/ant.
1995	6.551		58.193		82.792	
1996	6.472	-1,21%	56.983	-2,08%	82.507	-0,34%
1997	6.892	6,49%	56.728	-0,45%	82.189	-0,39%
1998	7.160	3,89%	56.182	-0,96%	81.454	-0,89%
1999	7.245	1,19%	55.979	-0,36%	80.732	-0,89%
2000	7.883	8,81%	55.773	-0,37%	80.179	-0,68%
% Acumulado	20,33%		-4,16%		-3,16%	

Fonte: 1-ANJ/IVC; 2-WAN

No ano de 2000 a circulação média diária no Brasil, segundo a ANJ/IVC atingiu 7,883 milhões de exemplares. Nos Estados Unidos, somente a título de comparação, a circulação média diária, no ano de 2000 segundo a Associação Mundial de Jornais – WAN, foi de 55,773 milhões de exemplares, já na Europa, segundo a mesma fonte, circularam 80,179 milhões de exemplares em média por dia.

Medida de ponta a ponta, ou seja, comparando a circulação média diária verifica no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa, percebe-se que a tendência no Brasil tem se mostrado positiva com taxa de crescimento acumulada de 20,33% na circulação média diária dos jornais, enquanto que nos Estados Unidos e na Europa, contrariamente, a tendência tem sido negativa neste período. O declínio nos Estados Unidos foi de 4,16% e na Europa de 3,16%.

Esta tendência de queda nos Estados Unidos torna-se mais evidente quando se compara a circulação de 2000 (55,773 milhões de exemplares) com a alcançada em 1990 (62,328 milhões de exemplares). A queda na circulação, para este período, foi de 10,52% segundo a WAN.

Alguns fatos explicam, em parte, este fenômeno, tais como: a) a existência de múltiplas fontes de informação; b) as pessoas estão com menos tempo disponível para leitura; c) está em evidência a geração Internet; d) a presença da mulher no mercado de trabalho é cada vez mais notória; e) Envelhecimento da população, ou seja, está aumentando o público da terceira idade e f) os consumidores estão cada vez mais exigentes.

No Brasil, o consumo de papel de imprensa por Estados é altamente concentrado. Cerca de 88% do consumo está concentrado em apenas 4 Estados, pela

ordem, São Paulo com 50%, Rio de Janeiro com 25%, Rio Grande do Sul com 9% e Paraná com 4% (Fonte: Thema Consultoria e Assessoria em Marketing – ANJ).

Levantamento efetuado pela ANJ no primeiro semestre de 2000 indica que 49% do consumo nacional de papel de imprensa está concentrado em 9 grupos jornalísticos, sendo que apenas os 3 maiores (Folha de São Paulo, o Estado de São Paulo e o Globo) representam 32% do consumo total.

O IVC – Instituto Verificador de Circulação, no 1º Semestre de 2000, apontou que dos 10 maiores jornais em circulação no país, 4 estão localizados em São Paulo, 4 no Rio de Janeiro e 2 em Porto Alegre.

Tabela 24 – Jornais brasileiros: circulação média diária - 1º Semestre de 2000

Classificação	Nome do Jornal	Localização	Circulação (1.000)
1	Folha de São Paulo	São Paulo	522
2	O Dia	Rio de Janeiro	376
3	O Estado de São Paulo	São Paulo	371
4	O Globo	Rio de Janeiro	360
5	Extra	Rio de Janeiro	229
6	Correio do Povo	Porto Alegre	217
7	Zero Hora	Porto Alegre	163
8	Agora	São Paulo	157
9	Diário Popular	São Paulo	132
10	Jornal do Brasil	Rio de Janeiro	111

Fonte: IVC

A caracterização da indústria de papel de imprensa constitui-se no objetivo do desenvolvimento deste capítulo.

A estrutura de mercado da indústria de papel de imprensa, em termos mundiais, é a de oligopólio concentrado, pois há ausência de diferenciação de produto, ou seja, o produto é padronizado; poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, descartando a concorrência via preços, evidenciando alta concentração técnica. No caso de existência de disputa pelo mercado ela será regulada pelo investimento diante do crescimento da demanda.

No Brasil, existem apenas duas empresas produtoras de papel de imprensa, com produção insuficiente para abastecer ao mercado. Há menos de 1 ano, ambas as empresas, estão sob o controle direto (Pisa) e indireto (*joint-venture* NSK) da norueguesa Norske Skog. O mercado interno é suprido com produto importado que representa aproximadamente 60% do consumo total de papel de imprensa. Como

barreira à entrada neste tipo de estrutura de mercado pode-se apontar o alto investimento, pois trata-se de uma indústria intensiva em capital.

No próximo capítulo serão analisados os resultados da pesquisa de campo realizada nas duas empresas produtoras de papel de imprensa no Brasil, e que respondem, em conjunto, por 100% da produção nacional.

5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE PAPEL DE IMPRENSA DO BRASIL: SEUS LIMITES E POSSIBILIDADES

O objetivo neste capítulo é analisar os principais resultados da pesquisa de campo implementada nas empresas produtoras de papel de imprensa, que tem 100% da produção nacional concentrada em apenas duas empresas, a Klabin Paraná Papéis, cuja máquina VI hoje é administrada pela *joint venture* Norske Skog Klabin Comércio e Indústria Ltda. – NSK, e a Pisa – Papel de Imprensa S/A., esta última adquirida recentemente pelo grupo norueguês Norske Skog.

Nas três primeiras seções apresentam-se breves históricos das empresas Klabin, Pisa e Norske Skog.

A análise da pesquisa de campo é feita procurando demonstrar os limites e as possibilidades desta indústria. Assim sendo, na seção 4 busca-se caracterizar as empresas produtoras de papel de imprensa, mostrando como se encontra a estrutura industrial de cada empresa e descrevendo os seus principais produtos.

Na seção 5 procura-se avaliar o desempenho econômico-financeiro, de mão-de-obra e produtivo, e na seção 6 a análise é da capacitação produtiva e tecnológica em relação aos recursos produtivos disponíveis para sustentar a posição competitiva.

Identificando o posicionamento das empresas em relação a metas e ações prioritárias, suas estratégias de mercado, de produção, de compras, de recursos humanos e de financiamento na seção 7 abordam-se as suas estratégias competitivas.

Finalizando o capítulo, na última seção, avalia-se a importância, retratando-se a situação atual, de um conjunto de fatores determinantes do desempenho competitivo das empresas brasileiras produtoras de papel de imprensa.

5.1 BREVE HISTÓRICO DA KLABIN

No dia 1º de fevereiro de 1899 a Klabin Irmãos & Cia - KIC, foi estabelecida, na cidade de São Paulo, pelos irmãos Maurício, Salomão e Hessel Klabin, juntamente com o cunhado Miguel Lafer. Na época, a empresa importava e comercializava artigos para escritórios e tipografia.

Os negócios prosperaram e, em 1902, a KIC arrendou A Fábrica de Papel Paulista de Vila de Salto de Itú, iniciando a produção de papéis para imprimir e para embalagem. Em 3 de junho de 1909, a KIC juntamente com outros acionistas criavam a sua própria fábrica, a Companhia Fabricadora de Papel - CFP.

O setor papelero se destaca no crescimento, comparativamente a outras indústrias, porém, bastante prejudicado pela escassez de matérias-primas e altos impostos tarifários. A Klabin sente que a crise é também a sua oportunidade. A produção da CFP é intensificada, e, mesmo com a escassez de matéria-prima, abastece as lojas e magazines e, com papel de imprensa, os grandes jornais do Brasil.

Em 1916 o Diário de Notícias da Bahia já era impresso com papel nacional, e logo a seguir outros jornais passaram a ser rodados com o papel Klabin, tais como, O Estado de São Paulo, a Gazeta de Notícias do Rio de Janeiro e o paulista Diário Popular. Nos anos 20, o Brasil tinha 34 milhões de habitantes e seis fábricas de papel, empregando 1.513 operários, produção de 13.016 toneladas de papel e 3.760 de papelão. A Klabin já figurava como a terceira maior fábrica de papel no país.

O colapso da Bolsa de Nova York desestabilizou a economia cafeeira em 1929, precipitando tensões que levaram Getúlio Vargas ao poder na Revolução de 30. O novo governo incentiva a implantação de uma forte indústria nacional, notadamente a de base, sendo que o setor de papel e papelão passou a liderar o crescimento da indústria de transformação. Foram oferecidos benefícios para o setor, e os incentivos fiscais amenizavam as dificuldades de importação de pastas. O grupo Klabin, aproveitando a oportunidade, definiu metas bastante objetivas para alavancar seus negócios no país: manter atualizado o parque industrial, diversificar as atividades e investir na pesquisa de novos produtos.

Em 1934, com o apoio de um financiamento governamental, a Klabin adquiriu a Fazenda Monte Alegre, no município de Tibagi, atualmente Telêmaco Borba (PR), para construir ali a primeira fábrica integrada de papel, contando com uma base florestal capaz de fornecer matéria-prima necessária à produção de papel e celulose. O Grupo Monteiro Aranha & Cia. Ltda. associou-se à Klabin neste investimento de grande porte.

A pedra fundamental da nova fábrica foi lançada em 1942 e foi chamada de Indústrias Klabin do Paraná de Celulose – IKPC. Ocorreram dificuldades de importação

do maquinário em função da guerra, o que fez que a nova unidade só começasse a operar em 1946, produzindo, inicialmente, pasta mecânica e papel de imprensa e, posteriormente, celulose e *kraft*. A IKPC representou uma nova era da nossa indústria, pois, a demanda de mercado interno de papel de imprensa passou a ser suprida pela produção brasileira.

Em 1950, com Getúlio Vargas reassumindo o poder, foram criadas a Petrobrás e a Siderúrgica Volta Redonda. “Os Anos Dourados” como a época foi chamada continuaram depois com a ascensão de Juscelino Kubitschek, com seu Plano de Metas. Foi uma época de mais carros, mais geladeiras, de novos costumes na vida dos brasileiros. A Klabin também investiu em outras áreas como na produção de fios sintéticos denominados rayon e na produção fósforos promocionais.

Aliando a continuada escassez de matéria-prima com a necessidade de modernização geral, e tendo o papel novos usos, tais como, substituição do vidro e do plástico como embalagem, um novo desafio se apresentou para a indústria papelreira, no início dos anos 50, fazendo com que passasse por um momento delicado. Foi então construída uma fábrica piloto para a produção de papelão ondulado. Em 1952 a empresa instalou uma nova onduladeira em São Paulo. Nesta época o custo dos caixotes de proteção, feitos em madeira, tinham custos equivalentes aos produtos embalados. Ainda em 1952 a unidade de fabricação de papelão ondulado de Del Castilho (RJ) é ativada para num curto espaço de tempo atingir a marca de 1 milhão de metros quadrados por mês.

Na década de 50, ainda, a Klabin foi a primeira empresa nacional a produzir papéis de segurança para a Casa da Moeda, lançando-se também na produção de papéis descartáveis (papel higiênico e lenços de papel). No final dos anos 50 novos investimentos na fábrica de papel de imprensa, com adição de novos equipamentos (investimento de US\$ 14 milhões), elevando a capacidade de 120 para 178 toneladas/dia, respondendo, então, por 1/3 do mercado nacional.

Politicamente a década de 60 teve início turbulento no Brasil. O Grupo Klabin decidiu concentrar seus negócios em setores ainda em franca expansão: papel, papelão ondulado e cerâmica. Em 1961 foi criada a empresa Papel e Celulose Catarinense Ltda. – PCC, vindo a operar somente 6 anos após, tornando-se pioneira no País no branqueamento de celulose pelo processo de dióxido de carbono. Nesta

oportunidade foi inaugurada uma nova forma de gestão profissional de negócios no Grupo Klabin. Também em 1961 foi aberta na Vila Anastácio (SP) uma filial da KIC para a produção de papelão ondulado visando atender a um mercado de embalagens crescente.

Outro avanço importante foi a implantação, em maio de 1963, de um novo equipamento: a poderosa Máquina VI, na fábrica do Paraná, com capacidade de 300 toneladas/dia de papel de imprensa, suprindo 80% do mercado nacional à época. Em 1967 foi adquirida a Cimape – Cia. Manufatura de Papel Embalagens, localizada em Piracicaba/SP e fabricante de papel miolo a partir do bagaço de cana.

Financiamentos externos, créditos governamentais, reativação da capacidade industrial ociosa e aquecimento do consumo, fizeram com que do final dos anos 60 até meados dos anos 70 ocorresse o chamado “milagre brasileiro”. Nesse período o Grupo Klabin firmou sua posição em setores em que tinha respeitável *know-how*, como embalagens, fios sintéticos e descartáveis, realizando parcerias com empresas estrangeiras e investindo em novos mercados. Em março de 1973 foi inaugurada a PONSA – Papelão Ondulado do Nordeste S/A. com o objetivo de produzir papel *kraftliner* e celulose a partir do bagaço de cana. No mesmo ano foi constituída em Lages a Celucat Artes Gráficas S/A. destinada à fabricação de sacos e envelopes.

Em 1974 arrendou em Porto Alegre (RS) uma unidade de conversão de papelão ondulado em embalagem, e comprou a Onibla S/A. Indústria e Comércio de Papel, empresa do ramo de conversão e distribuição de papel higiênico. Em 1975 foi criada em Mogi das Cruzes (SP) a CPF – Mogi visando aumentar a produção de papéis descartáveis.

Nos últimos anos da década de 70 a estratégia do Grupo Klabin foi a de alterar a estrutura de suas empresas criando uma *holding*, para agrupar as empresas subsidiárias, filiais e setores de produção segundo suas atividades-fins e com maior autonomia, resultando na constituição da Klabin Cerâmica S/A. – KC e a Klabin Embalagens S/A. – KESA. Em 1979 houve a abertura do capital da IKPC, resultando em substanciais alterações na estrutura administrativa das empresas do Grupo.

Apesar de ser considerada a década perdida, nos anos 80 o Grupo Klabin continuou investindo, expandindo e diversificando a sua produção nos setores de papel e celulose, entrando no mercado de sacos multifoliados e adquirindo novas empresas.

Foi implantada uma nova unidade produtora de papelão ondulado em São Leopoldo (RS) e outra em Betim (MG). Iniciou, também, nesta época a exportação de seus produtos, comprovando sua qualidade e competitividade, tendo criado, em 1984, as subsidiárias Klabin Forest Products Trade GmbH (Hamburgo-Alemanha) e a Klabin Forest Products Antwerp (Antuérpia-Bélgica), ambas com equipe técnica e estoque de papel para pronto atendimento aos clientes europeus, como política estratégica de conquista de mercado externo.

A empresa Rio Grande – Companhia Celulose do Sul – Riocell (Guaíba/RS) foi adquirida em 1982, sendo pioneira na produção de celulose solúvel de eucalipto. Em 1985 a Riocell constituiu uma nova subsidiária a partir da aquisição da Companhia Papeleira do Sul – CPS, que atuava no mercado de papéis de impressão. Em 1986, para dar continuidade à expansão de sua base florestal foi criada a Agroflorestal Riocell. Em 1989, a Klabin compra a Companhia de Celulose da Bahia – CCB, alterando seu nome para Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S/A., cuja empresa antes objetiva produzir celulose de sisal e no projeto Klabin passaria a produzir celulose branqueada de eucalipto. Em 1987 o Grupo sai do ramo de produção de azulejos, para o qual tinha ingressado no final dos anos 70.

A IKPC, *holding* do grupo, criou duas divisões operacionais, a Divisão Embalagem da Klabin do Paraná (6 fábricas) e a Divisão Papel (coordenação de produção de papéis diversos). O ano de 1989 pode ser considerado como sendo o de conclusão de um longo e minucioso processo de formação de uma *holding*.

O início da década de 90 é caracterizado por uma economia instável, altamente inflacionária e com elevados juros, que somente volta a crescer a partir de 1993. O excesso de oferta de mercado, o acirramento da concorrência e a redução de preços criam dificuldades para o setor de papel e celulose, porém o Grupo Klabin, assim mesmo, realiza novas aquisições como a Companhia de Papéis S/A. – COPA, formada por duas fábricas para a produção de papéis descartáveis (Cruzeiro-SP e Mendes-RJ). Em 1992 foi constituída a Bacell S/A. no pólo petroquímico de Camaçari para produzir celulose solúvel de alta qualidade para a indústria têxtil. Em abril de 1993 a Papel e Celulose Catarinense transforma sua fábrica de papel kraft (Correia Pinto-SC) em uma moderna fábrica de papel *tissue* e começa a produzir papéis descartáveis. Dois anos

depois é instalada na fábrica desativada da Bates no Nordeste um setor de conversão de papéis sanitários.

A Klabin que em 1996 já era a maior empresa integrada de celulose, papel e produtos de papel da América Latina, forma uma *joint venture* com a Boise Cascade Corporation para atuar na produção e comercialização de produtos de madeira de pinus. No setor florestal, a Klabin destaca-se por possuir 348 mil hectares de terra, nas quais mantém 207 mil hectares de florestas plantadas de pinus, eucalipto e araucária, além de 112 mil hectares de florestas nativas preservadas.

Em 1997 a Klabin formou uma *joint venture* com a Kimberly-Clark (maior fabricante do mundo de produtos sanitários e de higiene pessoal) criando a KCK S/A. na Argentina, iniciativa que repetiu-se, em seguida, no Brasil resultando na Klabin Kimberly S/A. visando fortalecer ainda mais sua posição de liderança neste segmento. A Celucat Argentina foi instituída em 1998 para a produção de sacos e envelopes. A partir de uma reestruturação administrativa, os planos voltam-se para a produção de produtos de maior valor agregado com expectativa de retorno maior para os ativos industriais e florestais.

Buscando experiência internacional, um acordo de fornecimento de *carrier boards* foi estabelecido com a Mead Embalagens Ltda., subsidiária da Mead Packaging (Atlanta/EUA), para a produção de papel cartão para embalagem de líquidos (tipo Tetra Pak), embalagens múltiplas destinada à fabricação de produtos de consumo de massa e de uso pessoal como, por exemplo, leite, alimentos matinais, enlatados, cereais e produtos de higiene e limpeza.

Entre junho e novembro de 1999 o Grupo Klabin adquiriu a Lalekla que detinha 40% de participação no segmento de produtos institucionais como toalhas de papel, e papel higiênico para restaurantes, hotéis e empresas em geral, e também a Bacraft, fabricante brasileira de papéis absorventes e sanitários (papéis *tissue*). A Lalekla tem forte penetração no Sul do Brasil, enquanto que a Bacraft é uma das maiores do Nordeste brasileiro.

A Klabin e a Norske Skog, empresa norueguesa de papéis para impressão, assinaram um acordo criando uma *joint venture* (50/50), a Norske Skog Klabin - NSK, em fevereiro de 2000. Esta sociedade, onde cada empresa detém 50% das ações, administra a máquina VI do Grupo Klabin. Este acordo vem ao encontro das estratégias

de negócios das duas empresas: para a Norske Skog que tem como objetivo crescer globalmente em seu *core business*, que é o mercado editorial, e para a Klabin, que tem como estratégia principal concentrar-se em papéis para embalagens, cartões e *tissue*. Para o pagamento desta operação não houve captação de recursos no mercado bancário sendo efetuada com recursos próprios.

A nova empresa está operando a produção de papel de imprensa da Klabin na fábrica de Monte Alegre em Telêmaco Borba (PR). Para tanto utiliza a máquina de papel de imprensa, a MP VI e toda sua estrutura operacional, com capacidade de 130.000 t/ano, com contrato até abril de 2003. A Norske Skog anunciou no início de 2000, sua intenção de construir uma nova máquina de papel de imprensa no Brasil, que irá substituir a MP VI, e a Klabin pretende converter esta máquina para produzir outros tipos de papéis, após o término do contrato. Um pré estudo já foi comissionado para isso e o planejamento da construção da nova máquina continua.

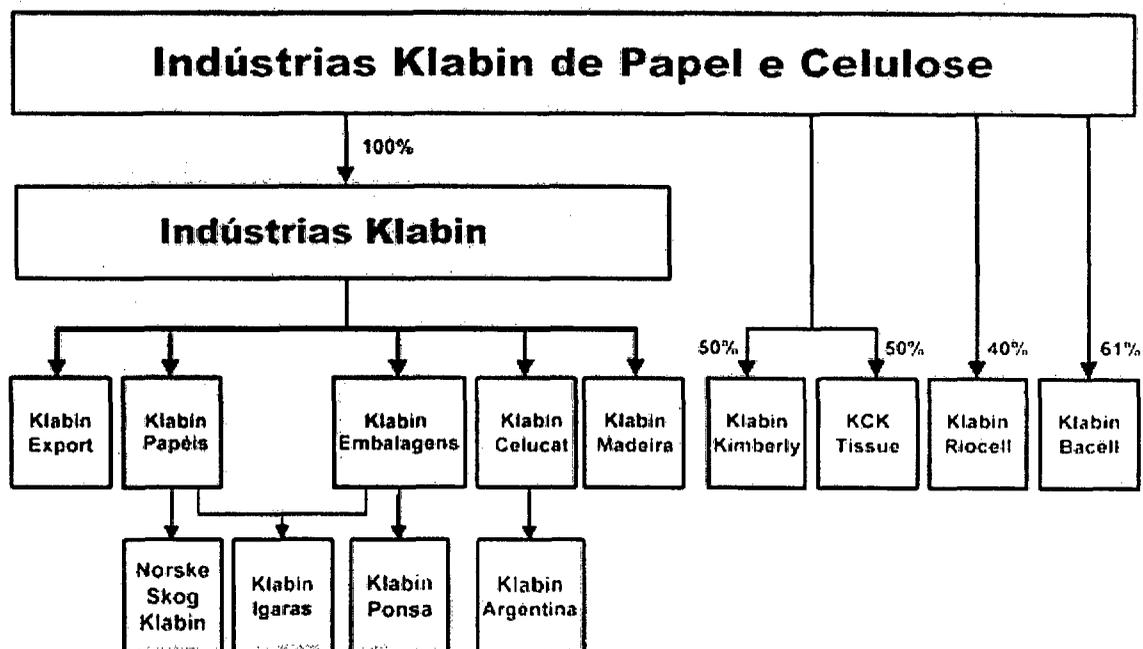
A Klabin atua no mercado doméstico de papel de imprensa desde 1946. Entre seus clientes estão as maiores empresas jornalísticas do país. Através dessa associação com Norske Skog, a Klabin deseja assegurar continuidade no fornecimento de papel de imprensa para o mercado e ao mesmo tempo avançar em suas estratégias de concentrar-se em menos áreas de negócios.

A Klabin é uma companhia centenária que busca responder aos desafios que se colocam para os próximos anos, em um cenário de globalização, consolidação da indústria, crescimento do comércio eletrônico e competição acirrada. Como indústria de base florestal, promoveu um realinhamento dos negócios, focando produtos de maior valor agregado e transformando-se, cada vez mais, em uma empresa de soluções de embalagem, e não mais de apenas papel de imprensa como no passado.

Com uma receita bruta de R\$ 2,136 bilhões, em 2000, a Klabin detém posição de liderança em produtos florestais na América Latina. Atua desde o reflorestamento, passando pela fabricação de celulose e papel, até a produção de caixas de papelão ondulado, sacos, envelopes, produtos higiênicos e cartões para envasar líquidos e acondicionar alimentos congelados. O grupo é o maior produtor de papel e o segundo maior fabricante de celulose no Brasil, além de liderar 10 dos 11 mercados de atuação em embalagens e descartáveis. A figura 3 apresenta o organograma do Grupo Klabin.

Figura 3 – ORGANOGRAMA DO GRUPO KLABIN

Organização Societária



Fonte: <http://www.Klabin.com.br>

Em alguns segmentos de negócios, a companhia está realizando *joint venture* com destacados *players* internacionais, como a norte-americana Kimberly Clark, na linha de papéis sanitários, e a Norueguesa Norske Skog, no setor no setor de papel de imprensa.

5.2 BREVE HISTÓRICO DA PISA

Um pouco da história da Pisa está registrado a seguir, considerando apenas as datas mais importantes.

Em 1964 foram iniciados os investimentos em reflorestamento para criar a base florestal do projeto industrial, feitos pelos jornais O Estado de São Paulo e Jornal do Brasil. Em 1982 foi iniciada a construção do projeto industrial, com investimento previsto de US\$ 180 milhões, envolvendo cerca de 5.000 operários na construção.

Em 01/12/1984 é dado início às operações da planta industrial construída em tempo recorde de apenas 2 anos. No ano de 1985 a produção anual chega a marca de 95.858 toneladas. Em 1987 o grupo neozelandês Fletcher Challenge Ltd. passa a participar da sociedade, adquirindo a Cia. Braskraft antigo acionista. Ocorre, simultaneamente, a incorporação de uma grande área florestal.

Em 1992 somando-se todas as produções desde a inauguração alcança-se a marca de 1.000.000 de toneladas produzidas. Em 1994 a produção anual atinge 160.000 toneladas, colocando a planta entre as 10 mais eficientes do mundo. Em 1997 ocorre a reforma da máquina de papel e a inauguração da planta TMP2, instalando-se novo sistema de controle industrial.

A marca de 2.000.000 de toneladas produzidas desde o início das operações foi alcançada em 1998. O primeiro milhão demorou 8 anos para ser atingido, enquanto que o segundo levou apenas 6. Em 1999 o projeto atinge 15 anos de operação contínua.

O produto da Pisa é o papel de imprensa, matéria-prima principal para a produção de jornais, revistas, listas telefônicas, cadernos, livros, folhetos, etc. O consumo mensal de madeira para garantir a sua produção é de cerca de 37.500 m³. Além do papel de imprensa, em torno de 97.000 m³ mensais de madeira são vendidos para o mercado interno, a empresas como: serrarias, laminadoras, indústrias de lápis, etc.

É a maior fábrica de papel de imprensa da América Latina produz hoje o equivalente a 25% do consumo nacional, e exporta para países como a Argentina, Paraguai, Uruguai e Bolívia, entre outros. É uma indústria mecanizada, utilizando processo contínuo de produção rígida (único produto). Devido à natureza do trabalho, no processamento da produção, os operadores são do sexo masculino.

