

ANO XIII Nº 55 - 1996

ISSN 0102-5279

# CELULOSE & PAPEL

ENTREVISTA  
LUIZ KAUFMANN

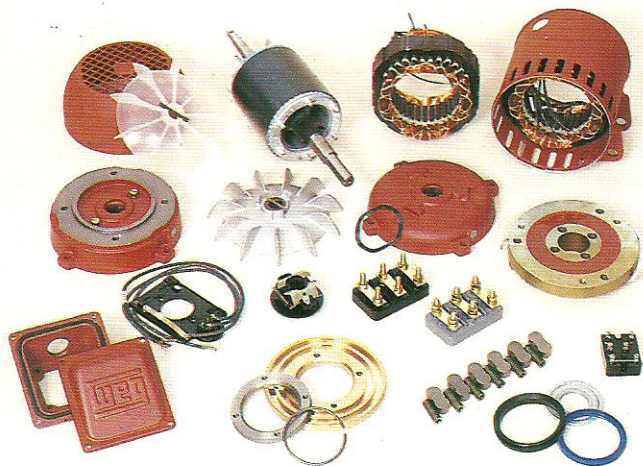


**GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA**  
**UM MERCADO AMPLIADO E DISPUTADO**

*Frederico*



# EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO



Peças originais



Serviços com garantia



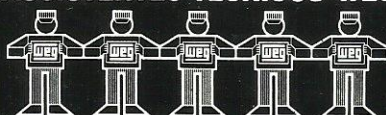
Profissionais treinados em nossas unidades fabris



WEG MOTORES LTDA.

RUA JOINVILLE, 3000 - 89256-900 - JARAGUÁ DO SUL - SC  
FONE (047) 372-4000 - FAX (047) 372-4040

ASSISTENTES TÉCNICOS WEG



CADA VEZ MAIS PERTO DE VOCÊ

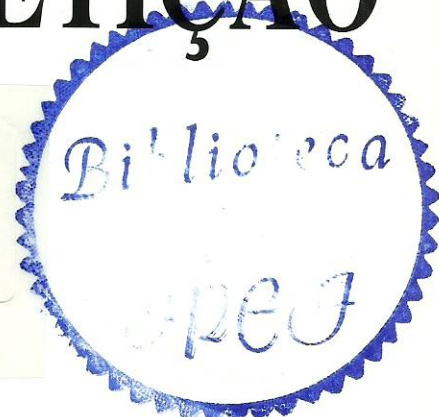
# EXPOSTOS À COMPETIÇÃO

Osmar Elias Zogbi\*



PUBLIC.: P-018886

CELULOSE & PAPEL 13(55) ABO./SET.1996



O setor de papel e celulose, sempre vocacionado para o crescimento, está vivendo uma situação, ao mesmo tempo, paradoxal e perversa, frente às condições oferecidas em outros países, para o mesmo tipo de indústria. É que os três principais fatores que formam os custos de produção - madeira, mão-de-obra e capital - são os mais onerados, inversamente às condições dos nossos concorrentes internacionais, que nos principais países produtores, recebem incentivo para o plantio da madeira; não têm a mão-de-obra taxada em quase 120% sobre o que recebe um operário; e o capital de investimento está livre de gravames, além de a taxa de juros ser adequada à realidade de economias estabilizadas.

Apesar dessas condições adversas o setor tem evoluído, e, a duras penas, vem conseguido manter sua competitividade externa, melhorando a produtividade e investindo pesadamente na modernização da produção e da gestão administrativa das empresas.

No entanto, o Brasil, que há 15 anos é exportador líquido, corre o risco de, em poucos anos, voltar à indesejável condição de importador líquido de papel e celulose, como indica estudo do BNDES. Não há mais como atendermos a um aumento da demanda interna e externa, por celulose e papel, a taxas médias em torno de 3,5%. Esse quadro aponta para uma falta de papel e celulose até o ano 2000. A gravidade dessa situação está no fato de já estarem computados nessa projeção os investimentos que o setor está fazendo em ampliação da capacidade produtiva, da ordem de 3 bilhões de dólares.



*“Não queremos ser beneficiários de protecionismos; o que precisamos, e reivindicamos de maneira firme e transparente, são condições adequadas capazes de viabilizar nosso programa de investimentos.”*

Já há algum tempo estamos alertando para essa possibilidade. Por isso, desde o ano passado, começamos a articular um plano de investimentos, que possibilitará o aumento da capacidade de produção de celulose em 72% e a de papel em 43%, através de aplicações superiores a 13 bilhões de dólares, no qual estão integrados os 3 bilhões de dólares em andamento.

Aumentar a capacidade de produção de papel e celulose, neste instante, se tornou questão estratégica para o país. Não só porque evitaria o regresso do Brasil à posição de importador líquido de papel e celulose, mas porque permitiria ao Brasil progredir na direção de consolidar posições internacionais, que foram conquistadas duramente, com a melhoria da competitividade de nossos produtos.

À competição que exige aplicação extrema em ganhos tecnológicos, nós estamos acostumados porque somos um setor moderno e com grande presença no mercado internacional. Trabalhamos completamente expostos à competição internacional e disso nos orgulhamos. A alíquota média de importação de papéis, no Brasil, é de 6% semelhante à dos principais importadores mundiais. Não queremos ser beneficiários de protecionismos; o que precisamos, e reivindicamos de maneira firme e transparente, são condições adequadas capazes de viabilizar nosso programa de investimentos.

À competição que exige aplicação extrema em ganhos tecnológicos, nós estamos acostumados porque somos um setor moderno e com grande presença no mercado internacional. Trabalhamos completamente expostos à competição internacional e disso nos orgulhamos. A alíquota média de importação de papéis, no Brasil, é de 6% semelhante à dos principais importadores mundiais. Não queremos ser beneficiários de protecionismos; o que precisamos, e reivindicamos de maneira firme e transparente, são condições adequadas capazes de viabilizar nosso programa de investimentos.

\* Osmar Elias Zogbi é presidente da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose.

Ano XIII - Agosto/Setembro 96 - n° 55

A revista **Celulose & Papel** é órgão oficial da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose  
Rua Afonso de Freitas, 499  
CEP 04006 - São Paulo - SP  
Fone: (011) 885-1845  
<http://www.br.homeshopping.com.br>

**Diretor Responsável**  
Osmar Elias Zogbi

**Conselho Editorial**  
Alberto Fabiano Pires  
Alfred Freund  
Lenomir Trombini  
Mário Hígino Leonel  
Ronaldo A. Guedes Pereira  
Ruy Haidar

**Conselho Consultivo**  
GT2 Divulgação

**Celulose & Papel** é produzida e editada pela  
Unipress Editorial ISSN 0102-5279

**Diretoria**  
Alaôr José Gomes  
Reginaldo Finotti

**Diretor de Redação  
e Editor**  
Reginaldo Finotti

**Redação**  
Adelina Bracco  
Ana Lúcia Ventorim  
Maroni J. da Silva  
Sílvia Pimentel

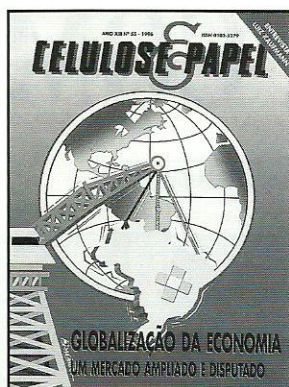
**Diagramação**  
Marco Aurélio Sismotto

**Publicidade**  
José Cruz Filho

**Relações Públicas**  
Lina Carla Finotti

**Redação, Administração e Publicidade**  
Alameda Santos, 2.224 - 6° andar  
Conj. 61 - Fone (011) 881-8044  
Fax (011) 881-7081  
CEP 01418-200 - São Paulo - SP

**Fotolitos:** Estúdio A Fotolito  
**Impressão:** Ipsis Gráfica e Editora S.A.



Capa: Bira Câmara

## GLOBALIZAÇÃO: O QUE FAZER?

*Ela é uma verdadeira revolução industrial, que simplifica e sofisticada, ao mesmo tempo, tanto a produção quanto a venda de bens e serviços, num mercado cada vez mais ampliado e disputado. E quem quiser sobreviver, terá que acompanhar o ritmo dos melhores, priorizando qualidade, performance e preço.*

6

## O SETOR NA VIRADA DO SÉCULO

*BNDES divulga estudo sobre como estará a demanda e oferta de papel e celulose no Brasil e no mundo. O desafio é buscar a duplicação da produção para evitar déficit.*

11

## BALANÇO DO SEMESTRE

*Estabilização domina cenário ; exportações sinalizam aquecimento.*

16

## GENTE

*Luiz Kaufmann, presidente da Aracruz, conta como colocou a casa em ordem. Nos dois anos seguintes à sua entrada na empresa, ela bateu recordes de faturamento. Sua característica: a abertura ao novo.*

18

## LEIA TAMBÉM

<i>A reformulação da Klabin</i>	22
<i>Os números da 14ª Bienal Internacional do Livro</i>	27
<i>Ciclepla</i>	25
<i>Opinião</i>	34
<i>Noticiário</i>	30

# Quando duas potências se unem, seu impulso é o dobro. Sir Isaac Newton



## Apresentando a BetzDearborn. Colocando a teoria em prática.

Separadas, éramos duas fortes companhias. Juntas, somos uma potência global disposta de mais recursos que qualquer outra companhia na indústria. A BetzDearborn possui 180 anos de experiência em aplicações. Mais de 2.600 especialistas de campo. Mais de 1.000 patentes de inovações. Além de uma rede de fábricas com certificações ISO 9000 em todo o mundo. Tudo destinado a fazer com

que sua organização seja mais bem sucedida.

Nosso enfoque principal está em melhorar sua lucratividade.

Trabalharemos em conjunto com você para reduzir seu consumo de água e energia, manter a confiabilidade de seu equipamento, reduzir o custo do descarte de efluentes, cumprir com as regulamentações ambientais, bem como melhorar o rendimento e a qualidade de seus produtos finais.

A fusão de nossas capacidades nos permite influenciar de maneira significativa o futuro da indústria.

BetzDearborn - nossa união nos diferencia.

Nossa pesquisa começa com você. Ligue para seu representante BetzDearborn local ainda hoje, ou ligue para 011 7923-1073 e transmita-nos suas opiniões, preocupações e dúvidas a respeito de suas necessidades atuais e futuras com relação ao tratamento da água e do processo.

Na BetzDearborn nós perguntamos, ouvimos e fazemos o que for preciso para obter os resultados desejados - sempre.



**BetzDearborn**

# GLOBALIZAÇÃO: O QUE FAZER PARA NÃO FICAR FORA

*Uma nova concepção industrial invade o mundo simplificando e sofisticando os processos de produção e vendas de bens e serviços, num mercado cada vez mais ampliado e disputado. E, para sobreviver, é necessário acompanhar o ritmo dos melhores.*

Maroni J. Silva



Muitos brasileiros que navegam através da Internet, confortavelmente em suas casas, onde existem 1,5 milhão de computadores instalados, talvez ignorem que, há dez anos, comprar uma dessas máquinas no Brasil equivalia, financeiramente, a adquirir um carro médio. Atualmente, já é possível comprar aqui mesmo um *Pentium* multimídia por menos de R\$ 3mil e as previsões indicam que, até o final deste ano, os brasileiros levarão para suas casas entre 300 e 400 mil computadores. Isso só será possível porque a economia evoluiu muito - aqui e lá fora. Um *chip* de memória que custava 35 dólares, em 1990, passou a valer 66% menos (12 dólares), em 1995. Essa redução é porque os custos com pesquisa, engenharia e *design* passaram a representar 85% do preço do *chip*, contra 15% para a matéria-prima, mão-de-obra, depreciação do maquinário e energia.

O mesmo processo de mudanças que

obrigou o segmento de tecnologia da informação a baratear, drasticamente, seus custos vem se propagando mundialmente em todo o setor produtivo, num ritmo avassalador, cujos efeitos e conseqüências são caracterizados por uma espécie de "seleção natural", onde sobrevivem somente os mais fortes. Trata-se de um processo de aceleração capitalista - globalização - em que o fabricante compra matéria-prima ou insumo em qualquer lugar do mundo, dependendo do preço e da qualidade, instala a fábrica onde a mão-de-obra for mais barata e monta pontos de venda no mundo inteiro. A revista alemã especializada *Wirtschaftswoche*, num artigo escrito pelo sociólogo e ensaísta *Robert Kurz*, resumiu a globalização da seguinte forma: "Produzir onde os salários são baixos, pesquisar onde as leis são generosas e auferir lucros onde os impostos são menores".

## Mão-de-obra

Neste vai e vem, muitas organizações crescem, enquanto outras são incorporadas por grandes empresas ou simplesmen-

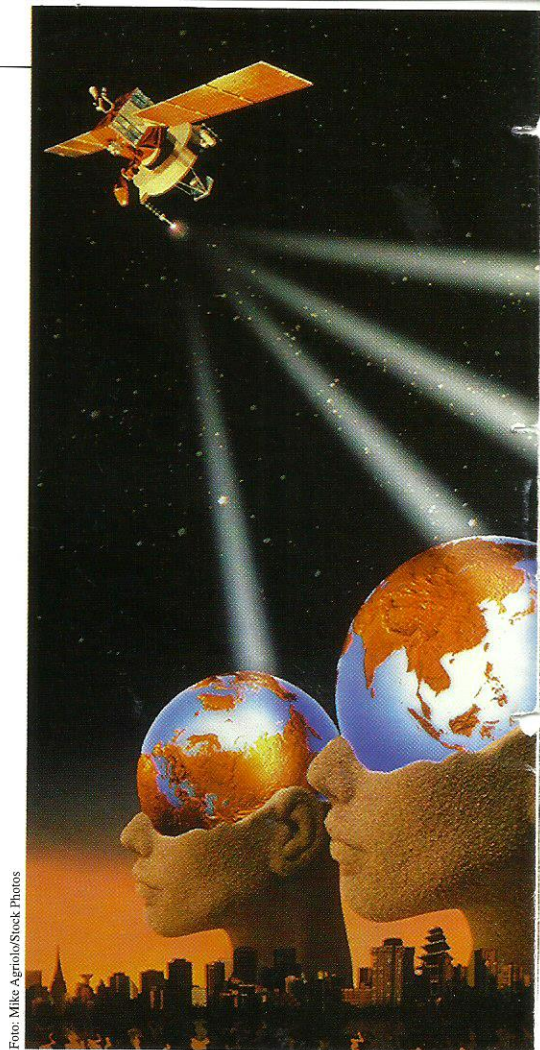


Foto: Mike Agrullo/Stock Photos

te desaparecem do mercado, deixando um rastro de desemprego cada vez maior e a centralização da economia. A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que só nos países desenvolvidos existem, hoje, 35 milhões de desempregados. Somando-se este número aos subempregados, existiriam, atualmente no mundo, 800 milhões de trabalhadores vítimas da globalização, segundo estimativas complementares do especialista americano *Jeremy Rifkin*, no seu livro "O Fim do Emprego".

Por outro lado, cálculos feitos pelo economista Gilberto Dupas, do Núcleo de Estudos Estratégicos da Universidade de São Paulo, indicam que as dez maiores corporações mundiais (Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumimoto, General Motors, Marubeni, Ford, Exxon, Nissho e Shell) faturam US\$ 1,4 trilhão, o que equivale ao PIB conjunto do Brasil, México, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela. A metade da infraestrutura e mais de 50% dos funcionários dessas organizações estão em unidades fora do país de origem e 61% do seu fa-



segmentos que sobreviviam diretamente do “float”, buscar, agora, a reinserção competitiva, em termos globais, não é um esforço trivial. Esses segmentos estavam mergulhados numa cultura em que a regra era transferir suas ineficiências para o preço final dos produtos, graças ao *status quo* da época, onde pouco se falava em competitividade. Hoje, segundo o empresário Boris Tabacof, diretor do Departamento de Economia da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), a sobrevivência empresarial está ligada, basicamente, a dois tipos de solução: corrigir os problemas internos para aumentar a competitividade e buscar estratégias que neutralizem os efeitos das chamadas ineficiências sistêmicas, como o “custo Brasil”.

Está mais do que claro, inclusive pelos indicadores disponíveis e pelas próprias características do modelo econômico que vem se implantando em nível mundial - emergência de novos países, novas indústrias e novas pessoas assumindo posições de liderança - que a reinserção não será um jogo de soma zero, onde todos ganham: alguns vão perder para que outros ganhem mais.

## Celulose e papel

Um estudo recente feito pelo Citibank, coordenado pelo economista Amaury Bier (hoje na equipe do ministro do Planejamento, Antônio Kandir), para investigar os setores industriais brasileiros mais bem preparados para o desafio da globalização, mostra que as chances de sobrevivência de alguns deles, projetando-se para o Brasil, um crescimento médio anual de 5% até o ano 2001, são, no mínimo, desiguais, conforme explicou a economista e analista do Citibank, Julieda Puig Pereira Paes.

A partir de dados gerais da conjuntura, o trabalho busca medir o desempenho dos 25 “setores que puxam a economia”. De acordo com os resultados apurados, o setor produtivo divide-se em três grupos: os mais dinâmicos, os intermediários e os que crescerão menos que a média. O bloco dinâmico é liderado pela área de comunicações que deverá crescer 15,6% ao ano; no intermediário, onde

turamento vêm de operações realizadas, igualmente, no estrangeiro.

Os chamados setores de capital e de mão-de-obra intensivos vêm sendo suplantados, gradativamente, pelas empresas de inteligência intensiva. Também está fora de moda a divisão das empresas entre companhias industriais e de serviços. Na era da globalização, a expressão serviço engloba o atendimento ao cliente, o que representa um grande diferencial competitivo.

Este cenário, pode parecer assustador para muitos representantes da indústria brasileira, que estão se adaptando ao ajuste interno imposto pelo Real e ainda não superaram totalmente o choque da Metal Leve não ter resistido à concorrência internacional. Mas isso é globalização: uma verdadeira revolução industrial, que simplifica e sofisticada, ao mesmo tempo, tanto a produção quanto a venda de bens e serviços, num mercado cada vez mais ampliado e disputado. E quem quiser sobreviver, terá que acompanhar o ritmo dos melhores, priorizando qualidade, performance (atendimento e logística) e o pre-



*Nilson Cardoso: priorizar qualidade, performance e preço.*

ço, como explica Nilson Mendes Cardoso, vice-presidente de Comércio Exterior da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC).

