

Competitividade internacional da indústria brasileira exportadora de papel de imprimir e escrever à luz da cadeia de valor

CHRISTIAN LUIZ DA SILVA
Professor da FAE Business School

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar o posicionamento estratégico das principais empresas exportadoras mundiais e brasileiras de papel de imprimir e escrever a partir do estudo da cadeia de valor. Para tanto, realizou-se uma pesquisa tipo aplicada, de nível explicativo e de caráter qualitativo. A amostra foi selecionada por tipicidade e a pesquisa aconteceu em duas etapas. A primeira etapa foi uma pesquisa indireta, a fim de conhecer o posicionamento competitivo dos principais exportadores mundiais, que representam 35% da produção mundial. Na segunda etapa a pesquisa foi direta, por meio de entrevistas semi-estruturadas, com as quatro principais empresas exportadoras do Brasil, além de um agente de financiamento, uma consultoria desta atividade e a associação de classe. A análise por meio da cadeia de valor mostrou que a vantagem absoluta baseada na dotação de recursos naturais e o seu desenvolvimento não garantem a competitividade na indústria brasileira.

Palavras-chave

Exportações brasileiras; indústria de papel de imprimir e escrever; competitividade; cadeia de valor.

Printing and writing paper export brazilian industry international competitiveness by the value chain

Abstract

This article aims at analyzing the strategic positioning of international and Brazilian Printing and Writing Paper companies based on the value chain analysis. To that end, we carried out a two-step explanatory and qualitative applied research, choosing the samples according to their types. The first step consisted in an indirect research aimed at knowing the competitive position of the main world exporters which account for 35% of the world production. The second step consisted in a direct research carried out through semi-structured interviews with the four main Brazilian export companies, a financing agent, a consultancy on that activity and its class association. The value chain analysis allowed us to reach the conclusion that the absolute advantage based on natural resources endowment and development does not guarantee the Brazilian industry competitiveness.

Key words

Brazilian exports; printing and writing paper industry; competitiveness; value chain.

INTRODUÇÃO

A indústria de papel e celulose iniciou a década de 1990 com capacidade competitiva e finalizou com problemas de coordenação da sua cadeia produtiva, com as indústrias de celulose investindo e crescendo mais internacionalmente que a indústria de papel (JORGE, 1993; FONSECA & ZEIDAN, 2003). Aliados a isso, os problemas discutidos pela indústria resumiam-se na falta de competitividade sistêmica, oriunda do custo do capital, dos custos de infra-estrutura e da carga tributária. A discussão não procurou avaliar alternativas para aproveitar mais eficientemente os recursos disponíveis a fim de manter a vantagem absoluta conquistada (pelo reflorescimento) e de desenvolver outras vantagens apoiadas no aprimoramento e na especialização da produção. O resultado foi a perda de participação da indústria de papel nas exportações mundiais entre 1990 e 1999 e a desarticulação da cadeia produtiva (BRACELPA, 2001). Fonseca & Zeidan (2003) afirmam que a indústria brasileira de papel e celulose começa o século XXI com vantagens concentradas no baixo custo da matéria-prima, mas que em um cenário de maior liberalização do comércio os produtores brasileiros podem não ser tão competitivos.

Diante desse problema de pesquisa, o presente estudo irá concentrar a análise no segmento de imprimir e escrever, especificamente papéis tipo *cut size*. As empresas brasileiras, fabricantes deste tipo de papel, estão entre as maiores exportadoras de produtos do complexo papel e celulose. Embora a participação do país nas exportações mundiais de papel de imprimir e escrever não revestido à base de celulose (UWF) tenha-se reduzido de 8,2% em 1990 para 5,4% em BNDES (1999), citado por Valença e Mattos (2000), os fabricantes deste tipo de papel são dos mais capacitados a gerar economia de escala, tão importante neste mercado, em função da forte concentração da produção desse tipo de papel. A questão que se articula é como estabelecer vantagens competitivas nesse mercado, cujo produto é considerado homogêneo e o padrão de concorrência é determinado pelas escalas de produção, já que a vantagem absoluta obtida na matéria-prima básica (cavaco de madeira) não consegue manter a competitividade internacional dessa indústria. As exportações mundiais de papéis de imprimir e escrever não revestidos, em que se enquadram os papéis tipo *cut size*, cresceram 83% entre 1990 e 1999, porém as exportações brasileiras aumentaram apenas 40% e resultaram na perda de participação no comércio mundial.