As máquinas, hoje com dezessete anos de funcionamento, foram reformadas em 1997, sendo consideradas atualizadas. Na mesma época foi instalada a planta TMP2 (*Thermomechanical Pulp*). A planta está classificada entre as 15 melhores do mundo, permitindo uma eficiência acima de 90%. Utiliza dispositivos de microeletrônica para o controle da produção.

Até meados do ano 2000, sob o comando da *holding* Companhia Paranaprint, estavam as empresas Pisa – Papel de Imprensa S/A. (industrial) e Pisa Florestal S/A. (florestal), instaladas no município de Jaguariaíva, estado do Paraná,

produzindo papel de imprensa. Os principais acionistas da Paraprint eram o jornal O Estado de São Paulo (52% das ações ordinárias) e a empresa neozelandesa Fletcher Challenge Ltd. (48% das ações ordinárias e cerca de 45% do capital total). Este grupo multinacional era, até então, um dos maiores produtores de papel de imprensa do mundo. O outro sócio da empresa era a BNDESPAR que possuía apenas papéis preferenciais. No mês de abril de 2000 a Fletcher Challenge foi adquirida pela norueguesa Norske Skog, provocando uma mexida muito grande no mercado brasileiro de papel de imprensa, pois a Norske já estava associada à Klabin na produção deste tipo de produto. No restante do ano de 2000 a Norske Skog adquiriu participações de acionistas brasileiros, passando a deter 90,5% do capital votante e 68,4% do capital total da Pisa, ficando o saldo nas mãos de investidores brasileiros e acionistas internacionais.

O faturamento da Pisa é superior a US\$ 100 milhões por ano. A planta tem capacidade de produção de 500 toneladas/dia, está localizada na cidade de Jaguariaíva, estado do Paraná, empregando aproximadamente 450 pessoas diretamente, sendo que 80% são moradores da própria região. Emprega, ainda, cerca de 4.000 pessoas indiretamente. Tem aproximadamente 60.000 m² de área construída, e é o maior consumidor individual privado de energia elétrica do estado do Paraná.

5.3 BREVE HISTÓRICO DA NORSKE SKOG

A Norske Skog foi fundada em 1962 pela associações de empresários do setor florestal norueguês. Em 1966 Uma fábrica de papel foi construída em Skogn, na parte central da Noruega. Durante os anos 70, o Grupo adquiriu várias fábricas de papel, de celulose e serrarias. Em 1989, a Norske Skog realizou a fusão com duas outras indústrias norueguesas de celulose e de papel ficando com a participação de um terço. Simultaneamente realizou investimento de risco na produção de papel de imprensa na França.

No anos 90 a Norske Skog triplicou sua produção de papel de imprensa, internacionalizou suas atividades e se tornou um *player* global em papel de impressão. Uma indústria de papel de impressão foi adquirida na Áustria em 1996, uma fábrica de

papel de imprensa na República Tcheca em 1997, e em 1998 iniciou a instalação de uma segunda máquina em Golbey, França.

Em 1998 foram adquiridas duas indústrias de papel de imprensa: uma na Coreia e a outra na Tailândia. Uma *joint venture* com a Hansol da Coreia e a Abitibi do Canadá foi concretizada em 1999 na Ásia para a produção de papel de imprensa.

No ano de 2000 fruto de um acordo assinou com o Grupo Klabin, do Brasil, para unificar a operação de papel de imprensa, envolvendo produção e mercado. Em agosto do mesmo ano a Norske Skog assumiu o controle a Fletcher antiga divisão de papel da Challenge com fábricas na Malásia, Nova Zelândia, Austrália, Brasil, Chile e Canadá.

Hoje o grupo concentra seus negócios, principalmente, em papel de publicações, imprimir e escrever, madeira, detendo também indústrias de papelão, terras com floresta, usinas de geração de energia hidroelétrica.

A Norske Skog é uma companhia global com fábricas e escritórios de vendas em 5 continentes. Possui 13% da capacidade de produção de papel de imprensa do mundo, e por isto é o segundo maior produtor mundial de papel de imprensa e o terceiro maior em papel de publicações.

A capacidade de produção total é 5,8 milhões de t/ano, incluindo papel de publicações (revistas) e mais 1,5 milhões de t/ano de celulose de mercado. Atualmente é o produtor de papel de publicações com a maior cobertura geográfica, estando particularmente bem colocado nos mercados onde os maiores crescimentos são esperados: Ásia e América do Sul. A companhia tem rendas de NOK 30 bilhões operando 23 fábricas em 13 países espalhados por cinco continentes. O Grupo emprega 11.000 pessoas.

A regionalização da produção da Norske Skog apresenta-se com 51% na Europa, 16% na América do Norte, 4% na América do Sul, 21% na Ásia e Oceania e 8% nos demais. A produção de papel de imprensa é o segmento mais importante, representando 58%, ficando a produção de celulose em segundo lugar com 15%. Os 27% restantes estão distribuídos em outros produtos destinados a publicações.

A América Latina representa um mercado crescente de papéis para impressão e imprensa. No Brasil o mercado de papel de imprensa é de aproximadamente 650 mil toneladas/ano. Desse total, os dois produtores locais, Klabin

e Pisa, suprem apenas 40% do consumo e a expectativa de crescimento do mercado para os próximos anos no Brasil e América Latina é de 3 a 4% ao ano.

O consumo anual de papel de imprensa na América do Sul é de cerca de 1,3 milhão de toneladas. A produção da Norske na América do Sul é de aproximadamente 430 mil toneladas/ano, representando apenas 1/3 do consumo, sendo o restante suprido por fornecimentos vindos, principalmente, de empresas da América do Norte.

Na América do Sul a Norske Skog opera 3 fábricas de papel de imprensa. Na fábrica Bio Bio no Chile a sua participação é de 100% do capital. No Brasil em conjunto com a Klabin foi assinado um acordo criando uma *joint venture* onde participa com 50% na Norske Skog Klabin - NSK, em fevereiro de 2000. A nova empresa está operando a produção de papel imprensa da Klabin na fábrica de Monte Alegre no Estado do Paraná, com capacidade de 140.000 t/ano, com contrato até abril de 2003. A unidade industrial da Pisa está localizada em Jaguariaíva (PR), uma comunidade com cerca de 32.000 habitantes, distante 230 km de Curitiba, utilizando florestas próprias na fabricação, com capacidade de produção é 180.000 toneladas/ano.

Atualmente como acionista majoritária da Pisa, a Norske reforça sua presença no mercado brasileiro e latino americano valendo-se de uma base comercial já estabelecida, o que certamente facilitará sua atuação junto ao seu público alvo.

A Norske Skog planeja construir uma nova máquina de papel imprensa no Brasil com uma capacidade estimada em 350.000 toneladas. Esta máquina vai substituir a PM VI da Norske Skog Klabin que será reconstruída e convertida pelas Indústrias Klabin numa plataforma de máquinas de embalagem. Sendo assim a Norske Skog terá no futuro uma produção de 535 mil t/ano, o que representará 82% do consumo brasileiro de papel imprensa, estimado em aproximadamente 650 mil toneladas/ano.

Se realizado no Brasil, este investimento custará cerca de US\$ 450 milhões, que podem ser investidos tanto na ampliação da Pisa e da Klabin quanto na construção de uma nova fábrica na cidade de Mendes (RJ), onde poderá ter como matéria-prima principal, o papel reciclado. Para esta decisão pesarão, fortemente, os subsídios oferecidos pelos Estados.

A Norske Skog também tem alternativa de construção desta fábrica na França, onde o valor do investimento será menor para a mesma capacidade, em

decorrência de alta tributação no Brasil sobre o investimento. Esta decisão depende da possibilidade de reduções das barreiras alfandegárias e de isenções tributárias.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Duas foram as empresas pesquisadas e que respondem por 100% da produção nacional de papel de imprensa.

A Indústrias Klabin S/A. localizada no Paraná, foi fundada em 20 de outubro de 1934, tendo como principal sócio a Indústrias Klabin de Papel e Celulose S/A. O Grupo Klabin possui uma unidade industrial no Paraná, sete unidades em São Paulo, quatro unidades em Santa Catarina, duas unidades no Rio Grande do Sul, duas em Pernambuco, duas na Bahia, duas em Minas Gerais, três no Rio de Janeiro e, no exterior, duas na Argentina.

No ano de 2000, o Grupo Klabin teve 30% de todo o seu volume de produção concentrado em papel para embalagens Tetra Pak, 13% em cartões e cartolinas, 36% em outros papéis para embalagem e 21% em papel de imprensa.

O capital da Klabin é 100% nacional, a empresa faz parte de um grupo econômico, é multiprodutora e multiplanta. Desde o início do ano 2000 o Grupo Klabin constituiu com a Norske Skog uma *joint venture* para gerenciar a produção de papel de imprensa em sua unidade de Telêmaco Borba.

O papel de imprensa é produzido ininterruptamente desde a fundação da empresa. A produção é integralmente direcionada para o mercado interno.

Os equipamentos utilizados para a produção de pasta mecânica e papel de imprensa são de origem estrangeira.

A empresa Pisa – Papel de Imprensa S/A. está localizada na Rodovia PR-151, km. 232, no município de Jaguariaíva, estado do Paraná. A produção de papel de imprensa foi iniciada no dia 1º de dezembro de 1984. Hoje, o principal sócio da Pisa é o grupo norueguês Norske Skog.

A empresa é monoprodutora, ou seja, 100% de sua produção é de papel de imprensa e é feita de forma ininterrupta desde 12/1984, destinando-se 93% para o mercado interno e 7% para o Mercosul.

Os equipamentos de controle de processo e de produção de pasta termomecânica TMP (*Thermomechanical Pulp*) são de origem estrangeira. Por sua vez os equipamentos para produção de pasta mecânica – MP, pasta mecânica – TGW (*Thermo Grown Wood*) assim como os computadores são de origem nacional

Tabela 25 – Empregados, produção e capacidade instalada por empresa na indústria de papel de imprensa – 1996/2000.

Ano	Indústrias Klabin S/A.			Pisa – Papel de Imprensa S/A.			Total da Indústria		
	Empregados(*)	Produção (t)	Capacidade instalada (t)	Empregados	Produção (t)	Capacidade instalada (t)	Empregados	Produção (t)	Capacidade instalada (t)
1996	40	109.365	140.000	338	170.176	175.000	378	279.541	315.000
1997	40	123.649	140.000	367	165.772	175.000	407	289.421	315.000
1998	36	121.000	140.000	350	179.708	180.000	386	300.708	320.000
1999	36	107.920	140.000	340	177.531	180.000	376	285.451	320.000
2000	36	112.372	140.000	335	179.215	180.000	371	291.587	320.000
Partic. % média	9,80%	39,70%	44,03%	90,20%	60,30%	55,97%			

Fonte: Pesquisa de campo – Elaboração Própria

(*) inclui somente empregados utilizados na operação da máquina de papel de imprensa

Por ser uma empresa multiplanta, a Klabin apresenta um número de empregados bastante baixo quando comparado à Pisa, pois, tratam-se somente dos empregados utilizados na operação da máquina de papel de imprensa (tabela 25).

Observa-se que, no período em consideração, a média de participação na produção obtida pela Pisa foi de 60,3% e de 55,97%% da capacidade instalada para produção de papel de imprensa, restando para a Klabin 39,7% e 44,03% respectivamente.

A composição das matérias-primas utilizadas na fabricação do papel de imprensa pela indústria brasileira são feitas de forma diferentes, ficando, porém, bastante evidente a não utilização, até o presente momento, de reciclados e aparas (quadro 4).

Quadro 4 – Matérias-primas utilizadas por Klabin e Pisa (1999/2000)

Matéria-prima	Classe	1999		2000	
		Klabin	Pisa	Klabin	Pisa
Pasta de alto rendimento	Fibra longa	0,0%	90,5%	0,0%	94,7%
	Fibra curta	16,0%	0,0%	16,0%	0,0%
Celulose	Fibra longa	62,0%	9,5%	49,0%	5,3%
	Fibra curta	22,0%	0,0%	35,0%	0,0%
Reciclados e Aparas	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

As duas empresas possuem reflorestamento próprio, estando as suas reservas florestais no estado do Paraná, em sua grande maioria, em raios econômicos de transporte aos projetos industriais, utilizando adicionalmente as reservas florestais adquiridas de terceiros. As espécies e áreas plantadas, por empresa, é a seguinte:

Quadro 5 – Espécies e áreas reflorestadas da indústria de papel de imprensa

Espécie	Klabin		Pisa	
	% do total	Área Plantada	% do total	Área Plantada
(a) Pinheiro (diversas espécies, incluindo <i>pinus</i>)	65,0%	229.297 ha	95,0%	54.200 ha
(b) Eucalipto	26,0%	91.719 ha	5,0%	2.800 há
(c) Araucária e outras nativas	9,0%	31.749 ha	0,0%	0 há

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

É necessário observar que a área reflorestada da Klabin abastece também a produção dos demais tipos de papéis produzidos na unidade de Telêmaco Borba.

O quadro 6 mostra o grau de verticalização das empresas da indústria de papel de imprensa. Como pode ser notado as áreas em que as duas empresas tem o processo totalmente integrado são as de fabricação do papel, estocagem do produto final e comercialização.

As áreas totalmente terceirizadas são as de transporte de madeira, transporte de produto final, limpeza e restaurante. A Pisa, por exemplo, terceiriza 100% da formação de florestas, enquanto que a Klabin terceiriza 90% mantendo ainda 10% integrada. Nas áreas de manutenção e segurança a Pisa difere da Klabin. Na Klabin a manutenção é 100% integrada e a segurança é 100% terceirizada para na Pisa a manutenção se apresentar 75% integrada e 25% terceirizada e a segurança 25% integrada e 75% terceirizada.

A terceirização na Klabin tem as seguintes características: os contratos são formais, feitos por operação ou tarefa, com atendimento dos terceiros apenas à contratante. Sendo a capacitação tecnológica dos terceiros considerada inferior à da empresa ocorre treinamento dos contratados. Não há necessidade de cessão de equipamentos para os terceirizados.

Na Pisa os contratos são igualmente formais, podendo tanto ser por prazo determinado como por tarefa ou operação. Não se exige exclusividade dos terceiros, podendo atender a outras firmas. No tocante a capacitação tecnológica exige-se que seja

no mínimo igual ou então superior ao da firma contratante. Mesmo assim há treinamento dos terceiros com cessão de equipamentos em caso de necessidade.

Quadro 6 - Grau de verticalização

Etapas do processo	Klabin % do total		Pisa % do total	
	Integrada	Terceirizada	Integrada	Terceirizada
Matéria-prima				
Formação de florestas (mão de obra)	10	90		100
Venda de madeira para serrarias	100			
Transporte da madeira		100		100
Transporte de aparas		100		
Processo produtivo				
Fabricação da celulose	100			
Desagregação de aparas		100		
Fabricação do papel	100		100	
Estocagem do produto final	100		100	
Distribuição				
Transporte		100		100
Comercialização	100		100	
Serviços				
Limpeza		100		100
Manutenção	100		75	25
Segurança		100	25	75
Restaurante		100		100
Serviços administrativos	100		90	10

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

O grau de terceirização dos serviços nas duas empresas pode ser comparado no quadro 7.

Quadro 7 – Grau de terceirização dos serviços

Serviços	Klabin			Pisa		
	Parcial	Total	Não terceirizado	Parcial	Total	Não terceirizado
Limpeza da fábrica		X			X	
Manutenção das máquinas	X			X		
Segurança da fábrica		X		X		
Transporte de produtos		X			X	
Transporte de madeira		X			X	
Transporte dos empregados		X			X	
Alimentação dos empregados		X			X	
Contabilidade e proc. de dados			X	X		
Laboratórios para controle qualidade			X			X
Tratamento de efluentes			X			X

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

As duas empresas terceirizam totalmente as atividades de limpeza da fábrica, transporte de produtos, transporte de madeira, transporte de empregados, e alimentação dos empregados. A terceirização é parcial nos serviços de manutenção das

máquinas. Os serviços de segurança são totalmente terceirizados na Klabin e parcialmente terceirizados na Pisa. Não são terceirizados em ambas as empresas os serviços de tratamento de efluentes e de laboratórios para controle de qualidade. É parcial na Pisa a terceirização dos serviços de contabilidade e processamento de dados. Basicamente, a terceirização dos serviços teve por objetivo, nas duas empresas, alcançar redução de custos.

5.5 DESEMPENHO FINANCEIRO, ECONÔMICO E DE MÃO-DE-OBRA

O ano de 1999, como fato marcante, registra a reorientação estratégica da Klabin, como uma empresa focada em soluções de embalagens. Seguindo o plano estratégico elaborado em 1998, a empresa efetivou a *joint venture* com a norueguesa Norske Skog, na área de papel de imprensa, constituindo a Norske Skog Klabin Comércio e Indústria Ltda., iniciando operações em fevereiro de 2000.

No ano de 1999 o Grupo Klabin registrou margem bruta de lucro (MBL)¹⁶ de 40,22% sobre uma receita líquida de vendas de R\$ 1,482 bilhão. No ano seguinte a MBL elevou-se para 43,45% sobre a receita líquida de vendas de R\$ 1,884 bilhão. O endividamento¹⁷ calculado, incluindo as dívidas financeiras de curto e de longo prazo, elevou-se de 99,87% em 1999 para 133,15% no ano de 2000. Analisando-se somente a indústria de papel de imprensa operada pela NSK, relativamente ao período abril a dezembro de 2000, a MBL apurada foi de 19,35% e o grau de endividamento de 54,58%.

Relativamente à Pisa os indicadores de desempenho financeiro verificados registram os seguintes números: em 1999 a MBL foi de 31,35% e o endividamento era de 49,09%; em 2000 a MBL elevou-se para 50,83% e o endividamento declinou para apenas 8,68%. Foi no ano de 2000 que consolidou-se a aquisição da Pisa pelo grupo norueguês Norske Skog.

¹⁶ A MBL foi calculada pela fórmula
$$\text{Margem Bruta de Lucro} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida (ROL)}}$$

¹⁷ O grau de endividamento foi obtido pela fórmula
$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Dívidas Financeiras}}{\text{Receita Operacional Líquida (ROL)}}$$

Fato que deve ser destacado é o de que os preços praticados no papel de imprensa seguem o mercado internacional. Segundo os dados constantes do Relatório Anual aos acionistas divulgado pela Klabin (<http://www.klabin.com.br>) o preço praticado nos anos de 1999 e 2000 foi o que se demonstra no quadro 8.

Quadro 8 – Preços do papel de imprensa nos anos de 1999 e 2000

1999	R\$1,00/t.	2000	R\$1,00/t.
1º trimestre	796	1º trimestre	948
2º trimestre	1.019	2º trimestre	1.005
3º trimestre	930	3º trimestre	1.188
4º trimestre	934	4º trimestre	1.338

Fonte: Relatório anual da KLABIN

O último investimento em capital fixo realizado pela Klabin na indústria de papel de imprensa ocorreu no ano de 1994, e tinha por objetivo aumentar a capacidade, automatizar o processo produtivo assim como melhorar a qualidade do produto. A partir daí os desembolsos foram somente de manutenção.

A Pisa, entretanto, desde 1990 realizou investimentos que somam US\$ 83,152 milhões, tanto na ampliação como na modernização de sua planta produtiva. O maior investimento ocorreu em 1997, US\$ 51,541 milhões, modernizando e aumentando a capacidade da máquina, para classificá-la entre as 15 melhores do mundo na produção de papel de imprensa, com grau de eficiência acima de 90%, o que permitiu a utilização de dispositivos de microeletrônica para o controle da produção. Na mesma época foi instalada a planta TMP2 (*Thermomechanical Pulp*). Em 1990 e 1991 os investimentos foram de US\$ 7,566 milhões, de 1992 a 1994 de US\$ 15,739 milhões, e de 1998 a 2000 de US\$ 8,306 milhões.

O grau de qualificação da mão-de-obra das duas empresas pode ser verificado no quadro 9. O total de empregados informado pela Klabin refere-se à unidade industrial de Telêmaco Borba, inclui, portanto, todas as máquinas. Verifica-se que 68,31% dos empregados possuem segundo grau completo, ou seja, mais de dois terços, e, que 12,99% têm formação superior, dos quais 3,39% cursaram pós-graduação. Na operação da máquina VI que se dedica à produção de papel de imprensa são utilizados 36 empregados, os quais, estão distribuídos no nível de técnicos de nível médio (16) formados local ou regionalmente, no nível de 2º grau (19) também formados local ou regionalmente e apenas 1 técnico de nível superior formado no país.

Quadro nº 9 – Grau de qualificação da mão-de-obra

Níveis de formação	Klabin (*)		Pisa	
	Número de empregados	% do total de empregados	Número de empregados	% do total de empregados
Primeiro grau incompleto	52	4,19%	20	5,87%
Primeiro grau completo	50	4,03%	10	2,93%
Segundo grau incompleto	103	8,31%	7	2,05%
Segundo grau completo	847	68,31%	216**	63,34%
Superior incompleto	27	2,18%	22	6,45%
Superior completo	119	9,60%	47	13,78%
Pós-graduação	42	3,39%	19	5,57%
Total	1240	100,00%	341	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

* - Considera o total da planta de Telémaco Borba

** - 96 administrativos + 120 técnicos

A principal vantagem, e considerada muito importante, relacionada ao perfil de qualificação da mão de obra existente na região é a escolaridade de nível superior e técnico. É considerada importante a escolaridade formal de primeiro e segundo graus. Por sua vez são pouco importantes: conhecimento prático e/ou técnico na produção, disciplina, iniciativa na resolução de problemas, capacidade para aprender novas qualificações e concentração.

A qualificação da mão-de-obra atual é parcialmente adequada e a previsão para os próximos 5 anos é a de intensificar a qualificação em todos os setores da empresa, utilizando como principal local de treinamento a própria empresa.

A Klabin tem uma média de 60 horas/ano de treinamento para os trabalhadores da área administrativa, 120 horas/ano para os trabalhadores da área de produção e 60 horas/ano para os trabalhadores dos laboratórios.

Por ser monoprodutora a Pisa apresenta um contingente de pessoas bastante elevado em relação à Klabin na produção de papel de imprensa. Na Pisa os trabalhadores atendem a todos os setores da empresa, produção, administração, vendas, marketing, laboratórios, compras etc. Dos 341 empregados da Pisa 63,34% possuem formação de 2º grau completo, e 13,78% têm curso superior completo e 5,57% pós-graduação.

Nos laboratórios e nos departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos estão lotados 186 trabalhadores, sendo que 120 são técnicos de nível médio formados no SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Os

outros 66 são de nível superior (19 pós-graduados) com formação em diversas universidades no país.

São consideradas muito importantes como vantagens relacionadas ao perfil de qualificação da mão-de-obra existente na região a escolaridade de nível superior e técnico e o conhecimento prático e/ou técnico na produção. A disciplina é classificada como importante, enquanto que pouco importantes são a escolaridade formal de primeiro e segundo graus, a iniciativa na resolução de problemas, a capacidade para aprender novas qualificações e a concentração.

Em termos de avaliação da mão-de-obra da empresa a Pisa considera que a qualificação atual é adequada. A previsão para os próximos 5 anos é de intensificar a qualificação em todos os setores da empresa, e, pretendem utilizar como locais de treinamento a própria empresa e instituições locais e nacionais.

O total de horas de treinamento aplicados por ano na Pisa foi de 240 horas para a área administrativa, o que dá uma média de 4,53 horas/ano por empregado, 8.368 horas para as áreas de produção, laboratórios e manutenção, proporcionando uma média de 32,94 horas/ano por empregado e 1.896 horas para outras áreas da empresa, incluindo vendas e assistência técnica, com média de 67,7 horas/ano por empregado.

Quadro 10 – Proporção de treinamento sistemático em 2000

Áreas	Klabin				Pisa			
	Gerência	Profissionais/ Técnicos	Trabalhadores Qualificados	Operadores/ Empregados	Gerência	Profissionais/ Técnicos	Trabalhadores Qualificados	Operadores/ Empregados
1. Vendas e Marketing	5	3	3	6	5	5	5	5
2. Engenharia de Produto e P & D	6	6	6	6	5	5	5	5
3. Produção	2	1	1	1	3	2	2	2
4. Serviços pós-venda	5	1	1	1	5	5	5	5
5. Controle de qualidade e assistência técnica	5	1	1	1	5	5	5	5
6. Administração	5	2	1	1	4	4	4	4

Fonte: Pesquisa de campo – elaboração própria

Obs.: Códigos: 1 – 100% dos empregados treinados sistematicamente; 2 – 50 a 99% dos empregados treinados sistematicamente; 3 – 20 a 49% dos empregados treinados sistematicamente; 4 – 1 a 19% dos empregados treinados sistematicamente; 5 – não realiza; 6 – não disponível.

As duas empresas realizam treinamento sistemático de pessoal. A proporção dos empregados nos diversos níveis funcionais e as áreas da empresa onde estão alocados constam do quadro 10.

Percebe-se que na Klabin o treinamento ocorre em 100% dos empregados sistematicamente nas áreas de produção, serviços pós-venda e controle de qualidade para os níveis profissionais/técnicos, trabalhadores qualificados e operadores/empregados.

Entretanto, na Pisa, a área que recebe maior atenção em termos de treinamento é a de produção, sendo treinados sistematicamente no nível de gerência de 20 a 49% dos empregados e nos níveis de profissionais/técnicos, trabalhadores qualificados e operadores/empregados de 50 a 99%.

Em 31/12/2000 o número total de empregados e o número de empregados de nível superior envolvidos nas diferentes atividades é demonstrado no quadro 11.