## Novas estratégias

Mas, para um país que recém conquistou a estabilidade da moeda, depois de conviver anos a fio com um processo inflacionário - que, segundo os economistas, permitiu o surgimento de diversos



se encontra o setor de celulose e papel (4,7%), os serviços públicos (5%) vêm em primeiro lugar - o crescimento aí deve girar em torno da média;

em último lugar, com crescimento bem abaixo da média, aparecem alguns segmentos considerados como as estrelas da década de 70, tais como autopeças (4,5%) e mineração (4%).

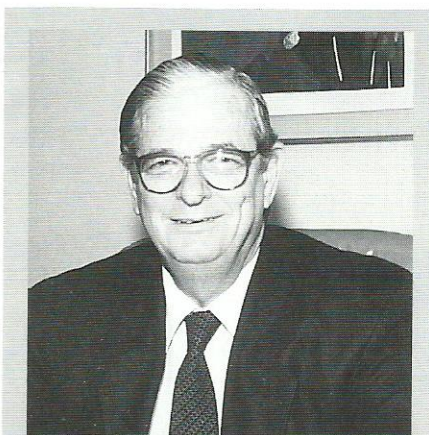
O desempenho do setor de celulose e papel vai depender, em princípio, de duas variáveis: demanda mundial, que está crescendo a uma taxa de 3% ao ano, e demanda interna. Se a demanda interna evoluir no ritmo de crescimento previsto para o PIB e, se as exportações mantiverem, também, uma taxa de crescimento semelhante à da economia mundial, a produção doméstica de papel e celulose deverá evoluir acima de 4,5% ao ano. Mas pode ser mais, se forem mantidas as atuais vantagens competitivas.

### Fusões e incorporações

Além do grau de atualização tecnológico dos fabricantes, descreve o estudo do Citibank, o custo de produção de celulose no Brasil é um dos mais competitivos, ou seja, igual ao do Chile, superior ao da Indonésia mas inferior ao dos Estados Unidos e Canadá, de acordo com dados, do terceiro trimestre de 1995, publicados pela revista *Hawkins Wright*.

Outro diferencial importante citado pelo Citibank e que pode ter influência positiva no desempenho do setor é o consumo ainda baixo de papel no Brasil. Em 1994, o consumo *per capita* no Brasil era de 27 quilos, contra 42 na Argentina, no Chile e no México. Estes números, segundo às conclusões do banco, reforçam a perspectiva de um crescimento mais acelerado para o setor, se mantidas as condições internas de estabilidade da economia que permitam o aumento do consumo de papel. O mercado externo também é importante nessa equação, já que o setor realiza um terço de seu faturamento com as exportações.

As condições favoráveis não significam, contudo, que o setor fique imune a



*Bóris Tabacof: eliminar deficiências sistêmicas, como o custo Brasil.*

algun tipo de reestruturação para se enquadrar na realidade global, como afirmou o analista sênior do banco, Werner Muller Roger. A tendência de fusões já é uma realidade. Em termos mundiais, segundo pesquisa da empresa norte-americana *Securities Data Corp*, as aquisições e fusões em 1996, anunciadas até agora, totalizam US\$ 492,6 bilhões na economia como um todo. Isso representa um crescimento de 27% em relação ao primeiro semestre de 1995.

No setor papeleiro foram realizados negócios, nos últimos meses, na ordem de quase US\$ 5 bilhões para a compra de empresas menores pelos gigantes da indústria do papel, tanto em países da Europa quanto no Canadá. Em abril deste ano, a *International Paper* comprou a *Carter Holt Harvey*, da Nova Zelândia, enquanto que a *Sappi*, da África do Sul, comprou a *D. F. Warren*, dos Estados Unidos. Recentemente, a *Stone Consolidated*



*Julieda P. Paes: estudo do Citibank indica crescimento de 4,5% ou mais para papel e celulose.*

(norte-americana), uma das maiores produtoras de papel de imprensa do mundo, comprou a *Rainy River Products*. E há previsões de novos lances: a *Quno Corporation*, de propriedade do grupo *Tribune*, de Chicago, também está na mira das empresas norte-americanas *Mead* e a *Boise Cascade*.

No Brasil, o processo de fusões e incorporações também acontece na economia em geral. De acordo com um levantamento empresa de consultoria *Price Waterhouse*, de janeiro a maio deste ano, foram realizados 154 negócios, o que representa um acréscimo de 54% sobre os resultados do ano passado. As empresas estrangeiras foram compradoras em 48% dos casos, contra 40% no mesmo período de 1995. Entre os fabricantes de papel, no entanto, a presença do capital estrangeiro ainda é "insignificante", segundo Roger. De acordo com as informações mais recentes, 28% do capital votante da Aracruz, que perenciam à Souza Cruz, foram comprados pela *Anglo American*. E há negociações para a venda da Inpacel ao grupo de origem canadense e neozelandês (*Flecher Challenge*), que já tem participação na Pisa Papel de Imprensa.

### Capital externo

Apesar dessa participação ainda pequena, Roger considera que existe muito espaço para investimento estrangeiro no setor, principalmente nos segmentos onde há poucas empresas atuando, como é o caso do papel de imprensa e papéis sanitários. O capital vindo de fora não significa, necessariamente, que haverá a compra de muitas empresas nacionais, já que existem diversas formas de associação. O certo, diz ele, é que o setor precisa de investimento para crescer e adquirir a escala necessária para atuar competitivamente no mercado globalizado. Os pequenos fabricantes terão chance de sobreviverem por si só, segundo o representante do Citibank, procurando se fixar em novos nichos de mercado.

Em termos de diversificação, há muito o que avançar em produtos celulósicos, segundo Wouter Rosingh, vice-presidente



te da *Booz-Allen & Hamilton* do Brasil Consultores, para o qual o setor “tem uma indústria bem montada, vantagens competitivas e massa crítica”. Os segmentos de papéis para imprimir e escrever e de embalagem podem crescer muito segundo ele, desde que invistam em pesquisa e desenvolvimento. Ele recomenda uma preocupação maior com as características intrínsecas do produto, como a gramatura, bem como a possibilidade dos fabricantes oferecerem lotes menores e mais diversificados.

Na embalagem, as perspectivas são promissoras em papéis revestidos. Mas é preciso desenvolver produtos híbridos, que tenham ligação com outros materiais, como o alumínio, por exemplo. Para aumentar a competitividade neste sentido, segundo ele, é necessário superar uma série de obstáculos, passando, inclusive, pela profissionalização total da gestão.

### Escala de produção

Sob a ótica dos fabricantes, as perspectivas futuras não são muito diferentes. Na opinião de Boris Tabacof, que também é membro do Conselho de Administração da Companhia Suzano de Papel e Celulose, o setor já é globalizado e por isso tem tecnologia, escala de produção, preço e qualidade para competir com os concorrentes, em nível internacional. Tabacof admite, porém, que a expansão do setor daqui para frente está condicionada à sua capacidade de obter capital. De fato, complementa Raul Calfat, diretor superintendente da Votorantim Celulose e Papel (VCP), o setor não foi pego de surpresa pela globalização, já que os grandes projetos implementados na década de 70 tiveram como foco tanto o mercado interno quanto o externo.

Assim, foram tomados os cuidados necessários para garantir a eficiência das novas plantas. “Como nós somos um setor de capital intensivo, onde o custo fixo tem uma influência tão grande quanto o custo variável, é fundamental atingir uma escala de produção que viabilize a absorção desses custos”. Em termos qualitativos, o Brasil também buscou aproximar-se das exigências internacionais, o que permite afirmar, segundo Calfat, que “as empre-



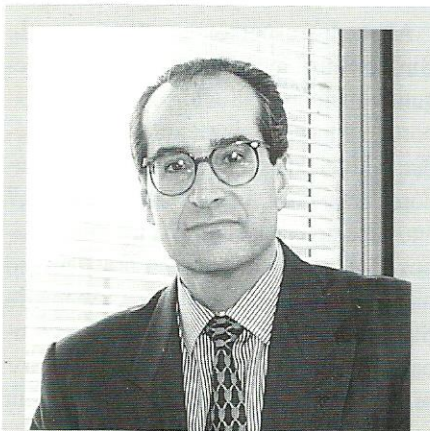
*Wouter Rosingh: setor tem indústria bem montada, vantagens competitivas e massa crítica.*

sas estão razoavelmente preparadas para o processo de liberalização da economia”.

Porém, existem entre os fabricantes muitas empresas pequenas, sem escala de produção e que são pouco competitivas, segundo Nilson Cardoso, que também é superintendente de marketing da Ripasa. E mais: muitas empresas não têm reservas de capital necessárias para bancar, sozinhas, a expansão de seus negócios ou até mesmo investir a fim de manter os níveis de competitividade já conquistados.

### Vantagens competitivas

Cardoso chamou a atenção, inclusive, para o fato do Brasil está perdendo parte da competitividade na área florestal, por falta de uma política adequada de investimentos. A perda efetiva de competitividade já é uma realidade, por exemplo, em relação à Indonésia, onde o custo da celulose é inferior ao do Brasil. Coincidentemente, um estudo publicado em feve-



*Raul Calfat: é necessário atingir escala de produção que viabilize os custos.*

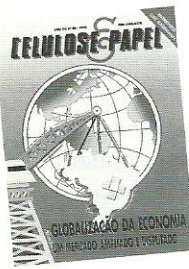
reiro deste ano, pela revista *Papermaker*, sobre o futuro da indústria papeleira, sustenta que a fibra que hoje é obtida da madeira será um dos fatores mais importantes para a competitividade da indústria no futuro.

Os demais fatores apontados pela revista são: a globalização, o desenvolvimento social o comportamento demográfico, a conjuntura econômica e as mudanças tecnológicas. O estudo acrescenta que a Ásia, a América Latina e a África terão um grande crescimento populacional e, conseqüentemente, haverá uma demanda aquecida nessas áreas por papel e outros produtos de origem florestal. A Ásia em particular, será um grande centro produtor de papel de imprimir e escrever, de celulose de mercado e de madeira para uso industrial e construção civil.

A sorte da indústria de celulose e papel, segundo o economista e professor da Unicamp Luciano Coutinho, que coordenou, em 1993, o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, encomendado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, é ter vantagens competitivas naturais e por isso não foi muito abalada pela abertura da economia. Em termos macroeconômicos, explica Coutinho, a indústria em geral vem sendo afetada por uma série de fatores, tais como a abertura, que ele considera ineficiente por falta de uma política industrial, a sobrevalorização do câmbio e os juros elevados. Essa situação, observa, decorre “de um viés contraproducente do Plano Real, que é exitoso na estabilização, mas problemático em matéria de crescimento”.

### Posição do governo

Coutinho defende a redução dos juros, incentivo às exportações, controle das importações e financiamento para investimento. Para o economista da Unicamp, “o mercado é um mecanismo poderoso para estimular o desenvolvimento, mas falha em várias etapas, e não consegue ver o longo prazo. É necessário, portanto, implementar políticas para corrigir as insuficiências e perversidades do mercado, como os asiáticos fizeram. Eles criaram sistemas favoráveis às exportações que reforçaram a capitalização das empresas nacionais”.



Há um consenso entre os entrevistados de que a economia brasileira, mesmo convivendo com a globalização, não pode prescindir das políticas públicas, inclusive para enfrentar questões que pesam na competitividade das empresas mas que não são de sua responsabilidade direta, como a educação, saúde, transporte, segurança e infra-estrutura. Mas há divergências quanto à dosagem de intervenção do Estado na economia. Na opinião do representante da *Booz-Allen*, “o governo tem um papel importante a desempenhar, garantindo regras claras na economia, mas não deve estabelecer um tipo de planejamento detalhando onde o investidor deve aplicar”. Cardoso concorda que é tarefa do investidor definir onde é melhor para o seu dinheiro, mas entende que o governo tem que estabelecer alguns critérios que definam o que é estratégico ou não para o país.

Depois de afirmar que “só se vê o lado dramático da globalização”, Tabacof disse que os setores mais frágeis precisam ser protegidos, mas com cuidado para evitar que o discurso nacionalista esconda a falta de competitividade. Não há dúvida, segundo Calfat, quanto à necessidade de algum tipo de disciplina nas importações. “A abertura foi feita de forma abrupta; há setores onde ela deveria ser mais gradual e isso está sendo revisito. Mas deve haver cuidado para evitar privilégios. Um retrocesso, seria um desastre pois, a abertura, embora dolorida, trouxe resultados positivos”. Para ele, estratégicos são aqueles setores em que o país tem características de maior competitividade.

### Busca do capital

Vale ressaltar, segundo apurou o Citibank, que para duplicar a capacidade da unidade de Jacareí, de 220 para 450 mil toneladas/ano de celulose, a VCP teve um investimento, por tonelada, inferior ao da Cenibra, que também duplicou, no ano passado, a produção para 700 mil toneladas anuais. Isso aconteceu graças à abertura do mercado, que possibilitou a importação de bens de capital com tari-



*Luciano Coutinho: Plano Real é exitoso na estabilização mas problemático no crescimento.*

fas mais baixas. Além disso, o baixo nível atual de investimentos da indústria no mundo, proporciona descontos na compra de equipamentos em relação ao início da década de 90.

Existe uma série de caminhos ou estratégias que devem ser seguidos pelas empresas, segundo Tabacof, para enfrentar a globalização. Um deles é agir dentro da fábrica e muitas delas já fizeram o que poderia ser feito. O mais difícil, admite Tabacof, é atuar fora da empresa, ou seja, buscar alternativas para amenizar o alto custo do capital, aumentar as exportações, neutralizar os efeitos da carga tributária e descobrir novas fontes de investimento. Boa parte desses obstáculos constitui o custo Brasil, cujo peso sobre o custo das empresas brasileiras cresceu 20% a partir de 1991, segundo o Banco Mundial.

### Recursos humanos

Além dos aspectos examinados pelo Bird, o Brasil tem deficiências sérias, segundo afirmou Coutinho, na área de transporte e educação, por exemplo. Em média, o nível de escolaridade dos trabalhadores brasileiros é de 3,5 anos, contra 8,7 anos dos argentinos e 7,5 anos dos chilenos. O sistema educacional brasileiro só não é pior do que o da China, África do Sul e Venezuela, conforme estudo comparativo do *International Institute for Management Development (IMD)*, com sede na Suíça. As universidades, que consomem a maior parte dos 4,6% do PIB que o país investe em educação atendem

1,6 milhão de pessoas, enquanto outros 20 milhões permanecem incapacitadas para o trabalho, por falta de conhecimentos mínimos.

Por causa de suas deficiências na área educacional, infra-estrutura, ciência e tecnologia e internacionalização da economia - além de outras - a economia brasileira foi classificada, no final do ano passado, em 37º lugar no ranking dos 48 países mais competitivos do mundo pelo *World Economic Forum* e pelo *IMD*, ambos da Suíça. É interessante ressaltar que o Brasil investe entre 0,5% e 0,6% do PIB em ciência e tecnologia, contra 2,5% dos países desenvolvidos. E do total, 85% são aplicados pelo setor público, contra apenas 15% das empresas. No Japão, as empresas investem 70% do global e nos Estados Unidos, cada uma das partes entra com 50% das aplicações.

Felizmente, a situação está mudando, inclusive na educação, mas segundo Calfat, as empresas não devem esperar uma conjuntura totalmente favorável para reduzir os custos. A VCP, por exemplo, decidiu construir um terminal próprio, visando à reduzir os custos portuários. A empresa também estabeleceu aliança com dois parceiros internacionais (*Arjo Wiggins Appleton - USA*; e *New Oji Paper - Japão*). “Fazendo *benchmarking* com essas alianças, você passa a ter referências confiáveis em tecnologia de produção”, diz ele.

De um total de cerca de duas mil alianças formalizadas nos últimos dois anos, entre grandes organizações mundiais, segundo Rosingh, 55% foram entre concorrentes. De acordo com o representante da *Booz-Allen*, a parceria entre empresas concorrentes tem sido mais freqüente em segmentos da indústria mais afetados pela globalização. Essas alianças ocorrem sempre em função de objetivos específicos. Um deles é quando uma empresa está interessada em adquirir conhecimentos sobre uma determinada área. As alianças ocorrem também para facilitar o desenvolvimento de alguma habilidade. Em qualquer circunstância, a saúde econômico-financeira dos parceiros é essencial, caso contrário, um é incorporado pelo outro.

# CORRIDA CONTRA O RELÓGIO

*BNDES projeta cenário para 2005 que comprova a urgência de se investir na duplicação da produção de papel e celulose*

Texto: Adelina Bracco



*O Setor terá necessidade de novas plantas de papel produzindo, em média, 500 mil t/ano.*

**E**studo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) projeta que, daqui a pouco menos de uma década, o Brasil terá que acrescentar à sua produção atual de papel, de aproximadamente 6 milhões de toneladas/ano, quantidade superior a 4 milhões de toneladas, para poder satisfa-

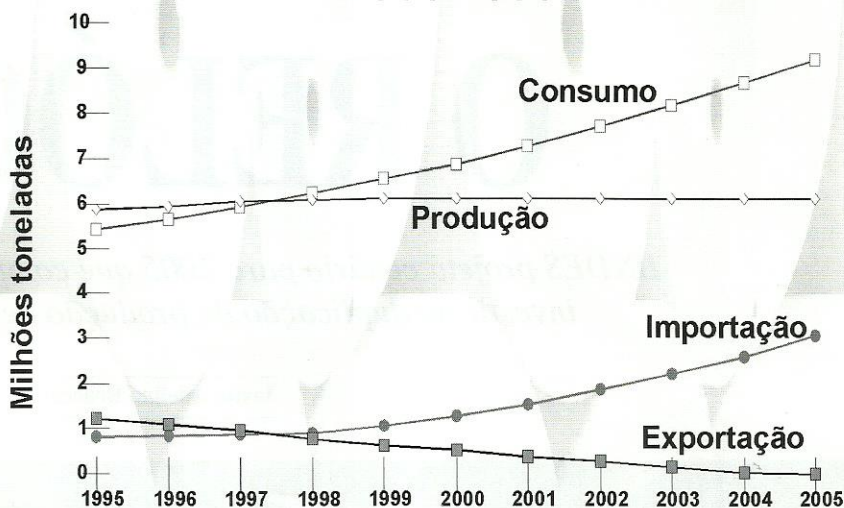
zer somente a demanda interna e manter o mesmo ritmo de exportações.