O Brasil era o oitavo maior exportador de papel de imprimir e escrever em 1990, passando para a décima terceira posição em 2000, perdendo para Noruega, Japão, Indonésia, Coreia do Sul e Reino Unido (FAO, 2002). Tais fatos retratam as características desse segmento de papel como um mercado internacional competitivo, apesar de internamente (Brasil) ser um mercado oligopolizado. As condições de concorrência no mercado internacional são diferentes daquelas que ditam a dinâmica interna, devendo-se avaliá-las de forma particular, observando as diferenças que envolvem todas as dimensões competitivas para determinar a competitividade internacional de cada firma.

O objetivo desse artigo é avaliar o posicionamento estratégico das principais empresas exportadoras mundiais e brasileiras de papel de imprimir e escrever a partir do estudo da cadeia de valor.

A relevância do trabalho está relacionada à importância da competitividade internacional para o Brasil. A busca de maior competitividade advém do objetivo nacional de redução da vulnerabilidade a partir do crescimento das exportações. Sendo a dinâmica competitiva internacional específica para cada mercado, o país precisa conhecer melhores suas indústrias estratégicas e estar pronto para ter políticas de longo prazo para as mesmas.

A indústria de papel e celulose iniciou a década de 1990 com capacidade competitiva e finalizou com problemas de coordenação

Alguns estudos como Bonelli (2001), Arbache e De Negri (2001), Resende e Teixeira (2001), Pinheiro e Moreira (2000), Além (2000), Lima e Carvalho Junior (2000) analisam a competitividade brasileira em âmbito internacional, porém não partem da dinâmica concorrencial de um mercado específico, tornando-se genéricos e setorialmente pouco definidos. Não há, tampouco, estudos que contribuam para a compreensão da competitividade internacional a partir de um método comparativo estruturado para o próprio mercado, recaindo, novamente, na generalidade. Nesse caso, enquadram-se estudos que tratam da competitividade ou da dinâmica da indústria de papel e celulose, todavia sem posicioná-la externamente, como Zayen (1986), BNDES (1991), Soto B. (1993), MDIC (1999) e ABTCP (2000).

Diante da complexidade do tema em discussão ressaltam-se algumas limitações analíticas e temporais. Em termos analíticos, salienta-se que o estudo avalia as características de competição do mercado de papel de im-

primir e escrever por meio da interpretação dos próprios agentes participantes do mercado em questão. Justifica-se tal escolha metodológica pela consideração de que as empresas e as instituições são as principais responsáveis pela dinâmica do mercado em que participam. Desta forma, para compreender o mercado há que se avaliar o posicionamento desses agentes. Em termos temporais, o período de análise foi a década de 1990 até o ano de 2002, quando se pesquisou sobre este setor no Brasil. Os relatórios e informações diretas de cada empresa foram consultados de 1999 a 2002, e as entrevistas foram realizadas em 2002.

O trabalho está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima seção discutirá o conceito de cadeia de valor e a sua relevância para análises estratégicas. Logo após, serão feitas as considerações metodológicas, para na quarta seção discutir os principais resultados e apresentar as considerações finais na última seção.

COMPETITIVIDADE NA CADEIA DE VALOR

Ferraz *et al.* (1997) e Coutinho & Ferraz (1995) argumentam que a competitividade é determinada no próprio mercado e influenciada, e não definida, pelo Estado, a partir de três conjuntos de fatores: sistêmicos, estruturais e internos. Os autores definem os fatores determinantes observando todos os aspectos que influenciam a firma no ambiente concorrencial: as suas próprias características e ações (internos), o mercado em que atua (estruturais) e o ambiente concorrencial (sistêmicos). Tais fatores irão influenciar na competitividade da firma, que somente será conhecida *ex-post*, ou seja, depois da validação das estratégias de cada firma no mercado e da realização da dinâmica e interação econômica entre oferta e demanda. A competitividade é extrínseca ao processo concorrencial e se define relativamente ao posicionamento de cada firma em relação ao padrão concorrencial.