Quadro 11 – Número de empregados (total e de nível superior) em 31/12/2000

Atividades	Klabin			Pisa		
	A	B	% (B/A)	A	B	% (B/A)
1. Atividades de P & D (laboratórios)	37	1	2,70%	0	0	0,00%
2. Engenharia	8	5	62,50%	0	0	0,00%
3. Produção	755	70	9,27%	175	12	6,86%
4. Vendas	17	14	82,35%	25	8	32,00%
5. Assistência Técnica	0	0	0,00%	3	3	100,00%
6. Manutenção	270	30	11,11%	79	8	10,13%
7. Administração	178	55	30,90%	53	35	66,04%
8. Total	1.265	175	13,83%	335	66	19,70%

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria.

(A) Número total de empregados na atividade

(B) Número de empregados de nível superior na atividade

Os números indicados no quadro 11 referem-se a uma empresa multiplanta e multiprodutora, inserindo no contexto os 36 empregados utilizados na produção de papel de imprensa. Os dados da Pisa referem-se a uma única planta monoprodutora. No entanto, pode-se observar que a grande predominância de pessoal de nível superior na Klabin se dá nas áreas de vendas (82,35%), engenharia (62,50%) e administração (30,90%). Na PISA as áreas que absorvem pessoal de nível superior significativamente são as de assistência técnica (100,00%), administração (66,04%) e vendas (32,00%).

A Klabin admite não existir uma estratégia definida em relação à estabilidade da força de trabalho. A flexibilidade dos postos de trabalho é definida de forma estreita, no entanto, incentiva os trabalhadores a executar tarefas fora da definição dada. O treinamento realizado tem como público alvo os níveis de gerência, profissionais e técnicos, trabalhadores qualificados e operadores/empregados.

A Pisa adota política de estabilização sem oferecer garantias formais como estratégia de gestão de recursos humanos e como forma de incentivar a estabilidade da força de trabalho. Os postos de trabalho são definidos de modo amplo, visando alcançar polivalência e, igualmente à Klabin, o treinamento realizado atinge os níveis de gerência, profissionais e técnicos, trabalhadores qualificados e operadores/empregados.

5.6 CAPACITAÇÃO PRODUTIVA E TECNOLÓGICA

Em 1999, o Grupo Klabin adquiriu um Sistema de Gestão Integrada denominado SAP, tendo investido no pacote de programas US\$ 24 milhões. Tal sistema também cobre as atividades do papel de imprensa, mas não há como determinar a parcela específica para esta indústria.

Especificamente para o papel de imprensa, na Klabin, não houve dispêndios em P&D, *engineering*, vendas, assistência técnica e treinamento de pessoal, nem aquisição ou licenciamento, no país ou no exterior, de tecnologia de terceiros, projetos, viabilidades, testes e ensaios, metrologia, certificação de conformidade e qualquer tipo de consultoria.

Os gastos totais com vendas na Pisa no ano de 2000 representaram 6% das receitas totais e a previsão para os próximos 5 anos é de que este percentual se mantenha. Os gastos com assistência técnica e com treinamento de pessoal atingiram 1% das vendas totais e deverão permanecer neste patamar pelos próximos 5 anos.

No período 1998/2000 a Pisa adquiriu no país estudos de viabilidade bem como testes e ensaios de produtos.

Com relação ao atual padrão tecnológico dos produtos das principais empresas produtoras de papel de imprensa no mundo, a Klabin considera que a sua máquina pertence a gerações anteriores, enquanto que a Pisa, tendo em conta os investimentos realizados em 1997, considera sua planta de penúltima geração.

A alteração considerada muito importante pela Klabin no processo produtivo nos anos 90 foi a introdução de novas técnicas organizacionais e para a Pisa foi a introdução de novo equipamento na planta original. Importante para a Klabin foi o redesenho da planta original e para a Pisa foi a introdução de novas técnicas

organizacionais. A Klabin deu pouca importância para a introdução de novo equipamento na planta original. Para as duas empresas, nesta última década, não se aplica a construção de nova planta com novo processo.

Resultado dos investimentos realizados na década de 90, a Pisa considera como avanços tecnológicos resultantes de *up-grades* (inovações incrementais) no processo produtivo do papel de imprensa: na matéria-prima os estudos realizados com respeito à qualidade da madeira; no tratamento da matéria-prima os avanços verificados na picação da madeira; no processo químico a automação verificada e a engenharia química; no tratamento do produto papel as novas técnicas de embalagem e de transporte do produto acabado.

A máquina de papel de imprensa da Klabin tem 40 anos de idade e é considerada de gerações anteriores. A da Pisa tem 17 anos e é considerada de penúltima geração.

Os maiores avanços tecnológicos no processo produtivo do papel de imprensa, seja pela incorporação de tecnologia ou seja por pesquisa e desenvolvimento, ocorreram conforme se demonstra no quadro 12.

Há previsão, por parte da Klabin, de desativação da produção de papel de imprensa no ano de 2003, sendo a máquina VI convertida para a produção de cartão para ampliar o fornecimento à Tetra-Pak. Não há, por conseguinte, previsão de adição de novos equipamentos de base microeletrônica nesta linha de produção. A última inversão neste sentido ocorreu no período 97/99 atingindo entre 51 a 100% das operações realizadas com dispositivos microeletrônicos na produção de papel de imprensa.

O uso de equipamentos de base microeletrônica na Pisa no período 1997/1999 cobria de 21 a 50% das operações realizadas. Em 2000 este percentual subiu para o intervalo entre 51 a 100% das operações, e as projeções indicam que serão mantidos os mesmos valores até o ano de 2006.

A Klabin já obteve certificação ISO 9000 e ISO 14000, enquanto que a PISA está realizando estudos visando a implantação da ISO 9000 e recentemente iniciou a implantação da ISO 14000.

**Quadro 12 – Avanços tecnológicos
(incorporação de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento)**

(a) Matéria-prima	Klabin	Pisa
Melhoramento genético das espécies vegetais	X	X
Estudos dos solos e nutrição das plantas		X
Estudos de manejo e conservação dos solos	X	X
Estudos da qualidade da madeira		X
Eficiência fotossintética		
Controle biológico de pragas	X	
(b) Tratamento da matéria-prima	Klabin	Pisa
Manuseio	X	X
Transporte	X	X
Descascamento	X	
Picção da matéria-prima	X	X
(c) Processo químico	Klabin	Pisa
Cozimento	X	
Lavagem	X	X
Depuração	X	
Branqueamento	X	X
Automação	X	X
Tratamento de efluentes (sólidos, líquidos, gasosos)	X	X
Aproveitamento/racionalização de energia	X	X
Engenharia química	X	X
(d) Tratamento da celulose Formação da folha	Klabin	Pisa
Prensagem	X	
Secagem	X	
Corte	X	
Acabamento	X	
Enrolamento/Rebobinamento	X	
(e) Tratamento do produto papel	Klabin	Pisa
Manuseio	X	X
Armazenagem	X	X
Embalagem	X	X
Transporte do produto acabado	X	X

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Quanto à adoção de novas formas de tecnologia de gestão a situação nas duas empresas esta como a apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Adoção de tecnologias de gestão

Tecnologias de gestão	Klabin		Pisa	
		tempo		tempo
(a) Círculo de controle de qualidade – CCQ			X	1 ano
(b) Controle estatístico de processo – CEP	X	5 anos		
(c) Células de produção				
(d) Grupo de trabalho			X	5 anos
(e) Mini fábrica				
(f) <i>Just in time</i> interno	X	5 anos	X	5 anos
(g) <i>Just in time</i> externo	X	5 anos	X	5 anos
(h) <i>Kanban</i>				

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Constata-se que ambas as empresas já adotam há 5 anos o JIT tanto interno quanto externo. Na Klabin utiliza-se o controle estatístico de processo também há 5 anos. Na Pisa o CCQ foi implantado há 1 ano e a técnica de gestão por Grupo de Trabalho já funciona há 5 anos.

No recebimento de todos os insumos e componentes a Klabin adota desde 1997 a certificação/garantia da qualidade (CGQ) e controle de qualidade (CQ). A este respeito a Pisa não se manifestou.

Quanto às normas técnicas mais frequentemente utilizadas pelas empresas, a resposta obtida foi a seguinte (quadro 14):

Quadro 14 – Normas técnicas utilizadas

Especificações	Klabin	Pisa
	Código da Origem	Código da Origem
1. Qualificação de insumos	1	1
2. Manuseio de matérias	1	1
3. Operação de equipamentos	1	6
4. Especificação de produtos	1/4	3
5. Padronização de produtos	1/4	-
6. Testes e ensaios	1/4	1/3/5
7. Aferição / calibração	1	1/3

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

(*) superior às normas nacionais

Obs.: Códigos 1 - Nacional – ABNT / INMETRO; 2 - Outras nacionais;

3 – Internacional; 4 – Estrangeira; 5 – Própria da empresa;

6 - Cliente/fornecedores; 7 - Não usa.

A adequação aos padrões da ISO 9000 e ISO 14000 é considerada pela Klabin como muito importante no desenvolvimento dos produtos.

A Pisa considera muito importante a busca de prevenção de problemas de produção como objetivo a ser atingido, sendo considerados importantes a redução do tempo entre a concepção e a introdução do produto no mercado, a busca de agilidade para responder às mudanças no mercado, o aperfeiçoamento da qualidade do produto e a adequação aos padrões da ISO 14000. Pouca importância é atribuída para o aperfeiçoamento das características técnicas do produto, à inovação na estética do produto.

As fontes de informação para inovação de processo, de produto ou da organização da produção, na ótica das duas empresas, estão indicadas no quadro 15.

Quadro 15 – Fontes de informação para inovação de processo, produto e organização da produção

Tipo de informação	Klabin	Pisa
(a) Troca de informações com fornecedores de equipamentos	1	2
(b) Troca de informações com empresas da região (exceto fornecedores)	-	3
(c) Troca de informações com empresas de fora da região (exceto fornecedores)	-	2
(d) Troca de informações com clientes	1	1
(e) Feiras e exposições nacionais	-	3
(f) Feiras e exposições internacionais	-	2
(g) <i>Workshops</i> de produtores	-	3
(h) Publicações especializadas	-	2
(i) Consultores especializados locais/regionais	-	3
(j) Consultores especializados nacionais	-	2
(k) Consultores especializados internacionais	-	1
(l) Bibliotecas ou serviços de informação	-	3
(m) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento da empresa	-	1
(n) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento locais/regionais	-	3
(o) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento nacionais	-	2
(p) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento internacionais	-	2
(q) Universidades e centros de pesquisa regionais/locais	-	2
(r) Universidades e centros de pesquisa nacionais	-	2
(s) Universidades e centros de pesquisa internacionais	-	3
(t) Aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente	-	3
(u) Aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais	-	2
(v) Aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos	-	2
(w) Outros – Perspectiva de desativação – Venda de mercado	1	-

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

1 – muito importante; 2 – importante; 3 – pouco importante; 4 – nenhuma importância e 5 – não se aplica

A informação obtida na Klabin é de que as máquinas para fabricação de papel de imprensa, atualmente produzidas, têm um índice de nacionalização de 90 a 92% em peso e de aproximadamente 75% em valor e, que em função da perspectiva de conversão da máquina VI produtora de papel de imprensa em máquina que produzirá papel para embalagens, ficou prejudicada a sua resposta quanto às formas mais importantes de desenvolvimento ou de incorporação de novas tecnologias.

No entendimento da Pisa, é muito importante para o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias a cooperação estabelecida com os fornecedores de equipamentos. Considera importante a aquisição de máquinas compradas no mercado internacional, o desenvolvimento realizado nas unidades de produção da empresa e nos laboratórios de pesquisa, assim como a cooperação estabelecida com os fornecedores de insumos. Pouca importância é atribuída para a aquisição de máquinas no mercado nacional, a cooperação com concorrentes, a cooperação com outras organizações e as operações de licenciamento.

Tomando por base o atual padrão tecnológico das principais empresas internacionais a Klabin se considera uma empresa que trabalha com matéria-prima de

qualidade superior, tem nível semelhante em grau de modernização das instalações físicas, em nível tecnológico dos equipamentos, em intensidade de uso de técnicas recentes de organização da produção, em qualidade da mão de obra, em nível tecnológico dos insumos utilizados e em processos e materiais de embalagem. Em termos de custos, os relacionados com matéria-prima, mão-de-obra e insumos energéticos são inferiores aos pagos pelas empresas estrangeiras.

A Pisa considera seus custos de insumos energéticos superiores aos das empresas internacionais.

Há equiparação, aos concorrentes internacionais, em intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção, em qualidade de mão-de-obra, em nível tecnológico dos insumos utilizados, em processos e materiais de embalagem e em capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos.

Reconhece a Pisa que o grau de modernização de suas instalações físicas, o nível tecnológico dos equipamentos e a qualidade da matéria-prima está em nível inferior aos padrões internacionais.

Os principais obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica estão indicados no quadro 16.

São considerados como obstáculos muito importantes para o avanço da capacitação tecnológica a instabilidade do mercado e a falta de incentivos fiscais e financeiros. A Klabin considera, ainda, como muito importante a dimensão do mercado. Para as duas empresas, importante é a disponibilidade financeira.

A Klabin atribui pouca importância para a questão de dificuldade de acesso às informações tecnológicas, à existência de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados e à falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico. A Pisa, por sua vez, considera sem nenhuma importância a dificuldade de acesso às informações tecnológicas, a falta de recursos humanos qualificados e à falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico.

Quanto aos critérios adotados pela Klabin para a escolha dos fornecedores de tecnologia, a informação principal é a de que existem poucas opções no mundo. Os principais fornecedores são Voith (alemã) e Valmet (finlandesa). Através de trabalhos de engenharia interna a empresa procura eliminar os gargalos na produção. A

possibilidade de ter o fornecedor de tecnologia como sócio não se aplica. Normalmente os fornecedores de tecnologia querem vender máquinas e não se associar.

Quadro 16 – Obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica

Tipo de informação	Klabin	Pisa
(a) Disponibilidade financeira	2	2
(b) Dificuldades de acesso às informações tecnológicas	3	4
(c) Falta de recursos humanos qualificados	2	4
(d) Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	3	2
(e) Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico cooperativo	3	4
(f) Instabilidade de mercado	1	1
(g) Dimensão do mercado	1	2
(h) Falta de incentivos fiscais e financeiros	1	1

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

1 – muito importante; 2 – importante; 3 – pouco importante; 4 – nenhuma importância e 5 – não se aplica

Os principais problemas tecnológicos enfrentados pela empresa devem-se ao fato da atual planta de papel de imprensa ser considerada de tecnologia de geração anterior (40 anos de vida). O último investimento significativo foi realizado em 1994 para automatização, aumento de capacidade e melhoria da qualidade do produto.

Na opinião da Klabin, a política tributária governamental, decorrente da imunidade tributária constitucional, para este tipo de indústria, é inibidora, tanto para o investimento fixo como para o investimento em capital de trabalho, especialmente em decorrência da impossibilidade de aproveitamento de créditos tributários incidentes na compra de insumos e materiais secundários. O produto importado entra em território nacional com a mesma imunidade do produto gerado internamente. Por outro lado os principais clientes, os Jornais, realizaram fortes investimentos nos últimos 5 anos, modernizando seus parques industriais, alterando o formato dos seus periódicos, exigindo maior qualidade e resistência do papel de imprensa, seja pela maior tração e velocidade das impressoras rotativas, seja pela multiplicidade de cores utilizadas na impressão. Não há acordos firmados de transferência tecnológica, portanto inexistente qualquer limitação de ação da empresa nesse sentido, e, na escolha de tecnologia os órgãos governamentais não desempenham papel algum.

A fonte de tecnologia do papel de imprensa produzido pela Klabin, tanto em termos de produto como de processo, é considerada incorporada (universal). Na década de 90 a alteração considerada muito importante em termos de inovação do produto decorreu de alterações das suas características técnicas. Houve mudança radical na receita de fabricação do papel, com melhorias substanciais no acabamento superficial, na colagem, obtendo-se maior resistência à tração em função da elevação da velocidade

das máquinas de impressão utilizadas pelos jornais. No processo produtivo, também muito importante, foi a nova reconfiguração da planta industrial e a reengenharia adotada. Antigamente a máquina de papel de imprensa da Klabin era operada por aproximadamente 120 funcionários. Hoje trabalha com apenas 36. A máquina tem largura de 6,66 metros e roda a uma velocidade entre 930 e 950 metros por minuto.

A Pisa utiliza como critério para escolha dos fornecedores de tecnologia a comprovação da tecnologia oferecida, a garantia de performance e a comparação da relação benefício/custo entre as alternativas disponíveis. A vantagem de ter o fornecedor de tecnologia como sócio da empresa é exatamente a possibilidade de ter maior rapidez no uso da tecnologia, porém, aponta a Pisa como desvantagem o estímulo a pequenos investimentos. A falta de suporte técnico é apontada como sendo o principal problema tecnológico enfrentado pela empresa. Os órgãos governamentais, nas escolhas de tecnologias, desempenham o papel de inibidor ao limitar a importação de equipamentos pela existência de equipamento nacional considerado similar. A fonte de tecnologia de produto e processo na área de negócios papel de imprensa, na Pisa, é considerada própria. A inovação muito importante, no decorrer da década de 90, em termos de inovação de produto foi a alteração de suas características técnicas, igualmente manifestado pela Klabin. Importante, também, foi o lançamento de novo produto. No processo produtivo, muito importante, foi a incorporação de novos equipamentos na planta industrial, sendo considerados importantes a nova configuração da planta, a introdução de técnicas organizacionais, especialmente, o *just in time* externo, e a introdução de novas matérias-primas.

5.7 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A Klabin tem uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa em relação ao grau de formalização do planejamento.

As fontes de informação freqüentemente utilizadas para definição de suas estratégias competitivas provém da mídia em geral, das participação em atividades promovidas por associações de classe, revistas especializadas, feiras e congressos no

país e no exterior, visitas a outras empresas no país e no exterior, universidades e centros de pesquisa, consultoria especializada e do chamado PAPER¹⁸.

A estratégia de mercado adotada pela Klabin para o papel de imprensa visa somente o mercado interno. Esta indústria tem como característica, em termos de preço, de ser seguidora de preço. Mesmo assim, considera-se muito importante como atributo do produto o baixo preço, a conformidade com as especificações técnicas, a assistência técnica e o prazo de entrega. Não se aplica para o produto papel de imprensa atributos como: estética do produto, produto de vanguarda ou sofisticação tecnológica. As formas mais importantes de diferenciação do produto estão baseadas na qualidade e na rapidez de entrega. É importante a atuação em segmentos específicos de mercado.

O custo de frete inviabiliza o transporte a grandes distâncias. Os Jornais das regiões Norte e Nordeste do país importam o papel de imprensa. Em vista disso é importante, em relação ao destino da produção, direcionar para o mercado regional.

A Klabin comercializa 25% da sua produção de papel de imprensa através de empresas licenciadas/franqueadas e 75% através de estrutura própria de vendas.

As estratégias usadas pela firma para aumentar sua participação no mercado, consideradas muito importantes, são: baixo custo dos insumos principais (matéria-prima, mão-de-obra e energia), capacidade de atendimento (volume e prazo), rapidez e cumprimento do prazo na entrega, conformidade com as especificações técnicas e informação ao consumidor e prazo de garantia e assistência técnica oferecida.

Para a Pisa o grau de formalização do planejamento está calcado numa estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente. Suas fontes de informação freqüentemente utilizadas para a definição de estratégias competitivas advém da mídia em geral, de revistas especializadas, de feiras e congressos no país e no exterior, de visitas a outras empresas no país e no exterior, de consultoria especializada, de bancos de dados e de pesquisas próprias. Em termos de mercado, a estratégia adotada visa o atendimento ao mercado interno e externo, sendo considerados muito importantes atributos do produto tais como: baixo preço, diferenciação, prazo de garantia oferecido, elevada eficiência da assistência técnica e pequeno prazo de entrega, além de forte identificação da marca.

¹⁸ Programa de Ação e Participação dos Empregados no Resultado

As formas para diferenciar o produto consideradas muito importantes pela Pisa são: qualidade do produto, rapidez na entrega e informação ao consumidor. Importantes são: inovação no produto e embalagem. São pouco importantes a forma de apresentação e publicidade. A atuação em segmentos específicos de mercado é mais importante do que atuar em todos os segmentos de mercado, direcionando prioritariamente a produção para o mercado regional e posteriormente para o mercado nacional.

A comercialização do produto papel de imprensa é feita através de estruturas próprias de vendas ou através de acordos comerciais estáveis, sendo considerados muito importantes, como estratégias usadas pela firma para aumentar sua participação no mercado, o custo dos insumos principais (matéria-prima, mão-de-obra e energia), as novas estratégias de comercialização, a capacidade de atendimento (volume e prazo), a rapidez no cumprimento do prazo de entrega e a diferenciação. É importante que o produto esteja em conformidade com as especificações técnicas e informação ao consumidor, bem como a garantia e a assistência técnica oferecida.

As vendas para o exterior são ainda muito baixas, porém, a estratégia de exportação da Pisa visa preferencialmente o pequeno prazo de entrega, a forte identificação da marca, a elevada eficiência na assistência técnica. A exportação destina-se aos países do Mercosul, sendo a comercialização realizada através de agentes.

As estratégias de produção adotadas pelas empresas produtoras de papel de imprensa podem ser verificadas no quadro 17.

As estratégias de produção adotadas pela Klabin visam preferencialmente, em relação à gestão da produção, reduzir os custos de estoque e ter ganhos de produtividade, seja pela redução de consumo de matérias-primas, seja pelo aumento do rendimento das matérias-primas. A Pisa para a mesma situação preferencialmente visa ter ganhos de produtividade na energia, pela redução do consumo ou aumento do rendimento energético, além da promoção dos desgargalamentos produtivos.

Ambas as empresas adotam as mesmas estratégias em relação aos procedimentos produtivos, modernizando as atuais formas de organização da produção e as atuais técnicas de gestão da qualidade. Em relação à concepção dos processos a

Klabin visa aumentar a padronização da produção, enquanto que a Pisa visa aumentar a flexibilização da produção.

Quadro 17 – Estratégias de produção visam preferencialmente...

Tipo de informação		Klabin	Pisa
A	Em relação à gestão da produção		
	Reduzir custos de estoque	X	
	Reduzir consumo / aumentar rendimento das matérias-primas	X	
	Reduzir consumo / aumentar rendimento energético		X
	Promover desgargalamentos produtivos		X
B	Em relação aos procedimentos produtivos		
	Modernizar atuais formas de organização da produção	X	X
	Modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade	X	X
C	Em relação à concepção dos processos		
	Aumentar a padronização da produção	X	
	Aumentar a flexibilidade da produção		X
D	Em relação à definição da abrangência das atividades realizadas na unidade de Papel de Imprensa		
	Desverticalizar, adquirindo/subcontratando no mercado interno insumos anteriormente produzidos na empresa	X	
	Terceirizar serviços (subcontratar serviços de apoio)	X	X
	Especializar a linha de produtos (reduzir a gama de produtos vendidos)	X	
	Renovar continuamente a linha de produtos		X
	Abandonar a fabricação do produto (dentro de 2 anos)	X	
	Melhorar a qualidade do produto		X

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Em relação à definição da abrangência das atividades realizadas na unidade de papel de imprensa somente na terceirização de serviços (subcontratação de serviços de apoio) é que as duas empresas adotam as mesmas estratégias de produção. A Klabin adota a estratégia de desverticalizar, de reduzir a gama de produtos e tem como estratégia definida o abandono da fabricação do produto dentro de 2 anos, tendo em vista a sua opção pela linha de papéis de embalagem. A Pisa pensa na renovação constante da linha de produtos bem como investe na melhoria de sua qualidade.

As estratégias de compras do principal insumo e/ou componente do papel de imprensa adotadas pelas empresas produtoras estão tabuladas no quadro 18.

O grupo Klabin considera muito importante a relação de cooperação mantida com seus fornecedores no uso de equipamentos e laboratórios, no desenvolvimento tecnológico, no desenvolvimento conjunto de projetos, no desenvolvimento de programas de pesquisa, na troca de informações sobre o desempenho do produto e na atualização de informações tecnológicas.

A terceirização está presente na Klabin nas áreas de segurança, limpeza, transportes de pessoas e de produtos, materiais auxiliares, manutenção de vilas e na manutenção dos equipamentos.

Quadro 18 – Estratégias de compras do principal insumo e/ou componente

Tipo de informação		Klabin	Pisa
A	Mostre se a empresa estabelece relações de cooperação com empresas e instituições locais ou externas à região		
	Empresas clientes	X	X
	Empresas concorrentes	X	X
	Empresas fornecedoras	X	X
	Centros tecnológicos	X	X
	Universidades	X	X
	Sindicatos patronais	X	
	Órgãos públicos	X	
	Senai	X	X
B	Em relação aos atributos do insumo e/ou componente		
	Menores preços		X
	Maior eficiência da assistência técnica		X
	Maior conformidade às especificações técnicas	X	
	Maior atendimento de especificações particulares	X	
C	Em relação ao número de fornecedores		
	Comprar do menor número possível (que não um único fornecedor)	X	X
D	Em relação à origem dos fornecedores		
	Comprar de fornecedores regionais		X
	Comprar de fornecedores nacionais	X	
E	Em relação à articulação com os fornecedores		
	Desenvolver programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento (P & D)	X	
	Estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos	X	X
	Manter relação comercial de longo prazo com conjunto fixo de fornecedores	X	X
	Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa	X	
	Contratos com garantia de performance		X

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

O seu relacionamento com clientes ocorre com muita frequência visando o desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos e na assistência técnica. Os motivos que levam à cooperação com clientes, considerados muito importantes, são aqueles relacionados com complementaridade tecnológica, capacitação de recursos humanos e acesso e atualização de tecnologia.

Há cooperação estabelecida com instituições de pesquisa e de ensino tanto para o treinamento de recursos humanos como para associação conjunta visando o desenvolvimento tecnológico de produto e de processo. No treinamento de pessoal a instituição utilizada permanentemente é o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, na cidade de Telêmaco Borba. A cooperação é do Grupo Klabin e não especificamente da indústria de papel de imprensa.