Calculado a partir de taxas de crescimento do consumo consideradas conservadoras, se a previsão não se cumprir, o déficit subsequente terá que ser coberto com vultosas importações de papel, gerando, em consequência, grande perda de

divisas para o país.

O fato de o setor ter deslanchado um plano de investimentos lança uma luz no fim do túnel. Para haver esse aumento da produção de papel no ritmo desejado, será necessário existir disponibilidade de fibras na mesma proporção e, em consequência, muito mais áreas re-

## Brasil: Consumo Aparente de Papel 1995/2005



florestadas, estas demandando período superior a sete anos para dar retorno. Como se vê, a corrida, agora, é contra o relógio.

Os investimentos necessários projetados pelo BNDES nesses três itens essenciais ultrapassam a casa dos US\$ 10 bilhões. O setor de papel e celulose projeta US\$ 13,2 bilhões em seu plano de investimentos para 1995-2005. Descontados US\$ 3,1 bilhões que já estão sendo canalizados para ampliações de diversas plantas, os números coincidem.

### Grandezas

A dimensão do déficit de papel e celulose na virada do século foi a principal e mais contundente revelação do estudo do BNDES. Apresentado na sede da ANFPC pela gerente operacional do setor de celulose e papel do banco, Angela Regina Pires Macedo, o documento alerta ainda para a possibilidade de faltar papel já em 1998 “se o setor não iniciar com urgência os investimentos de que necessita para ocupar os espaços previstos de crescimento do consumo nacional e as oportunidades que se apresentam no mercado mundial”.

Para chegar às projeções de volume em 2005, o banco trabalhou com taxas de crescimento do consumo mundial de papel da ordem de 3,3% ao ano. Só para se ter uma idéia, o acréscimo necessário de produção equivale à entrada em funcionamento de oito novas plantas, cada uma com capacidade média de 500 mil toneladas/ano.

O estudo aponta que o consumo nacional aparente de papel projetado para 2005 será de 9,192 milhões/toneladas, com importações de papel de 815 mil toneladas (em 1995, o país comprou 470 mil toneladas de papel). No que toca às exportações desse bem, elas deverão perfazer 2,074 milhões/toneladas

## Brasil: Produção de Papel Investimentos Necessários - 1996/2005

	mil t
<b>Consumo Aparente projetado para 2005</b>	<b>9.192</b>
<b>Importações (média de 8% do consumo)</b>	<b>815</b>
<b>Exportações (média de 20% da produção)</b>	<b>2.074</b>
<b>Produção Necessária</b>	<b>10.451</b>
<b>Acréscimo de Produção</b>	<b>4.330</b>

**Custo do Investimento**  
US\$ 1.100/t.ano

**Investimento: US\$ 4,8 bilhões**

ladas (contra 1,5 milhão em 1995).

Subtraindo-se as importações, a produção total necessária alcançará o volume de 10,451 milhões/toneladas. Isto significa 70% a mais de produção em relação à atual capacidade instalada.

Para atingir esse ambicioso objetivo, os técnicos do BNDES projetaram investimen-

tos de US\$ 4,8 bilhões somente em papel.

Em 2005, apenas para fornecer matéria-prima às fábricas, o acréscimo de produção de celulose terá que ser de 3,310 milhões/toneladas, totalizando, 9,510 milhões/toneladas anuais.

E não é só isso. Na frente externa, onde o Brasil se destaca como principal expor-

## Brasil: Produção de Pastas e Celulose Investimentos Necessários - 1996/2005

	mil t
<b>Produção de Papel em 2005</b>	<b>10.451</b>
<b>Necessidade de Fibra (91%)</b>	<b>9.510</b>
<b>Produção Necessária</b>	
<b>Pastas</b>	<b>3.310</b>
<b>Celulose</b>	<b>6.200</b>
<b>Acréscimo de Produção</b>	<b>3.117</b>
<b>Pastas (inclui fibra reciclada)</b>	<b>1.617</b>
<b>Celulose</b>	<b>1.500</b>

**Custo do Investimento**  
Pastas = US\$ 600/t.ano  
Celulose = US\$1.800/t.ano

**Investimento: US\$ 3,7 bilhões**



ou menos quatro novas Aracruz (sem levar em conta o tipo de fibra produzido).

O BNDES calcula que os investimentos necessários em plantas de celulose serão da ordem de US\$ 5,1 bilhões (US\$ 3,7 bilhões para as integradas e US\$ 1,4 bilhão para as exportadoras).

Ponto vital para o crescimento do setor, os reflorestamentos precisam se expandir, até 2005, 900 mil hectares em área bruta e 600 mil hectares em área média plantada. O banco calcula que o investimento necessário será de US\$ 930 milhões.

### Mundial

O estudo aborda também as perspectivas globais para papel e celulose. Em primeiro lugar, aponta que existe uma perspectiva de consumo mundial crescente de papel, que chegará, em 2005, a 390 milhões de toneladas, contra as atuais 281 milhões de toneladas. A oferta mundial, entretanto, não deve se expandir no mesmo diapasão, sendo calculada em 320 milhões de toneladas em 2005, o que resultará num déficit nada desprezível de 70 milhões de toneladas de papel.

O segmento mais deficitário em termos de oferta mundial será o de papel de imprimir e escrever, com uma lacuna de 27 milhões de toneladas. Ainda, segundo a projeção do banco, a taxa de crescimento do consumo mundial de papel de imprimir e escrever será a mais alta, 3,8% ao ano, seguida pela de tissue, com 3,5%, enquanto a de papel imprensa registrará 2,5%.

Paralelamente, o consumo mundial versus oferta mundial de celulose e pastas também projeta déficit. Até 2005, de acordo com o BNDES, a taxa de crescimento de celulose e pastas será de 2,7% ao ano, e a de pasta reciclada bem maior, de 4,7% ao ano. Isso implica consumo mundial em 2005 de 234 milhões de toneladas de celulose e pastas e 117 milhões

## Brasil: Produção de Celulose Investimentos Necessários - 1996/2005 Celulose de Mercado

<b>Exportações Brasileiras em 1995</b>	<b>1,8 milhão t</b>
<b>Taxa Média de Crescimento da Demanda Mundial por Celulose de Eucalipto</b>	<b>4,0% a.a. 1995/2000</b> <b>3,0% a.a. 2001/2005</b>
<b>Exportações Necessárias em 2005</b>	<b>2,6 milhões t</b>
<b>Acréscimo Necessário</b>	<b>754 mil t</b>

**Custo do Investimento**  
US\$ 1.800/t.ano

**Investimento: US\$ 1,4 bilhão**



tador de celulose de fibra curta, com 1,8 milhão/toneladas em 1995, as vendas terão que saltar para 2,6 milhões/toneladas para garantir o espaço conquistado. O acréscimo necessário é de 754 mil toneladas. O cálculo feito pelo BNDES levou em conta taxas médias de crescimento da demanda mundial por celulose de

eucalipto da ordem de 4% ao ano (1995/2000) e 3% ao ano (2001/2005).

Somadas as necessidades interna e externa, o acréscimo de produção de celulose (fibra curta, longa e reciclada) terá que atingir a soma anual de 3,871 milhões/toneladas, o mesmo que colocar em funcionamento, apenas para ilustrar, mais

de toneladas de pasta reciclada, com futuros déficits de 34 milhões e 37 milhões de toneladas, respectivamente.

Em números de fábricas, a projeção indica uma lacuna mundial de 68 novas plantas de 500 mil toneladas/ano de celulose e pastas.

### Brasil e parceiros

Além das projeções, outro item interessante no estudo é a colocação do Brasil no cenário mundial, coerente com o processo de globalização a que assistimos. Em termos gerais e em poucas linhas, em 1995, o comércio internacional de papel movimentou um volume de 72 milhões de toneladas e um valor de US\$ 80 bilhões. A Europa apareceu em primeiro lugar como importadora, com 53% do total, seguida da América do Norte, com 21% e Ásia e Oceania, com 19%.

Já o destino das exportações brasileiras de papel, total de 1,229 milhão/toneladas, está bem delimitado. A América Latina foi o principal parceiro, com 33% das vendas; em segundo lugar veio a Europa, com 30%; depois Ásia e Oceania, com 23%; América do Norte, com 8% e, finalmente, África, com 6%.

## PLEITOS DO SETOR

O programa de investimentos 1995-2005 possibilitará ampliar a capacidade produtiva de celulose em 74% e de papel em 43%, segundo a ANFPC. Além da necessidade de consolidação do Plano Real e redução do chamado "Custo Brasil", são apontadas as seguintes condições essenciais para que tal projeto se torne realidade:

#### Melhores condições de financiamen-

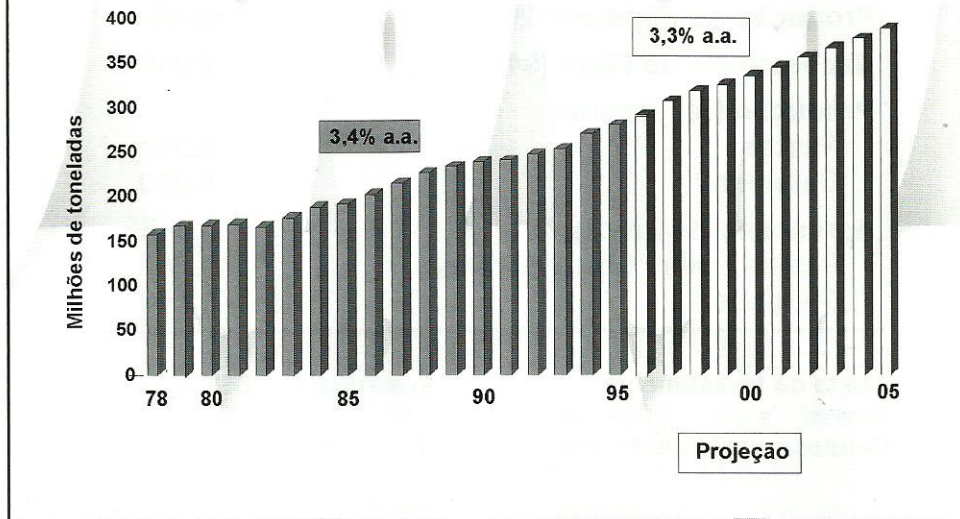
to: Levando-se em conta que o setor se caracteriza pelo emprego de capital intensivo e longo prazo de maturação dos investimentos, há necessidade de inserção no mercado de crédito internacional e apoio financeiro do BNDES;

**Ampliação/manutenção da base florestal:** Há um cenário de crescente competição no plano internacional, onde mecanis-

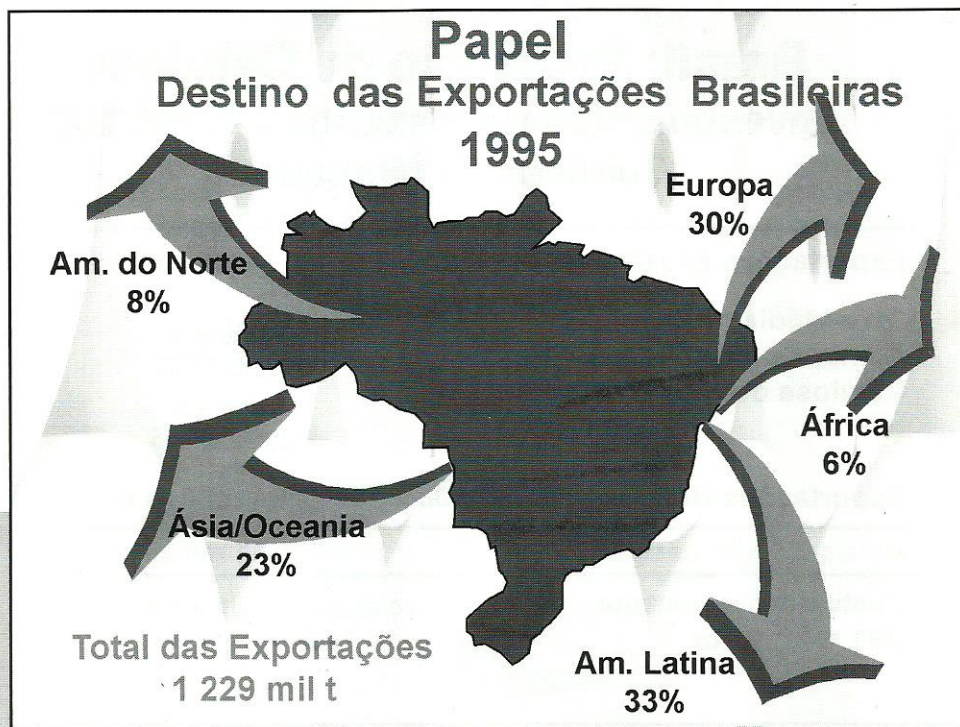
mos de estímulo à atividade florestal são determinantes nas decisões de investimento. O Brasil não conta com mecanismos semelhantes;

**Redução e/ou eliminação de tributos sobre investimentos:** É imprescindível que sejam desonerados os impostos II, IPI e ICMS sobre máquinas e equipamentos utilizados pelo setor;

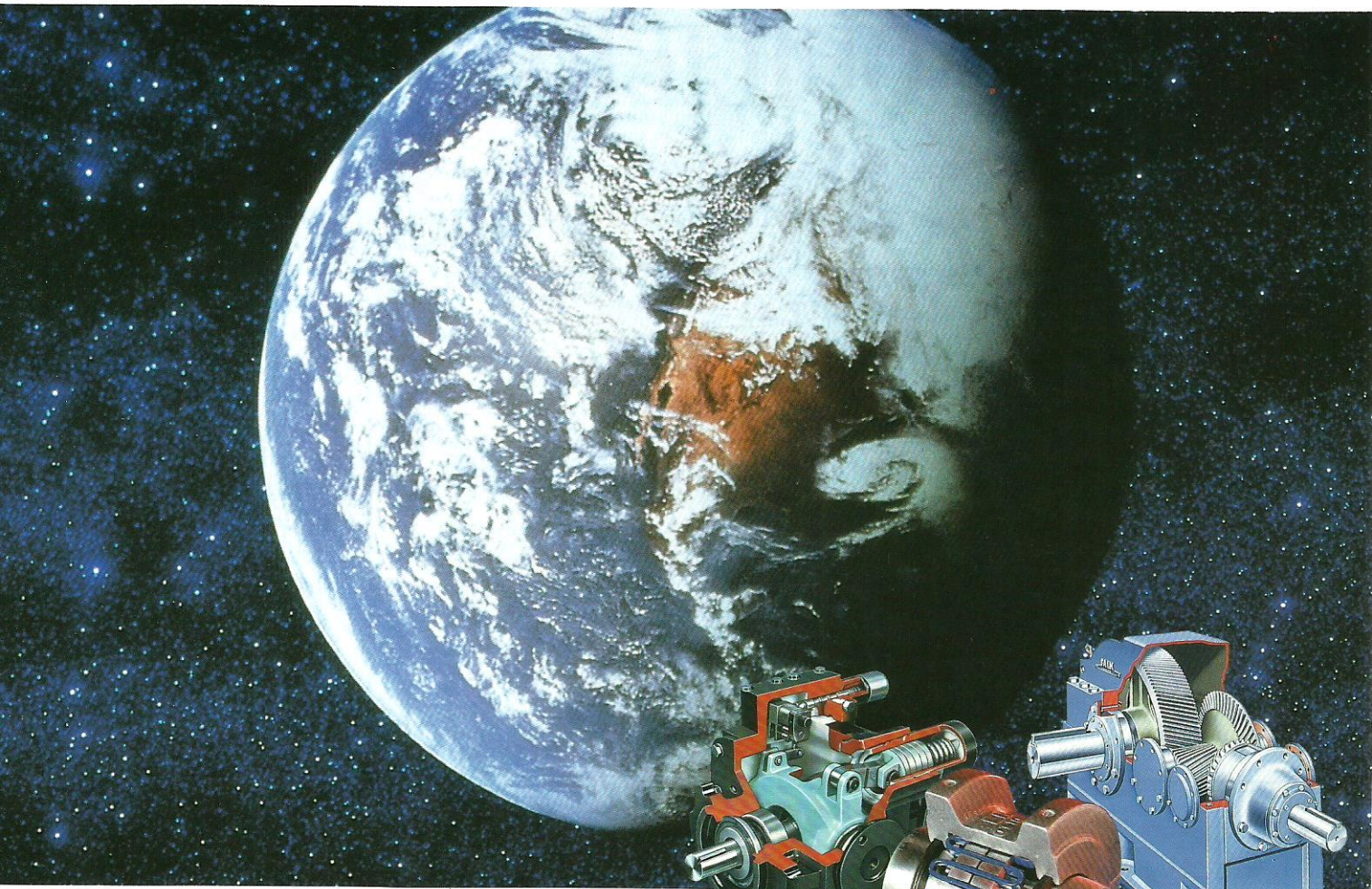
## Consumo Mundial de Papel 1995 - 2005



## Papel Destino das Exportações Brasileiras 1995



# Qualidade que o Mundo Reconhece



A conquista da Certificação de Qualidade da Norma **ISO 9002** vem consolidar a competência do trabalho desenvolvido pela empresa em seus 40 anos de evolução. Com um constante aprimoramento na fabricação e distribuição