Essa denominação foi utilizada para análise da competitividade da indústria brasileira nos primeiros anos da década de 90 (JORGE, 1993). Outros autores discutem tais fatores, priorizando alguns mais que outros e dando, inclusive, nomes diferenciados. Para Fajnzylber (1988, p. 22), no mercado internacional não há uma disputa apenas entre empresas, mas entre sistemas produtivos, esquemas institucionais, sociais, políticos; enfim, ratifica-se a abrangência da competitividade determinada não apenas por fatores ligados à própria empresa ou seu mercado (internos e estruturais respectivamente), mas ao ambiente concorrencial como um todo. O autor relaciona todos esses fatores ao fato de afetarem a produtividade e, por consequência, o nível de bem-estar, caracterizando, assim, a competitividade da firma.

Porter (1993) engloba duas formas de análise da competitividade, sempre por meio das vantagens competitivas: vantagens da indústria e das nações. A primeira trata das estratégias e inovações características de empresas globais e ressalta o caráter intrínseco da competitividade, que é criado pelas próprias capacitações e alianças da firma. A segunda trata dos condicionantes do país que favorecem a criação de estratégias, inovações e alianças, como: infra-estrutura, condicionantes da demanda, do fornecimento de insumos e de indústrias correlatas e de apoio. Ressalta-se a criação de vantagens por meio de características extrínsecas à firma.

Possas (1999, p.137) salienta que “(...) o processo de seleção pelo mercado está muito longe de ser um mecanismo estritamente econômico ou fundamentalmente objetivo. Ao contrário, é inteiramente perpassado por elementos culturais, sociais, políticos, legais e institucionais”. Isso é ressaltado em ambientes concorrenciais internacionais, onde, como afirmou Fajnzylber, não concorrem apenas empresas. Para Possas, os fatores internos são intrínsecos ao posicionamento e estratégia da firma no processo de seleção (das firmas que permanecerão concorrendo), privilegiando os fatores extrínsecos à firma para determinar a competitividade.

O Instituto Alemão de Desenvolvimento, citado em Macedo (2000), privilegia dois ambientes do processo concorrencial: a firma e os fatores sistêmicos. Enquanto o segundo é uma função das características e diretrizes sociopolíticas e econômicas de um país, o primeiro é determinado pela capacidade de a firma lidar com o incerto ambiente econômico. Essa capacidade, relacionada com suas estratégias, é que definirá a competitividade da firma.

Dessa forma, alguns autores, como Macedo (2000) e Fajnzylber (1988), mostram a importância dos fatores sistêmicos por sua influência nas condições de competitividade local e internacional. Outros priorizam os fatores estruturais, como Porter (1993), por considerar que a competição ocorre no mercado e que os demais fatores afetam e são imprescindíveis para análise, porém com menor relevância. Já Ferraz *et al.* (1997), Coutinho e Ferraz (1995) e Possas (1999) resgatam as abordagens evolucionárias, que priorizam as condições históricas para explicar a dinâmica de um mercado. Não pode, dessa forma, ser privilegiado um ou outro fator. Consideram que todos os fatores são importantes para determinar a competitividade, deixando ampla a própria relação de itens pertencentes a cada grupo, pois nenhuma classificação realizada abrangeria a complexidade que envolve a dinâmica econômica.

Cada mercado tem suas especificidades e cada firma tem suas características próprias, sendo motivada por

objetivos e estratégias que direcionam a sua tomada de decisão. Essa decisão é o elo entre a firma, a leitura que ela faz do ambiente econômico, a sua estratégia, para sobrevivência e alcance de seus objetivos, e a construção dinâmica da economia. A partir da interação das decisões dos agentes econômicos, tem-se a evolução do ambiente econômico, vinculada com a sua história e com sua incerteza sobre o futuro. O presente é construído nessa relação dicotômica, na medida em que é uma evolução entre o passado e a leitura do futuro, por parte das firmas, bem como é a interação dos agentes que irá transformar o futuro em presente.