Nas suas relações com os demais atores do arranjo produtivo, verificou-se, nos últimos 5 anos, um forte aumento nas relações da empresa com os seus clientes, mantendo estáveis com concorrentes, fornecedores de insumos, fornecedores de equipamentos, centros tecnológicos, universidades, sindicatos e associações e órgãos públicos.

Com as demais empresas do setor na região as relações de cooperação permaneceram estáveis na troca de informações formais e informais, nos ensaios para o desenvolvimento e melhoria de produtos, nas ações conjuntas para capacitação de recursos humanos, em *marketing* e em desenho e estilo.

A avaliação feita pela Klabin em termos do papel dos governos federal e estadual no processo de promoção de inovações é negativa, constituindo-se em principal razão para este conceito o fato da indústria de papel de imprensa não ter impacto tributário decorrente de sua imunidade assegurada pela Constituição. A avaliação do governo municipal também é negativa, devido as decisões do governo municipal não afetarem a atividade, especialmente no campo tributário, por serem ações fora de sua esfera de competência.

A Pisa considera muito importante a relação de cooperação mantida com seus fornecedores no uso de equipamentos e laboratórios e no desenvolvimento tecnológico. No desenvolvimento conjunto de projetos, na troca de informações sobre o desempenho do produto e na atualização de informações tecnológicas é importante, sendo considerado menos importante os programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento.

Hoje a Pisa faz parte de um grupo econômico de amplitude mundial sendo muito freqüente a cooperação com a alta direção pela participação nos chamados Conselhos Globais. É considerada pouco freqüente a presença de funcionários da matriz na empresa para treinamento e assistência técnica, a saída de técnicos da empresa para treinamento na matriz e o treinamento e as consultas via rede. Há ausência de realização de ensaios nos laboratórios da matriz.

O seu relacionamento com clientes ocorre com muita freqüência visando o desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos, no treinamento de pessoal e na assistência técnica. Os motivos que levam à cooperação com clientes, considerados muito importantes, são aqueles relacionados com capacitação de seus recursos humanos

e diferenciação no mercado. Importantes são a capacitação do cliente e a complementaridade tecnológica.

Há cooperação estabelecida com instituições de pesquisa e de ensino tanto para o treinamento de recursos humanos como para oferta de estágio aos estudantes. No treinamento de pessoal as instituições utilizadas permanentemente são o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, no estado do Paraná, além da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG e da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Com freqüência mensal são realizados cursos e seminários utilizando a estrutura do SENAI, sendo este fato considerado muito importante. As negociações coletivas tem caráter anual, importantes, e realizadas com o STIPPCJ-PR – Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Papel, Celulose, Pasta de Madeira para Papel e Papelão de Telêmaco Borba. São também muito importantes os contatos mantidos com a BRACELPA – Associação Brasileira de Celulose e Papel, seja pelo recebimento de informações de mercado e tecnológicas, ou pela participação nas promoções desta entidade, tais como, congressos, feiras e viagens de negócios.

Nas suas relações com os demais atores do arranjo produtivo, verificou-se, nos últimos 5 anos, um forte aumento nas relações da empresa com os seus clientes, fornecedores de insumos e fornecedores de equipamentos. Aumentaram as relações de cooperação com sindicatos e associações, mantendo-se estáveis com concorrentes, centros tecnológicos, universidades e órgãos públicos.

Com as demais empresas do setor na região as relações de cooperação aumentaram na troca de informações informais e na ação conjunta para capacitação de recursos humanos. Permaneceram estáveis na troca de informações formais, nos ensaios para o desenvolvimento e melhoria de produtos e ações conjuntas em *marketing*.

A avaliação feita pela Pisa em termos do papel dos governos federal e estadual no processo de promoção de inovações é negativa. A avaliação do governo municipal, apesar das limitações desta esfera, é positiva, tendo em vista a importância da indústria para o desenvolvimento do município e a sua forte integração com a comunidade.

A estratégia de financiamento dos investimentos em capital fixo (quadro 19) adotada pelas empresas para a produção do papel de imprensa está baseada em:

Quadro 19 – Estratégia de financiamento dos investimentos em capital fixo

Tipo de informação	Klabin	Pisa
Apoiar-se em recursos próprios gerados pela linha de produtos		X
Apoiar-se em recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial	X	
Recorrer a crédito público	X	X
Recorrer a crédito privado interno (fornecedores)		X
Recorrer a crédito externo	X	X
Recorrer a formas de associações, como por exemplo, <i>joint-ventures</i>	X	

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Os fatores que determinam os investimentos internos da firma, segundo a Klabin são os fatores de ordem setorial, enquanto que a Pisa aponta como fatores internos à firma a busca da missão da empresa e a eliminação de *bottle-necks* (gargalos na produção), e como fatores macroeconômicos a reação às mudanças do cenário econômico e de mercado.

No tocante à estratégia de negócios das empresas, as suas posições preferenciais estão indicadas no quadro 20.

Quadro 20 – Estratégias de negócios

	Tipo de informação	Klabin	Pisa
A	Em relação à direção dos investimentos no Brasil		
	Expandir a capacidade de produção no produto atual		X
	Diversificar concentricamente (novos produtos tecnologicamente similares ou da mesma área de comercialização)		X
	Especializar a linha de produtos		X
	Reduzir as atividades industriais – Plano de parada da máquina em 2003	X	
B	Em relação à localização dos investimentos		
	Manter a localização atual		X
	Não há estratégia definida	X	
C	Em relação à forma de investimento		
	Modernização de plantas já existentes		X
	Desativação da produção de papel de imprensa em 2003 (venda de mercado para a Norske Skog) e conversão da máquina para a produção de cartão para a Tetra Pak	X	

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

A definição da Klabin para o papel de imprensa, como estratégia de negócios, prevê a conversão da máquina VI em máquina para a produção de papel de embalagem no ano 2003. A Pisa pretende expandir a capacidade de produção do produto atual, diversificando concentricamente, ou seja, novos produtos tecnologicamente similares ou da mesma área de comercialização, com conseqüente especialização de produtos, devendo para isto manter a localização atual, além de, simultaneamente modernizar a planta existente.

Quadro 21 – Elementos que influenciam decisivamente a formulação de estratégias

Tipo de informação	Klabin	Pisa
Retração do mercado interno		X
Globalização dos mercados	X	X
Novas regulamentações públicas – legislação específica para papel de imprensa	X	
Exigência dos consumidores		X
Elevação das tarifas de insumos básicos (energia, comunicações, etc.)		X
Entrada da Norske Skog		X

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Segundo a Klabin os elementos que influenciam decisivamente a formulação de sua estratégia atual (quadro 21) são a globalização dos mercados e as novas regulamentações públicas, no caso do papel de imprensa, a sua legislação específica. A formulação da estratégia atual da Pisa é influenciada pela retração do mercado interno e pela globalização dos mercados, pelas exigências dos consumidores, pela elevação das tarifas dos insumos básicos (energia e comunicações) e pela sua aquisição recente por parte da Norske Skog.

5.8 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Avaliar a importância e retratar a situação atual de um conjunto de fatores determinantes do desempenho competitivo das empresas brasileiras produtoras de papel de imprensa constituiu-se no objetivo da pesquisa implementada, estando os seus resultados mais significativos registrados nesta seção, constando ao final do trabalho o Anexo 2 com a totalidade das respostas obtidas.

Os fatores para o sucesso competitivo das empresas pesquisadas no mercado, destacados como muito importantes, foram a rapidez na entrega dos produtos, a elevada assistência técnica e a disponibilidade de um amplo mercado nacional. Estes três aspectos têm influência positiva no desempenho da empresa, constituindo-se em vantagem competitiva. Um quarto fator foi considerado muito importante para o sucesso competitivo no mercado por ambas as empresas, qual seja, a alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos, porém, a Klabin considerou que o atual grau de conformidade às especificações técnicas tem influência positiva no desempenho competitivo da empresa, constituindo-se em vantagem competitiva

enquanto que a Pisa considera a influência negativa no desempenho competitivo, portanto, é desvantagem competitiva.

No campo da organização industrial são considerados como muito importantes os seguintes fatores determinantes do sucesso competitivo das duas empresas: ser um a empresa de grande porte; manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores e igualmente com os principais clientes; a rapidez de entrega na compra de matérias-primas e/ou componentes com alta durabilidade; o alto conteúdo/sofisticação dos equipamentos comprados. Todos estes fatores relacionam-se ao momento atual das duas empresas e têm influência positiva no desempenho da empresa constituindo-se em vantagem competitiva.

Diante da perspectiva de conversão, a partir de 2003, da máquina de papel de imprensa em máquina de papel de embalagem, algumas das respostas da Klabin ficaram prejudicadas no aspecto da organização industrial. A Pisa considerou, ainda, como vantagens competitivas muito importantes o elevado grau de desverticalização na compra de terceiros de grande parte dos insumos, a operação de plantas com elevada capacidade de produção, o acesso a sistemas de distribuição controlados por terceiros, a alta durabilidade dos equipamentos assim como as rápidas mudanças decorrentes da presença da eletrônica.

A rapidez dos serviços dos transportes rodoviários é muito importante como fator determinante do sucesso competitivo das duas empresas no que tange à infraestrutura física, constituindo-se em vantagem competitiva, pela influência positiva que tem nos negócios. Somente a Klabin apontou, como fatores muito importantes para o desempenho competitivo, a alta confiabilidade e a qualidade dos transportes rodoviários, a alta confiabilidade/qualidade da energia elétrica adquirida, a tarifa das demais fontes de energia, assim como a alta confiabilidade/qualidade dessas fontes, considerando que estes aspectos atualmente constituem-se em vantagem competitiva. A Klabin apontou que a baixa tarifa de energia elétrica é fator muito importante, influencia positivamente e constitui-se em vantagem competitiva. Adicionalmente informou que 50% da energia elétrica consumida é de geração própria, e que o preço pago gira em torno de R\$ 80,00/Kw enquanto que o preço normalmente praticado é de aproximadamente R\$ 400,00/Kw.

A Pisa entende que a alta confiabilidade/qualidade dos serviços das universidades e dos centros de pesquisa, bem como a alta confiabilidade/qualidade de consultoria em projetos é fator muito importante e determinante do sucesso competitivo da empresa na infraestrutura tecnológica, influenciado positivamente o seu desempenho, sendo consideradas vantagens competitivas. No que diz respeito ao custo da consultoria em projetos e em *marketing*, se fosse baixo, seria muito importante para o sucesso competitivo, porém, o atual custo de consultoria em projetos e em marketing influencia negativamente o desempenho sendo considerado uma desvantagem competitiva.

No campo dos condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros os posicionamentos assumidos pelas empresas não apresentaram coincidências, como se demonstra a seguir. A Klabin, por exemplo, apontou 3 fatores que considera muito importantes para a competitividade da empresa, quais sejam: a existência de uma baixa de juros, uma elevada taxa de câmbio e baixos encargos sociais, informando que as atuais taxas de juros, de câmbio e níveis de encargos sociais são desvantagens competitivas e têm influência negativa no desempenho competitivo da empresa. A Pisa concentrou as suas respostas em disponibilidade de crédito para empréstimos de risco, baixos impostos sobre insumos, baixos impostos sobre produtos, elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo, baixas tarifas sobre bens de capital importados e altas tarifas sobre produtos similares importados, considerando todos estes fatores muito importantes para a competitiva. No entanto, a atual disponibilidade de crédito para empréstimo de risco, o atual nível de impostos sobre insumos e produtos, os atuais níveis dos incentivos fiscais ao investimento, os atuais níveis de proteção tarifária sobre bens de capital importados e a inexistência de proteção tarifária sobre produtos similares importados são tidos como desvantagens competitivas e têm influência negativa na competitividade da empresa.

Klabin e Pisa entendem que ampla disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) é muito importante para o sucesso competitivo das empresas nos condicionantes sociais, divergem, porém, quando a Klabin considera que a atual disponibilidade de cursos de especialização influencia positivamente (vantagem competitiva) e a Pisa considera que influencia negativamente (desvantagem competitiva). Em mais dois aspectos a Pisa detecta a existência de desvantagens competitivas, quais sejam: a atual disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada e a atual

disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal. A atual representação sindical no ambiente de trabalho é um condicionante social muito importante na opinião da Pisa, e tem influencia positiva para o desempenho competitivo.

Foram citados pela Pisa como muito importantes o fácil acesso a novas tecnologias externas e o estabelecimento de laços de cooperação tecnológica com empresas do exterior, como condicionantes globais e internacionais determinantes do sucesso competitivo, e que os níveis atuais de acesso às tecnologias e de cooperação tecnológica têm influenciado positivamente a competitividade da empresa.

Ao final do instrumento da pesquisa de campo foram inseridas algumas questões abertas, tendo a Klabin assim se manifestado a respeito da indústria de papel de imprensa no Brasil e no mundo.

A indústria de papel de imprensa tem sofrido as causas do que tem ocorrido com os jornais do mundo todo, e no Brasil não tem sido diferente. Em 2001 teremos uma queda de aproximadamente 100 mil toneladas no consumo brasileiro (de 640 mil em 2000 para 540 mil toneladas no corrente ano). Queda de tiragens, fuga de anunciantes, redução de custos, têm sido os principais motivos da redução de consumo. As fábricas estão procurando adequar a produção ao consumo, para evitar altos estoques.

Sobre a posição de sua empresa com relação à imunidade tributária do papel de imprensa a afirmação é de que a imunidade tributária no Brasil, é um tanto relativa. Na cadeia produtiva incidem vários impostos que dificilmente são recuperados, e que de uma forma ou outra acabam sendo incorporados ao custo final do produto. No momento do faturamento, PIS (0,65%) e CONFINS (3,0%), também incidem sobre o valor do produto, o que no produto importado não acontece.

Sobre a necessidade de estabelecimento de incentivos específicos para a indústria de papel de imprensa a manifestação foi a de que a indústria não necessita de incentivos e sim de paridade com o produto importado que chega aqui realmente imune. Um dos maiores entraves para a instalação de novas fábricas de papel de imprensa é a alta incidência de impostos na implantação da fábrica (IPI e ICMS).

Sobre as linhas de crédito internacionais que favorecem a entrada de papel de imprensa importado informaram que há países com forte política de exportação, como Canadá, Chile e os escandinavos, tendo linhas de crédito especiais para os

exportadores, com prazos de 180 a 360 dias com juros convidativos. No Brasil o papel de imprensa é tratado como um outro produto qualquer, sujeito às regras de mercado, o que dificulta a comercialização.

Para atender a demanda atual há grande dependência de importações, o que poderia explicar este fato, seria a falta de vontade política em se tornar auto-suficiente e exportador de papel de imprensa. O Brasil tem florestas e tecnologia para a produção de papel de imprensa. Enfim, temos todas as condições para atingir a auto-suficiência.

As posições da Pisa sobre a indústria de papel de imprensa no Brasil e no mundo, são as de que o mercado se encontra em fase de retração de consumo, existindo, simultaneamente, a necessidade de maior consolidação de fabricantes. É um momento de oportunidades nos países asiáticos e na América Latina, principalmente, pela existência de um mercado interno, base florestal, extensão territorial para expansão da área reflorestada e pelo altos incrementos florestais.

A opinião da Pisa sobre a imunidade tributária do papel de imprensa é a de que este fato expõe a indústria a uma permanente situação de risco. A imunidade não faz sentido atualmente, pois, limita investimentos futuros.

Sobre a necessidade de estabelecimento de Incentivos específicos para a indústria de papel de imprensa a afirmação é a de que por ser uma indústria intensiva em capital, precisa de linhas de financiamento baratos, além de acabar com a imunidade tributária.

As linhas de crédito internacionais favorecem a entrada de papel de imprensa importado, pois, importar é fonte barata de financiamento para os grandes jornais e o produtor doméstico não pode competir. Seria necessário estabelecer barreiras à importação.

A grande dependência de importações pode ser explicada, no campo dos insumos, por escala, tecnologia e presença de empresas globais. No dos equipamentos, também por tecnologia, empresas globais e qualidade. A importação do papel imprensa encontra facilidades no financiamento externo e há de se reconhecer que o produto importado é de qualidade igual ao produzido internamente.

A pesquisa de campo foi realizada em um momento de forte reestruturação da indústria brasileira de papel de imprensa. A Norske Skog associou-se, primeiramente, com o Grupo Klabin, constituindo a NSK para administrar a máquina

VI (produtora de papel de imprensa) e, posteriormente, adquiriu o controle acionário da Pisa maior produtora nacional deste produto.

A Norske Skog é o segundo maior produtor mundial de papel de imprensa, posição alcançada nos últimos 10 anos. É um grupo de vanguarda e que tem planos de investimento no Brasil. Se vencidas barreiras de ordem tributária, principalmente sobre o investimento, será implantada uma nova máquina de 350 mil toneladas/ano.

A partir de meados de 2003 haverá a desativação da máquina VI da Klabin, abrindo mais uma lacuna na produção de papel de imprensa. Esta máquina será convertida para a produção de papel de embalagem visando, principalmente, fornecer à empresa Tetra-Pak.

A questão da imunidade tributária do papel de imprensa, que, em princípio, visa dar acesso democrático à informação a todos os cidadãos, é considerada como entrave ao desenvolvimento desta indústria no país. Não se tem conhecimento de que esta imunidade tributária exista em outros países da América Latina, tais como, México, Argentina e Chile.

O próximo capítulo avalia as condições competitivas da indústria brasileira de papel de imprensa identificando os seus limites. Serão, também, propostas políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento dessa indústria.

6 AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS E PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS

Neste capítulo serão avaliadas as condições competitivas da indústria brasileira de papel de imprensa identificando os seus limites, bem serão propostas políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento dessa indústria.

6.1 SUMÁRIO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS

No Brasil, há apenas duas empresas produtoras de papel de imprensa, com produção insuficiente para abastecer o mercado. Há pouco mais de um ano aconteceu uma grande mudança no controle da produção brasileira. A norueguesa Norske Skog através de uma *joint venture* associou-se à Klabin criando a NSK. Desta forma adquiriu a parcela de mercado de papel de imprensa detida pela Klabin com compromisso de gerenciamento da produção da máquina VI da Klabin até meados de 2003, quando haverá conversão desta máquina para produzir papéis de embalagem, novo foco estratégico da Klabin. A mesma Norske Skog adquiriu a Pisa, maior produtora brasileira, detendo 90,5% do capital votante. O mercado interno é suprido com produto importado que representa aproximadamente 60% do consumo total de papel de imprensa.

Entre 1989 e 2000 a produção brasileira de papel de imprensa apresentou uma taxa média de crescimento de apenas 1,32% ao ano, sendo importante ressaltar o fato de que esta taxa de crescimento foi alcançada apenas pelos investimentos realizados em modernização das duas únicas unidades produtoras instaladas no estado do Paraná. Nenhum novo projeto foi implantado neste período, até pelo contrário, pequenos produtores saíram do mercado. A representatividade da indústria de papel de imprensa na indústria brasileira de papéis que já foi de 5,22% em 1990, no ano de 2000 passou a ser de 3,7%. Estamos muito abaixo da média mundial que é de 12,8%. O consumo aparente de papel de imprensa, no período 1989/2000, cresceu 3,65% ao ano, tornando o país cada vez mais dependente de importações, evidenciando um descompasso cada vez mais acentuado entre produção e consumo.

No Brasil, em maio de 2001, o consumo brasileiro de papel de imprensa apresentou queda de 22% em relação ao mesmo mês do ano anterior (mês de consumo recorde em 2.000), e no acumulado do ano a queda foi de 16%. A produção nacional nos 5 primeiros meses de 2.001 foi 3,8% inferior ao mesmo período de 2.000, e os embarques domésticos acumulam uma perda de 23,7%, e as exportações (da Pisa) uma queda de 27,1%. Com esta queda de consumo, os fabricantes nacionais de papel de imprensa sentiram a necessidade de adequarem sua oferta aos novos níveis de procura, diminuindo sua produção, tal como vem ocorrendo com os produtores na América do Norte. Assim deixaram de ser produzidas no mês, cerca de 7.000 t., quando se leva em conta o que foi produzido em maio de 2.000. Entretanto, apesar da redução do consumo do produto no Brasil, análise dos dados do IVC não mostra queda na circulação dos jornais quando se comparam iguais meses dos anos anteriores. Isto confirma que a queda no consumo de papel está mais centrada na diminuição do número de páginas dos jornais e eliminação ou fusão de cadernos. A fonte destas informações são a própria Pisa e a Bracelpa. A expectativa de queda de consumo, para o ano de 2001, é de cerca de 100 mil toneladas.

A pesquisa de campo foi realizada nas duas empresas que respondem por 100% da produção nacional. Em síntese, as duas empresas têm características próprias que as diferenciam, apesar de produzirem o mesmo produto.

A Klabin é uma empresa multiprodutora e multiplanta, produz papel de imprensa desde a sua fundação, direcionando sua produção totalmente para o mercado interno, tendo como previsão a sua retirada deste mercado em meados de 2003, tendo em conta a sua estratégia de negócios (empresa de soluções para embalagem) prever a conversão da máquina VI, atualmente produtora de papel de imprensa, em produtora de papéis para embalagem.

A Pisa é caracterizada como monoprodutora, produz papel de imprensa desde 1984, direciona a sua produção principalmente para o mercado interno (93%), porém, exporta pequena parcela de sua produção para os países do Mercosul (7%).

No ano de 2000 para uma capacidade instalada de 320 mil toneladas a produção atingiu 291,6 mil toneladas, representando um nível de utilização da capacidade instalada de 91,12%. O número total de empregados na indústria foi de 371 pessoas, com a observação de que na Klabin a informação foi somente do pessoal que

trabalha diretamente na máquina de papel de imprensa. A Pisa representa 60,3% da produção e 55,97% da capacidade instalada, enquanto que a Klabin representa 39,7% da produção e 44,03% da capacidade instalada. Isto evidencia que a capacidade ociosa da Klabin é superior à da Pisa.

Ambas produzem papel de imprensa, porém, utilizam tecnologia diferentes de produção, conforme ficou demonstrado pela composição da matéria-prima utilizada. Possuem reflorestamento próprio, mas também se abastecem de fornecimento de terceiros. Terceirizam pequena parte do processo produtivo e volume maior nos serviços.

No tocante ao desempenho econômico e financeiro a MBL da Klabin bem como o seu faturamento têm se elevado, o que é positivo, porém o seu endividamento também tem crescido, considerando o Grupo todo. Na produção apenas do papel de imprensa a MBL é menor e o endividamento igualmente menor. A Pisa apresenta MBL menor do que da Klabin e grau de endividamento bastante baixo.

O último investimento em capital fixo realizado na máquina de papel de imprensa, pela Klabin, foi em 1994 visando aumento de capacidade, automatização de processo produtivo e modernização de sua planta, o que permite considerar a sua máquina de papel de imprensa pertencente a categoria de gerações anteriores.

A Pisa, desde 1990, realizou investimentos que somam US\$ 83,152 milhões, tanto na ampliação como na modernização de sua planta produtiva. O maior investimento ocorreu em 1997, US\$ 51,541 milhões, modernizando e aumentando a capacidade da máquina, para classificá-la entre as 15 melhores do mundo, com grau de eficiência acima de 90%, o que permitiu a utilização de dispositivos de microeletrônica para o controle da produção, classificando-a como máquina de penúltima geração. Na mesma época foi instalada a planta TMP2 (*Thermomechanical Pulp*).

A qualificação da mão-de-obra foi considerada pelas duas empresas como adequada, sendo o treinamento de pessoal em todas as áreas uma atividade sistemática. A Klabin não possui uma estratégia definida em relação à estabilidade da força de trabalho, sendo a flexibilidade dos postos de trabalho definida de forma estreita, incentivando os trabalhadores a executar atividades fora da área dada. Na Pisa há política de estabilização sem oferecer garantias. Os postos de trabalho são definidos de modo amplo visando alcançar polivalência.

No campo da qualidade a Klabin já obteve certificação ISO 9000 e ISO 14000 e a Pisa está realizando estudos visando a implantação da ISO 9000 e recentemente iniciou a implantação da ISO 14000.

As estratégias competitivas das duas empresas foram identificadas em relação ao mercado, produção, compras, recursos e financiamentos, destacando-se situações em que há coincidência de procedimentos e outras em que as empresas agem de forma diferenciada..

Os fatores determinantes da competitividade das empresas foram adequadamente tratados na pesquisa e mostraram a posição das duas empresas quanto a estes aspectos, estando devidamente tabuladas as suas posições.

Como resultado final da pesquisa pode-se concluir que as empresas brasileiras produtoras de papel de imprensa são competitivas, produzem com qualidade igual ao dos concorrentes internacionais e, apesar das diferenças ressaltadas, estão em condições de participar no mercado global. É inclusive um momento de oportunidades de produção para países da América Latina e da Ásia.

Existem obstáculos a serem vencidos, dentre os quais destacam-se:

- A questão imunidade tributária que dá ao produto importado a imunidade total enquanto que para o produto nacional a imunidade é relativa. A imunidade tributária expõe a indústria a uma permanente situação de risco e limita os investimentos futuros;
- A incidência tributária sobre insumos aumenta o custo de produção, sem possibilidade de aproveitamento ou transferência de créditos tributários;
- A alta incidência de impostos sobre o investimento fixo está inviabilizando a expansão da produção interna. A carga tributária média incidente sobre equipamentos produzidos no país é considerada pelos adquirentes como muito alta.

De acordo com o BNDES (2001, p. 101):

“A carga tributária média incidente sobre os equipamentos produzidos no país é considerada pelos adquirentes como muito elevada. Um recente estudo da consultoria *Jaakko Pöyry* sobre a possibilidade de implantação de uma nova máquina de papel de imprensa no Brasil indica, em razão de impostos federais, estaduais e municipais adicionados a algumas subvenções não existentes no Brasil, um custo total superior em 32% ao que seria necessário para a implantação da mesma máquina em território europeu”.