dos Equipamentos de Transmissão de Força

**FALK** e **SAUER SUNDSTRAND**

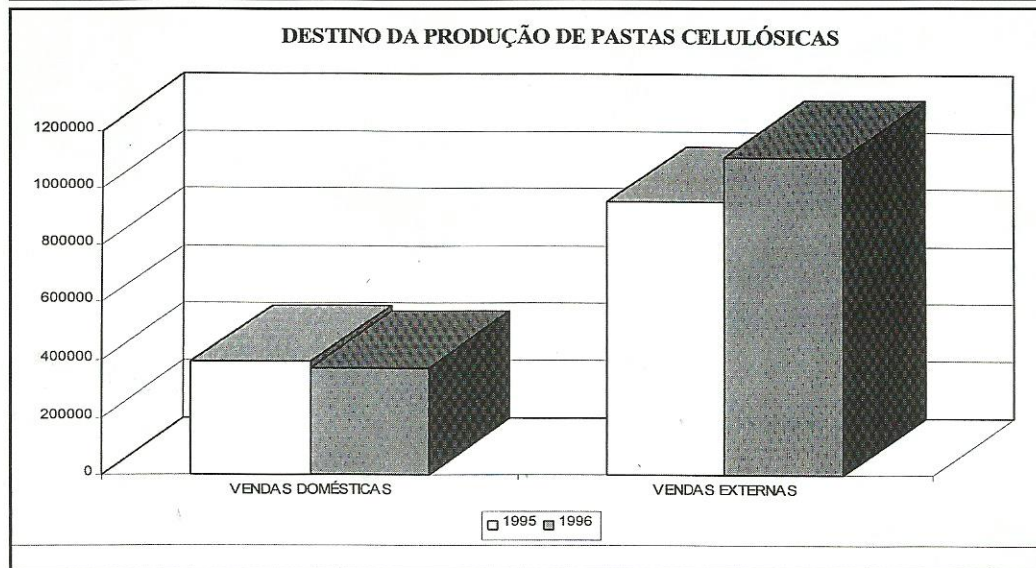
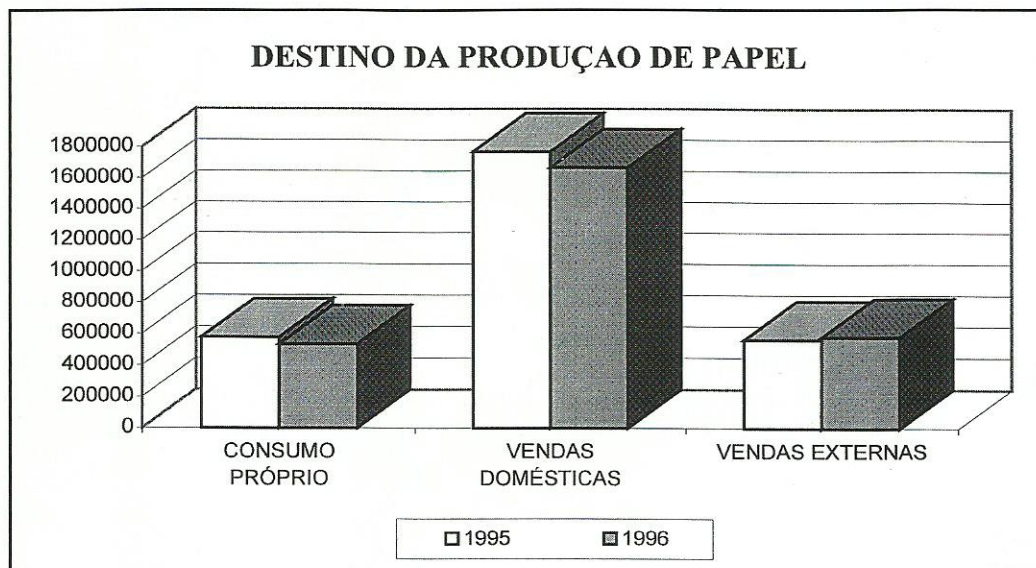
a **PTI** comprova sua qualificação no mercado industrial, agora com Certificado Internacional.



CERT. REGISTRO ABS OE n° 31132

# UM SEMESTRE EQUILIBRADO

*Números mostram ritmo de produção e vendas dentro do esperado, com tendência de alta para exportações*



Os resultados do primeiro semestre de 1996, de modo geral, corresponderam às previsões do setor, sem grandes oscilações de produção ou vendas. No período, o maior destaque cou-

be às exportações de pastas celulósicas, que experimentaram crescimento expressivo de 16,8% sobre 1995, puxado principalmente pela fibra curta, numa indicação de esgotamento dos estoques mun-

diais dessa commodity.

Ao todo, foram vendidas no mercado externo 1,1 milhão de toneladas de pastas celulósicas, contra 951.838 em igual período anterior. Comparada ao exercício pas-

sado, a performance da fibra longa, porém, ficou aquém do desejado.

No mercado interno, as vendas de pastas subiram 10,3%, passando de 1,34 milhão para 1,48 milhão de toneladas no período.

Entretanto, os números de produção foram bem mais modestos. De janeiro a junho, o volume de 3,01 milhões de toneladas de pastas celulósicas superou o do ano passado em apenas 0,4%. O acréscimo também foi puxado pela fibra curta.

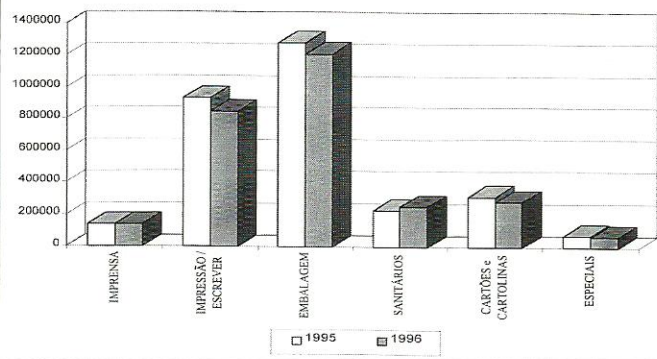
Papel registrou queda de produção de 5,9%, passando de 2,97 milhões em 1995 para 2,79 milhões. O maior declínio verificou-se na categoria cartões e cartolinas, seguida por papéis de imprimir e escrever e embalagens.

As vendas domésticas acompanharam a baixa, com decréscimo de 5,7%, passando de 1,77 milhão (1995) para 1,66 milhão de toneladas. A categoria com desempenho positivo foi a de sanitários (11,3%), confirmando a tendência detectada desde o início do ano.

As exportações garantiram o resultado positivo para o papel, com crescimento de 3,1%, passando 5,61 milhões de toneladas para 5,78 milhões.



**PRODUÇÃO DE PAPEL POR CATEGORIA**



**PRODUÇÃO DE PAPEL - em toneladas**

	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	<b>2970236</b>	<b>2795066</b>	<b>-5,9</b>
IMPRESSÃO/ESCREVER	933418	845374	-9,4
EMBALAGEM	1276723	1210584	-5,2
SANITÁRIOS	230381	251461	9,2
CARTÕES e CARTOLINAS	315860	281068	-11,0
IMPRENSA	139240	138829	-0,3
ESPECIAIS	74614	67750	-9,2

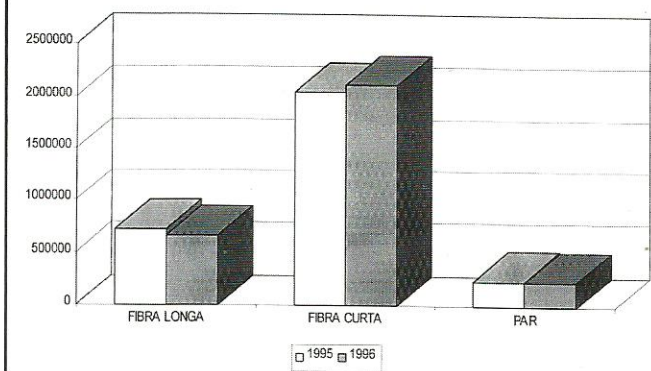
**DESTINO DA PRODUÇÃO DE PAPEL - em toneladas**

CONSUMO PRÓPRIO	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	577146	533677	-7,5
IMPRESSÃO/ESCREVER	9007	13227	46,9
EMBALAGEM	557232	507628	-8,9
SANITÁRIOS	0	0	0,0
CARTÕES e CARTOLINAS	2679	3598	34,3
IMPRENSA	0	0	0,0
ESPECIAIS	8228	9224	12,1

VENDAS DOMÉSTICAS	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	1770961	1669823	-5,7
IMPRESSÃO/ESCREVER	573007	501073	-12,6
EMBALAGEM	521358	528602	1,4
SANITÁRIOS	206000	229181	11,3
CARTÕES/CARTOLINAS	286441	248924	-13,1
IMPRENSA	128354	110638	-13,8
ESPECIAIS	55801	51405	-7,9

VENDAS EXTERNAS	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	561134	578798	3,1
IMPRESSÃO/ESCREVER	338349	326979	-3,4
EMBALAGEM	167981	196879	17,2
SANITÁRIOS	15349	18380	19,7
CARTÕES e CARTOLINAS	22194	25613	15,4
IMPRENSA	9402	4260	-54,7
ESPECIAIS	7859	6687	-14,9

**PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS**



**PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS - Em toneladas**

	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	2,997,873	3,010,744	0,4
FIBRA CURTA	2,042,061	2,111,472	3,4
Branqueada	1,900,782	1,977,909	4,1
Não Branqueada	141,279	133,563	-5,5
FIBRA LONGA	715,244	662,599	-7,4
Branqueada	1,403,300	1,267,950	-9,6
Não Branqueada	574,914	535,804	-6,8
PAR	240,568	236,673	-1,6

**DESTINO DA PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS - Em toneladas**

VENDAS DOMÉSTICAS	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	1,344,095	1,482,888	10,3
FIBRA CURTA	312,191	298,288	-4,5
Branqueada	298,592	284,115	-4,8
Não Branqueada	13,599	14,173	4,2
FIBRA LONGA	392,257	370,890	-5,4
Branqueada	44,777	30,881	-31,0
Não Branqueada	5,259	8,521	62,0
PAR	300,300	332,000	10,6

VENDAS EXTERNAS	Jan-Jun/95	Jan-Jun/96	Cresc %
	951,838	1,111,998	16,8
FIBRA CURTA	903,805	1,073,255	18,7
Branqueada	892,963	1,066,236	19,4
Não Branqueada	10,842	7,019	-35,3
FIBRA LONGA	45,393	36,136	-20,3
Branqueada	45,289	36,086	-20,3
Não Branqueada	104	77	-26,0
PAR	2,640	2,580	-2,3

LUIZ KAUFMANN

# ENVELHECEMOS QUANDO PARAMOS DE APRENDER

Texto: Ana Lúcia Ventorim



**M**udanças nunca foram um problema para Luiz Kaufmann, um paranaense que começou a carreira como engenheiro em São Paulo, formou a própria empresa, e, não satisfeito, partiu para a consultoria quando a iniciativa privada começava a abrir os olhos para este serviço. Nesse período, ele desenvolveu importantes projetos de reorganização e internacionalização para grandes grupos empresariais, de diversos setores, dos quais acabou por dirigir alguns, como o do Banco Multiplic e o da gaúcha Petropar. Com a dinâmica da área financeira desenvolveu a capacidade de tomar riscos de negócios, característica imprescindível para um executivo como ele, chamado nos momentos de mudanças radicais e rápidas, como na Aracruz, onde entrou no final de 1993, na presidência, cadeira ocupada por cinco antecessores em seis anos. A tarefa era colocar a casa em ordem. Nos dois anos seguintes, a Aracruz batia recordes de faturamento. Mas o que ele deixa bem claro mesmo, é a sua abertura ao novo, às mudanças e a importância de se adaptar a elas. “Envelhecemos quando paramos de aprender”, garante. O aprendizado com a vivência à frente de grandes projetos lhe deu subsídios para escrever o livro *Passaporte para o Ano 2000* num período em que teve de “parar para balanço” e se recuperar de uma cirurgia cardíaca, no final de 1989. Mas que não lhe tirou o dinamismo e a vontade de retomar a rotina de riscos.

**Celulose & Papel - O sr. exerceu diversas funções, em várias empresas e setores diferentes, começando pela engenharia. Como foi isso?**

**Luiz Kaufmann -** Me formei em engenharia mecânica, no Paraná, em 1968. Comecei a trabalhar na Serete como engenheiro de projetos, em São Paulo. Foi quando ganhei uma bolsa de mestrado e me especializei em Métodos Quantitativos e Pesquisa Operacional, em Chicago, no *Illinois Institute of Technology*. Voltei para a Serete, após o mestrado, com a tarefa de desenvolver um sistema de informações gerenciais para controle de projetos e de resultados, acabei me tornando gerente de planejamento e, depois, diretor de Finanças e Controle.

**C&P - Foi assim que deixou a engenharia?**

**Kaufmann -** Fiquei na Serete por sete anos, saí juntamente com um grupo de outros diretores e criamos a Prosed Engenharia. Foi um período difícil, era uma empresa pequena, com vários diretores acostumados a operar grandes companhias. Foi uma experiência muito produtiva, mas eu não estava totalmente feliz naquele modelo.

**C&P - Então surgiu a consultoria?**

**Kaufmann -** É. Naquela ocasião surgiu um convite da Arthur D. Little, empresa de consultoria internacional. Ela já atuava no Brasil há vários anos fazendo trabalhos para a área governamental e estava desenvolvendo a consultoria para a iniciativa privada. Foram sete anos em que tive a oportunidade de conduzir projetos na área de estratégia, reorganização e internacionalização para grandes empresas brasileiras e multinacionais que atuavam no Brasil.

**C&P - E como foi a passagem para a área financeira?**

**Kaufmann -** Meu último cliente na Arthur D. Little foi o Multiplic. Estava com o Ronaldo Cesar Coelho, presidente do grupo,

na época, discutindo nomes para a função de diretor geral que seria criada. Ele, então me disse: "Você foi o pai da criança, por que agora não vem cuidar do bebê?" E fui para o Multiplic, onde adquiri visão bastante forte da área financeira e desenvolvi uma boa capacidade de analisar e tomar riscos de negócios. Alguns anos depois, recebi um convite de um outro antigo cliente da consultoria, o grupo Petropar.

**C&P - A sua passagem por lá também foi para reorganizar a casa, não?**

**Kaufmann** - O grupo era de uma família de origem chinesa e eles tinham planos muito importantes, no sentido de reestruturar todo o portfólio de negócios, profissionalizar a empresa. Foram três anos desafiadores e produtivos. E também me permitiu aprender um pouquinho sobre transformação de plásticos e principalmente petroquímica, que tem uma dinâmica muito parecida com a de celulose e papel. Foi uma aprendizagem útil para o trabalho seguinte, na Aracruz.

**C&P - Quando entrou na Aracruz, a situação não estava muito boa, havia uma rotatividade muito grande na presidência ...**

**Kaufmann** - A Aracruz vinha de uma sucessão de presidentes e tinha um conjunto de acionistas controladores bastante exigentes. Eu diria que é uma cadeira difícil. Quando entrei, havia uma expectativa grande em promover uma mudança rápida na companhia. A Aracruz estava sofrendo as consequências do sucesso, porque foi implantada numa época onde as condições de ambiente eram distintas, e ela foi muito bem sucedida. Quando implantou a segunda fábrica, com um endividamento alto, as condições do ambiente tinham mudado. Os desafios eram outros e a empresa não tinha se adaptado ainda a essas novas condições.

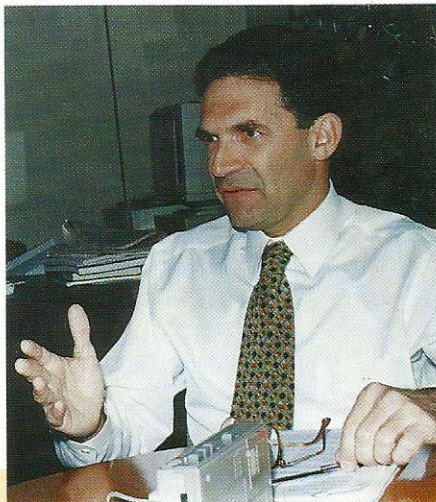
**C&P - Bons ventos também ajudaram com a elevação do preço da celulose, não?**

**Kaufmann** - Eu tive a estrela de entrar quando a celulose estava US\$ 350 dólares e meses depois subiu para 950 dólares. No ano passado, a Aracruz teve um resultado recorde com lucro de US\$ 386 milhões. O preço da celulose é sempre determinante no resultado, mas a melhor maneira de você saber se está tendo um bom desempenho ou não, é comparar o desempenho de sua empresa com os seus concorrentes que têm os mesmos preços. Mesmo neste sentido o resultado da Aracruz foi muito bom.

**C&P - O que fez a Aracruz para que ti-**

**vesse um desempenho tão bom?**

**Kaufmann** - O segredo nesse negócio é ter um custo de produção muito baixo e uma estrutura financeira adequada. E nós equacionamos ambas as questões com um projeto eficiente e de larga escala; custo de produção bastante baixo em função de tecnologia; do estado d'arte e desenvolvimento tecnológico na área florestal; redução grande nos custos em função do processo de racionalização; aumento de produtividade por empregado; e o equacionamento da estrutura financeira. Somando-se esses fatores e mais o bom preço, é isso que dá um bom resultado.



**“ O que faz o mundo andar são as pessoas empreendedoras, que têm a capacidade de sonhar e procurar transformar este sonho em realidade. ”**

**C&P - E este ano, como fica?**

**Kaufmann** - O lucro, este ano, obviamente, será menor em função do preço da celulose. O único fator que nos empata é a valorização do Real, já que competimos internacionalmente. Se não tivéssemos feito nada, em termos de aumento de produtividade, nos últimos dois anos, a nossa capacidade competitiva teria sido afetada em 35%. Mas a Aracruz está bastante tranqüila, porque tem uma estrutura financeira consolidada, endividamento relativamente baixo para a natureza do negócio e pela sua capacidade de geração de caixa, mesmo com os investimentos que estão sendo feitos para modernização da fábrica.

**C&P - Na sua visão de consultor, como está o setor no Brasil?**

**Kaufmann** - O Brasil tem um grande potencial, não só para o papel e celulose, mas para toda a indústria de produtos florestais. O grande problema é o custo de capital para novos investimentos. Nós produzimos 5,5 milhões de toneladas de celulose e papel. Nos Estados Unidos são 85 milhões. A indústria de produtos florestais lá, incluindo produtos sólidos, chega a quase US\$ 200 bilhões/ano. A nossa é absolutamente insignificante, fragmentada.

**C&P - Por isso a Aracruz está entrando neste mercado de madeira?**

**Kaufmann** - As empresas do setor no hemisfério norte são grandes fabricantes de produtos florestais. Normalmente a parte de madeira representa 50% do faturamento e a de celulose e papel os outros 50%. Nossa vantagem competitiva é na parte florestal, não na produção. Acho que nós temos de avaliar como é possível usar essa vantagem competitiva. E é isto que estamos fazendo na Aracruz, trabalhando em pesquisa e desenvolvimento de produtos e também o lado de mercado e viabilidade. Temos de pensar a longo prazo, já que para a madeira serrada de eucalipto as árvores precisam ter de 12 a 15 anos, e não seis ou sete anos, como no caso da celulose.