Para que a empresa possa lidar com as incertezas desse ambiente concorrencial, ela deve se posicionar diante dos fatores de competitividade que podem afetar mais diretamente o seu mercado. A identificação dos fatores que afetam a sua competitividade deve se originar no reconhecimento do seu próprio mercado e nos fatores que afetam os seus custos ou a sua cadeia de valor. Isto servirá como ferramenta para a empresa priorizar os fatores que determinam a competitividade. Possas (1999) e Porter (1993) afirmam que as estratégias das empresas somente poderão ser definidas a partir da análise da indústria. Ferraz *et al.* (1997), Coutinho e Ferraz (1995) também salientam que a dinâmica do mercado é que definirá o padrão de concorrência intrinsecamente, e esse padrão é que determinará a competitividade. Neste sentido, a compreensão dos fatores que determinam o padrão competitivo de um mercado deve ser identificada a partir da cadeia de valor de que a firma participa.

A análise da cadeia de valor parte da estruturação dos processos desde a matéria-prima até o consumidor final. Shank e Govindarajan (1997, p.14) conceituam cadeia de valor como “o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. Silva (2004, p. 70) salienta que “a empresa deve estabelecer vantagens competitivas sustentáveis para permanecer ou ganhar novos mercados, porém para isso ela deve compreender o ambiente em que se encontra. Essa compreensão leva à estruturação da cadeia de valor”. O autor ressalta que “a noção espacial da cadeia de valor é externa à empresa, sendo esta apenas uma parte do todo. Inclusive a abrangência da agregação pode ser diferente entre as empresas concorrentes, pois depende da estratégia de verticalização e horizontalização de cada empresa” (SILVA, 2004, p. 71).

O Institute of Development Studies - IDS (2001) mostra a dimensão do conceito de cadeia de valor, explicitando

melhor as etapas que a compõem, resumindo como a análise do “berço até o túmulo” de um produto ou serviço:

“the value chain describes the full range of activities that are required to bring a product from its conception, through its design, its sourced raw materials and intermediate inputs, its marketing, its distribution and its support to the final consumer. In other words, the chain can be seen as incorporation production, exchange, distribution and consumption from de cradle to the grave of a given product or service”.

Kaplinsky (2000, p. 8) conceitua cadeia de valor como

“the value chain describes the full range of activities wich are required to bring a product or service from conception, through the intermediary phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of varioes producer services), delivery to final consumers, and final disposal after use”.

O comércio internacional não deve ser visto como algo isolado, mas como a concorrência de sistemas produtivos, vinculados pela cadeia de valor.

Segundo o IDS (2001), a análise da cadeia de valor não é recente, pois foi usada, por exemplo, nas décadas de 60 e 70 para análise da dependência histórica de desenvolvimento das economias exportadoras de minerais. Além disso, utilizou-se, no final da década de 70 e início da de 80, na literatura de planejamento e desenvolvimento francês para perceber a capacidade daquela indústria de se estender ao longo de toda a cadeia de valor. Na literatura francesa, cadeia de valor foi denominada *filière*. Kopittke e Casarotto (1996, p.2) definem *filière* como “composta da sucessão de etapas tecnológicas de produção distintas e separáveis associadas à utilização de um recurso dado ou à obtenção de um determinado produto (...) A análise de *filière* é uma análise de sistemas dirigida para análise de setores industriais”. Isso demonstra a equivalência das noções de cadeia de valor e *filière*, dada a importância que ambos os conceitos dão à formação da cadeia produtiva e à problemática de pesquisa, pois o estudo da *filière* também se justifica pela necessidade de se conhecer bem o setor em que a empresa atua.

Ressaltando a importância do estudo de cadeias de valor para a compreensão da dinâmica setorial, o IDS (2001) menciona que “ *the value chain is, consequently, a concept which not only facilitates research but also provides practical insights into policy at both the corporate and government level*”; ou seja, permite observar a empresa posicionada dentro do ambiente concorrencial de que ela faz parte, facilitando pesquisas e estudos sobre novas oportunidades que visem desenvolver aquela cadeia.