Só para dar uma idéia a carga de ICMS no Brasil varia de 12% a 18%. A de Imposto de Importação (II) é de 15%, a de IPI varia de 5% a 15% e PIS/COFINS aproxima-

se de 5%. Isto gera uma carga tributária variando de 43% a 53%. Não resta dúvida que é muito alta a tributação sobre os bens de capital. Os *ex-tarifários* compreendem um grupo de equipamentos, peças, partes e componentes contemplados por decisão do Poder Executivo nacional, com redução da alíquota do Imposto de Importação de 15% para 4%. Em meados de 2001, os *ex-tarifários*, de interesse ou relacionados à cadeia produtiva do setor de papel e celulose, com esse benefício compreendiam 112 itens.

- A queda, momentânea, de consumo de papel de imprensa em nível mundial e também no país. No Brasil, estima-se que a queda em 2001 seja de 100 mil toneladas. As fábricas estão procurando adequar a produção ao consumo para evitar a formação de estoques;
- Países com fortes políticas de exportação oferecem linhas de financiamentos aos seus exportadores, com prazos que variam de 180 a 360 dias com juros favorecidos, sendo que no Brasil o papel de imprensa é tratado como qualquer outro produto, sujeito às regras de mercado, dificultando a comercialização interna. Inexistindo linha de crédito semelhante para o produto interno o produtor doméstico não tem condições de competir.
- Por ser uma indústria intensiva em capital o volume de investimentos é extremamente elevado.
- A perspectiva bastante clara de desativação da máquina VI da Klabin na produção de papel de imprensa a partir de meados de 2003, e a conseqüente conversão dessa máquina para produção de papéis de embalagem, foco principal daquele grupo, aumentará a dependência nacional por importações. Os consumidores de papel de imprensa, no Brasil, têm hoje duas alternativas para aquisição deste insumo. Comprar do grupo norueguês ou importar. Especialistas em mercado afirmam que quanto mais fácil for a importação do produto, tanto maior será a dificuldade do grupo econômico produtor em aumentar seus preços.

6.2 PROPOSIÇÕES DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS INDUSTRIAIS

É sabido que o papel de imprensa goza de imunidade tributária garantida pelo Artigo 150, inciso VI, alínea “d” da Constituição da República. Este fato tem se

caracterizado como o mais importante inibidor da expansão produtiva e incentivador das importações, pois deixa o produto nacional em desvantagem em relação ao importado.

Outros fatores contribuem para a falta ou diminuição da competitividade da indústria brasileira de papel de imprensa.

Necessitando de uma atenção especial dos dirigentes governamentais, formuladores das políticas públicas, algumas sugestões sobre estas políticas e estratégias estão a seguir indicadas:

6.2.1 Políticas de reestruturação setorial

A reestruturação da indústria brasileira de papel de imprensa já ocorreu em 2000, em termos de controle acionário mostrando uma forte concentração, no entanto há necessidade de implementação de medidas visando o reforço financeiro das empresas.

- a) Fortalecimento financeiro das empresas: os recursos de crédito são limitados, portanto, medidas visando atrair o apoio financeiro de novos acionistas, inclusive investidores institucionais, grupos estrangeiros do setor e grupos nacionais de outros setores. O alavancamento financeiro das empresas deve levar em conta os processos de atualização tecnológica e, principalmente, dar condições de comercialização do produto de forma a enfrentar os competidores externos.
- b) Redefinição de produtos e mercados: o desafio competitivo é o de alcançar escalas mundiais de produção, adaptando as máquinas atuais para torná-las de última geração, com direcionamento dos novos investimentos em plantas de alta capacidade. A busca de integração para frente deve alcançar as etapas de conversão e de distribuição. Atuação agressiva na comercialização e no *marketing*, ampliando as oportunidades de negócios. Havendo expansão da produção gestão junto aos serviços portuários visando a redução de custos de exportação.
- c) Adequação do suprimento de matérias-primas: a tendência mundial é a de maior uso de reciclados, propiciando redução do desperdício e do lixo sólido, além de menor necessidade de fibra virgem e imobilização de capital. Programas

escolares e campanhas educacionais devem ser objeto de um plano de incentivos. A preservação das áreas com cobertura florestal nativa, a definição de distritos florestais, a instituição de mecanismos de fomento florestal, tais como incentivos tributários, crédito para investimento e seguros, reduzindo a imobilização do capital da indústria em terras pela adesão de novos investidores.

- d) Suprimento energético: a atual crise brasileira no suprimento de energia, oportuniza e ressalta a importância da auto-geração, seja pelo aproveitamento da própria energia vapor gerada no processo, do aproveitamento dos recursos hídricos ou termoelétricos. Há necessidade de mapeamento dessas alternativas, pois a necessidade de compra de energia no mercado pode reduzir a competitividade da indústria.

6.2.2 Políticas de modernização empresarial

As empresas da indústria de papel de imprensa podem avançar ainda mais em atualização de processos e equipamentos, inserção em novos mercados, ganhos de escala, capacitação tecnológica e gerencial e proteção ao meio ambiente.

- a) Otimização e atualização do processo produtivo:

- (1) máquinas de papel: maior instrumentação das máquinas atuais e adição de novas máquinas de maior escala, tal qual o plano da Norske Skog de implantação de uma máquina de 350 mil t/ano. As melhorias de processo podem avançar no campo da redução do consumo de energia, na depuração da polpa e das perdas de fibras na formação e secagem da folha de papel.
- (2) Equipamentos para a produção de celulose ou pasta termo-mecânica: aumento da escala de produção, utilização de energia-vapor e tratamento de efluentes do processo.
- (3) Processamento de fibra reciclável: centrais de processamento mecânico (seleção e limpeza) e químico (destintamento e branqueamento) do papel usado. O investimento é menor do que numa planta de celulose.

- b) Capacitação tecnológica em processo e produto: a difusão de tecnologia depende da relação com fornecedores de equipamentos e do aprendizado decorrentes da operação de máquinas modernas, devendo-se adicionar aos ganhos de escala a vantagem competitiva na inovação em processos e produto. Deve-se buscar a interação com empresas produtoras de bens de capital e de engenharia de projeto, assim como fortalecer o aprendizado interno no projeto de equipamentos e na pesquisa do produto. Parcerias com outros produtores brasileiros, convênios de cooperação com institutos e universidades nacionais e estrangeiros, intercâmbio técnico, ações das universidades e governo na divulgação de técnicas de manejo silvicultural.
- c) Desenvolvimento de recursos humanos: com as medidas visando o desenvolvimento tecnológico haverá necessidade de adequação e/ou formação de recursos humanos para absorver as inovações e seus resultados práticos. Novas formas, sistemas e métodos de gestão serão necessários para o avanço na profissionalização da gerência.
- d) Programas de qualidade: adesão continuada aos programas de qualidade e produtividade em todos os elos da cadeia produtiva.

6.2.3 Políticas relacionadas aos fatores sistêmicos

A busca permanente pela estabilidade da economia e a clara definição do papel do Estado, devem criar um ambiente de confiança dos investidores. Um dos grandes entraves da economia brasileira tem sido o alto custo tributário.

- a) Estabilidade: a manutenção da estabilidade da economia é crucial.
- b) Crescimento: a retomada do crescimento interno pode gerar ganhos de produtividade, alavancar a competitividade das exportações e a rentabilidade das empresas. A melhoria de renda da população gera impactos no consumo de todos os tipos de papéis, inclusive o de imprensa.
- c) Ações públicas na área de infra-estrutura: investimentos na infra-estrutura portuária, rodoviária, ferroviária, no fornecimento de energia (gás natural, energia hidroelétrica e termoelétrica). Da mesma forma direcionando dos investimentos públicos nas áreas de educação, saneamento e saúde pública nas

áreas próximas à das indústrias. Apoio do governo para inserção das empresas no mercado externo e defesa dos interesses junto aos organismos externos e de comércio.

d) Apoio financeiro: o apoio financeiro público para a indústria de papel de imprensa pode ser estabelecido nas seguintes áreas:

- (1) Financiamento à comercialização: estabelecimento de linha de crédito para dar condições de competitividade à indústria nacional, que enfrenta, em desigualdade de condições, o interesse dos países exportadores, os quais financiam a venda dos seus produtores com linhas de crédito favorecidas com prazos de até 360 dias.
- (2) Financiamento para o investimento fixo: estabelecimento de linha de crédito especial visando incentivar, tanto aos atuais produtores como a novos grupos, a produção do papel de imprensa visando a auto-suficiência do país e a criação de excedentes exportáveis.
- (3) Financiamento de capital de giro: visando a constituição ou a renovação de florestas, em particular para pequenos proprietários rurais.
- (4) Expandir a linha de crédito da FINEP para estudos e projetos de qualidade de processos e de equipamentos.
- (5) Sensibilização dos fundos de pensão para participar em projetos co-financiados

e) No campo da tributação:

- (1) Rever a imunidade tributária prevista no artigo 150, Inciso VI, alínea “d” fazendo com que esta imunidade não seja apenas relativa. O produto importado goza da imunidade plena enquanto que o produto nacional está sujeito a PIS, COFINS e CPMF.
- (2) Na aquisição de insumo de produção há incidência de tributos irrecuperáveis que oneram o custo de produção do papel de imprensa.
- (3) Isenção de tributos sobre o investimento. Como já mencionado anteriormente, especificamente no papel de imprensa, construir uma fábrica no Brasil é 32% mais caro do que implantar a mesma fábrica em qualquer país europeu.

- (4) Possibilitar a transferência ou venda dos créditos de ICMS e do IPI, originados na aquisição de bens de capital, equipamentos e nos insumos permitindo assim que não onerem o custo do papel destinado a impressão de livros, jornais e revistas;
- (5) Diferir o pagamento dos impostos federais, estaduais e municipais incidentes sobre máquinas, equipamentos, projetos e instalações até que a operação e faturamento consequente de suas instalações concretizem-se no projetado, evitando-se, por vezes, o recolhimento maior que o faturamento no primeiro ano de operação.

7. CONCLUSÃO

A indústria mundial de papel produziu 323,295 milhões de toneladas no ano de 2000. O consumo *per capita* mundial de papel, no ano de 2000, foi de 53,8 kg e o nível de utilização da capacidade instalada atingiu 88,82%, a capacidade média das fábricas foi de 41,09 mil toneladas/ano, tendo o consumo aparente apresentado variação positiva de 2,9% e a produção se elevado em 2,6%.

A indústria mundial de papel de imprensa, com produção de 39,07 milhões de toneladas tem representatividade de 12,08% em relação à produção de todos os tipos de papéis. As informações relevantes da indústria mundial de papel de imprensa, na comparação entre 2000 com 1999 foram as de que a produção cresceu 3,63%, as importações totais evoluíram 4,05%, as exportações totais declinaram 0,98% e o consumo aparente cresceu 6,06%.

O que chama a atenção é a grande disparidade de consumo entre as diversas regiões do planeta. Enquanto na América do Norte o consumo *per capita* de papel de imprensa é de 45,12 kg., na Europa é de 15,95 kg., na América Latina é de apenas 3,9 kg., e no Brasil de 3,8 kg. A média mundial de consumo *per capita* atingiu, no ano de 2000, 7,8 kg. Portanto o consumo *per capita* de papel de imprensa verificado na América Latina corresponde exatamente à metade do consumo *per capita* mundial do mesmo produto.

Na década de 90 constata-se na indústria mundial de papel de imprensa, em função da grande quantidade de fusões e aquisições, uma elevada concentração. Se em 1991 os dez maiores produtores de papel de imprensa respondiam por 39,46% da produção mundial, em 2000 esta participação cresceu para 64,26%. Segundo a PPI, em julho/2001, os cinco maiores produtores mundiais já respondiam por 57,76% da produção total de papel de imprensa.

A estrutura de mercado da indústria de papel de imprensa, em termos mundiais, é a de oligopólio concentrado, pois há ausência de diferenciação de produto, ou seja, o produto é padronizado; poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, descartando a concorrência via preços, evidenciando alta concentração técnica. No caso de existência de disputa pelo mercado ela será regulada pelo investimento diante do crescimento da demanda. Como barreira à entrada neste

tipo de estrutura de mercado pode-se apontar o alto investimento, pois trata-se de uma indústria intensiva em capital.

No caso específico da indústria brasileira de papel de imprensa verifica-se exatamente esta situação, ou seja, o grupo norueguês Norske Skog saiu, em termos mundiais, de uma oitava colocação no *ranking* dos 10 maiores produtores de papel de imprensa em 1991 para uma segunda posição em 2000. Aqui no Brasil a Norske comprou o controle acionário da maior produtora de papel de imprensa, a Pisa, e numa *joint venture* com o grupo Klabin adquiriu o mercado de papel de imprensa, com previsão de desativação da máquina VI em meados de 2003. Com isso concentrou a produção e a oferta interna.

A elaboração do presente trabalho procurou responder a algumas questões para cumprir com os seus objetivos.

A primeira delas foi a de verificar quais as principais mudanças ocorridas no ambiente econômico e competitivo que tiveram impactos sobre a competitividade da indústria brasileira de papel de imprensa.

Nos anos 90 as empresas industriais brasileiras empreenderam um grande esforço de reformulação de estratégias visando adaptar-se às condições impostas pela abertura comercial e financeira, pela estabilização de preços e pelo acirramento da concorrência no plano interno, pelas mudanças no regime de regulamentação e pelas medidas de reestruturação produtiva.

A abertura comercial, em si, não afetou a indústria de papel de imprensa, especificamente. A imunidade tributária do papel de imprensa foi estabelecida na Constituição da República, mesmo antes da promulgação da nova Carta em 1988. A produção de papel de imprensa historicamente se mostrou insuficiente para abastecer o consumo, sendo a demanda atendida por importações que sempre gozaram da imunidade tributária assegurada também para o produto nacional. Esta imunidade, conforme amplamente demonstrado é injusta para a indústria brasileira, pois, enquanto para o produto importado ela é plena, para o produto nacional ela é apenas parcial. O produto nacional é isento de IPI e de ICMS, porém, paga PIS, COFINS e CPMF.

A estabilidade, no entanto, foi importante para a indústria de papel de imprensa. Com certeza o interesse de grupos internacionais em investir ou de adquirir ativos no Brasil, em grande parte, decorre da estabilidade da economia. Some-se à

estabilidade uma importante mudança no regime de regulamentação da economia que igualou o tratamento entre empresas nacionais e estrangeiras. Com isso uma empresa estrangeira pode receber financiamentos do BNDES, o que antes era vetado. Este fato também contribuiu para atrair investidores estrangeiros. Outro fato a ser destacado é o processo de reestruturação produtiva acontecido nesta indústria com a presença do grupo norueguês Norske Skog adquirindo a Pisa e associando-se à Klabin, numa clara concentração da produção nacional.

Não houve acirramento da concorrência no mercado interno. O nível de concorrência manteve-se nos mesmos níveis de antes da abertura. A indústria brasileira de papel de imprensa sempre se mostrou competitiva com a correspondente estrangeira, pois os preços dessa indústria são ditados pelo mercado internacional.

A exposição a uma maior concorrência externa quase sempre resultou em tendência à especialização das estruturas produtivas em indústrias de processo, fabricantes de *commodities* industriais como celulose, papel e aço.

O processo de liberalização resultou numa ausência completa de políticas ativas de promoção ao desenvolvimento industrial e tecnológico. O que a indústria de papel de imprensa necessita é, conforme ficou demonstrado no capítulo 6 deste trabalho, que se adotem políticas compensatórias para a promoção da modernização, consolidação e ampliação do seu parque industrial.

A segunda questão que este estudo procurou responder foi a de verificar a capacidade competitiva da indústria de papel de imprensa do Brasil frente ao mercado internacional.

Através de um levantamento de dados em aproximadamente 70 países foi possível configurar no capítulo 4 deste trabalho a indústria de papel de imprensa, tanto em nível nacional, como continental e mundial.

No ano 2000, os resultados demonstram que a indústria de papel de imprensa mundial tem uma representatividade de 12,08% na produção total de todos os tipos de papéis produzidos no mundo. No Brasil esta indústria tem uma representatividade de apenas 3,7% na indústria brasileira de papéis, participando com 0,68% da produção mundial.

Entre 1989 e 2000 a produção brasileira de papel de imprensa apresentou uma taxa média de crescimento de apenas 1,32% ao ano, sendo importante ressaltar o

fato de que esta taxa de crescimento foi alcançada apenas pelos investimentos realizados em modernização nas duas unidades produtoras instaladas no estado do Paraná. Nenhum novo projeto foi implantado neste período. O consumo aparente de papel de imprensa, no período 1989/2000, cresceu 3,65% ao ano, tornando o nosso país cada vez mais dependente de importações, evidenciando um descompasso cada vez mais acentuado entre produção e consumo.

O consumo cresce e o seu suprimento se dá por importações. Como explicar, nestas condições, a afirmação de que a indústria brasileira de papel de imprensa é competitiva?

Não ocorreu, no período em análise, nenhum investimento em novas plantas industriais, porém, condições naturais existem para tanto. A indústria possui capacitação tecnológica, há suficiência de matéria-prima, a mão-de-obra é adequada, os recursos para financiar a expansão estão disponíveis no principal agente de financiamento do Brasil, o BNDES, transportar o produto final para os grandes centros consumidores tem um diferencial de frete que chega a US\$ 100/tonelada. O que falta então? Falta decisão e vontade política em implementar as propostas de política sugeridas no capítulo 6.

Como explicar que no Brasil o investimento é tributado? Construir uma nova planta para produzir papel de imprensa no Brasil custa 32% mais caro do que em qualquer país europeu, além do produto ser discriminado pela imunidade tributária, conforme abordado anteriormente.

A pesquisa de campo, constante do capítulo 5, respondeu quais as estratégias adotadas pelas empresas de papel de imprensa do Brasil frente ao novo ambiente competitivo, assim como no capítulo 6 há um rol de políticas e estratégias recomendadas para se alcançar maior competitividade na indústria de papel de imprensa, o que possibilitará que se amplie a oferta interna e talvez até, num futuro não muito distante, se criem excedentes exportáveis.

Há manifesto interesse do Grupo Norske Skog em implantar uma nova fábrica no país de 350 mil toneladas/ano. Sabe-se que a partir de 2003 o Grupo Klabin converterá a sua máquina de papel de imprensa em máquina de papel de embalagem. Mantido o consumo do ano 2000 e, tornando-se realidade estes fatos, ainda assim o país terá que importar 120 mil toneladas/ano de papel de imprensa. Se a construção da nova planta não se concretizar e a Klabin efetivamente cumprir com o seu planejamento

estratégico, a dependência brasileira por importações de papel de imprensa se elevará para 470 mil toneladas/ano.

Por encomenda da BRACELPA, a consultora internacional *Jaakko Pöyry Consulting* elaborou um estudo sobre a Competitividade da Indústria Brasileira de Celulose e Papel. Segundo aquele estudo (2000, p. 85-86), as duas máquinas de papel de imprensa brasileiras são muito competitivas em custos de fabricação e entrega a sua produção no mercado interno. As diferenças de custos de transporte são significativas, chegando a aproximadamente US\$ 100/t abaixo dos melhores competidores. Tanto Canadá quanto Estados Unidos, principais exportadores para o Brasil, têm custos de entrega consideravelmente mais altos do que os produtores brasileiros. Os custos industriais no Chile, por exemplo, são mais altos que no Brasil. Uma nova máquina de papel de imprensa no Brasil seria altamente competitiva comparativamente a outras regiões selecionadas.

A manutenção da competitividade alcançada pela máquinas de papel de imprensa brasileiras, e até mesmo a elevação desta competitividade, deve ser buscada de forma dinâmica, ou seja, reduzindo custos via capacitação tecnológica, e não de forma espúria, conseguida através do rebaixamento de salários, baixo custo de matéria-prima, desvalorização cambial e incentivos.

No encerramento deste estudo, que não teve a pretensão de esgotar o assunto, algumas questões para reflexão e para prováveis novos estudos são dignas de registro:

- a) Estudo de novas formas de uso do papel de imprensa. Por exemplo, em vez de enviar papéis impressos ao mundo inteiro, apenas as informações serão enviadas para impressão em milhares de locais. A demanda por papel de imprensa aumentará ou diminuirá nesta nova forma de uso?
- b) Documento digital: o papel está longe do fim? Das informações que hoje circulam no mundo, 95% estão em papel, 4% em microfilme e 1% em formato digital, segundo a Associação Internacional para o Gerenciamento de Informações e Imagens (Revista Tema, p.35, set/out.2001). Qual é o futuro dos jornais?
- c) Qual é o grau de oportunidade tecnológica do segmento de papel de imprensa?

- d) Estudo da elasticidade-renda da demanda, em nível brasileiro e mundial, da indústria de papel de imprensa, na última década, com vistas a determinar o potencial de dinamismo econômico dessa indústria.

REFERÊNCIAS

ANFPC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. **Anuário estatístico**. São Paulo, 1995, 1993, 1991, 1989.

BARROS, J. R. M.; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 2, p. 11-31. abr-jun.1997.

BENJAMIN, C. et al. **A opção brasileira**. Rio de Janeiro, Contraponto: 1998.

BNDES Setorial. **A indústria de máquinas e equipamentos para o setor de celulose e papel**. Rio de Janeiro, n. 14, p. 93-110, set.2001.

BOTELHO, M. R. A. Distritos industriais e política industrial : notas sobre tendências recentes. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 103-124, 1998.

BRACELPA. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. **Relatório anual**. São Paulo, 2000.

_____. **Anuário estatístico**. São Paulo, 1999 e 1997.

_____. **Competitiveness of the brazilian pulp and paper industry**. Helsinki, Jaakko Pöyry Consulting : fev.2000.

CARNEIRO, R. M. **Reformas liberais, estabilidade e estagnação** : a economia brasileira na década de 90. 2000. Tese (livre-docência) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CASSIOLATO, J. **As novas políticas de competitividade** : a experiência dos principais países da OCDE. Rio de Janeiro : IE/UFRJ, 1996 (Textos para discussão n. 367).

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo : Xamã, 1996.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas : Papyrus, 1994. 501p.

ERBER, F. S. Crise e paradigma. **Ciência Hoje**. v. 11, n. 66, set.1990.

ERBER, F. S.; CASSIOLATO, J. E. Política industrial : teoria e prática no Brasil e na OCDE. **Revista de Economia Política**, v.17, n. 2, p. 32-60. abr-jun.1997.

FAGUNDES, J. **Políticas de defesa da concorrência e política industrial** : notas para um projeto de integração. Rio de Janeiro : IE/UFRJ, 1997. 48p. (Textos para discussão n. 406).

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil** : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1995. 386p.

GERÊNCIA setorial de papel e celulose. **Informativo setorial do BNDES**, Rio de Janeiro, n.5, set.1995.

GERÊNCIA setorial de produtos florestais. **A década de 90** : mercado mundial de papéis, Rio de Janeiro : BNDES, nov.2000.

_____. **A década de 90** : mercado nacional de papéis, Rio de Janeiro : BNDES, nov.2000.

_____. **Indústria brasileira de celulose e papel: necessidade de investimentos**, Rio de Janeiro : BNDES, mai.1998.

_____. **Papel de imprensa**, Rio de Janeiro : BNDES, 1997.

GONÇALVES, R. Competitividade internacional e integração regional : a hipótese da inserção regressiva. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro v. 5. n. especial. p. 13-34. 2001.

HAGUENAUER, L. **Competitividade** : conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro : UFRJ/IEI, 1989. (Texto para discussão, n. 211).

HIGASHI, H. Y. **Estratégias tecnológicas das empresas líderes na indústria brasileira do papel**. 1993. 187 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

HIRST, P., THOMPSON, G. **Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade**. Petrópolis : Vozes. 1998.

JANK, M. S., et al. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo : USP/FIA/PENSA/IPEA, 1999.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. **Antitrust, innovation and competitiveness**. New York : Oxford University Press, 1992.

KLABIN 100 ANOS: publicação comemorativa dirigida aos funcionários das empresas Klabin. [s.e.], 1999.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro : IEI/UFRJ. 1991. 31p. (Textos para discussão n. 265).

LASTRES, H. M. M.; et al. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. p.39-71. [s.e:s.n], 1999.

_____. **A globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Brasília : IPEA, 1997. (Texto para discussão n.519).

LINS, H. N. Crise e reestruturação no capitalismo central. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 4. n. 1. p. 13-34, 1993.

_____. **Reestruturação industrial em Santa Catarina** : pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90. Florianópolis : UFSC, 2000. 304p.

MATTOS, R. L. G.; VALENÇA, A. C. V. **A reestruturação do setor de papel e celulose**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 10, p. 253-268, set.1999.

MAZZEO, L. M. **Abertura econômica** : paradigma industrial e o setor de informática no Brasil. Londrina : UEL, 1999. 260p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986. 362p.

_____. **Competição = On competition** : estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 515 p.

POSSAS, M. L. **Competitividade** : fatores sistêmicos e política industrial : implicações para o Brasil. In: CASTRO, A. B. (Org.) **Estratégias empresarias da indústria brasileira** : discutindo mudanças. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1996. p. 71-117.

_____. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo : Hucitec, 1987. 181p.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade** : notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. 1993.---f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

ROCHA, F.; IOOTTY, M.; FERRAZ, J.C. Desempenho das fusões e aquisições na indústria brasileira na década de 90 : a ótica das empresas adquiridas. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 5. n. especial. p. 69-102. 2001.

SABOIA, J. Emprego industrial no Brasil : situação atual e perspectivas para o futuro. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 5. n. especial. p. 207-230. 2001.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro : Zahar, 1984. 534p.

SECRETARIA de Política Industrial. **Ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em set.2000.

SILVA, A. L. G.; LAPLANE, M. F. Dinâmica recente da indústria brasileira e desenvolvimentos competitivo. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.3, p. 81-97, dez.1994.

SUZIGAN, W.; VILLELA, A. V. **Industrial policy in Brazil**. Campinas, São Paulo, Brasil: Unicamp.IE, 1997.

SUZIGAN, W.; et al. **Reestruturação industrial e competitividade internacional**. São Paulo, SEADE, 1989.