**C&P - E como está a base florestal?**

**Kaufmann** - A nossa base florestal não permite de imediato ter este produto em grande quantidade. Mas daqui a 12 ou 15 anos, podemos ter uma indústria altamente competitiva. Estamos convencidos, na Aracruz, de que, com a base florestal que temos, dá para começar alguma coisa em termos de serraria, e, seguramente, no futuro, fazer algo na área de produtos engenheirados.

**C&P - Em 1989 o sr. escreveu o livro *Pasaporte para o Ano 2000*. Como surgia a idéia?**

**Kaufmann** - Em função da consultoria, você tem a oportunidade de conhecer muitos *cases*. Eu trabalhei com muitas empresas em fase de crescimento acelerado, de internacionalização, multinacionais que operavam no Brasil, bancos e empresas no exterior. Um portfólio de casos que valeria a pena contar. Só que nunca tinha tido tempo para fazer isso.

**C&P - E o tempo veio com um problema de saúde?**

**Kaufmann** - Fui fazer um *check up* anual quando estava no Multiplic, e no eletrocardiograma apareceu alguma distorção. Eu não tinha nenhum sintoma, era considerada

uma pessoa de baixo risco, sempre pratiquei muito esporte, nunca fui glutão, mas apareceu o problema. Indicou que eu tinha três artérias bloqueadas e precisava de uma cirurgia.

**C&P - Tinha quantos anos na época?**

**Kaufmann** - Uns 43, 44. Como atuava na área financeira, o médico pediu para que eu ficasse um pouco mais em casa e voltasse trabalhando cem por cento. Então fiquei uns 45 dias em casa, foi quando escrevi o livro.

**C&P - O empreendedor que você sugere, é um conceito ainda atual?**

**Kaufmann** - Muito mais válido ainda. Esse conceito que eu cito é de um economista chamado J.B. Say e é de 1800. Ele dizia que o verdadeiro empreendedor é aquele indivíduo que está permanentemente transferindo recursos de uma atividade menos produtiva para uma mais produtiva. E outra questão ainda atual é de que quando se pensa no executivo do futuro, é muito mais importante a personalidade, a postura pessoal, do que o conhecimento. Porque esse conhecimento vai ficar superado num prazo muito curto. Mas o aspecto de caráter, transparência, capacidade empreendedora e criatividade, não.

**C&P - O que é preciso para ser um bom empreendedor?**

**Kaufmann** - Primeiro, não existe negócio bem-sucedido sem risco. É necessário desenvolver uma capacidade de tomar riscos, de uma forma inteligente, planejada, analisada. E segundo, cada vez mais a gente depende de pessoas para o crescimento de qualquer organização. É preciso atrair, manter e desenvolver recursos humanos qualificados. O que faz o mundo andar são as pessoas empreendedoras, que têm a capacidade de sonhar e procurar transformar este sonho em realidade.

**C&P - No livro é traçado um perfil de como as empresas deveriam se preparar para atravessar a década. As empresas brasileiras têm visto para o ano 2000?**

**Kaufmann** - Acho que muitas têm. É impressionante as mudanças que ocorreram no ambiente em cinco anos, e os novos desafios que você tem de enfrentar, principalmente na área de tecnologia, informação, globalização. Mas eu diria que os conceitos básicos de gestão que estão propostos naquele livro continuam válidos.

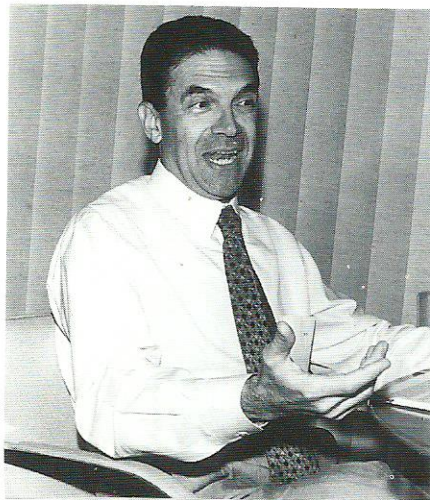
**C&P - Estamos preparados para uma competição global?**

**Kaufmann** - Em termos de tecnologia e de gestão também. O brasileiro, por ter vivi-

do numa conjuntura inflacionária, adquiriu agilidade de decisão, flexibilidade, capacidade de conviver num ambiente instável. Por outro lado, não desenvolveu a preocupação com desenvolvimento de produto, qualidade, produtividade industrial, marketing e principalmente em pesquisa e desenvolvimento.

**C&P - Lá fora os investimentos nesta área são muito grandes?**

**Kaufmann** - Eu estou no Conselho de uma empresa americana chamada *Pioneer Hi-Bred International*, líder mundial em sementes, parecida com a Aracruz em termos de tamanho. Porém, ela tem um orçamento de pesquisa e



“ Não existe negócio bem sucedido sem risco. É preciso desenvolver uma capacidade de tomar riscos, de forma inteligente, planejada, analisada. ”

desenvolvimento de US\$ 130 milhões/ano.

**C&P - Quanto a Aracruz investe nesta área?**

**Kaufmann** - A Aracruz, uma empresa que investe relativamente bastante e de uma forma consistente em pesquisas, US\$ 6,7 milhões/ano. Mas só em engenharia genética, biotecnologia, a *Pioneer* investe US\$ 40 milhões por ano.

**C&P - Sua vida de executivo é muito agitada?**

**Kaufmann** - Talvez eu esteja um pouco sozinho nesta proposta, mas a vida do executivo é muito estressante, há muita cobrança, é preciso dedicar ao trabalho um tempo maior do que talvez gostaria. É o preço que se paga para ser um bom executivo. Você tem de compensar esta qualidade de vida de outra maneira.

Eu, por exemplo, gosto muito de viajar, de esquiar, então procuro encaixar, nas minhas viagens, a possibilidade de passar mais um fim de semana. Tirar uma semana para esquiar aqui ou ali. No começo desse ano, por exemplo, eu fui ao *World Economic Forum*, em Davos. Aproveitei para esquiar um pouquinho, e agora vou tirar duas semanas de férias.

**C&P - E para deixar o coração em forma, faz exercícios?**

**Kaufmann** - Eu tento diariamente dedicar pelo menos uma hora aos exercícios. Então, às seis horas, normalmente, eu estou andando lá em São Conrado ou jogando tênis. Procuro fazer isto religiosamente.

**C&P - Tem três filhos. O que eles fazem?**

**Kaufmann** - Eu tenho uma menina que vai fazer 25 anos, estudou hotelaria na Suíça e hoje trabalha em Milão, no seu primeiro emprego. E os meninos têm 20 e 22 anos. O mais velho é estudante de jornalismo e o caçula faz desenho industrial e vai se dedicar à computação gráfica, animação.

**C&P - Como é o seu relacionamento com eles?**

**Kaufmann** - Os meus três filhos são do meu primeiro casamento. Me separei um pouco antes da cirurgia, quando eram adolescentes. Eu morava no Rio e eles voltaram para São Paulo. Naquela primeira fase, antes da separação, eu tinha uma presença física maior, talvez, mas uma presença espiritual muito pequena, era um relacionamento bastante tenso, sempre de cobrança, não era positivo. Depois da separação inverteu-se o processo, mesmo o contato físico tendo ficado mais limitado. Eu diria que eu sou um pai presente, à distância.

**C&P - E a sua esposa?**

**Kaufmann** - A Patrícia é pintora. Eu acompanho também o lado artístico, e a gente procura equilibrar. Então, nas viagens nós somos grandes frequentadores de galerias e museus.

**C&P - O sr. é uma pessoa que se adapta muito fácil às mudanças....**

**Kaufmann** - Sempre tive muita abertura para mudanças, para aprender coisas novas. Trabalhei com empresas francesas, americanas, grupos brasileiros, com chineses, em setores diferentes, em lugares diferentes, e acho que em todos eles aprendi bastante. Este é o segredo. Nós temos um diretor aqui que diz que você realmente começa a envelhecer no momento em que pára de aprender. Não se pode parar de aprender e de se renovar nunca.

# FALTA DE INOVAÇÃO? TEM REMÉDIO

José Predebon \*

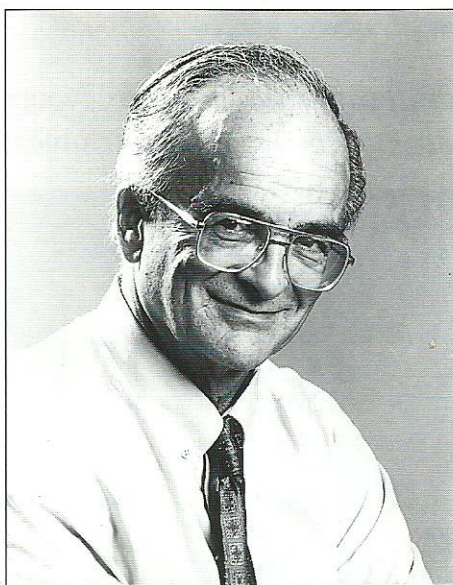
Olhar comprometido por condicionamentos provoca vários tipos de miopia, e nenhum de nós escapa disso. Exemplos: tecnocrata pouco vê além dos dados, cirurgião dificilmente vê solução sem cirurgia, empresário nunca vê muita coisa a mudar em sua estrutura. Isso é normal, mas tem cura.

No caso do empresário é normal porque, ao fazermos parte de uma estrutura, estaremos vivenciando a sua dinâmica por dentro, em condição muito comprometida, e assim não será fácil detectarmos necessidades e oportunidades de mudança. Mas tem cura quando pudermos nos iluminar com um momento de análise desengajada, que comumente conseguimos fazer longe do dia-a-dia. Como durante uma viagem de férias.

Essa útil análise poderia começar por uma reflexão generalista: que tipo de empresa é mais carente de inovação? Colocando num extremo uma siderúrgica, com reduzidos estímulos à mudança, e na outra ponta uma empresa de informática, obviamente acelerada pela tecnologia flutuante, iremos situando nossa estrutura quanto à inovação e poderemos fazer um balanço menos condicionado. Levando em conta desde a concorrência até fatores como globalização. Pensar sistematicamente, a chave.

Então, se nos confrontarmos com algum nível de necessidade, poderemos começar a “fase dois” do processo: virar o leme, pouco ou muito, pois para mudar algo na empresa é preciso algum desapego quanto ao conforto dos caminhos conhecidos. Mas isso é quase sempre doído.

Para diminuir impactos, talvez valha a pena começar a pensar no tema de uma forma leve, pela porta da metáfora. Assim, imaginemos que a mudança de rumo poderia decorrer



da aplicação de alguns “remédios” feitos para combater doenças que provocam estagnação.

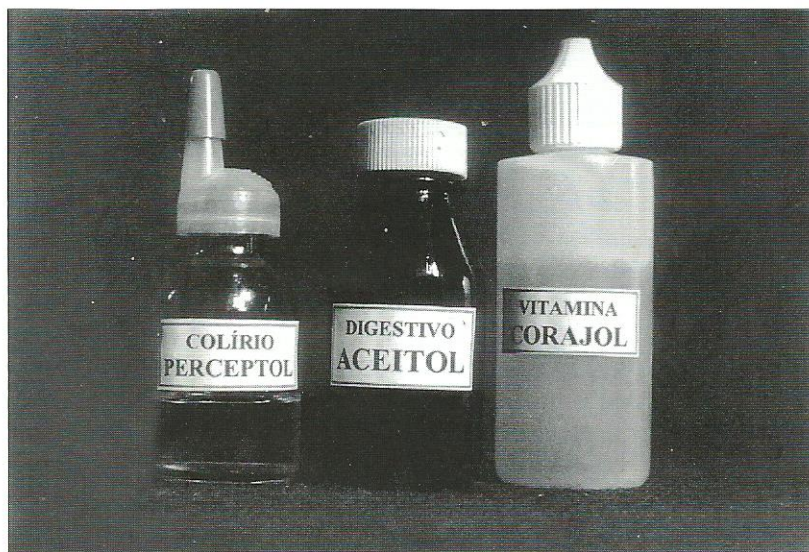
Teríamos, por exemplo, o *Desnormol*, medicamento para combater a *Normalite*, aquele excesso de regulamentos e padrões que acabam criando uma estrutura impecável na obediência às leis internas, mas nada além disso. *Desnormol* diminuiria a acomodação pela abertura de espaço maior às iniciativas inovadoras.

Outro remédio: *Generalizol*, indicado para casos agudos de *Especialite*. Aquela preocupação fanática de procurar a eficiência pela segmentação total da estrutura, que acaba com sadios fluxos interdepartamentais. *Generalizol* promoveria grupos-tarefa, atacaria organogramas, fomentaria multifunção e criaria setores mais porosos.

Que bom se existissem remédios desse tipo, indicados para casos manifestos de doença. E também vacinas, que seriam aplicadas pelas estruturas que se antecipam às patologias. Exemplos: *Transparencilina*, que disseminaria o efeito “equipe-consciente”, *Motivacilina*, que potencializaria competências individuais e *Confiancilina*, que encorajaria pessoas a assumir os riscos inerentes às iniciativas inovadoras.

Saindo do campo das metáforas bem-humoradas e caindo na realidade concluiremos que não há receitas para a inovação.

É processo complexo, mas cuja importância hoje exige, no mínimo, uma reflexão menos casual do que aquela que nos possa ocorrer durante as férias. Imaginar vacinas e remédios reais para nossa estrutura talvez seja um princípio. Ou o princípio de tudo.



\* José Predebon é consultor e professor de Criatividade da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

# A NOVA FACE DA KLABIN

*Grupo muda para enfrentar desafios do mercado. Novo modelo organizacional é implantado em fase de expansão; no Paraná, unidade investe para produzir celulose TCF*



*A Unidade Paraná, a mais importante do grupo, produzindo papel imprensa e papéis para embalagem, opera em Telêmaco Borba há meio século.*

Desde o final de abril, IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. adotou nova estrutura organizacional com o objetivo de agilizar as atividades operacionais e responder rapidamente às mudanças do cíclico mercado de papel e celulose.

Foi uma transformação e tanto, planejada há muito tempo. Eliminaram-se funções superpostas e as antigas divisões e subsidiárias transformaram-se em gran-

des Unidades de Negócios: Paraná, Papelão Ondulado, Papéis Sanitários, Kraft, Riocell e Bacell.

Outras mudanças notáveis acompanharam a macrorreestruturação: a holding detém agora 57,7% das ações ordinárias e 40,3% do capital total da subsidiária Riocell, que fechou o ano com produção de 296 mil toneladas de celulose para papel e solúvel; também no primeiro trimestre de 1996, entrou em operação a fábrica de celulose so-

lúvel Bacell (Bahia), "joint venture" com a austríaca Lenzing AG, com investimentos de US\$ 300 milhões e capacidade produtiva de 115 mil toneladas/ano.

A reformulação resultou no surgimento da Celucat, nova denominação da Papel e Celulose Catarinense (PCC), que incorporou a divisão Copa-Fabricadora (papéis sanitários). Ainda no novo organograma, a Papelão Ondulado do Nordeste - Ponsa, localizada em Recife (PE), teve seu con-

trole acionário transferido para a Klabin Fabricadora de Papel e Celulose (KFPC), que reuniu todos os negócios de embalagens de papelão ondulado.

Estabelecida a ordem na casa, os planos estratégicos já podem deslanchar sob comandos únicos.

Melhor ocasião para isso não poderia haver. O processo de simplificação organizacional da Klabin transcorreu num momento de expansão do grupo e num cenário econômico favorável, com a consolidação do Plano Real. Em 1995, a receita líquida de vendas, de R\$ 1,25 milhão, foi 20% maior que a de 1994. Por sua vez, as exportações, responsáveis por 30% do volume de vendas, tiveram seu valor beneficiado pelos aumentos de preços no mercado internacional, crescendo 21% e gerando US\$ 271 milhões em receitas. O lucro líquido do exercício foi de R\$ 85 milhões sobre R\$ 76 milhões do ano anterior.

Esse desempenho foi possível graças à prática de um mix de vendas mais nobre, de um conjunto de ações no controle de custos, na melhoria da produtividade e na manutenção de altos níveis de qualidade.

No mercado interno, em particular, o crescimento das vendas concentrou-se principalmente em papéis sanitários (+

## *Klabin é o maior complexo industrial de celulose e papel da América Latina e figura em 56º lugar no ranking mundial do setor*

13,8%), sacos de papel (+ 12,4%) e caixas de papelão ondulado (+ 8,6%).

No exercício, a produção total de papel da Klabin pulou de 914 mil toneladas para 980 mil toneladas, ou seja, 7% acima. A maior alta foi verificada na fabricação de reciclados, cuja capacidade instalada representa atualmente cerca de 20% do total da empresa.