Segundo Gereffi e Kaplinsky (2001), o comércio internacional não deve ser visto como algo isolado, mas como a concorrência de sistemas produtivos, vinculados pela cadeia de valor. Sendo que a análise da cadeia de valor parte da estruturação de processos, estes se tornam mais ou menos complexos conforme o destino do produto ou serviço (vendido localmente, exportado ou importado) e as características específicas dos próprios processos.

Nota-se que cada processo possui, além da relação de custo e valor, as ligações entre clientes e fornecedores (elos da cadeia); ou seja, existem os processos dentro de cada etapa da cadeia produtiva que podem ser otimizados, além das relações entre clientes e fornecedores, que podem ampliar ou minimizar as incertezas do ambiente, dependendo do nível de amadurecimento dessa relação. Quanto mais sólidas forem essas relações, normalmente estabelecidas contratualmente, menores serão as incertezas ou as possibilidades de o ambiente concorrencial afetar a dinâmica do mercado.

Haguenauer e Prochnik (2000, p. 40) afirmam que

a partir do estudo das cadeias, observa-se que a competitividade das empresas não depende apenas da sua eficiência econômica e estratégia de conduta. O meio ambiente em que a empresa atua, tanto no que diz respeito aos parceiros sobre a cadeia produtiva como no que tange às demais instituições, tem forte influência sobre o sucesso das empresas.

Somente após compreender as especificidades da cadeia produtiva em que a empresa participa, principalmente entre competidores de países diferentes, é que será possível verificar as diferenças relevantes e a formação da capacidade de competir da estrutura da cadeia produtiva a que pertence cada uma das firmas exportadoras.

MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é aplicada, já que depende dos conhecimentos desenvolvidos pela pesquisa pura, mas tem como interesse a aplicação e conseqüências práticas do conhecimento, e o nível de pesquisa é explicativo (GIL, 1994). A pesquisa foi realizada visando à busca de

soluções ou alternativas ao problema explicitado na introdução deste artigo e não somente no intuito de descrever ou mostrar uma nova visão sobre o tema.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A **primeira etapa** foi uma pesquisa indireta, a fim de conhecer a dinâmica setorial na década de 1990 e conhecer o posicionamento competitivo dos principais exportadores mundiais. Esta etapa foi a mais longa em tempo e densa em informações e permitiu definir as recentes questões discutidas pelo setor brasileiro. Para isso, utilizaram-se as seguintes fontes e etapas auxiliares:

- a) Busca e leitura de artigos e teses referentes a indústria de papel e celulose: foram consultadas, principalmente, Zayen (1986), BNDES (1991), Soto B. (1993), MDIC (1999) e ABTCP (2000), Jorge (1993) e, posteriormente, Fonseca e Zeidan (2003);
- b) Compreensão do contexto da indústria de papel e celulose: neste caso foram consultadas as revistas setoriais (*Celulose & Papel* e *O Papel*). Estas publicações foram relevantes para indicar os principais temas discutidos pelo setor no Brasil;
- c) Definição de uma atividade de papel e celulose para pesquisa aprofundada: escolheu-se a indústria de papel de imprimir e escrever pela sua representatividade brasileira no comércio internacional e pela alta concentração de mercado (quatro empresas detinham 98% das exportações brasileiras em 2000 – Quadro 1);
- d) Determinação dos participantes do mercado mundial: primeiro foi consultada a FAO (www.fao.org.br), para obtenção de informações do mercado mundial e depois as associações de papel e celulose dos principais países exportadores. Definiram-se as empresas que totalizam 35% da produção mundial. Esta quantidade foi considerada representativa, apesar de não ser definida estatisticamente e ser, portanto, uma limitação do trabalho;
- e) Definição das variáveis de pesquisa: por meio das publicações setoriais e das informações coletadas nas revistas setoriais mencionadas, definiu-se uma cadeia de valor genérica e os principais pontos que afetam a competitividade daquela cadeia. Estes pontos foram validados por meio de visitas a empresas de papel e de entrevistas com instituições vinculadas ao setor (consultoria tecnológica e econômica e associação tecnológica). Estas entrevistas foram documentadas e permitiram validar as principais variáveis de pesquisa e o questionário para as empresas brasileiras;
- f) Coleta de dados das empresas selecionadas a partir dos anuários econômicos e financeiros, bem como demais informações disponíveis no *site* das empresas, foi verificado o posicionamento de cada firma. É importante salientar que este posicionamento é decorrente do momento da pesquisa (2002);