ANEXO 1 – Fatores determinantes da competitividade

Este anexo contém as respostas às questões 64 a 72 do questionário, objeto da pesquisa de campo, e teve por objetivo avaliar a importância e retratar a situação atual de um conjunto de fatores determinantes do desempenho competitivo das empresas brasileiras produtoras de papel de imprensa. Foram solicitadas informações sobre o grau de importância atribuída a vários fatores no setor de Papel de Imprensa e o tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa. Para cada fator considerado foram feitas duas perguntas.

A primeira relativa ao grau de importância atribuída ao fator no setor de atuação (1ª coluna):

Código de preenchimento (grau de importância)

1. É muito importante para a competitividade na empresa
2. É importante para a competitividade na empresa
3. Não é importante para a competitividade na empresa
4. Não se aplica ao setor / não é utilizado na empresa

A segunda relativa ao tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa, só respondida no caso dos fatores que na primeira pergunta foram considerados muito importantes (2ª coluna):

Código de preenchimento (tipo de influência)

a. Influencia positivamente o desempenho da empresa / constitui vantagem competitiva
b. Influencia negativamente o desempenho da empresa / constitui desvantagem competitiva
c. É neutro para a empresa

Fatores determinantes para o sucesso competitivo de sua empresa no mercado

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa	Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1ª) O baixo preço de venda dos produtos oferecidos é...	4	1	1ª) O atual preço de venda de seus produtos influencia...		b
2ª) O grande conhecimento da marca dos produtos oferecidos é...	2	2	2ª) O atual conhecimento da marca de seus produtos influencia...		
3ª) A rapidez de entrega dos produtos é...	1	1	3ª) O prazo de entrega de seus produtos influencia...	a	a
4ª) O curto tempo de desenvolvimento de novos produtos é...	4	3	4ª) O atual tempo de desenvolvimento de novos produtos influencia...		
5ª) A elevada eficiência da assistência técnica é...	1	1	5ª) A atual assistência técnica oferecida influencia...	a	a
6ª) O alto conteúdo / sofisticação tecnológica dos produtos é...	2	2	6ª) O atual conteúdo tecnológico dos produtos oferecidos influencia		
7ª) A alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos é...	1	1	7ª) O atual grau de conformidade às especificações técnicas influencia...	a	b
8ª) A alta durabilidade dos produtos oferecidos é...	4	3	8ª) A atual durabilidade de seus produtos influencia...		
9ª) O elevado grau de atendimento a especificações particulares dos compradores dos produtos oferecidos é...	3	2	9ª) O atual grau de atendimento a especificações particulares de seus compradores influencia...		
10ª) A cobertura de todos os segmentos de mercado é...	2	1	10ª) A cobertura de todos os segmentos de mercado atualmente alcançada influencia...		a
11ª) A cobertura de segmentos específicos de mercado é...	2	1	11ª) A cobertura de segmentos específicos de		a

12 ^a) Dispor de amplo mercado próprio da empresa é...	4	1
13 ^a) Dispor de amplo mercado regional é...	4	1
14 ^a) Dispor de amplo mercado nacional é...	1	1
15 ^a) Dispor de amplo mercado externo é...	4	3

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

mercado atualmente alcançada influencia..		
12 ^b) O tamanho de mercado próprio de sua empresa influencia...		a
13 ^b) O tamanho de mercado regional atualmente alcançado influencia		a
14 ^b) O tamanho de mercado nacional atualmente alcançado influencia...	a	a
15 ^b) O tamanho de mercado externo atualmente alcançado influencia...		

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa na organização industrial

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) O elevado grau de desverticalização (comprar de terceiros grande parte dos insumos) é...	3	1
2 ^a) O elevado grau de verticalização para trás (produzir grande parte dos insumos) é...	2	3
3 ^a) O elevado grau de diversificação (atuar em mercados distintos) é...	1	2
4 ^a) Operar plantas com elevada capacidade de produção é...	2	1
5 ^a) Operar plantas com pequena capacidade de produção é...	3	3
6 ^a) Ser empresa de grande porte é...	1	1

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Obs.: Na Klabin 75% da pasta mecânica (produção própria) e 18 a 20% da celulose é comprada de terceiros.

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) O atual grau de desverticalização influencia...		a
2 ^b) O atual grau de verticalização para trás influencia...		
3 ^b) O atual grau de diversificação influencia...	a	
4 ^b) A atual capacidade de produção das plantas influencia...		a
5 ^b) A atual capacidade de produção das plantas influencia...		
6 ^b) O seu atual porte influencia	a	a

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nas relações intersetoriais

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores é...	1	1
2 ^a) Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes é...	1	1
3 ^a) Manter sistemas de distribuição próprios é...	3	3
4 ^a) Ter acesso a sistemas de distribuição controlados por	2	1

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) A atual estabilidade das relações comerciais com os principais fornecedores influencia...	a	a
2 ^b) A atual estabilidade das relações comerciais com os principais clientes influencia...	a	a
3 ^b) O atual sistema de distribuição próprio influencia...		
4 ^b) O atual acesso a sistemas de distribuição controlados por		a

terceiros é...		
5 ^a) Poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço é...	1	1
6 ^a) A rapidez de entrega na compra de matérias-primas ou componentes é...	1	1
7 ^a) A alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes é...	1	1
8 ^a) A compra de matérias-primas ou componentes com alta durabilidade é...	1	1
9 ^a) A compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa é...	1	1
10 ^a) A compra de equipamentos com baixo preço é...	3	1
11 ^a) A rapidez de entrega na compra de equipamentos é...	3	1
12 ^a) A eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos é...	1	1
13 ^a) O alto conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados é...	1	1
14 ^a) A alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados é...	1	1
15 ^a) A alta durabilidade dos equipamentos é... (presença da eletrônica – rápidas mudanças)	2	1
16 ^a) Ter facilidade de importação de matérias-primas ou componentes é...	2	1
17 ^a) Ter facilidade de importação de equipamentos é...	2	1

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

terceiros influencia...		
5 ^b) O atual preço obtido na compra de matérias-primas influencia...	b	a
6 ^b) O atual prazo de entrega conseguido na compra de matérias-primas ou componentes influencia	a	a
7 ^b) A conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes atualmente comprados influencia...	a	b
8 ^b) A durabilidade de matérias-primas ou componentes atualmente comprados influencia...	a	a
9 ^b) O atual grau de atendimento a especificações particulares da empresa na compra de matérias-primas ou componentes influencia...	a	b
10 ^b) O atual preço dos equipamentos comprados influencia...		b
11 ^b) O atual prazo de entrega na compra de equipamentos influencia..		b
12 ^b) A atual assistência técnica dos equipamentos comprados influencia...	a	b
13 ^b) O conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados influencia	a	a
14 ^b) A atual conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados influencia...	a	b
15 ^b) A atual durabilidade dos equipamentos comprados influencia...		a
16 ^b) O atual grau de facilidade de importação de matérias-primas ou componentes influencia...		b
17 ^b) O atual grau de facilidade de importação de equipamentos influencia...		b

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa na infraestrutura física

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) A tarifa baixa dos transportes ferroviários é...	4	1

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) A atual tarifa dos transportes ferroviários influencia...		b

2 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários é...	4	1
3 ^a) A rapidez dos serviços nos transportes ferroviários é...	4	1
4 ^a) A tarifa baixa dos transportes rodoviários é... (depende de negociação)	1	1
5 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários é...	1	1
6 ^a) A rapidez dos serviços dos transportes rodoviários é...	1	1
7 ^a) A tarifa baixa dos transportes marítimos é...	4	3
8 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos é...	4	3
9 ^a) A rapidez dos serviços dos transportes marítimos é...	4	3
10 ^a) A tarifa baixa dos serviços portuários é...	4	1
11 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços portuários é...	4	2
12 ^a) A rapidez dos serviços portuários é...	4	2
13 ^a) A tarifa baixa do armazenamento é...	1	2
14 ^a) A alta confiabilidade / qualidade do armazenamento é...	1	2
15 ^a) A baixa tarifa da energia elétrica é...	1	2
16 ^a) a alta confiabilidade / qualidade da energia elétrica é...	1	2
17 ^a) A tarifa baixa das demais fontes de energia é...	1	4
18 ^a) A alta confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia é...	1	4
19 ^a) A tarifa baixa das telecomunicações é...	3	2
20 ^a) A alta confiabilidade / qualidade das telecomunicações é...	3	1

2 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários influencia...		b
3 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte ferroviário influencia...		b
4 ^b) A atual tarifa dos transportes rodoviários influencia...	b	a
5 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários influencia...	a	b
6 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte rodoviário influencia...	a	a
7 ^b) A atual tarifa dos transportes marítimos influencia...		
8 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos influencia...		
9 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte marítimo influencia...		
10 ^b) A atual tarifa dos serviços portuários influencia...		b
11 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços portuários influencia...		
12 ^b) O atual prazo dos serviços portuários influencia...		
13 ^b) A atual tarifa do armazenamento influencia	b	
14 ^b) A atual confiabilidade / qualidade do armazenamento influencia...	b	
15 ^b) A atual tarifa da energia elétrica influencia...	a	
16 ^b) A atual confiabilidade / qualidade da energia elétrica influencia...	a	
17 ^b) A atual tarifa das demais fontes de energia influencia...	a	
18 ^b) A atual confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia influencia	a	
19 ^b) A atual tarifa das telecomunicações influencia		
20 ^b) A atual confiabilidade / qualidade das telecomunicações influencia...		b

50% da energia elétrica é de geração própria. A tarifa paga para os outros 50% gira em torno de R\$ 80,00/Kw enquanto que o preço normal está em torno de R\$ 400,00

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa na infraestrutura tecnológica

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) O custo baixo dos serviços das universidades / centros de pesquisa é...	4	2
2 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa é...	4	1
3 ^a) A rapidez dos serviços das universidades / centros de pesquisa é...	4	2
4 ^a) O custo baixo de consultoria em projetos é...	4	1
5 ^a) A alta confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos é...	4	1
6 ^a) A rapidez dos serviços de consultoria em projetos é...	4	2
7 ^a) O custo baixo de testes e ensaios é...	4	2
8 ^a) A alta confiabilidade / qualidade de testes e ensaios é...	4	2
9 ^a) A rapidez dos serviços de testes e ensaios é...	4	2
10 ^a) O custo baixo dos serviços de metrologia e normalização é...	4	4
11 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização é...	4	4
12 ^a) A rapidez dos serviços de metrologia e normalização é...	4	4
13 ^a) O custo baixo dos serviços de certificação de conformidade é...	2	3
14 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade é...	2	2
15 ^a) A rapidez dos serviços de certificação de conformidade é...	3	2
16 ^a) O custo baixo de consultoria em marketing é...	4	1
17 ^a) A alta confiabilidade / qualidade de consultoria em marketing é...	4	1

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) O atual custo dos serviços das universidades / centros de pesquisa influencia		
2 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa influencia...		a
3 ^b) O atual prazo do serviço de universidades / centros de pesquisa influencia...		
4 ^b) O atual custo de consultoria em projetos influencia...		b
5 ^b) A atual confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos influencia...		a
6 ^b) O atual prazo dos serviços de consultoria em projetos influencia...		
7 ^b) O atual custo de testes e ensaios influencia...		
8 ^b) A atual confiabilidade / qualidade de testes e ensaios influencia...		
9 ^b) O atual prazo dos serviços de testes e ensaios influencia...		
10 ^b) O atual custo dos serviços de metrologia e normalização influencia...		
11 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização influencia...		
12 ^b) O atual prazo dos serviços de metrologia e normalização influencia...		
13 ^b) O atual custo dos serviços de certificação de conformidade influencia		
14 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade influencia...		
15 ^b) O atual prazo dos serviços de certificação de conformidade influencia...		
16 ^b) O atual custo de consultoria em marketing influencia...		b
17 ^b) A atual confiabilidade / qualidade de consultoria em marketing influencia...		b

18 ^a) A rapidez dos serviços de consultoria em marketing é...	4	2
19 ^a) O custo baixo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	4	4
20 ^a) A alta confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	4	4
21 ^a) A rapidez dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	4	4
22 ^a) O custo baixo dos serviços de difusão de informação tecnológica é...	4	4
23 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica é...	4	4
24 ^a) A rapidez dos serviços de informação tecnológica é...	4	4

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Obs.: Os itens 1^b, 2^b e 3^b, no caso da PISA muito pouco usados.

18 ^b) O atual prazo do serviço de consultoria em marketing influencia...		
19 ^b) O atual custo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...		
20 ^b) A atual confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...		
21 ^b) O atual prazo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...		
22 ^b) O atual custo dos serviços de difusão de informação tecnológica influencia...		
23 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica influencia...		
24 ^b) O atual prazo dos serviços de informação tecnológica influencia...		

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos condicionantes macroeconômicos, fiscais e financeiros

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) O custo baixo do trabalho é...	2	
2 ^a) A baixa taxa de juros é...	1	
3 ^a) A elevada taxa de câmbio (R\$/US\$) é...	1	
4 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de longo prazo são...	4	
5 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de curto prazo são...	2	
6 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de risco são...	4	1
7 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de financiamento às exportações é...	4	2
8 ^a) Os baixos impostos sobre insumos são...	4	1

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) O atual custo do trabalho influencia		
2 ^b) A atual taxa de juros influencia...	b	
3 ^b) A atual taxa de câmbio (R\$/US\$) influencia...	b	
4 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de longo prazo influencia...		
5 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de curto prazo influencia...		
6 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de risco influencia...		b
7 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de financiamento às exportações influencia...		
8 ^b) O atual nível dos impostos sobre insumos influencia...		b

9 ^a) Os baixos impostos sobre produtos são...	4	1
10 ^a) Os elevados incentivos fiscais à exportação são...	4	2
11 ^a) Os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo são...	4	1
12 ^a) Os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional são...	4	2
13 ^a) As baixas tarifas sobre insumos importados são...	2	2
14 ^a) As baixas tarifas sobre bens de capital importados são...	2	1
15 ^a) As altas tarifas sobre produtos similares importados são... (imunidade tributária)	4	1
16 ^a) Os baixos encargos sociais são...	1	2

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

9 ^b) O atual nível dos impostos sobre produtos influencia...		b
10 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais à exportação influenciam...		
11 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais ao investimento em capital fixo influenciam...		b
12 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais ao desenvolvimento regional influenciam...		
13 ^b) O nível de proteção tarifária sobre insumos importados influencia		
14 ^b) O nível de proteção tarifária sobre bens de capital importados influencia...		b
15 ^b) O nível de proteção tarifária sobre produtos similares importados influencia...		b
16 ^b) Os atuais níveis de encargos sociais influenciam...	b	

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos condicionantes legais regulatórios

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1 ^a) O reconhecimento de responsabilidade civil do produtos é...	4	3
2 ^a) O reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual é...	4	3
3 ^a) A existência de normas rígidas de controle ambiental são...	2	2
4 ^a) A existência de normas rígidas para a defesa do consumidor são...	4	2
5 ^a) A Legislação anti-truste é...	2	2
6 ^a) A legislação restritiva sobre o capital estrangeiro é...	4	3

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1 ^b) A atual situação do reconhecimento de responsabilidade civil do produtor influencia.		
2 ^b) A atual situação do reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual influencia...		
3 ^b) As normas atuais de controle ambiental influenciam...		
4 ^b) As normas atuais de defesa do consumidor influenciam...		
5 ^b) A atual legislação anti-truste influencia...		
6 ^b) A atual legislação sobre o capital estrangeiro influencia...		

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos condicionantes sociais

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
---	--------	------

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
--	--------	------

1ª) A ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada é...	2	1
2ª) A ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal é...	2	1
3ª) A ampla disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) é...	1	1
4ª) A ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento de línguas estrangeiras é...	2	2
5ª) A elevada integração com Universidades / Centros de Pesquisa para educação geral é...	3	2
6ª) A elevada integração com Universidades / Centros de Pesquisa para capacitação tecnológica é...	3	2
7ª) A representação sindical no local de trabalho é...	2	1
8ª) O sistema de negociações trabalhistas é...	2	2

Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

1ª) A atual disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada influencia		b
2ª) A atual disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal influencia...		b
3ª) A atual disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) influencia...	a	b
4ª) A atual disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento de línguas estrangeiras influencia...		
5ª) A atual situação de integração com Universidades / Centros de Pesquisa para educação geral influencia...		
6ª) A atual situação de integração com Universidades / Centros de Pesquisa para capacitação tecnológica influencia...		
7ª) A atual atuação sindical no local de trabalho influencia...		a
8ª) O atual sistema de negociações trabalhistas influencia...		

Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos condicionantes globais e internacionais

Grau de importância no seu setor de atuação	Klabin	Pisa
1ª) O fácil acesso a novas tecnologias externas é...	4	1
2ª) O estabelecimento de laços de cooperação tecnológica com empresas do exterior é...	4	1
3ª) A harmonização de políticas comerciais é...	2	2
4ª) A efetivação do Mercosul é...	3	2
5ª) A pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior é...	4	2
6ª) A pequena incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior é...	4	2

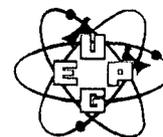
Fonte: pesquisa de campo – elaboração própria

Tipo de influência sobre a sua empresa	Klabin	Pisa
1ª) A atual situação de acesso a novas tecnologias externas influencia.		a
2ª) A atual situação de cooperação tecnológica com empresas do exterior influencia...		a
3ª) O atual estado de harmonização de políticas comerciais influencia...		
4ª) A atual situação de efetivação do Mercosul influencia...		
5ª) A atual incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior influencia...		
6ª) A atual incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior influencia...		

ANEXO 2 - Instrumento de pesquisa – questionário da pesquisa de campo



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA INDUSTRIAL
TURMA ESPECIAL UEPG**



Dissertação de Mestrado sobre o tema:

Estudo da Competitividade da Indústria de Papel de Imprensa Brasileira/Paranaense – Período 1989/2000

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

1º Bloco – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A. Identificação

1. Dados da empresa:

- a. Nome da empresa:
- b. Localização:
- c. Data da fundação da empresa:
- d. Principais sócios: _____

- e. Nome do entrevistado:
- f. Cargo funcional:
- g. Quais as principais unidades produtivas da empresa? _____

2. Quais os principais produtos da empresa no ano de 2000? (em % do volume de produção)

Produto	% do volume	Produzido ininterruptamente desde
(a) Papel para embalagens		
(b) Papel para fins sanitários		
(c) Cartões e cartolinas		
(d) Papéis para impressão		
(e) Papéis especiais		
(f) Papel de imprensa		
(g) Outros – especificar		

3. Mostre a posição da empresa no segmento dentro do estado do Paraná: (* Em R\$ 1000,00. ** Em t./ano)

	Total do setor no Paraná					Empresa				
	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000
Empregados										
%	100	100	100	100	100					
Vendas**										
%	100	100	100	100	100					
Faturamento*										
%	100	100	100	100	100					
Produção**										
%	100	100	100	100	100					

4. Qual a capacidade instalada de Papel de Imprensa da empresa, em volume de produção: (em t/ano)

Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
t/ano												
% sobre ano	n.d.											

B. Dados Empresariais

5. O capital de sua empresa é:

	nacional	estrangeiro	estatal
%			

6. Se estrangeiro, qual o país de origem principal? _____

7. A sua empresa é:

	sim	não
1 – parte de um grupo econômico		
2 – multiprodutora		
3 – multiplanta		

8. Indique o destino da produção da empresa:

- (a) Mercado interno (Brasil) _____ %
 (b) América do Sul (Mercosul) _____ %
 (c) América do Sul (demais países) _____ %
 (d) América Central _____ %
 (e) América do Norte _____ %
 (f) Europa _____ %
 (g) Ásia _____ %
 (h) Outros (especificar) _____ %

9. Identifique a origem* dos principais equipamentos utilizados no processo de produção: (*Atribua 1 para local/regional, 2 para estadual, 3 para nacional (exceto o estado do Paraná) e 4 para exterior).

Equipamento	Origem	% do total usado

10. Mostre quais as matérias-primas utilizadas na fabricação dos principais produtos da empresa: (em %)

Matéria-prima	Pasta de alto rendimento		Celulose		Reciclados e aparas	Total
	Fibra Longa	Fibra Curta	Fibra Longa	Fibra Curta		
1999						100%
2000						100%

11. A empresa tem reflorestamento próprio? () Sim () Não

12. Em caso de resposta afirmativa, mostre quais as espécies reflorestadas:

Espécie	% do total	Área Plantada	Localização
(a) Pinheiro (diversas espécies, incluindo <i>pinus</i>)			
(b) Eucalipto			
(c) Outras (especificar)...			

13. Grau de verticalização

Etapas do Processo	% da produção		
	Integrada	Terceirizada	Total
Matéria-prima			
Formação de florestas			100
Venda de madeira para serrarias			100
Transporte da madeira			100
Transporte de aparas			100
Processo produtivo			100
Fabricação da celulose			100
Desagregação de aparas			100
Fabricação do papel			100
Estocagem do produto final			100
Distribuição			100
Transporte			100
Comercialização			100
Serviços			100
Limpeza			100
Manutenção			100
Segurança			100
Restaurante			100
Serviços administrativos			100

14. Características da terceirização na empresa

Especificação	Características dos contratos	
	Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> contrato informal
Prazo do contrato	<input type="checkbox"/> por tempo indeterminado	<input type="checkbox"/> por operação/ tarefa
Exclusividade dos terceiros	<input type="checkbox"/> atende apenas a firma	<input type="checkbox"/> atende outras firmas
Capacitação tecnológica dos terceiros	<input type="checkbox"/> igual ou superior a firma	<input type="checkbox"/> inferior a firma
Treinamento de pessoal pela firma	<input type="checkbox"/> treina terceiros	<input type="checkbox"/> não treina terceiros
Cessão de equipamento para terceiros	<input type="checkbox"/> há necessidade de equipamentos	<input type="checkbox"/> não há necessidade de equipamentos
Outros		

15. Assinale o grau de terceirização dos serviços:

Serviços	Parcial	Total	Não terceirizado
Limpeza da fábrica			
Manutenção das máquinas			
Segurança da fábrica			
Transporte de produtos			
Transporte de madeira			
Transporte dos empregados			
Alimentação dos empregados			
Contabilidade e proc. de dados			
Laboratórios para controle qualidade			
Tratamento de efluentes			
Outros (citar)			

16. Em caso de existir terceirização no tratamento de efluentes, identificar as atividades terceirizadas:

Atividades	Parcial	Total	Não terceirizada

2º Bloco – DESEMPENHO FINANCEIRO, ECONÔMICO E DE MÃO-DE-OBRA

Desempenho Financeiro (relativo ao desempenho financeiro da empresa como um todo)

17. Preencha o quadro abaixo:

Indicadores de Desempenho Financeiro	Média do período 1989-1999 (%)	Em 2000 (%)
1. $Margem\ Bruta\ de\ Lucro = \frac{Lucro\ Bruto}{Receita\ Operacional\ Líquida\ (ROL)}$		
2. $Endividamento = \frac{Dívidas\ Financeiras}{Receita\ Operacional\ Líquida\ (ROL)}$		

Desempenho Econômico

(perguntas relativas ao desempenho econômico, no caso de empresas multiprodutoras, referem-se somente ao setor de PAPEL DE IMPRENSA)

18. Qual é o montante de investimento em capital fixo, realizado e por realizar, de sua empresa no SETOR DE PAPEL DE IMPRENSA, nos seguintes triênios?

- 1989 a 1991: US\$ mil
- 1992 a 1994: US\$ mil
- 1995 a 1997: US\$ mil
- 1998 a 2000: US\$ mil

19. Assinale com um X a principal motivação do investimento em capital fixo, de sua empresa no SETOR DE PAPEL DE IMPRENSA, realizado e por realizar, nos triênios indicados:

	modernização	Ampliação
1. 1989 a 1991		
2. 1992 a 1994		
3. 1995 a 1997		
4. 1998 a 2000		

Mão-de-obra

20. Grau de qualificação da mão-de-obra:

Níveis de formação	Número de empregados	% do total de empregados
Primeiro grau incompleto		
Primeiro grau completo		
Segundo grau incompleto		
Segundo grau completo		
Superior incompleto		
Superior completo		
Pós graduação		
Total		100

21. Indique o grau de qualificação e origem* do pessoal técnico (lotados em laboratórios, departamentos de pesquisa e desenvolvimento, equipes de desenvolvimento de produtos e processos etc.):

*Para origem considere 1 para local/regional, 2 para nacional e 3 para exterior.

Níveis de formação	Local da formação	Número de empregados
Técnicos de nível médio		
Técnicos de nível superior		
Pós graduados		
Total		

22. Identifique as principais vantagens relacionadas ao perfil de qualificação da mão-de-obra existente na região: (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- (a) Escolaridade formal de primeiro e segundo graus ()
- (b) Escolaridade de nível superior e técnico ()
- (c) Conhecimento prático e/ou técnico na produção ()
- (d) Disciplina ()
- (e) Iniciativa na resolução de problemas ()
- (f) Capacidade para aprender novas qualificações ()
- (g) Concentração ()
- (h) Outros (especificar) _____ ()

23. Avalie a qualificação de mão-de-obra da empresa e indique as perspectivas para os próximos cinco anos e os locais de treinamento já utilizados:

23.1 A qualificação atual é:

- (a) Bem adequada ()
- (b) Adequada ()
- (c) Parcialmente adequada ()
- (d) Não é adequada ()

23.2 A previsão é:

- (a) Manter o nível de qualificação atual () Sim () Não
- (b) Intensificar a qualificação em determinados setores (especificar) () Sim () Não
- (c) Intensificar a qualificação em todos os setores da empresa () Sim () Não

23.3 Principais locais de treinamento:

- (a) Empresa ()
- (b) Instituições locais ()
- (c) Instituições nacionais ()
- (d) Instituições estrangeiras ()
- (e) Outras (especificar) _____ ()

23.4 Indique o número de horas de treinamento por trabalhador por ano:

- (a) Administrativa _____ horas
- (b) Produção _____ horas
- (c) Laboratórios _____ horas
- (d) Outros (especificar) _____ horas

24. Se a sua empresa realiza treinamento sistemático de pessoal, utilize o código para assinalar no quadro abaixo, em que proporção os empregados de diversos níveis funcionais, alocados nas várias áreas da empresa são treinados.