### Unidades Crescem

O volume consolidado de vendas em 1995 foi de 1,14 milhão de toneladas, praticamente a mesma marca registrada de 1994. Em termos financeiros, as estrelas mais cintilantes na constelação de produtos da Klabin foram papel embalagem e celulose, que lideraram o faturamento, com 22% de participação. Em seguida, vieram papelão ondulado, com 20%; papéis de impressão, com 16%; e papéis sanitários, com 12%. O grupo emprega

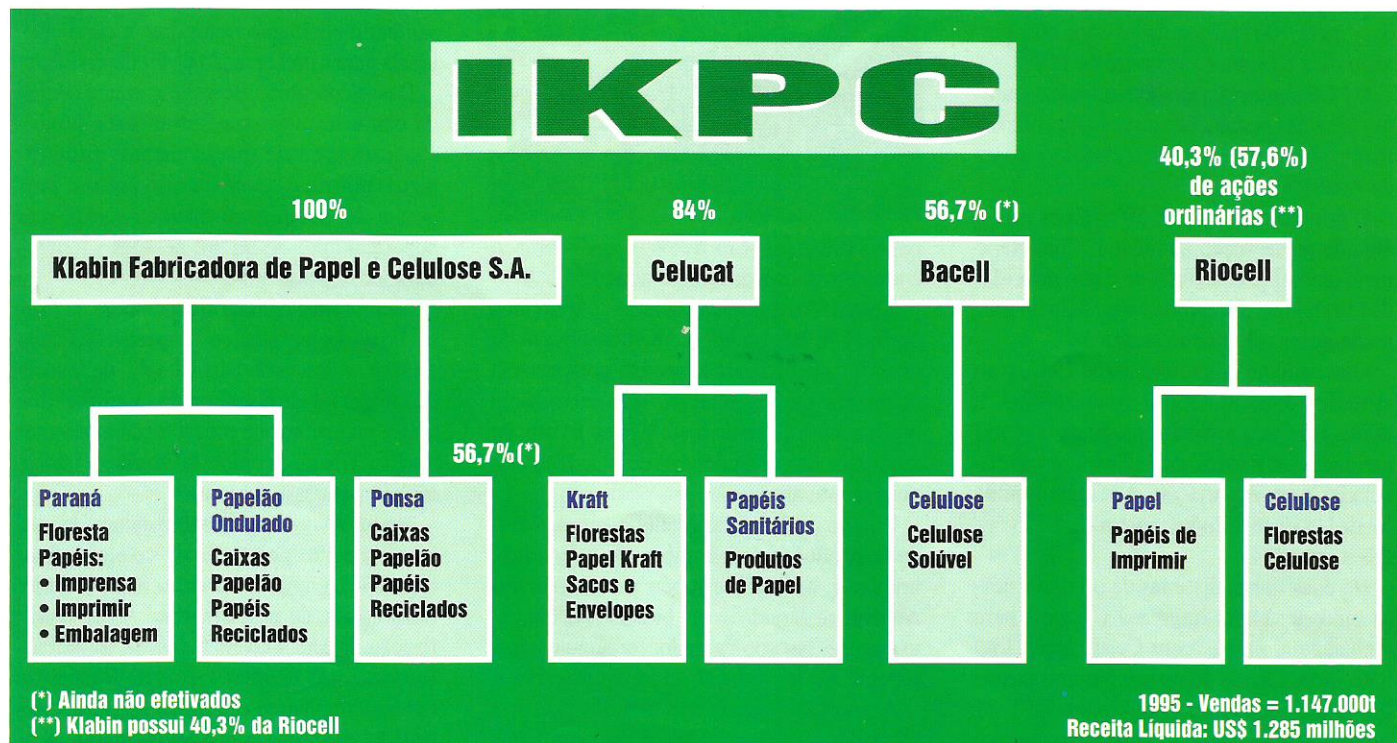
atualmente cerca de 12 mil pessoas.

No ano passado, as vendas de papelão ondulado da Klabin totalizaram 240 mil toneladas. Esse resultado fez com que a empresa ampliasse sua margem de participação no mercado interno, passando de 16,7% para 17,4% do segmento.

A Unidade Papéis Sanitários, mercado em que a Klabin figura como líder, com 28%, vendeu 135 mil toneladas, 6% acima do contabilizado no exercício passado. A unidade é constituída por seis fábricas: a de Recife (recém-inaugurada), três em São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Santa Catarina. Para provar que aposta na demanda crescente do segmento, o mais recente investimento dessa unidade é o papel sanitário folha dupla Ultra Neve, com desembolsos em marketing da ordem de US\$ 3 milhões.

A venda de sacos e envelopes, produzidos pela Unidade Kraft, de Santa Catarina, também surpreendeu, atingindo a marca das 80 mil toneladas, 18% acima do volume anterior. O feito confirmou a liderança da empresa no mercado.

Em 1995, a Klabin e controladas investiram o equivalente a US\$ 233 milhões em suas atividades industriais e florestais.



As Unidades de Negócios ganharam agilidade para implementar planos estratégicos sob comando único.

A Bacell, por exemplo, que exigiu US\$ 135 milhões, produz celulose solúvel de alta qualidade alvejada sem cloro, em Camaçari (BA). O destino da produção são os mercados interno e externo de fibras têxteis e de produtos de higiene.

Também foram canalizados US\$ 41 milhões para a então Divisão Paraná; US\$ 24 milhões para a Riocell; que produz 300 mil toneladas/ano de celulose para papel, celulose solúvel para indústria têxtil e papéis para imprimir e escrever. Outros US\$ 15 milhões destinaram-se à ex-Divisão Papelão Ondulado; e, finalmente, US\$ 10 milhões para a ex-Papel e Celulose Catarinense (PCC).

O grupo tem 230 mil hectares de florestas plantadas com pinus e eucalipto, sendo 190 mil hectares em terras própri-

as e 40 mil em áreas de terceiros, cultivadas em regime de parceria ou fomento.

As florestas próprias atenderam 84% do consumo de madeira e contribuíram com uma receita pela venda de toras para serraria e exportação no valor de US\$ 14 milhões.

O grupo possui ainda 100 mil hectares de florestas nativas preservadas, constituídas por bosques subtropicais, entremendo florestas plantadas.

A história da Klabin é quase centenária, remontando a 1899, com a fundação, em São Paulo, da Klabin Irmãos & Cia., dedicada ao comércio de artigos para escritório e tipografia. Em 1903, ela fez sua primeira incursão na área industrial, arrendando a Fábrica de Papel Paulista, produtora de papéis para impressos e invólucros.

Na década de 40, a já florescente empresa realizou um dos seus maiores feitos, o de iniciar a produção de papel imprensa. Tal foi o sucesso da empreitada que, a 27 de setembro de 1947, imprimiu-se, pela primeira vez no país, uma edição do "Jornal do Commercio", do Rio de Janeiro, em papel 100% nacional.

No início da década de 50, a Klabin desponta como uma das maiores produtoras de papéis do país. Nessa época volta-se também para a produção de papelão ondulado. Os ciclos de expansão se sucedem e, hoje, além de maior complexo industrial de celulose e papel da América Latina, a Klabin figura em 56º lugar no ranking mundial do setor, segundo a revista PPI - Pulp & Paper International (edição de setembro/95).

## UNIDADE PARANÁ FABRICARÁ CELULOSE TCF

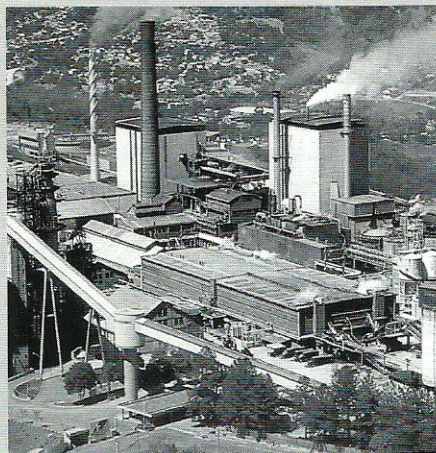
A Unidade Paraná, a principal do grupo Klabin, situada no município de Telêmaco Borba (PR), está investindo US\$ 160 milhões no Projeto de Otimização da Produção (POP), que inclui a construção de uma nova planta de branqueamento de polpa utilizando o processo TCF (*Total Chlorine Free*). O *start up* dessa fábrica, com capacidade para 100 mil toneladas/ano, está previsto para o primeiro semestre de 1997.

O POP contempla também reformas e ampliações das instalações da unidade, que é a maior planta integrada de celulose e papel da América Latina.

O projeto destina US\$ 50 milhões para a área de preservação ambiental. Com ele, o meio ambiente consolida-se como prioridade estratégica, alicerçada no modelo do grupo de desenvolvimento sustentado.

Operando no município desde 1946, com aproximadamente 5 mil funcionários, a unidade, no ano passado, produziu 544 mil toneladas de papéis, das quais 124 mil toneladas para exportação. A receita líquida foi de US\$ 376 milhões, contra US\$ 326 milhões em 1994.

Há duas linhas distintas de produtos nessa unidade: papel imprensa e papéis para embalagem, ambas com Certificação ISO 9002 pela Lloyds Register. No ano passado, foram vendidas 150 mil toneladas (133 mil toneladas em 1994) de papel imprensa,



papéis didáticos para livros e papéis branco e amarelo para listas telefônicas.

Apesar dos grandes volumes importados no final de 1994, o crescente consumo nacional de papel imprensa projeta perspectivas otimistas para a Klabin, que introduziu melhorias em suas instalações a fim de viabilizar um crescimento de 5 a 10% nas vendas este ano.

Quanto à fabricação de embalagens, a unidade produz a faixa nobre do segmento: kraftliner, white top e papéis para acondicionamento de líquidos, com ou sem revestimento *couché*. No ano passado, foi aumentada a capacidade de produção de papéis revestidos.

A unidade possui uma área de florestas plantadas superior a 120 mil hectares, que

representa a maior cobertura vegetal contínua do Paraná. É um grande cinturão verde que protege o patrimônio ambiental da empresa, constituído por 83 mil hectares de matas nativas rigorosamente preservadas.

Da integração entre florestas plantadas, plantas exóticas e centenas de espécies naturais que integram a sua fauna, surgiu um santuário ecológico riquíssimo e condições ideais para a preservação da biodiversidade.

Desse complexo florestal a empresa ainda extrai insumos que sustentam a produção científica de medicamentos fitoterápicos, utilizados com sucesso em seu programa de atendimento médico-social, que beneficia mais de 20 mil pessoas - funcionários e dependentes.

A empresa é a maior financiadora da execução do projeto técnico "Aspectos da Fauna e Flora da Bacia do Rio Tibagi", de autoria da Universidade Estadual de Londrina, que visa à recuperação e preservação ambiental do Rio Tibagi. A empresa destinou US\$ 1 milhão para esse projeto.

No município onde está instalada, há um bem-sucedido programa de coleta de lixo reciclável, graças à estrutura física e material implantada pela empresa. A comercialização dos recicláveis favorece aproximadamente 400 famílias carentes. A empresa também implantou um aterro sanitário controlado, doando a área à prefeitura local.



# AMÉRICA LATINA CICEPLA QUER INDÚSTRIA EFICIENTE E COMPETITIVA

*Para Ernesto Ayala, quando os impostos intrazona forem zero, as indústrias poderão incrementar suas vendas internacionais e competir com as importações*

A inserção da América Latina no mundo é uma realidade sem retorno e revela um comércio mundial dinâmico e cada vez mais agressivo que tem crescido acima do produto bruto das nações. Com essa constatação o presidente da CICEPLA, o chileno Ernesto Ayala, 80 anos completados em julho último, prevê que a indústria de celulose e papel latino-americana poderá incrementar substancialmente suas vendas internacionais e competir vantajosamente com as importações, hoje substantivas, que são feitas fora da região.

Recebido por empresários brasileiros na ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, em reunião preparatória da próxima assembléia geral da CICEPLA, Ernesto Ayala fez um balanço do avanço setorial na América Latina, assinalando que o incremento do comércio intrazona pode ser sensivelmente ampliado, considerando-se que houve forte crescimento das importações regionais nos anos 90 (28,6% ao ano), alcançando cifras da ordem de 3,3 milhões de toneladas de papéis. Segundo Ayala as importações pelos países membros da CICEPLA, de fora da região, representaram 80% daquele volume. "Isso demonstra a forte concorrência enfrentada pelas nossas indústrias", sentenciou. O México é o maior importador, com a maioria dos produtos originários dos Estados Unidos, seguido, pela ordem, da Argentina, Brasil e Colômbia. Nas estatísticas da CICEPLA os Estados Unidos, Canadá e o Brasil são os maiores fornecedores de papel para a região.

A necessidade de aumentar o poder de competitividade da indústria regional de papel e celulose foi ilustrada

por Ayala com os dados da expansão significativa do comércio mundial: desde 1992 esse intercâmbio vem crescendo acima da expansão da economia. Só neste ano de 1996, para um incremento de 3,8% estimado, o comércio exterior cresce 6,5% segundo o Fundo Monetário Internacional. Para Ayala, esse fato está acelerando a criação de zonas de livre comércio e as dimensões do Mercosul — 1,4% das exportações e 2,6% do produto mundial — ante os gigantes NAFTA e União Européia, evidenciam "que os países latino-americanos e seus governos deverão ser extremamente eficientes no desempenho de suas

respectivas economias para poder integrar-se com êxito nessas áreas de livre comércio".

## Celulose e papel

Ayala assinalou uma característica peculiar do comércio de papel e celulose: as exportações são pequenas comparadas à produção. Papéis e cartões, por exemplo, representam, nas exportações globais, apenas 26% da produção. Uma situação curiosa que se observa, a partir de 1980, é a existência de um incremento anual das exportações do segmento da ordem de 5,2%, cifra bem superior ao crescimento da produção de papéis e cartões, que não foi além dos 3,3%. A América do Norte e a Europa representam 42% do comércio mundial de celulose e 76% do de papéis e cartões. Para o presidente da CICEPLA, quando os impostos intrazona estiverem reduzidos a zero ou próximo de zero, como é intenção de nossos governos, "nossas indústrias poderão incrementar suas vendas internacionais e competir vantajosamente com as importações hoje muito substanciais que se fazem fora da região". A América Latina, com 8,5% da população mundial, responde por 5% da produção, consumo e capacidade instalada das respectivas cifras em nível mundial. Em celulose a região responde por 6% do volume mundial da produção, mas tem um consumo *per capita* de apenas 29,5 kg contra a média mundial de 47,7 quilos.

A produção de papel foi de 11,8 milhões de toneladas métricas, pelas quais o Brasil respondeu por 48% do total, seguido do México, Argentina, Colômbia e Venezuela. O crescimento da produção regional tem se dado nos mesmos níveis da evolução da taxa do crescimento da economia: 3%

### PRODUÇÃO DE CELULOSE POR PAÍSES - 1994

PAÍS	MIL TON
Brasil	5.829
Chile	1.953
Argentina	689
Colômbia	318
México	276
Venezuela	87
Uruguai	29
Perú	23
Equador	6
Outros	26
TOTAL	9.236

### AMÉRICA LATINA E O MUNDO PAPEL E CELULOSE - 1994 (Milhão de Ton.)

	MUNDO	AMÉRICA LATINA	% EM REL. AO MUNDO
<b>Produção</b>			
Papel e Cartão	268,6	11,8	4,4%
Celulose	171,1	9,2	5,4%
<b>Consumo Aparente</b>			
Papel e Cartão	268,1	14,1	5,3%
Celulose	170,6	6,5	3,8%
<b>Capacidade Instalada</b>			
Papel e Cartão	295,1	14,9	5,1%
Celulose	195,2	11,3	5,8%
Consumo per capita (Kg/Ano)	47,7	29,5	
População (Milhão Hab.)	5.620,1	477,3	8,5%
Fonte: CICEPLA, PPI.			

ao ano, desde 1986. "Desde 1975 foram acrescentadas 7 milhões de toneladas métricas adicionais, no período, mas, a partir de 1990 começamos a viver o auge do consumo que vem crescendo 6,4% ao ano, o que nos deixa otimistas em relação ao desenvolvimento econômico de nossos países que deverá refletir em um maior consumo *per capita* de papéis". O consumo atinge 40 kg por habitante na Argentina, Chile e no México, caindo para 30 kg no Uruguai, Equador e Brasil. A Colômbia tem consumo de 27,3 kg/habitante e o Peru de apenas 11 kg.

### Exportações

As exportações de papel e celulose pelos países membros da CICEPLA, desde 1975, estão registrando um crescimento anual da ordem de 16%. Apenas 32% das importações desses mesmos países foram supridos por outros países membros, com o Brasil e o Chile destacando-se como fornecedores. O Brasil, na liderança, com 1,5 milhão de toneladas e o Chile com 184 mil toneladas no último ano. O principal mercado importador da produção regional é a Argentina ( 12,1% ) seguida dos

### CICEPLA: EXPORTAÇÕES DE PAPEL 1994 EXPORTAÇÕES (MIL TON)

	INTRA REGIONAL	EXTRA REGIONAL	TOTAL
Brasil	405	1.125	1.530
Chile	147	37	184
México	3	131	134
Venezuela	30	76	106
Colômbia	46	8	54
Uruguai	19	1	20
Equador	9	10	19
Argentina	7	8	15
Perú	4	0	4
TOTAL	670	1.396	2.066

Estados Unidos ( 10,4% ). Para Ernesto Ayala o esforço brasileiro faz o país ser o único exportador para diversas regiões da Ásia e dá-lhe uma forte presença nos Estados Unidos e Europa. "Desejo felicitar meus colegas brasileiros pelo enorme esforço feito para converter-se em produtores de papel em escala mundial, com produtos da melhor qualidade presentes em todo o mundo", enfatizou.

A produção latino-americana de celulose, da ordem de 9,2 milhões de toneladas métricas, também teve no Brasil o principal responsável, com 5,8 milhões de toneladas ou 63% do total. A seguir vem o Chile, com 2 milhões

de toneladas e a Argentina, com 689 mil toneladas. O Brasil vem dobrando a cada dez anos sua capacidade instalada e o Chile logrou dobrar a produção em 5 anos. Ayala informou que as exportações de celulose da região aumentaram 11 vezes desde 1975 ou 14% ao ano. Para o presidente da CICEPLA a indústria regional de papel e celulose enfrenta sérios desafios pela competição crescente, resultado da abertura dos mercados. Muitas indústrias estão vindo se instalar na região, principalmente no Chile, Argentina, Peru e Uruguai atraídas pela crescente estabilidade econômica e boa acolhida ao capital estrangeiro. Segundo Ernesto Ayala, os esforços de modernização do setor na região estão tornando a indústria de celulose e papel mais eficiente e competitiva. Advertiu, contudo, que "para um país ser eficiente no processo de globalização é necessário que também o setor público o seja, pois nenhum país logrará progredir se não tiver políticas gerais e econômicas adequadas. A economia é uma só e ela só será eficiente em seu conjunto se ambos os setores, público e privado, forem também eficientes, concluiu".

# SELOS MECÂNICOS, GAXETAS E JUNTAS.

FORMALITY



## ASSEGUANDO MAIOR QUALIDADE PARA O MEIO AMBIENTE.

- ☛ Selos mecânicos tipo cartucho.
- ☛ Gaxetas e Juntas em fibras sintéticas.
- ☛ Revestimento com composto polimérico (composite).
- ☛ Sistema de vedação por carga constante, eliminando emissões fugitivas (método 21 EPA).

NOVA



**CONFAB Easy Seal**  
DISTRIBUIDOR CHESTERTON



Calçada Flor de Linho, 68 - Cj. 02  
Centro Com. de Alphaville - São Paulo - SP  
Tels.: (011) 7295-8113/7295-8129  
FAX: (011)7295-3304.