- g) Definição do Padrão de Competição: para cada variável pesquisa, e que afeta a cadeia de valor, foi definido o comportamento-padrão das firmas (padrão = maior frequência – exemplo: 9 das 14 empresas possuem a ISO 14001 e a consideram estratégica – este foi considerado um comportamento padrão de competição no mercado internacional) – Quadro 3;
- h) Posicionamento das Firms Brasileiras e Demais: a partir da definição do padrão de competição fez-se a mesma análise (maior frequência) para as firmas brasileiras e para as demais. Se aquele fator fosse igual à média, então era neutro para competição do bloco (brasileiros e demais competidores). Se fosse menor que o padrão, era considerado negativo e maior que o padrão era considerado positivo. Por exemplo, ter a ISO 14001 não é um diferencial competitivo, assim, se a maioria de cada bloco o tinha seria neutro e se não tivesse seria negativo (Quadro 5).

A **segunda etapa** a pesquisa foi direta, por meio de entrevistas semi-estruturadas, com as quatro principais empresas exportadoras do Brasil, além de um agente de financiamento, uma consultoria desta atividade e a associação de classe. O questionário foi validado com os agentes a partir de um pré-teste realizado com uma consultoria desta atividade e a associação de classe. As questões foram oriundas de leituras do pesquisador durante dois anos sobre esta atividade econômica. Desta leitura extraíram-se 14 questões chaves, que foram validadas, quanto a importância e clareza, em pré-teste com dois dos entrevistados. As questões foram abertas e subjetivas e tinham a intenção de compreender a tendência da competitividade internacional desse mercado para as empresas brasileiras e para os representantes institucionais dessa cadeia. O questionário foi enviado por *e-mail* a todos os entrevistados que responderam no prazo estipulado. Neste entremeio, algumas dúvidas foram sanadas

com os entrevistados, bem como dúvidas referentes às respostas foram resolvidas por contato telefônico após o recebimento do questionário.

As questões da pesquisa direta abrangeram temas como: motivo da redução das exportações brasileiras; motivos do incremento dos competidores internacionais, como a APP; se houve um redirecionamento para o mercado interno, salientando a importância das exportações para a indústria brasileira; a relevância da distribuição nas exportações; o custo Brasil nas exportações de papel de imprimir e escrever; a questão tecnológica e o incremento da agregação de valor; os fatores de sucesso da indústria de papel de imprimir e escrever (apresentados no Quadro 4); estratégia global; dificuldades para estabelecer cooperações para competir internacionalmente; as fusões e aquisições no Brasil; a integração vertical; o papel do mercado chinês nesta atividade econômica mundial; legislação ambiental e tendências da indústria.

Definição da amostra

Definiu-se a amostra por tipicidade. Neste tipo de amostra seleciona-se a partir de um subgrupo da população que pode ser considerado representativo (GIL, 1994). Foram selecionados os subgrupos amostrais em empresas brasileiras e estrangeiras. As brasileiras – principal subgrupo da população para a pesquisa, por estar diretamente relacionado ao problema de pesquisa – foram selecionadas a partir da participação nas exportações nacionais de papel para imprimir e escrever. Por isso, a coleta de dados ocorreu para quase toda a população analisada no caso brasileiro (Quadro 1).