Código de preenchimento	Descritivo
1	100% dos empregados treinados sistematicamente
2	50 a 99% dos empregados treinados sistematicamente
3	20 a 49% dos empregados treinados sistematicamente
4	1 a 19% dos empregados treinados sistematicamente

5	Não realiza
6	Não disponível

Áreas	Gerência	Profissionais/ Técnicos	Trabalhadores qualificados	Operadores/ Empregados
1. Vendas e Marketing				
2. Engenharia de Produto e P & D				
3. Produção				
4. Serviços pós-venda				
5. Controle de qualidade e assistência técnica				
6. Administração				

25. Preencha o quadro abaixo:

Número de empregados, total e de nível superior, envolvidos nas atividades em 31/12/2000.

Atividades	Número total de empregados na atividade em 31/12/2000	Número de empregados de nível superior na atividade em 31/12/2000
1. Atividades de P & D (laboratórios)		
2. Engenharia		
3. Produção		
4. Vendas		
5. Assistência Técnica		
6. Manutenção		
7. Administração		

26. A estratégia de gestão de recursos humanos adotada pela sua empresa visa preferencialmente: (assinalar com um X)

A) Em relação à estabilidade da força de trabalho (admite uma opção)

1. Oferecer garantias de estabilidade
2. Adotar política de estabilização sem oferecer garantias formais
3. Não adotar políticas de estabilização
4. Promover a rotatividade
5. Não há estratégia definida

B) Em relação à flexibilidade dos postos de trabalho (admite uma opção)

1. Definir postos de trabalho de forma estreita e rígida
2. Definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executar tarefas fora da definição dada
3. Definir postos de trabalho de modo amplo, visando alcançar polivalência
4. Não definir rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente
5. Não há estratégia definida

C) Em relação ao público alvo do treinamento (admite várias opções)

1. Realizar treinamento de gerência
2. Realizar treinamento de profissionais e técnicos
3. Realizar treinamento de trabalhadores qualificados
4. Realizar treinamento de operadores / empregados
5. Não há estratégia definida

3º Bloco – CAPACITAÇÃO PRODUTIVA E TECNOLÓGICA.

ESTE BLOCO VISA IDENTIFICAR A CAPACITAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS RECURSOS PRODUTIVOS DISPONÍVEIS PARA SUSTENTAR SUA POSIÇÃO COMPETITIVA

27. Preencha o quadro abaixo: (se o dispêndio for nulo marque 0)

Participação de vários itens nas vendas totais da empresa

Itens com participação nas vendas totais	Participação relativa do item nas vendas totais
--	---

	Média 1997-1999 (%)	Em 2000 (%)	Previsão p/ 5 anos
1. Dispêndios com P & D			
2. Dispêndios com Engeneering			
3. Dispêndios com Vendas			
4. Dispêndios com Assistência Técnica			
5. Dispêndios com Treinamento de Pessoal			

28. Assinale com um X se sua empresa adquiriu/licenciou, no período 1998-2000, para a produção de Papel de Imprensa, os seguintes itens:

Itens	No país	No exterior
1. Tecnologia de terceiros		
2. Projeto básico		
3. Projeto detalhado		
4. Estudos de viabilidade		
5. Testes e ensaios		
6. Metrologia e normatização		
7. Certificação de conformidade		
8. Consultoria em marketing		
9. Consultoria gerencial		
10. Consultoria em qualidade		

29. Com relação ao atual padrão tecnológico dos produtos das principais empresas produtoras de papel de imprensa no mundo, em que geração encontra-se sua empresa? (assinale com um X – admite apenas uma opção)

- 1 () Última geração
 2 () Penúltima geração
 3 () Gerações anteriores
 4 () Não sabe
 5 () Não se aplica

30. Cite as alterações mais importantes no processo produtivo da empresa nos anos 90: (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- (a) Introdução de novo equipamento na planta original ()
 (b) Redesenho da planta original ()
 (c) Construção da nova planta com novo processo ()
 (d) Novas técnicas organizacionais no processo produtivo ()
 (e) Outras (especificar) _____ ()

31. Mostre onde ocorreram os maiores avanços tecnológicos (incorporação de tecnologia, pesquisa, desenvolvimento e afins) no processo produtivo do papel de imprensa.

- (a) Matéria-prima
 Melhoria genética das espécies vegetais ()
 Estudos dos solos e nutrição das plantas ()
 Estudos de manejo e conservação dos solos ()
 Estudos da qualidade da madeira ()
 Eficiência fotossintética ()
 Controle biológico de pragas ()
 (b) Tratamento da matéria-prima
 Manuseio ()
 Transporte ()
 Descascamento ()
 Picação da matéria-prima ()
 (c) Processo químico
 Cozimento ()
 Lavagem ()
 Depuração ()
 Branqueamento ()

Automação	()
Tratamento de efluentes (sólidos, líquidos, gasosos)	()
Aproveitamento/racionalização de energia	()
Engenharia química	()
(d) Tratamento da celulose	
Formação da folha	()
Prensagem	()
Secagem	()
Corte	()
Acabamento	()
Enrolamento/Rebobinamento	()
(e) Tratamento do produto papel	
Manuseio	()
Armazenagem	()
Embalagem	()
Transporte do produto acabado	()

32. Mostre onde ocorreram os maiores avanços tecnológicos (*up grades* – inovações incrementais) no processo produtivo do papel de imprensa.

(a) Matéria-prima	
Melhoramento genético das espécies vegetais	()
Estudos dos solos e nutrição das plantas	()
Estudos de manejo e conservação dos solos	()
Estudos da qualidade da madeira	()
Eficiência fotossintética	()
Controle biológico de pragas	()
(b) Tratamento da matéria-prima	
Manuseio	()
Transporte	()
Descascamento	()
Picção da matéria-prima	()
(c) Processo químico	
Cozimento	()
Lavagem	()
Depuração	()
Branqueamento	()
Automação	()
Tratamento de efluentes (sólidos, líquidos, gasosos)	()
Aproveitamento/racionalização de energia	()
Engenharia química	()
(d) Tratamento da celulose	
Formação da folha	()
Prensagem	()
Secagem	()
Corte	()
Acabamento	()
Enrolamento/Rebobinamento	()
(e) Tratamento do produto papel	
Manuseio	()
Armazenagem	()
Embalagem	()
Transporte do produto acabado	()

33. Qual a idade aproximada do equipamento mais importante (aquele que mais influencia a posição competitiva atual da empresa), empregado na produção?

Idade do equipamento _____ anos

1 () Não sabe

2 () Não se aplica

34. Com relação ao que existe de mais moderno em uso efetivo pelos principais exportadores mundiais, em que geração está o equipamento mais importante (aquele que mais influencia a posição competitiva atual da empresa) utilizado por sua empresa? (assinale com um X – admite apenas uma opção)

- 1 () Última geração
 2 () Penúltima geração
 3 () Gerações anteriores
 4 () Não sabe
 5 () Não se aplica

35. Assinalar com um X no quadro abaixo, o percentual ocorrido, atual e projetado no uso de equipamentos de automação de base microeletrônica na linha de produção do Papel de Imprensa nos períodos indicados.

Percentagem das operações realizadas com dispositivos microeletrônicos,
 na linha de produção de papel de imprensa

	0 a 2%	3 a 5%	6 a 10%	11 a 20%	21 a 50%	51 a 100%	Não disponível
1. Em 1997/1999							
2. Em 2000							
3. Em 2001/2003 (projetado)							
4. Em 2004/2006 (projetado)							

36. Com relação às séries ISO 9000 e ISO 14000, a sua empresa:

	ISO 9000	ISO 14000
(a) Não conhece	1()	2()
(b) Conhece e não pretende implantar	1()	2()
(c) Realiza estudos visando a implantação	1()	2()
(d) Recém iniciou a implantação	1()	2()
(e) Está em fase adiantada de implantação	1()	2()
(f) Já completou a implantação mas ainda não obteve o certificado	1()	2()
(g) Já obteve o certificado	1()	2()

37. Indique se a empresa utiliza alguma das seguintes formas de tecnologias de gestão e há quanto tempo ocorreu a implantação:

(a) Círculo de controle de qualidade – CCQ	()	_____ anos.
(b) Controle estatístico de processo – CEP	()	_____ anos.
(c) Células de produção	()	_____ anos.
(d) Grupo de trabalho	()	_____ anos.
(e) Mini fábrica	()	_____ anos.
(f) <i>Just in time</i> interno	()	_____ anos.
(g) <i>Just in time</i> externo	()	_____ anos.
(h) <i>Kanban</i>	()	_____ anos.
(i) Outros (especificar) _____	()	_____ anos.

38. Assinale com um X no quadro abaixo, o nível de abrangência das atividades de certificação/garantia da qualidade (CGQ) e controle de qualidade (CQ) adotadas e por adotar na sua empresa em relação aos insumos e componentes:

Níveis de abrangência das atividades em relação aos Insumos e componentes	Em 1996/1998		Em 1999	
	CGQ	CQ	CGQ	CQ
1. Em nenhum recebimento				
2. Recebimento de alguns insumos				
3. Recebimento de insumos essenciais				
4. Recebimento de todos os insumos				

39. Utilize o código para assinalar no quadro abaixo a origem das normas técnicas mais freqüentemente utilizadas por sua empresa nas especificações indicadas:

Código de preenchimento	Descritivo	Especificações	Código da Origem
1	Nacional – ABNT / INMETRO	1. Qualificação de insumos	
2	Outras nacionais	2. Manuseio de matérias	
3	Internacional	3. Operação de equipamentos	
4	Estrangeira	4. Especificação de produtos	
5	Própria da empresa (*)	5. Padronização de produtos	
6	Cliente/fornecedores	6. Testes e ensaios	
7	Não usa	7. Aferição / calibração	

(*) superior às normas nacionais

40. Qual a importância* dos seguintes objetivos no desenvolvimento dos produtos. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|---|-----|
| (a) Redução do tempo entre a concepção e a introdução do produto no mercado | () |
| (b) Busca de prevenção de problemas na produção | () |
| (c) Busca de agilidade para responder às mudanças no mercado | () |
| (d) Aperfeiçoamento da qualidade do produto | () |
| (e) Aperfeiçoamento das características técnicas do produto | () |
| (f) Inovação na estética do produto | () |
| (g) Adequação aos padrões da ISO 9000 | () |
| (h) Adequação aos padrões da ISO 14000 | () |
| (i) Outros (especificar) _____ | () |

41. Indique quais as fontes de informação mais importantes* para a inovação de processo, de produto ou organizacional da produção. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|---|-----|
| (a) Troca de informações com fornecedores de equipamentos | () |
| (b) Troca de informações com empresas da região (exceto fornecedores) | () |
| (c) Troca de informações com empresas de fora da região (exceto fornecedores) | () |
| (d) Troca de informações com clientes | () |
| (e) Feiras e exposições nacionais | () |
| (f) Feiras e exposições internacionais | () |
| (g) <i>Workshops</i> de produtores | () |
| (h) Publicações especializadas | () |
| (i) Consultores especializados locais/regionais | () |
| (j) Consultores especializados nacionais | () |
| (k) Consultores especializados internacionais | () |
| (l) Bibliotecas ou serviços de informação | () |
| (m) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento da empresa | () |
| (n) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento locais/regionais | () |
| (o) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento nacionais | () |
| (p) Departamentos de pesquisa e desenvolvimento internacionais | () |
| (q) Universidades e centros de pesquisa regionais/locais | () |
| (r) Universidades e centros de pesquisa nacionais | () |
| (s) Universidades e centros de pesquisa internacionais | () |
| (t) Aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente | () |
| (u) Aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais | () |
| (v) Aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos | () |
| (w) Outros (especificar) _____ | () |

42. Indique quais são as formas mais importantes* de desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|--|-----|
| (a) Aquisição de máquinas compradas no mercado nacional | () |
| (b) Aquisição de máquinas compradas no mercado internacional | () |
| (c) Em cooperação com fornecedores de equipamentos | () |
| (d) Nas unidades de produção da empresa | () |

- (e) Em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da empresa ()
- (f) Em cooperação com outras empresas concorrentes ()
- (g) Em cooperação com outras organizações ()
- (h) Via licenciamento ()
- (i) Em cooperação com fornecedores de insumos ()
- (j) Outros (especificar) _____ ()

43. Amparado ao atual padrão tecnológico das principais empresas internacionais, como qualificaria sua empresa. (Atribua 1 para superior, 2 para semelhante e 3 para inferior).

- (a) Grau de modernização das instalações físicas ()
- (b) Nível tecnológico dos equipamentos ()
- (c) Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção ()
- (d) Qualidade da matéria-prima ()
- (e) Custo da matéria-prima ()
- (f) Qualidade da mão-de-obra ()
- (g) Custo da mão-de-obra ()
- (h) Nível tecnológico dos insumos utilizados ()
- (i) Processos e materiais de embalagem ()
- (j) Capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos ()
- (k) Custo dos insumos energéticos ()
- (l) Outros (especificar) _____ ()

44. Identifique por ordem de importância os obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- (a) Disponibilidade financeira ()
- (b) Dificuldades de acesso às informações tecnológicas ()
- (c) Falta de recursos humanos qualificados ()
- (d) Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados ()
- (e) Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico cooperativo ()
- (f) Instabilidade de mercado ()
- (g) Dimensão do mercado ()
- (h) Falta de incentivos fiscais e financeiros ()
- (i) Outros (especificar) _____ ()

45. Quais são os critérios de escolha dos fornecedores de tecnologia?

46. Quais são as vantagens e desvantagens de ter o fornecedor de tecnologia como sócio da empresa?

47. Quais os principais problemas tecnológicos enfrentados pela empresa?

48. Os acordos de transferência tecnológica impõe alguma limitação à ação da empresa?

49. Que papel desempenham os órgãos governamentais nas escolhas das tecnologias?

50. Fonte da tecnologia de produto e processo:

Area de Negócios	Tecnologia de Produto	Tecnologia de Processo
Papel de Imprensa	<input type="checkbox"/> Própria	<input type="checkbox"/> Própria
	<input type="checkbox"/> Licenciamento	<input type="checkbox"/> Licenciamento
	<input type="checkbox"/> Parceiro <i>joint venture</i>	<input type="checkbox"/> Parceiro <i>joint venture</i>
	<input type="checkbox"/> Matriz	<input type="checkbox"/> Matriz
	<input type="checkbox"/> Incorporada	<input type="checkbox"/> Incorporada

51. No decorrer da década de 1990, as inovações mais importantes adotadas pela empresa em seus produtos e/ou processo produtivo foram. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

51.1 Inovações de produto

- (a) Alterações no desenho/estilo ()
- (b) Alterações nas características técnicas ()
- (c) Novo produto ()
- (d) Outras (especificar) _____ ()

51.2 Inovações no processo produtivo

- (a) Incorporação de novos equipamentos na planta industrial ()
- (b) Nova configuração da planta industrial ()
- (c) Construção de uma nova planta industrial ()
- (d) Introdução de novas técnicas organizacionais:
- Células de produção ()
- Just in time* externo ()
- CAD/CAM ()
- Outras (especificar) _____ ()
- (e) Introdução de novas matérias-primas ()
- (f) Outras (especificar) _____ ()

4º Bloco – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

ESTE BLOCO VISA IDENTIFICAR A POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA EM RELAÇÃO A METAS E AÇÕES PRIORITÁRIAS, BEM COMO AS SUAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO, DE PRODUÇÃO, DE COMPRAS, DE RECURSOS HUMANOS E DE FINANCIAMENTO.

52. Qual o grau de formalização do planejamento de sua empresa? (assinalar com um X – admite apenas uma opção)

- 1 () Não existe nenhuma estratégia formal ou informal.
- 2 () Existe uma estratégia desenvolvida e disseminada informalmente.
- 3 () Existe uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente.
- 4 () Existe uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente com o envolvimento dos diversos setores da empresa.

53. Quais as fontes de informação utilizadas para definição das estratégias competitivas mais frequentemente utilizadas na sua empresa? (assinalar com um X – admite várias opções)

- | | |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> () Mídia em geral | 7 <input type="checkbox"/> () Visitas a outras empresas no exterior |
| 2 <input type="checkbox"/> () Participação em atividades promovidas por associações de classes | 8 <input type="checkbox"/> () Universidades/Centros de Pesquisa |
| 3 <input type="checkbox"/> () Revistas especializadas | 9 <input type="checkbox"/> () Consultoria especializada |
| 4 <input type="checkbox"/> () Feiras e congressos no País | 10 <input type="checkbox"/> () Bancos de dados |
| 5 <input type="checkbox"/> () Feiras e congressos no exterior | 11 <input type="checkbox"/> () Pesquisas próprias |
| 6 <input type="checkbox"/> () Visitas a outras empresas no País | 12 <input type="checkbox"/> () Outra (especificar) |

54. A estratégia de mercado adotada pela sua empresa para o Papel de Imprensa, visa:

- 1 () Somente o mercado interno

- 2 () Somente o mercado externo
3 () O mercado interno e o externo

55. Importância dos principais atributos dos produtos de sua organização. (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica.)

- | | |
|--|-----|
| (a) Baixo preço | () |
| (b) Diferenciação | () |
| (c) Estética do produto | () |
| (d) Produtos de vanguarda | () |
| (e) Conformidade com especificações técnicas | () |
| (f) Sofisticações tecnológicas | () |
| (g) Prazo de garantia oferecido | () |
| (h) Assistência técnica | () |
| (i) Prazo de entrega | () |
| (j) Outros (especificar) _____ | () |

56. A estratégia de mercado interno adotada pela sua empresa para o Papel de Imprensa, visa preferencialmente: (responder apenas quem marcou opção 1 ou 3 na pergunta nº 53)

A) Em relação ao produto (ordem de importância de 1 a 10)

- 1 () Baixo preço
- 2 () Forte identificação da marca
- 3 () Pequeno prazo de entrega
- 4 () Curto tempo de desenvolvimento de novos produtos
- 5 () Elevada eficiência da assistência técnica
- 6 () Elevado conteúdo / sofisticação tecnológica
- 7 () Elevada conformidade às especificações técnicas
- 8 () Elevada durabilidade
- 9 () Estrito atendimento de especificações particulares da clientela
- 10 () Não há estratégia definida

B) Quais são as formas mais importantes de diferenciar o produto utilizadas pelas empresas? (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|--------------------------------|-----|
| (a) Inovação de produto | () |
| (b) Forma de apresentação | () |
| (c) Embalagem | () |
| (d) Qualidade do produto | () |
| (e) Publicidade | () |
| (f) Rapidez na entrega | () |
| (g) Informação ao consumidor | () |
| (h) Outros (especificar) _____ | () |

C) Em relação ao segmento de mercado (ordem de importância de 1 a 3)

- 1 () Atuar em todos os segmentos de mercado
- 2 () Atuar em segmentos específicos de mercado
- 3 () Não há estratégia definida

D) Em relação ao destino da produção (ordem de importância de 1 a 3)

- 1 () Direcionar para o mercado regional
- 2 () Direcionar para o mercado nacional
- 3 () Não há estratégia definida

E) Em relação à comercialização (admite duas opções)

- 1 () Vender através de empresas licenciadas/franqueadas
- 2 () Vender através de terceiros
- 3 () Vender através de estruturas próprias de vendas
- 4 () Vender através de acordos comerciais estáveis
- 5 () Outra (especificar) _____

6 Não há estratégia definida

F) Mostre qual a principal estratégia usada pela firma para aumentar sua participação no mercado: (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|---|--------------------------|
| (a) Custo dos insumos principais (matéria-prima, mão-de-obra e energia) | <input type="checkbox"/> |
| (b) Inovações no desenho, estilo e estética dos produtos | <input type="checkbox"/> |
| (c) Novas estratégias de comercialização | <input type="checkbox"/> |
| (d) Capacidade de atendimento (volume e prazo) | <input type="checkbox"/> |
| (e) Qualidade do produto | <input type="checkbox"/> |
| (f) Publicidade | <input type="checkbox"/> |
| (g) Rapidez e cumprimento do prazo na entrega | <input type="checkbox"/> |
| (h) Baixo preço | <input type="checkbox"/> |
| (i) Diferenciação | <input type="checkbox"/> |
| (j) Produtos de vanguarda | <input type="checkbox"/> |
| (k) Conformidade com especificações técnicas e informação ao consumidor | <input type="checkbox"/> |
| (l) Prazo de garantia e assistência técnica oferecida | <input type="checkbox"/> |
| (m) Outros (especificar) _____ | <input type="checkbox"/> |

57. A estratégia de exportação adotada pela sua empresa para o Papel de Imprensa, visa preferencialmente (responder apenas quem marcou opção 2 ou 3 na pergunta nº 53)

A) Em relação ao produto (ordem de importância de 1 a 10)

1. Baixo preço
2. Forte identificação da marca
3. Pequeno prazo de entrega
4. Curto tempo de desenvolvimento de novos produtos
5. Elevada eficiência da assistência técnica
6. Elevado conteúdo / sofisticação tecnológica
7. Elevada conformidade às especificações técnicas
8. Elevada durabilidade
9. Estrito atendimento de especificações particulares da clientela
10. Não há estratégia definida

B) Em relação ao destino da produção (admite até duas opções)

1. Países do Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai)
2. Outros países da América Latina
3. EUA e Canadá
4. Comunidade Econômica Européia
5. Países do Leste Europeu
6. Japão
7. Outro (especificar) _____
8. Não há estratégia definida

C) Em relação à comercialização (admite uma opção)

1. Vender através de *tradings*
2. Vender através de empresas licenciadas / franqueadas
3. Vender através de estruturas próprias de vendas
4. Vender através de acordos comerciais estáveis
5. Outra (especificar) _____
6. Não há estratégia definida

58. A estratégia de produção adotada pela sua empresa para o Papel de Imprensa, visa preferencialmente: (tomar por base a principal planta de produção – assinalar com um X)

A) Em relação à gestão da produção (admite até duas opções)

1. Reduzir custos de estoques
2. Reduzir consumo / aumentar rendimento das matérias-primas
3. Reduzir consumo / aumentar rendimento energético
4. Reduzir necessidades de mão-de-obra

5. Promover desgargalamentos produtivos
6. Reduzir emissão de poluentes
7. Outra (especificar) _____
8. Não há estratégia definida

B) Em relação aos procedimentos produtivos (admite várias opções)

1. Modernizar atuais equipamentos e instalações
2. Modernizar atuais formas de organização da produção
3. Modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade
4. Manter inalterado o processo produtivo
5. Outra (especificar) _____
6. Não há estratégia definida

C) Em relação à concepção dos processos (admite uma opção)

1. Aumentar a padronização da produção
2. Aumentar a flexibilidade da produção
3. Outra (especificar) _____
4. Não há estratégia definida

D) Em relação à definição da abrangência das atividades realizadas na unidade de Papel de Imprensa (admite várias opções)

1. Expandir as atividades realizadas, produzindo mercadorias anteriormente adquiridas no mercado
2. Desverticalizar, adquirindo/subcontratando no mercado interno insumos anteriormente produzidos na empresa
3. Terceirizar serviços (subcontratar serviços de apoio)
4. Especializar a linha de produtos (reduzir a gama de produtos vendidos)
5. Renovar continuamente a linha de produtos (novos modelos / versões)
6. Abandonar a fabricação do produto
7. Outra (especificar) _____
8. Não há estratégia definida

59. A estratégia de compras do principal insumo e/ou componente do Papel de Imprensa, adotada pela sua empresa, visa preferencialmente (assinalar com um X)

A. Mostre se a empresa estabelece relações de cooperação com empresas e instituições locais ou externas à região?

- | | |
|--------------------------------|----------|
| (a) Empresas clientes | () |
| (b) Empresas concorrentes | () |
| (c) Empresas fornecedoras | () |
| (d) Centros tecnológicos | () |
| (e) Universidades | () |
| (f) Sindicatos patronais | () |
| (g) Órgãos públicos | () |
| (h) Outros (especificar) _____ | () |

B. Existe algum tipo de cooperação com os fornecedores, por parte da empresa?

() Sim () Não

C. Em caso de resposta afirmativa, qual é o tipo de cooperação mais frequente com os fornecedores? (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- | | |
|--|----------|
| (a) Uso de equipamentos ou laboratórios | () |
| (b) Desenvolvimento tecnológico | () |
| (c) Desenvolvimento conjunto de projetos | () |
| (d) Desenvolvimento de programas de pesquisa e desenvolvimento | () |
| (e) Troca de informações sobre desempenho do produto | () |

- (f) Atualização de informações tecnológicas ()
 (g) Outros (especificar) _____ ()

D. No caso de a empresa ser **filial de empresa estrangeira**, informe o tipo de cooperação existente e a frequência: (Atribua 1 para muito freqüente, 2 para freqüente, 3 para pouco freqüente, 4 para ausente e 5 para não se aplica).

- (a) Presença de funcionários da matriz na empresa para treinamento e assistência técnica ()
 (b) Saída de técnicos da empresa para treinamento na matriz ()
 (c) Realização de ensaios nos laboratórios da matriz ()
 (d) Treinamento/consultas via rede ()
 (e) Outros (especificar) _____ ()

E. Em relação aos atributos do insumo/componente (não responda este item A se a empresa se auto-abastece – (admite até duas opções)

1. () Menores preços
2. () Menores prazos de entrega
3. () Maior eficiência da assistência técnica
4. () Maior conteúdo / sofisticação tecnológica
5. () Maior conformidade às especificações técnicas
6. () Maior durabilidade
7. () Maior atendimento de especificações particulares
8. () Não há estratégia definida

F. Em relação ao número de fornecedores (admite uma opção)

1. () Comprar do maior número possível
2. () Comprar do menor número possível (que não um único fornecedor)
3. () Comprar de um único fornecedor
4. () Não há preocupação com o número de fornecedores
5. () Não há estratégia definida

G. Em relação à origem dos fornecedores (admite uma opção)

1. () Comprar de fornecedores regionais
2. () Comprar de fornecedores nacionais
3. () Comprar de fornecedores estrangeiros
4. () Não há preocupação com a origem dos fornecedores
5. () Não há estratégia definida

H. Em relação à articulação com os fornecedores (admite várias opções)

2. () Desenvolver programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento (P & D)
3. () Estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos
4. () Promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos
5. () Manter relacionamento comercial de longo prazo com conjunto fixo de fornecedores
6. () Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa
7. () Realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa
8. () Realizar compras de fornecedores que ofereçam as condições mais vantajosas a cada momento
9. () Outra (especificar) _____
10. () Não há estratégia definida

I. A empresa terceiriza etapas/atividades do processo produtivo?

- () Sim () Não

J. Em caso de resposta afirmativa, quais?

K. A empresa estabelece relações de cooperação com clientes?

()Sim ()Não

L. Em caso de resposta afirmativa, qual o tipo de cooperação com clientes e qual a frequência* de cada uma: (Para frequência, sendo 1 para muito frequente, 2 para frequente, 3 para pouco frequente, 4 para ausente e 5 para não se aplica).