# LEITURA EM ALTA

*Com a ajuda do plano de estabilização e apostando na diversificação, a indústria de livros retoma crescimento*

O mercado editorial brasileiro já respira mais aliviado. Depois de registrar altos e baixos no seu desempenho, nos últimos anos, o setor conseguiu retomar uma trajetória ascendente, graças, em parte, à estabilização econômica promovida pelo Plano Real. O volume de livros vendidos em 1995, quando o poder aquisitivo do brasileiro aumentou um pouquinho, foi de 374 milhões de exemplares, número bem acima do registrado em 1990 - 212 milhões - ou 1993 - 277 milhões.

Mas foram também necessários alguns ajustes para que a indústria de livros come-

casse a andar nas vias de crescimento. Nos últimos cinco anos, foi intensificada a oferta de títulos, em geral, associada à redução de tiragem de cada obra. Ou seja, para suprir a queda no número de exemplares por título, os editores oferecem aos leitores um número maior de lançamentos.

Seguindo esta tendência, a editora Brasiliense preparou, de uma só vez, o lançamento de dez títulos de um de seus carros-chefes, a coleção *Primeiros Passos*. Os conhecidos "livros de bolso" da editora já venderam mais de 10 milhões de exemplares desde que foram criados, em 1981. Com o lançamento em conjunto, o núme-

ro de temas passará de 299 para 309. Até o final do ano, a Brasiliense colocará no mercado cerca de mais 25 títulos.

A Melhoramentos também apostou na diversificação. Segundo o editor, Walter Weiszflog, além de ampliar a oferta para manter o ritmo de vendas a editora não altera a sua tabela de preços desde outubro passado. Mas não só pelo bolso a Melhoramentos procurou segurar o leitor. Está buscando novos nichos de mercado. "Fomos os primeiros a entrar na área de CD-ROM e livros interativos. Estamos abrindo caminhos", informa Weiszflog.

Há, porém, quem não concorde que a

recuperação da indústria de livros seja consequência dos efeitos do Plano Real. Wander Soares, diretor de Marketing da Saraiva, diz que a editora não sentiu os altos e baixos que o setor tem enfrentado. Segundo ele, a Saraiva vem registrando crescimento devido a grandes investimentos como a instalação de uma moderna gráfica, em 92, a ampliação da linha de produtos e a inauguração de uma Mega Store, em São Paulo. Mesmo assim, os números da Saraiva confirmam o aumento do volume de títulos, que de 148, em 1995, deverá saltar para 168, em 1996.

Mas para a gerente comercial da Brasileira, Gisele Santos, essa diversificação, que vem ocorrendo sistematicamente, poderá se tornar mais amena. "Com o fôlego financeiro, provocado pelos resultados da estabilização, os números de lançamentos deverão crescer em menor proporção e de forma mais equilibrada", acredita.

De qualquer forma, uma pesquisa da Câmara Brasileira do Livro (CBL) feita pela Fundação João Pinheiro, confirma que esta estratégia ainda vigora. De acordo com a pesquisa, o número de títulos produzidos no Brasil cresceu 76% entre 1990 e 1995, enquanto o número de exemplares aumentou em menor proporção, 37%, atingindo a marca de 330 milhões de livros. O brasileiro só leu tanto assim na época do Plano Cruzado, em 1986, quando a produção foi de 359 milhões de exemplares.

É importante observar que estes números não vieram numa trajetória ascendente desde o início da década. Em 1992, o setor livreiro registrou uma queda vertiginosa no número de exemplares. Os 303 milhões produzidos em 1991 caíram para 189 milhões naquele ano, seguida por uma recuperação em 1993 - 222 milhões -, mas ainda abaixo do biênio 1990/91. Por isso a euforia com os resultados positivos e contínuos nestes



*“Queremos chegar ao ano 2000 com uma produção consolidada de pelo menos três exemplares anuais per capita no Brasil”*

dois últimos anos, que coincidem com a implantação do Plano Real. O que se pode visualizar atualmente, é que as vendas acumuladas nos quatro primeiros meses do ano foram 15% superiores do que as do mesmo período do ano passado. Já a estimativa de faturamento bate um recorde do setor, US\$ 2 bilhões.

E as previsões para o futuro são otimistas. O presidente da CBL, Altair Brasil, acredita que até a virada do século o brasileiro estará lendo ainda mais. “Quere-

mos chegar ao ano 2000 com uma produção consolidada de pelo menos três exemplares anuais *per capita*”.

Considerando-se que hoje a média é de dois livros por pessoa ao ano, o presidente da CBL espera um crescimento de quase 50% até lá. Uma boa notícia para vários setores da economia, como a indústria gráfica, de papel, serviços e outros. Para a Câmara Brasileira do Livro, isto implicaria, ainda, a geração de cerca de 30 mil novos empregos diretos.

Em termos culturais, porém, estes números não são tão significativos assim. Soares lembra que dos 330 milhões de livros produzidos, 180 milhões referem-se a livros didáticos, quer dizer, o brasileiro, na verdade, está lendo menos de dois livros por ano. Mas por que então o Brasil está longe do seu potencial, visto que nos Estados Unidos, um país onde há uma diversidade grande de lazer - um dos fatores que podem interferir no hábito de leitura - a cifra é de seis livros *per capita*?

Em um ponto todos os editores concordam: falta incentivo à leitura. E desenvolver o gosto por este hábito é dever de toda a sociedade. “Como os pais vão estimular os filhos a lerem se nem eles gostam de ler?, retruca o diretor de Marketing da Saraiva. “A televisão é uma mídia muito forte, poderia estimular mais a leitura”, completa Gisele Santos.

É verdade que não lemos como em países que têm vasta tradição cultural, como na França, onde as tiragens anuais somam mais de 600 milhões de exemplares. Mas como se explica o fato de o consumo de

livros ter aumentado juntamente com a estabilização? Surge, então, outro aspecto, com o qual a maioria dos editores também concorda: o livro brasileiro ainda é um produto caro. “O livro nacional é caro se comparado com os de outros países, mas não é caro comparado com o custo de

## MERCADO DE LIVROS NO BRASIL

ANO	EXEMPLARES PRODUZIDOS	FATURAMENTO (US\$)	EXEMPLARES VENDIDOS	TÍTULOS PRODUZIDOS
1990	239.392.000	901.503.687	212.206.449	22.673
1991	303.492.000	871.640.216	289.957.634	17.579
1992	189.892.123	803.271.282	159.678.277	27.561
1993	222.522.318	930.959.670	277.619.986	33.509
1994	245.986.312	1.261.373.858	267.004.691	38.253
1995	330.035.411	1.857.337.029	374.626.262	40.013

Fonte: Câmara Brasileira do Livro

vida brasileiro”, explica Wander Santos.

Para os editores, o que faz o preço do livro nacional mais alto que o do mercado internacional são vários fatores, como tiragens reduzidas, os insumos e a impressão. Esta última com reflexos em um setor estreitamente ligado ao editorial, a indústria gráfica.

Apesar do extenso parque gráfico nacional, composto por 14 mil indústrias de todos os portes, geralmente equipadas em termos de tecnologia e qualidade de impressão em igual condições com as gráficas de primeiro mundo, este setor está sofrendo uma concorrência

predatória com a globalização.

“Temos um parque moderno, fruto de investimentos vultuosos e acreditando no potencial brasileiro. A âncora cambial e as taxas de juros praticadas no Brasil, no entanto, roubam a nossa competitividade”, lamenta o presidente da Abigraf Nacional, Max Schrappe. Enquanto os juros brasileiros são de 6% ao mês, gráficas de países da Ásia, ou da África, por exemplo, oferecem prazos de até 160 dias e taxas de 6% ao ano. À procura de um produto mais barato, as editoras, é claro, lançam-se em busca destes prazos e taxas mais atra-

entes, já que preço, como é possível perceber, influencia muito o consumo de livros no Brasil.

## VARIAÇÃO ENTRE 1990 E 1995 EM PORCENTAGEM

Títulos produzidos	+ 76
Exemplares produzidos	+ 37
Faturamento	+ 106
Exemplares vendidos	+ 76

Fonte: Câmara Brasileira do Livro

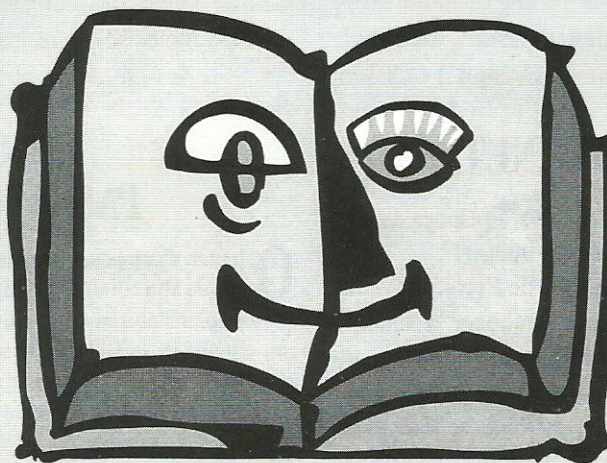
# BIENAL DO LIVRO: ESTÍMULO AOS NEGÓCIOS

Para dar continuidade ao bom desempenho do setor, os editores contam com um trunfo a mais para aquecer as vendas: a Bienal Internacional do Livro, em São Paulo, maior evento do gênero na América Latina. Segundo a Câmara Brasileira do Livro - CBL, promotora da Bienal, este ano, a feira superou todas as edições anteriores: recebeu 1,48 milhão de visitantes, vendeu 17,5 milhões de livros e faturou cerca de 27,6% a mais que os US\$ 66 milhões do último evento.

Como não há negócios sem investimentos, a Câmara Brasileira do Livro gastou US\$ 4 milhões na montagem e na organização da feira e mais US\$ 1 milhão em publicidade, promoção e atividades culturais e educativas. Soma-se a isto US\$ 3 milhões investidos pelos expositores na preparação de estandes e promoção de autores e lançamentos.

A 14ª Bienal do Livro também trocou de endereço. Anteriormente realizada no Pavilhão do Ibirapuera, a feira mudou para o Expo Center Norte para atender sua necessidade de expansão. Outra novidade é que o evento deverá acontecer a cada ano a partir de 98.

A Bienal de 1994 foi realizada numa área de 23 mil metros quadrados, sendo 9,5 mil reservados para os expositores. Nesta edição, teve mais que o dobro de espaço, ocupando 43 mil metros quadrados do Expo Center. Os 811 expositores contaram com 21 mil metros quadrados para a montagem de seus 308



estandes. Para a comissão organizadora da Bienal, além de ampliar o espaço, a nova localização, próxima à marginal Tietê, à rodovia Presidente Dutra e à estação de metrô, facilitou a vinda de visitantes de outras cidades.

Os expositores programaram muitas novidades para os visitantes da Bienal, e não economizaram no visual dos estandes. Foram exibidos 152 mil títulos, sendo três mil lançamentos, além de muitos eventos e curiosidades. A Melhoramentos, por exemplo, com o maior estande entre as editoras brasileiras, construiu um restaurante em seu mezanino onde recebeu convidados todas as noites para lançar uma coleção de livros de receitas, preparadas no local. Já a *Bhaktivedanta Book Trust*, uma editora de livros sobre filosofia, religião e cultura védicas, utilizou três portais de madeira entalhada, antiguidades com mais de 200 anos e

provenientes do Rajastão, na Índia, tendo pertencido a um palácio da cidade de Jhodpur.

Uma boa notícia da Bienal foi o 1º Encontro de Editores e Gráficas Brasileiras realizado com o objetivo de estabelecer parceria entre os setores editorial e gráfico, para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e diminuir o preço dos livros no Brasil. O que vem em boa hora, uma vez que a grande sensação da Bienal foram os livros a preços populares, como os minilivros da Ediouro ou da Paz e Terra. A coleção da Ediouro contou com clássicos da literatura nacional e internacional no valor de R\$ 1,80 cada exemplar. Já os minilivros da Paz e Terra, com títulos e autores dos mais variados – desde Shakespeare a Guimarães Rosa – estavam um pouco mais acima, custavam R\$ 3,00.

Outra novidade é que a comissão organizadora da Bienal deu à feira uma dimensão cultural inédita, como as alianças com entidades privadas e públicas para a realização de minieventos, como as minie xposições de livros em sindicatos, ciclos de vídeos sobre filmes que têm o livro como personagem no museu da Imagem e do Som, eventos em colégios, faculdades, pontos de ônibus e estações de metrô, concertos no Teatro Municipal e no Memorial da América Latina, entre outros. Isto tudo para fazer com que a cidade vivesse intencionalmente a leitura.

# IGARAS LIDERA SETOR EM "MAIORES E MELHORES" DE 95

A revista Exame, em sua edição Maiores e Melhores, indicou a Igaras como a empresa de maior rentabilidade do setor celulósico-papeleiro em 1995, obtendo 522 pontos nas seis tabelas de avaliação que compõem os critérios de seleção. De acordo com a revista, a disputa pelo primeiro lugar foi uma das mais acirradas entre os 22 setores analisados.

A Igaras, segunda maior

produtora de papel e papelão para embalagens do País, teve faturamento, no ano passado, de US\$360 milhões. A produção atingiu 324 mil toneladas contra 311 mil em 1995 e obteve 34% de lucro sobre o patrimônio líquido.

O presidente da empresa, Roberto Gimenez Sanchez, disse à Exame que o fato da Igaras ter-se tornado independente, como sociedade anônima de capital fechado,

resultado da união da Riverwood com a Suzano, contribuiu para o resultado, juntamente com a diversificação de produtos que agregam valor ao papel e, ainda, o fato de um comportamento positivo do mercado: o aumento nas vendas de eletroeletrônicos utilizadores regulares de embalagens de papelão teve impacto formidável sobre os resultados da empresa.

## EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Total de pontos obtidos pelas melhores empresas nas seis tabelas de avaliação

1	Igaras	522
2	Champion	520
3	Aracruz Celulose	514
4	Penha S.A.	458
5	Celpav	454
6	Rigesa	392
7	Pisa	364
8	Suzano	350
9	Klabin Fabricadora	300
10	Papel Pirahy	230

## SUZANO NA INTERNET

A Cia. Suzano de Papel e Celulose acaba de lançar sua home page na Internet, com informações sobre todas as suas áreas de atividades e prestação de serviços interativos. O endereço é <http://www.suzano.com.br>

A princípio em português, mas com previsão de inaugurar, em breve, a versão em inglês, o site contém aproximadamente 300 páginas, com textos sobre produção e reservas florestais, fotos, diagramas, gráficos e esquemas coloridos.

"O objetivo é atender quem procura informações econômicas, dados sobre gestão ambiental, passando por editores, estudantes interessados em fabricar papel artesanal ou usuários de informática, em busca de informações sobre papel para impressoras", explica Vera Lúcia Vieira, coordenado-

ra do projeto "Presença da Cia. Suzano na Internet".

Editores de livros e revistas poderão conhecer o sistema que lhes permite saber, instantaneamente, a partir da entrada de dados - número de páginas e tiragem do livro ou revista a ser impresso, gramatura e tipo de papel escolhido - a quantidade de papel necessária e o tamanho da lombada do seu futuro lançamento. Já o profissional da área gráfica poderá se inscrever no "Gente de Impressão", página destinada à troca de informações, divulgação de cursos de atualização etc.

Outro atrativo para empresas que consomem ou revendem papel xerográfico: mediante um simples clicar do mouse sobre o mapa do Brasil será possível localizar o endereço do distribuidor mais próximo.

## MARKETING E PASSAPORTE VERDE

Orientar diretores e profissionais da alta administração sobre a implementação e a gestão de um sistema de qualidade em suas empresas. Esta é a proposta básica do livro "Implementação de Sistemas da Qualidade - Série ISO", de Julio Drebtchinsky (182 págs. Saraiva). Outro lançamento da mesma editora é "Marketing - Segredos e Estratégias", de Carlos

Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa. Trata-se de um guia para compreensão do marketing atual e sua tendência para o futuro.

Na área de meio ambiente, "Passaporte Verde - Gestão Ambiental e Competitividade", de Dalia Maimon (112 págs. Qualitymark) focaliza o tema em termos mundiais e mostra e seus reflexos no Brasil.

## VALADARES ASSUME PRESIDÊNCIA DA ABECCEL

A Associação Brasileira de Exportadores de Celulose (Abecel) elegeu novo Conselho Deliberativo e Diretoria para o período 1996/98. Nos dois casos, a presidência passa a ser exercida por Luiz Otavio Mota Valadares (da Cenibra), e a vice-presidência por Luiz Kaufmann (da Aracruz).

Constituída em 1976, a

Abecel congrega os fabricantes de celulose voltados basicamente para exportação. Com uma capacidade de produção de 2,7 milhões de toneladas/ano, a indústria brasileira de celulose ocupa a vice-liderança mundial em celulose de fibra curta, tendo exportado, em 1995, 1,8 milhão de toneladas, no valor de US\$ 1,5 bilhão.

# ADMB

Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil  
Outorga este Diploma ao

**VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A.**  
O Prêmio

**Top de RH -1996**

CASO: "REPENSAR, UM PROCESSO DE MUDANÇA"  
São Paulo, 09 de julho de 1996

ESTE É O NOVO PAPEL QUE  
O TRABALHO DA VCP  
PRODUZIU NO ÚLTIMO ANO.



Quem se preocupa com o funcionário no Brasil merece um prêmio. A VCP-Votorantim Celulose e Papel se preocupou com o funcionário e agora está ganhando o prêmio: o TOP de RH da ADVB foi para o projeto REPENSAR, UM PROCESSO DE MUDANÇA, implantado pela VCP nos últimos 3 anos. Com o REPENSAR, a VCP está se preparando para competir com as melhores empresas do mundo, aumentando a eficiência das suas equipes de venda, a parceria com os seus clientes e a capacidade da sua produção, que acaba de colocar no mercado 3 dos melhores papéis alcalinos que existem: o LUMIMAX, o PRINTMAX e o COPIMAX. Tudo sem que a preocupação com os recursos humanos diminuísse. Projeto REPENSAR. Mais uma prova de que, quando a reengenharia de uma empresa é bem pensada, ela começa pelo Top.

**VCP**  
VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL



## YOKOGAWA LANÇA TRANSMISSOR TOTALMENTE DIGITAL

Fabricante de sistemas e instrumentos de controle para automação industrial, a Yokogawa América do Sul está lançando o DPPharp, um transmissor de pressão diferencial inteligente que conta com a tecnologia do sensor de silício monocristalino. Ao contrário dos sensores utilizados por este tipo de equipamento, o novo sensor gera a informação em formato digital, eliminando conversores que degra-

dam a precisão do sinal. A nova tecnologia, que chegou primeiro às aplicações da indústria, deverá beneficiar também o campo de automação medial. "O novo transmissor inteligente foi desenvolvido para ser aplicado em processos industriais, particularmente nos segmentos alimentícios, farmacêutico, químico, petroquímico e siderúrgico", explica o engenheiro Giacomino Guida, da Yokogawa.