- (a) Troca de informações técnicas e organizacionais ()
 (b) Desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos ()
 (c) Treinamento de pessoal ()
 (d) Assistência técnica ()
 (e) Outros (especificar) _____ ()

M. Quais os motivos que levam à cooperação com clientes? (Atribua valores de importância: 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica)

- (a) Capacitação do cliente ()
 (b) Complementaridade tecnológica ()
 (c) Capacitação de seus recursos humanos ()
 (d) Acesso e atualização de tecnologia ()
 (e) Outros (especificar) _____ ()

N. A empresa estabelece cooperação com institutos de pesquisa e ensino?

()Sim ()Não

O. Em caso de resposta afirmativa, que tipo de cooperação com institutos de pesquisa e ensino?

- (a) Treinamento de recursos humanos ()
 (b) Demanda de serviços tecnológicos ()
 (c) Associação conjunta para desenvolvimento tecnológico de produto e processo ()
 (d) Outros (especificar) _____ ()

P. Mostre quais são as formas de interação que a empresa costuma manter com centros de pesquisa, universidades e instituições afins: (Para origem atribua 1 para local, 2 para nacional e 3 para estrangeira. Para frequência atribua 1 para mensal, 2 para anual, 3 para rara e 4 para inexistente).

Forma de interação	Instituição (sigla)	Origem	Frequência
Desenvolvimento de novos produtos			
Desenvolvimento de novos processos			
Testes e certificação			
Treinamento de pessoal			
Aproveitamento de resíduos industriais			
Caracterização e seleção de matérias-primas			
Outros (especificar)			

Q. Caso a empresa não mantenha forma alguma de interação com universidades e centros de pesquisa locais e/ou regionais, mostre quais são os motivos, e a importância de cada um, para esse comportamento: (Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

- (a) As instituições locais não possuem a infra-estrutura e qualificação necessárias para atender as necessidades de pesquisa e desenvolvimento da empresa ()
 (b) A empresa possui uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de pesquisa e desenvolvimento ()
 (c) A empresa conta com fornecimento externo de informações tecnológicas:

- Através da matriz e/ou outras unidades do mesmo grupo ()
 Através dos fornecedores de insumos e equipamentos ()
 Através de outras consultorias tecnológicas no país ()
 Através de outras consultorias tecnológicas fora do país ()
 (d) Outros (especificar) _____ ()

- R. Mostre* quais são as formas de interação, a sua frequência* e sua importância**, que a empresa costuma manter com associações de classe, sindicatos e outros tipos de organizações de representação coletiva na região: (*Para frequência atribua 1 para mensal, 2 para anual, 3 para rara e 4 para inexistente. **Atribua 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para pouco importante e 4 para nenhuma importância e 5 para não se aplica).

Forma de interação	Instituição (sigla)	Importância	Frequência
Realização de eventos/feiras			
Cursos e seminários			
Negociações coletivas			
Treinamento de pessoal			
Apoio na aquisição de insumos			
Contatos e trocas de informações			
Outros (especificar)			

- S. Mostre como, nos últimos cinco anos, evoluíram as relações de cooperação da empresa com os demais atores do arranjo produtivo: (Atribua 1 para forte aumento, 2 para aumento, 3 para estável, 4 para diminuição e 5 para forte diminuição).

- (a) Clientes ()
 (b) Concorrentes ()
 (c) Fornecedores de insumos ()
 (d) Fornecedores de equipamentos ()
 (e) Centros tecnológicos ()
 (f) Universidades ()
 (g) Sindicatos e associações ()
 (h) Órgãos públicos ()
 (i) Outros (especificar) _____ ()

- T. Mostre como, nos últimos cinco anos, evoluíram as relações de cooperação da empresa com as demais empresas do setor na região com relação às seguintes atividades: (Atribua 1 para forte aumento, 2 para aumento, 3 para estável, 4 para diminuição, 5 para forte diminuição e 6 para não se aplica).

- (a) Troca de informações formais ()
 (b) Troca de informações informais ()
 (c) Ensaios para desenvolvimento e melhoria de produtos ()
 (d) Ações conjuntas para capacitação de recursos humanos ()
 (e) Ações conjuntas de *marketing* ()
 (f) Ações conjuntas em desenho e estilo ()
 (g) Outras (especificar) _____ ()

- U. Avalie o papel do governo federal, estadual e municipal no processo de promoção de inovações.

- (a) Governo Federal ()Positiva ()Negativa
 Motivo:
 (b) Governo Estadual ()Positiva ()Negativa
 Motivo:
 (c) Governo Municipal ()Positiva ()Negativa
 Motivo:

60. A estratégia de financiamento dos investimentos em capital fixo adotada pela sua empresa para o Papel de Imprensa, visa preferencialmente (admite várias opções – assinalar com um X)

- 1 Apoiar-se em recursos próprios gerados pela linha de produtos
- 2 Apoiar-se em recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial
- 3 Recorrer a crédito público
- 4 Recorrer a crédito privado interno
- 5 Recorrer a crédito externo
- 6 Recorrer a formas de associações, como por exemplo, *joint-ventures*
- 7 Captar recursos nos mercados internos de valores
- 8 Captar recursos nos mercados externos de valores
- 9 Não há estratégia definida

61. Indique os fatores que determinam os investimentos internos da firma.

- (a) Fatores internos à firma:
- (b) Fatores de ordem setorial:
- (c) Fatores macroeconômicos:

62. A estratégia de negócios de sua empresa visa preferencialmente (assinalar com um X)

A) Em relação à direção dos investimentos no Brasil (admite várias opções)

1. Expandir a capacidade de produção no produto atual
2. Investir em modernização sem expandir a capacidade de produção no produto atual
3. Integrar verticalmente (outros produtos da mesma cadeia produtiva)
4. Diversificar concêntricamente (novos produtos tecnologicamente similares ou da mesma área de comercialização)
5. Diversificar horizontalmente (novos produtos sem similaridade tecnológica ou de outras áreas de comercialização)
6. Especializar a linha de produtos
7. Reduzir as atividades industriais
8. Não há estratégia definida

B) Em relação à localização dos investimentos (admite várias opções)

1. Manter a localização atual
2. Diversificar geograficamente no Brasil (novas fábricas em locais distintos dos atuais)
3. Concentrar geograficamente (reduzir o número de locais de produção no Brasil)
4. Investir nos países integrantes do Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai)
5. Investir nos demais países da América Latina
6. Investir em outros países fora da América Latina
7. Não há estratégia definida

C) Em relação à forma de investimento:

- | | | | | |
|---|--------------------------|------|--------------------------|------|
| (a) Aquisição de plantas já existentes | <input type="checkbox"/> |)Sim | <input type="checkbox"/> |)Não |
| (b) Implantação de nova fábrica | <input type="checkbox"/> |)Sim | <input type="checkbox"/> |)Não |
| (c) Modernização de plantas já existentes | <input type="checkbox"/> |)Sim | <input type="checkbox"/> |)Não |
| (d) Outras (especificar) _____ | <input type="checkbox"/> |)Sim | <input type="checkbox"/> |)Não |

63. Assinale o(s) elemento(s) que influenciou(aram) mais decisivamente a formulação da estratégia atual de sua empresa (admite várias opções – assinalar com um X)

1. Retração do mercado interno
2. Avanço da abertura comercial no setor de produção da empresa
3. Avanço da abertura comercial nos setores compradores da empresa
4. Crescentes dificuldades de acesso a mercados internacionais
5. Globalização dos mercados

6. () Formação do Mercosul
7. () Novas regulamentações públicas
8. () Surgimento de novos produtos no mercado interno
9. () Surgimento de novos produtores no mercado interno
10. () Exigência dos consumidores
11. () Elevação das tarifas de insumos básicos (energia, comunicações, etc.)
12. () Diretrizes dos programas governamentais (PCI, PBQP, etc.)
13. () Outra (especificar) _____

5º Bloco – FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

(ESTE BLOCO VISA AVALIAR A IMPORTÂNCIA E RETRATAR A SITUAÇÃO ATUAL DE UM CONJUNTO DE FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO COMPETITIVO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS)

São solicitadas informações sobre o grau de importância atribuída ao fator no setor de Papel de Imprensa e o tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa.

Para cada fator considerado são feitas duas perguntas.

A primeira relativa ao grau de importância atribuída ao fator no setor de atuação (1ª coluna):

Código de preenchimento (grau de importância)

1.	É muito importante para a competitividade na empresa
2.	É importante para a competitividade na empresa
3.	Não é importante para a competitividade na empresa
4.	Não se aplica ao setor / não é utilizado na empresa

A segunda relativa ao tipo de influência atribuída ao fator sobre a empresa, só deve ser respondida no caso dos fatores que na primeira pergunta foram considerados muito importantes (2ª coluna):

Código de preenchimento (tipo de influência)

a.	Influencia positivamente o desempenho da empresa / constitui vantagem competitiva
b.	Influencia negativamente o desempenho da empresa / constitui desvantagem competitiva
c.	É neutro para a empresa

64. Fatores determinantes para o sucesso competitivo de sua empresa no Mercado

Grau de importância no seu setor de atuação		Tipo de influência sobre a sua empresa	
1ª) O baixo preço de venda dos produtos oferecidos é...		1ª) O atual preço de venda de seus produtos influencia...	
2ª) O grande conhecimento da marca dos produtos oferecidos é...		2ª) O atual conhecimento da marca de seus produtos influencia...	
3ª) A rapidez de entrega dos produtos é...		3ª) O prazo de entrega de seus produtos influencia...	
4ª) O curto tempo de desenvolvimento de novos produtos é...		4ª) O atual tempo de desenvolvimento de novos produtos influencia...	
5ª) A elevada eficiência da assistência técnica é...		5ª) A atual assistência técnica oferecida influencia...	
6ª) O alto conteúdo / sofisticação tecnológica dos produtos é...		6ª) O atual conteúdo tecnológico dos produtos oferecidos influencia	
7ª) A alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos é...		7ª) O atual grau de conformidade às especificações técnicas influencia...	
8ª) A alta durabilidade dos produtos oferecidos é...		8ª) A atual durabilidade de seus produtos influencia...	
9ª) O elevado grau de atendimento a especificações particulares dos compradores dos produtos oferecidos é...		9ª) O atual grau de atendimento a especificações particulares de seus compradores influencia...	
10ª) A cobertura de todos os segmentos de mercado é...		10ª) A cobertura de todos os segmentos de mercado atualmente alcançada influencia...	
11ª) A cobertura de segmentos específicos de mercado é...		11ª) A cobertura de segmentos específicos de mercado atualmente alcançada influencia..	

12 ^a) Dispor de amplo mercado próprio da empresa é...	
13 ^a) Dispor de amplo mercado regional é...	
14 ^a) Dispor de amplo mercado nacional é...	
15 ^a) Dispor de amplo mercado externo é...	

12 ^b) O tamanho de mercado próprio de sua empresa influencia...	
13 ^b) O tamanho de mercado regional atualmente alcançado influencia	
14 ^b) O tamanho de mercado nacional atualmente alcançado influencia...	
15 ^b) O tamanho de mercado externo atualmente alcançado influencia...	

65. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa na Organização Industrial

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) O elevado grau de desverticalização (comprar de terceiros grande parte dos insumos) é...	
2 ^a) O elevado grau de verticalização para trás (produzir grande parte dos insumos) é...	
3 ^a) O elevado grau de diversificação (atuar em mercados distintos) é...	
4 ^a) Operar plantas com elevada capacidade de produção é...	
5 ^a) Operar plantas com pequena capacidade de produção é...	
6 ^a) Ser empresa de grande porte é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) O atual grau de desverticalização influencia...	
2 ^b) O atual grau de verticalização para trás influencia...	
3 ^b) O atual grau de diversificação influencia...	
4 ^b) A atual capacidade de produção das plantas influencia...	
5 ^b) A atual capacidade de produção das plantas influencia...	
6 ^b) O seu atual porte influencia	

66. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nas Relações Intersetoriais

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores é...	
2 ^a) Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes é...	
3 ^a) Manter sistemas de distribuição próprios é...	
4 ^a) Ter acesso a sistemas de distribuição controlados por terceiros é...	
5 ^a) Poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço é...	
6 ^a) A rapidez de entrega na compra de matérias-primas ou componentes é...	
7 ^a) A alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes é...	
8 ^a) A compra de matérias-primas ou componentes com alta durabilidade é...	
9 ^a) A compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa é...	
10 ^a) A compra de equipamentos com baixo preço é...	
11 ^a) A rapidez de entrega na compra de equipamentos é...	
12 ^a) A eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos é...	
13 ^a) O alto conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) A atual estabilidade das relações comerciais com os principais fornecedores influencia...	
2 ^b) A atual estabilidade das relações comerciais com os principais clientes influencia...	
3 ^b) O atual sistema de distribuição próprio influencia...	
4 ^b) O atual acesso a sistemas de distribuição controlados por terceiros influencia...	
5 ^b) O atual preço obtido na compra de matérias-primas influencia...	
6 ^b) O atual prazo de entrega conseguido na compra de matérias-primas ou componentes influencia	
7 ^b) A conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes atualmente comprados influencia...	
8 ^b) A durabilidade de matérias-primas ou componentes atualmente comprados influencia...	
9 ^b) O atual grau de atendimento a especificações particulares da empresa na compra de matérias-primas ou componentes influencia...	
10 ^b) O atual preço dos equipamentos comprados influencia...	
11 ^b) O atual prazo de entrega na compra de equipamentos influencia...	
12 ^b) A atual assistência técnica dos equipamentos comprados influencia...	
13 ^b) O conteúdo / sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados influencia	

14 ^a) A alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados é...	
15 ^a) A alta durabilidade dos equipamentos é...	
16 ^a) Ter facilidade de importação de matérias-primas ou componentes é...	
17 ^a) Ter facilidade de importação de equipamentos é...	

14 ^b) A atual conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados influencia...	
15 ^b) A atual durabilidade dos equipamentos comprados influencia...	
16 ^b) O atual grau de facilidade de importação de matérias-primas ou componentes influencia...	
17 ^b) O atual grau de facilidade de importação de equipamentos influencia...	

67. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nas Infraestrutura Física

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) A tarifa baixa dos transportes ferroviários é...	
2 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários é...	
3 ^a) A rapidez dos serviços nos transportes ferroviários é...	
4 ^a) A tarifa baixa dos transportes rodoviários é...	
5 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários é...	
6 ^a) A rapidez dos serviços dos transportes rodoviários é...	
7 ^a) A tarifa baixa dos transportes marítimos é...	
8 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos é...	
9 ^a) A rapidez dos serviços dos transportes marítimos é...	
10 ^a) A tarifa baixa dos serviços portuários é...	
11 ^a) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços portuários é...	
12 ^a) A rapidez dos serviços portuários é...	
13 ^a) A tarifa baixa do armazenamento é...	
14 ^a) A alta confiabilidade / qualidade do armazenamento é...	
15 ^a) A baixa tarifa da energia elétrica é...	
16 ^a) a alta confiabilidade / qualidade da energia elétrica é...	
17 ^a) A tarifa baixa das demais fontes de energia é...	
18 ^a) A alta confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia é...	
19 ^a) A tarifa baixa das telecomunicações é...	
20 ^a) A alta confiabilidade / qualidade das telecomunicações é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) A atual tarifa dos transportes ferroviários influencia...	
2 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes ferroviários influencia...	
3 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte ferroviário influencia...	
4 ^b) A atual tarifa dos transportes rodoviários influencia...	
5 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes rodoviários influencia...	
6 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte rodoviário influencia...	
7 ^b) A atual tarifa dos transportes marítimos influencia...	
8 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos transportes marítimos influencia...	
9 ^b) O atual prazo dos serviços de transporte marítimo influencia...	
10 ^b) A atual tarifa dos serviços portuários influencia...	
11 ^b) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços portuários influencia...	
12 ^b) O atual prazo dos serviços portuários influencia...	
13 ^b) A atual tarifa do armazenamento influencia	
14 ^b) A atual confiabilidade / qualidade do armazenamento influencia...	
15 ^b) A atual tarifa da energia elétrica influencia...	
16 ^b) A atual confiabilidade / qualidade da energia elétrica influencia...	
17 ^b) A atual tarifa das demais fontes de energia influencia...	
18 ^b) A atual confiabilidade / qualidade das demais fontes de energia influencia	
19 ^b) A atual tarifa das telecomunicações influencia	
20 ^b) A atual confiabilidade / qualidade das telecomunicações influencia...	

68. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa na Infraestrutura Tecnológica

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) O custo baixo dos serviços das universidades /	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) O atual custo dos serviços das	

centros de pesquisa é...	
2ª) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa é...	
3ª) A rapidez dos serviços das universidades / centros de pesquisa é...	
4ª) O custo baixo de consultoria em projetos é...	
5ª) A alta confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos é...	
6ª) A rapidez dos serviços de consultoria em projetos é...	
7ª) O custo baixo de testes e ensaios é...	
8ª) A alta confiabilidade / qualidade de testes e ensaios é...	
9ª) A rapidez dos serviços de testes e ensaios é...	
10ª) O custo baixo dos serviços de metrologia e normalização é...	
11ª) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização é...	
12ª) A rapidez dos serviços de metrologia e normalização é...	
13ª) O custo baixo dos serviços de certificação de conformidade é...	
14ª) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade é...	
15ª) A rapidez dos serviços de certificação de conformidade é...	
16ª) O custo baixo de consultoria em marketing é...	
17ª) A alta confiabilidade / qualidade de consultoria em marketing é...	
18ª) A rapidez dos serviços de consultoria em marketing é...	
19ª) O custo baixo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	
20ª) A alta confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	
21ª) A rapidez dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia é...	
22ª) O custo baixo dos serviços de difusão de informação tecnológica é...	
23ª) A alta confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica é...	
24ª) A rapidez dos serviços de informação tecnológica é...	

universidades / centros de pesquisa influencia	
2ª) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços das universidades / centros de pesquisa influencia...	
3ª) O atual prazo do serviço de universidades / centros de pesquisa influencia...	
4ª) O atual custo de consultoria em projetos influencia...	
5ª) A atual confiabilidade / qualidade de consultoria em projetos influencia...	
6ª) O atual prazo dos serviços de consultoria em projetos influencia...	
7ª) O atual custo de testes e ensaios influencia...	
8ª) A atual confiabilidade / qualidade de testes e ensaios influencia...	
9ª) O atual prazo dos serviços de testes e ensaios influencia...	
10ª) O atual custo dos serviços de metrologia e normalização influencia...	
11ª) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de metrologia e normalização influencia...	
12ª) O atual prazo dos serviços de metrologia e normalização influencia...	
13ª) O atual custo dos serviços de certificação de conformidade influencia	
14ª) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de certificação de conformidade influencia...	
15ª) O atual prazo dos serviços de certificação de conformidade influencia...	
16ª) O atual custo de consultoria em marketing influencia...	
17ª) A atual confiabilidade / qualidade de consultoria em marketing influencia...	
18ª) O atual prazo do serviço de consultoria em marketing influencia...	
19ª) O atual custo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...	
20ª) A atual confiabilidade / qualidade da averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...	
21ª) O atual prazo dos serviços de averbação de contratos de transferência de tecnologia influencia...	
22ª) O atual custo dos serviços de difusão de informação tecnológica influencia...	
23ª) A atual confiabilidade / qualidade dos serviços de informação tecnológica influencia...	
24ª) O atual prazo dos serviços de informação tecnológica influencia...	

69. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos Condicionantes Macro-econômicos, Fiscais e Financeiros

Grau de importância no seu setor de atuação	
--	--

Tipo de influência sobre a sua empresa	
---	--

1 ^a) O custo baixo do trabalho é...	
2 ^a) A baixa taxa de juros é...	
3 ^a) A elevada taxa de câmbio (R\$/US\$) é...	
4 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de longo prazo são...	
5 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de curto prazo são...	
6 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de risco são...	
7 ^a) As disponibilidades de crédito para empréstimo de financiamento às exportações é...	
8 ^a) Os baixos impostos sobre insumos são...	
9 ^a) Os baixos impostos sobre produtos são...	
10 ^a) Os elevados incentivos fiscais à exportação são...	
11 ^a) Os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo são...	
12 ^a) Os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional são...	
13 ^a) As baixas tarifas sobre insumos importados são...	
14 ^a) As baixas tarifas sobre bens de capital importados são...	
15 ^a) As altas tarifas sobre produtos similares importados são...	
16 ^a) Os baixos encargos sociais são...	

1 ^b) O atual custo do trabalho influencia	
2 ^b) A atual taxa de juros influencia...	
3 ^b) A atual taxa de câmbio (R\$/US\$) influencia...	
4 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de longo prazo influencia...	
5 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de curto prazo influencia...	
6 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de risco influencia...	
7 ^b) A atual disponibilidade de linhas de crédito para empréstimo de financiamento às exportações influencia...	
8 ^b) O atual nível dos impostos sobre insumos influencia...	
9 ^b) O atual nível dos impostos sobre produtos influencia...	
10 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais à exportação influenciam...	
11 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais ao investimento em capital fixo influenciam...	
12 ^b) Os atuais níveis dos incentivos fiscais ao desenvolvimento regional influenciam...	
13 ^b) O nível de proteção tarifária sobre insumos importados influencia	
14 ^b) O nível de proteção tarifária sobre bens de capital importados influencia...	
15 ^b) O nível de proteção tarifária sobre produtos similares importados influencia...	
16 ^b) Os atuais níveis de encargos sociais influenciam...	

70. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos Condicionantes Legais Regulatórios

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) O reconhecimento de responsabilidade civil do produtos é...	
2 ^a) O reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual é...	
3 ^a) A existência de normas rígidas de controle ambiental são...	
4 ^a) A existência de normas rígidas para a defesa do consumidor são...	
5 ^a) A Legislação anti-truste é...	
6 ^a) A legislação restritiva sobre o capital estrangeiro é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) A atual situação do reconhecimento de responsabilidade civil do produtor influencia.	
2 ^b) A atual situação do reconhecimento de direitos de propriedade industrial e intelectual influencia...	
3 ^b) As normas atuais de controle ambiental influenciam...	
4 ^b) As normas atuais de defesa do consumidor influenciam...	
5 ^b) A atual legislação anti-truste influencia...	
6 ^b) A atual legislação sobre o capital estrangeiro influencia...	

71. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos Condicionantes Sociais

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) A ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada é...	
2 ^a) A ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal é...	
3 ^a) A ampla disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres) é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) A atual disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada influencia	
2 ^b) A atual disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal influencia...	
3 ^b) A atual disponibilidade de cursos de especialização (SENAI e congêneres)	

4 ^a) A ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento de línguas estrangeiras é...	
5 ^a) A elevada integração com Universidades / Centros de Pesquisa para educação geral é...	
6 ^a) A elevada integração com Universidades / Centros de Pesquisa para capacitação tecnológica é...	
7 ^a) A representação sindical no local de trabalho é...	
8 ^a) O sistema de negociações trabalhistas é...	

influencia...	
4 ^b) A atual disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento de línguas estrangeiras influencia...	
5 ^b) A atual situação de integração com Universidades / Centros de Pesquisa para educação geral influencia...	
6 ^b) A atual situação de integração com Universidades / Centros de Pesquisa para capacitação tecnológica influencia...	
7 ^b) A atual atuação sindical no local de trabalho influencia...	
8 ^b) O atual sistema de negociações trabalhistas influencia...	

72. Fatores determinantes do sucesso competitivo de sua empresa nos Condicionantes Globais e Internacionais

Grau de importância no seu setor de atuação	
1 ^a) O fácil acesso a novas tecnologias externas é...	
2 ^a) O estabelecimento de laços de cooperação tecnológica com empresas do exterior é...	
3 ^a) A harmonização de políticas comerciais é...	
4 ^a) A efetivação do Mercosul é...	
5 ^a) A pequena incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior é...	
6 ^a) A pequena incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior é...	

Tipo de influência sobre a sua empresa	
1 ^b) A atual situação de acesso a novas tecnologias externas influencia.	
2 ^b) A atual situação de cooperação tecnológica com empresas do exterior influencia...	
3 ^b) O atual estado de harmonização de políticas comerciais influencia...	
4 ^b) A atual situação de efetivação do Mercosul influencia...	
5 ^b) A atual incidência de barreiras tarifárias ao comércio exterior influencia...	
6 ^b) A atual incidência de barreiras técnicas ao comércio exterior influencia...	

COMENTÁRIOS GERAIS

73. Faça aqui seus comentários gerais sobre a Indústria de Papel de Imprensa no Brasil e no Mundo.

74. Qual a posição de sua empresa com relação à imunidade tributária do Papel de Imprensa?

75. Há necessidade de estabelecimento de Incentivos específicos para a Indústria de Papel de Imprensa? Quais?

76. Linhas de crédito internacionais favorecem a entrada de papel de imprensa importado. Qual a posição de sua empresa a este respeito?

77. Quais os fatores que explicam a grande dependência de importações (produção, elementos tecnológicos)?