## NOVOS CONTRATOS DA ABB NO SEGMENTO DE PAPEL E CELULOSE

Com o objetivo de controlar as emissões de particulados sólidos provenientes das caldeiras de recuperação, de força e forno de cal, a Aracruz e a Champion instalaram novos precipitadores eletrostáticos. A Aracruz está investindo aproximadamente US\$ 15 milhões em projetos para a instalação de novos equipamentos ou aumento da capacidade de outros. Já foram destinados US\$ 10,3 milhões para implantação dos equipamentos da ABB, uma das maiores empresas de engenharia elétrica

do mundo. A Champion, que tem sua fábrica em Mogi Guaçu, fechou contrato de US\$ 4,2 milhões para a aquisição de um novo precipitador para caldeira de biomassa.

A ABB também está fornecendo à Klabin do Paraná o sistema ABB Advant OCS, visando a automação de uma nova linha de Fibras e do Circuito de Recuperação. O sistema faz parte do projeto de Otimização da Produção (POP), que tem como objetivo a melhoria de efluentes, controle ambiental e aumento da produção.

## BOM TEMPO PARA EMBALAGEM

A indústria de embalagem, termômetro confiável da atividade econômica, mostra sinais de aquecimento no segundo semestre. O setor começa a receber encomendas de empresas fabricantes de produtos para o verão e Natal. O presidente da ABPO (Associação Brasileira do Papelão Ondulado), Paulo Sérgio Peres, anunciou em julho a venda de 124.403 toneladas de papelão, 4,76% superior ao mês anterior. "Deveremos concretizar nossas expectativas de crescimento de 5% a 6% neste ano, em

comparação com 1995", informa Peres. Segundo ele, a indústria de papelão ondulado já está produzindo embalagens para panetones e cestas de Natal.

Neste mesmo ritmo estão outros segmentos do setor. O presidente da Abre (Associação Brasileira de Embalagens), Sérgio Haberkfeld, diz que o segundo semestre é a época forte para embalagens. Latas e garrafas para cervejas e refrigerantes, embalagens para sorvetes, cigarros e sabonetes, por exemplo, já são algumas das mais procuradas.

## NOVA FÁBRICA DE CELULOSE NA TAILÂNDIA

Advance Agro Public Company, do Grupo Soon Hua Seng, um dos líderes tailandeses na produção de celulose e papel, confirmou pedido à Kvaerner Pulping de Karistad e Gotemberg, Suécia, de uma Linha de Fibra Completa e um Sistema de Recuperação Química e de Força. As novas instalações estarão próximas a unidade Número 1 de celulose e papel já existente na Província de Prachinburi, leste de Bancoc.

A Kvaerner Pulping fornecerá também um completo sistema de manuseio de cavacos e equipamentos para operação da fábrica, como turbo gerador, torre de resfriamento, estação de compressão de ar, pipe brigdes, além de um sistema DCS.

A produção de celulose na atual unidade utiliza como matéria-prima a madeira das plantações de eucalipto pertencente a uma companhia filiada e também de contratos de fazendeiros locais.

## NOVOS MOTOREDUTORES E REDUTORES DE VELOCIDADE

APTI - Power Transmission Industries apresentará durante a Feira Nacional Sucoalcooleira, que acontece de 24 a 27 de setembro, em Sertãozinho (SP), sua linha de redutores e motoredutores de velocidade. O produtos comportam de 1 a 3 estágios de redução, que podem ser combinados com até seis estágios modulares. Todos os tamanhos e modelos

podem ser montados com pés ou flanges, com eixo maciço ou oco. A linha completa foi concebida no sistema modular, permitindo várias combinações e com a utilização de poucos componentes. Assim, os redutores podem ser fornecidos com ou sem motor elétrico, motor elétrico com ou sem freio incorporado, com ou sem variador de velocidade mecânica, etc.



## INMONT TEM NOVA RAZÃO SOCIAL

**A**Inmont Indústrias Químicas Ltda., empresa do Grupo Basf no setor de tintas para impressão, tem agora nova razão social: Basf Sistemas Gráficos Ltda. Localizada em Caieiras, a 40 quilômetros de São Paulo, a empresa foi fundada em 1975 e, em 1985, foi comprada pela Basf como parte da estratégia que marca o início das atividades do Grupo no Brasil.

O Grupo atua nos setores de

tintas e vernizes, pigmentos, corantes, fitas de áudio e vídeo, polietireno expansível, plásticos especiais, poliuretanos, agroquímicos, vitaminas, produtos farmacêuticos e especialidades químicas. Os outros centros produtivos estão localizados em Manaus, Sapucaia do Sul (RS), São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Mauá, Rio de Janeiro, Camaçari, Jaboaão e Recife.

## FEIRA MOSTRA TENDÊNCIA DA EMBALAGEM

**G**erenciamento de resíduos, reciclagem de embalagens, estágio da tecnologia, qualidade e produtividade industrial serão os temas da II FIPACK - Feira Internacional da Embalagem e Envase e II LANINOPLAST - Feira Latino-Americana do Plástico e da Borracha, que serão realizadas entre os dias 24 e 28 de setembro, nos pavilhões da Festa da Uva, em Caxias do Sul. Segun-

do o coordenador do evento, Lélis José Gaertner da Cunha, as duas mostram sintetizam a tendência mundial no campo da oferta de máquinas.

Na oportunidade, será realizado um seminário técnico com o objetivo de transmitir informações sobre entidades de pesquisa que atuam na área de aprimoramento e da busca de qualidade de insumos industriais e do produto final.

## INDÚSTRIA PERUANA REALIZA SIMPÓSIO

**A**s oscilações de preços da celulose e papel e um plano de ação para fazer frente à instabilidade do mercado foram alguns dos temas discutidos no simpósio que reuniu representantes latino-americanos em Lima (Peru), no final de ju-

lho. Na foto, o secretário executivo da Cicepla, Marcello Pilar (em pé), o presidente da entidade, Ernesto Ayala (na mesa, à direita), e o presidente do Comitê de Papéis e Cartão da Sociedade Nacional das Indústrias do Peru, Rodión Caveró.



## FOTOGRAFIA TRIDIMENSIONAL É INTRODUZIDA NO PAÍS

**A**Paulista de Fotografia, através de acordo firmado com a norte-americana Imagetech Company, está introduzindo no mercado a fotografia tridimensional. Com a parceria, a empresa, além de comercializar com exclusividade os novos produtos, torna-se o primeiro laboratório do país a dominar o processo de ampliação de fotografias de terceira dimensão (3D).

Segundo Sérgio Florentino, diretor da Paulista, o Brasil é o quarto país do mundo a utilizar o esse sistema, que permite criar fotos e transparências coloridas em 3D fiéis a realidade. A empresa está lançando também o Studio-5000, uma máquina fotográfica para profissionais que desejam produzir fotos em terceira dimensão. A máquina é automática e utiliza filmes 120 ou 220 mm coloridos comuns.

## MAIS DE MIL INSCRITOS NA EMBALLAGE 96

**M**ais de 1700 empresas, até Magora, já reservaram estandes para a EMBALLAGE 96, que será realizada de 12 a 16 de novembro, no Parque de Exposições de Paris - Nord Villepinte. A participação estran-

geira representa 45% dos expositores, entre os quais a África do Sul, Argentina, Israel, Irlanda, Marrocos, Coreia e Taiwan. Os organizadores estimam a presença de 105 mil visitantes, sendo 25% internacionais.



# UMA NOVA AGENDA PARA O SETOR

Mário Higino Leonel (\*)



Dedicado nos últimos 20 anos a uma política de expansão e modernização de seus negócios, o setor de celulose e papel alcançou um admirável status, resgatando o Brasil da incômoda posição de importador e ganhando importantes espaços no competitivo mercado externo, em que pese as dificuldades enfrentadas em relação ao chamado Custo Brasil.

No entanto, estudos do setor, respaldados por projeções de agências oficiais de fomento, revelam que não se pode deitar sobre os louros dessa vitória. A nova política de desenvolvimento adotada pelo Brasil projeta um crescimento real da economia para até o final do século, que tem de ser acompanhado por todos os setores, particularmente pelo nosso.

Isso significa que se torna irrecusável a adoção da mesma política de crescimento para o nosso setor. Caso contrário corremos o risco de chegarmos ao final do século perdendo a corrida que hoje estamos vencendo. Ou seja, para sustentar o crescimento da economia o país poderá se tornar, novamente, importador líquido de papel, tendo de abandonar inclusive as posições internacionais conquistadas.

As empresas do setor, vocacionadas para o crescimento, já deram a partida em vários planos isolados que, somados, já chegam a 3 bilhões de dólares, cerca de 25% do total planejado para os próximos dez anos.

Esta é a resposta positiva que o setor de papel e celulose vem dando à perspectiva de crescimento do país. As dificuldades, no entanto, são muitas, particularmente aquelas relativas aos gravames, que são impostos internamente aos investimentos produtivos, e à necessidade de definição mais rápida de uma política florestal mais adequada e que nos coloque, ao menos, em posição de igualdade com a concorrência internacional.

Por isso, a ANFPC trabalha na elaboração de uma precisa radiografia do cenário macroeconômico mundial, levando em consideração temas relevantes como a flutuação cíclica do mercado, a integração econômica dos países a blocos comerciais regionais e globais; a abertura comercial; e a questão das variações

cambiais e estabilização econômica.

É preciso ter presente, também, padrões de concorrência e estratégias de mercado das nossas empresas e dos concorrentes. Nessa direção, se destacam questões relativas a fusões e aquisições, novos investimentos e, principalmente, a participação no mercado mundial de novos atores como a Indonésia e Malásia.

Para o nosso setor existem particularidades do processo industrial, que despertam atenção específica, como o caso das florestas plantadas, fonte da nossa principal matéria-prima. Isso levanta a discussão sobre a sustentabilidade, que, por sua vez, traz consigo o problema de certificação ambiental dos processos produtivos.

No âmbito comercial, a globalização do setor obriga à observação de diversas estratégias concorrenciais, relacionadas com a diferenciação de produtos; barreiras não tarifárias; e análise qualitativa dos canais de distribuição e comercialização.

A definição e priorização dos temas dessa agenda de discussão tem função estratégica, particularmente neste momento, quando a ANFPC trabalha num programa de investimentos que está apoiado na ampliação do mercado interno e na nossa condição competitiva para manter e ocupar novas posições no mercado internacional.

Deve ser lembrado também que o custo desses empréstimos para os tomadores são

altíssimos e fora da realidade do mercado internacional. Portanto, reivindicar que o custo dos empréstimos do BNDES seja compatível com o do mercado internacional, onde estão localizados nossos principais competidores, é uma ação que atende ao interesse de todo o parque industrial brasileiro.

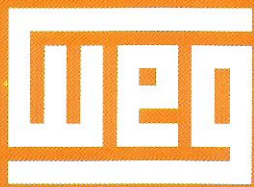
A antiga demanda do setor, argumentando tecnicamente que a celulose é um produto manufaturado e que, por isso, deveria ser isenta do recolhimento do ICMS, quando exportada, é mais do que justa. Aliás, este benefício está previsto na Reforma Tributária.

Quando se fala em ampliação da capacidade produtiva de um setor como o de celulose e papel, imediatamente se apresenta a questão da auto sustentação do processo produtivo. Isso significa que é preciso plantar eucalipto e pinus, nossa principal matéria-prima. Mas não se pode plantar simplesmente, porque estamos submetidos ao controle do Ibama e inseridos dentro da política florestal brasileira, com regras definidoras ainda em curso.

Esta questão, no entanto, tem trazido outra de caráter econômico: a questão dos incentivos fiscais para reflorestamento. Há muitos anos eles foram extintos no Brasil. Ocorre, contudo, que o Chile, de dimensões territoriais infinitamente menores que as do Brasil, tem reflorestado muito mais, em virtude de uma decidida política de incentivos fiscais ao setor madeireiro, promovida pelo governo, com amplo sucesso.

O setor de celulose e papel é de capital intensivo, como sempre destacamos. Por isso, nossa competitividade depende fundamentalmente de avanço tecnológico do processo produtivo e da redução dos custos incidentes sobre o capital a ser investido. Somos um setor que constrói parcerias com o Governo, para colaborar na formulação de uma política industrial coerente, que contribua para a manutenção da competitividade internacional dos produtos brasileiros.

\* *Mário Higino Leonel é diretor-executivo da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose.*



# Tecnologia mundial em motores de alta tensão

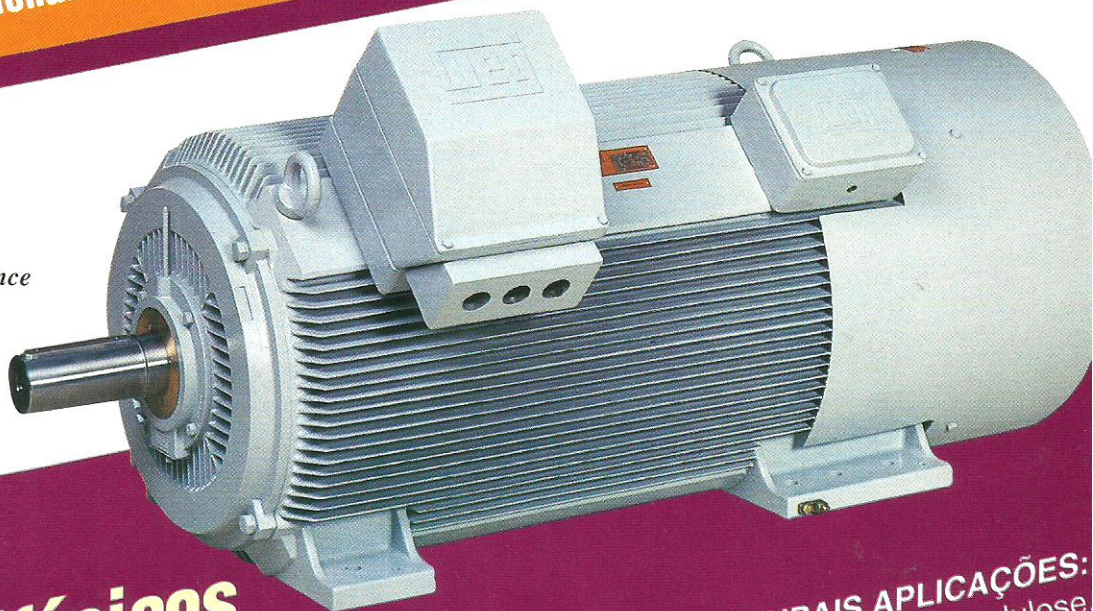
• Qualidade Internacional

• Design moderno

• Alto padrão de desempenho



Linha **H** Performance



**CARACTERÍSTICAS:**  
Potências: 100 a 2.250 kW  
Carcasas : 315 a 630  
Tensões : 220 a 6.600V  
Polaridades: 2 a 12

## Motores Trifásicos de Indução

**PRINCIPAIS APLICAÇÕES:**  
Mineração, siderurgia, papel e celulose, saneamento, químico e petroquímico, cimento, etc



Linha **Master**

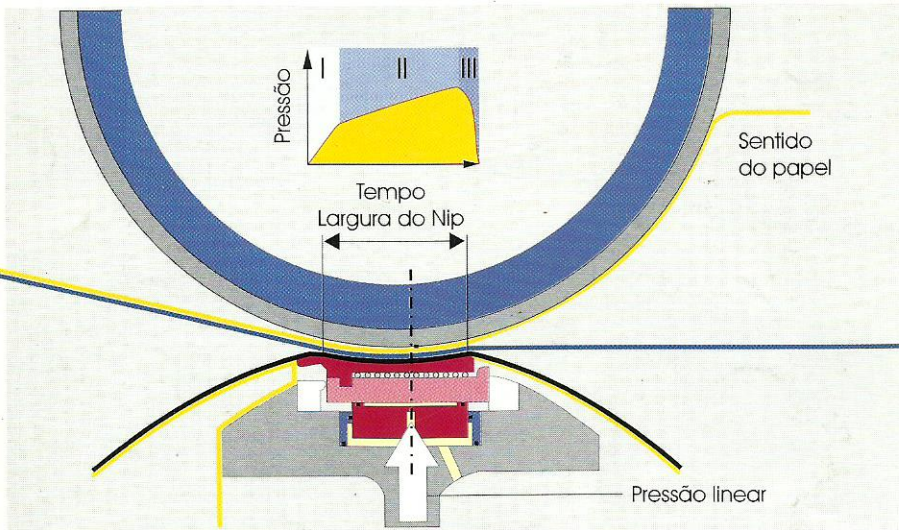
**CARACTERÍSTICAS:**  
Potências: 355 a 20.000 kW  
Carcasas : 355 a 1.000  
Tensões : 440 a 13.800V  
Polaridades: 2 a 24



**WEG MÁQUINAS LTDA.**

Rua Joinville, 3000 - 89256-9000 - Jaraguá do Sul - SC  
Fone (047) 372-4000 - Fax (047) 372-4030  
São Paulo: (011) 574-6977 - Fax (011) 549-7015

# Prensas de sapata NipcoFlex - um salto para o futuro



A partir de dois sistemas de prensas de sapata muito conhecidos e amplamente empregados, foi desenvolvido um novo conceito ainda melhor: NipcoFlex.

## O Nip da NipcoFlex

- Sapata lubrificada hidrodinamicamente com perfil de pressão ideal (3 zonas) para um desaguamento progressivo da folha.
- Comprimentos de nipo de até 310mm são possíveis através de arranjo excêntrico da camisa flexível.
- Isolamento térmico da sapata de pressão para evitar deformações de origem térmica.

## As vantagens tecnológicas para o papelero

- Baixa pressão específica associada a um alto impulso de prensagem, para manter o volume e aumentar o teor seco.
- Elevação da pressão gradual e suave durante o processo de desaguamento (Zona II) e como consequência compactação uniforme através de toda a espessura da folha.
- Baixa dupla-face em relação à rugosidade e absorção de óleo.
- Longa vida dos feltros e da camisa flexível.