A pesquisa direta foi realizada com as quatro firmas exportadoras de papel de imprimir e escrever (Ripasa, Suzano, Votorantim Papel e Celulose e Internacional Paper do Brasil), e, adicionalmente, com a associação de classe (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Pa-

Quadro 1: Estratificação das exportações brasileiras de papel de imprimir e escrever e indicação das empresas pesquisadas — 2000 (em toneladas).

| EMPRESA BRASILEIRA | EXPORTAÇÕES (EM TONELADAS) | EMPRESA PESQUISADA |
|--|-------------------------------|-----------------------|
| Grupo Suzano (Bahia Sul Celulose As e Cia Suzano de Papel e Celulose) | 170.314 | SIM |
| Grupo Votorantim (Votorantim Celulose e Papel As e Ind. de Papel de Salto Ltda.) | 113.981 | SIM |
| Grupo International Paper (International Paper do Brasil Ltda. e Inpacel – Ind. de Papel Arapotí SA) | 186.301 | SIM |
| Grupo Ripasa (Ripasa As Celulose e Papel e Cia Santista de Papel) | 104.646 | SIM |
| Outros (7 empresas) | 13.508 | NÃO |
| TOTAL | 588.750 | - |

Fonte: Bracelpa (2001).

Nota: Representatividade da Amostra: 98% das Exportações Brasileiras em 2000.

pel), com o Estado, por meio do seu principal interventor nesse mercado (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES) e com uma consultoria que se preocupa justamente com a análise da competitividade setorial (Jaakko Pöyry).

Para as empresas estrangeiras, observou-se como fator representativo do subgrupo a capacidade de produção, pois se pode vincular isto ao comércio internacional e à capacidade competitiva da empresa. As organizações selecionadas, incluindo as empresas brasileiras, representam 34,9% da produção mundial (Quadro 2).

Variáveis de pesquisa

Para análise das empresas pesquisadas, dividiu-se o processo de agregação de valor em três etapas: recursos florestais, produção e distribuição/consumo. Os recursos florestais estão ligados à silvicultura e ao corte e transporte da madeira. A segunda etapa é a produção e envolve a fabricação da polpa, do papel e da realização das transformações. A terceira é a distribuição e consumo e está relacionada à distribuição do produto de tal forma que chegue ao consumidor final.

As variáveis pesquisadas, denominadas de pontos focais, foram:

a) recursos florestais:

- a. legislação ambiental: certificação; variável ambiental nos negócios como foco estratégico, mercadológico ou legal;
 - b. domínio da matéria-prima: disponibilidade e localização dos recursos;
 - c. inovação tecnológica na silvicultura: tecnologia; pesquisa e desenvolvimento;
 - d. integração vertical: fornecimento de matérias-primas; disponibilidade de madeira; fabricação de celulose;
- b) processo produtivo:**
- a. gestão: estrutura de governança; composição do capital; constituição legal; qualidade; produtividade;
 - b. produção: nível tecnológico; prática de pesquisa e desenvolvimento; principal foco da pesquisa e desenvolvimento; gastos com pesquisa e desenvolvimento; capacidade medida das unidades fabris; diversificação média da produção por unidade fabril; questão ambiental;
 - c. taxa de juros: taxa de juros média; prazo médio de empréstimo; estratégia de financiamento;
 - d. integração vertical: nível de integração; atividade florestal (% madeira utilizada no processo da propriedade da empresa); parcerias na cadeia produtiva; predisposição para realizar parcerias; relação com fornecedores;
 - e. estratégia: direção da estratégia de produto (exporta-

Quadro 2: Capacidade nominal de produtores mundiais selecionados de papel de imprimir e escrever - 2002 (em toneladas).

| EMPRESA | PAÍS | CAPACIDADE DE PRODUÇÃO | |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|
| | | (MIL TON.) | (% DA CAP. MUNDIAL) |
| Stora Enso | Suécia/ Finlândia | 8.305 | 7,8 |
| Upm-Kymmene | Finlândia | 5.665 | 5,3 |
| International Paper | Estados Unidos | 5.495 | 5,2 |
| Asia Pulp & Paper | Indonésia | 3.583 | 3,4 |
| Sappi | África do Sul | 4.270 | 4,0 |
| Portucel | Portugal | 858 | 0,8 |
| Norske-Skog | Noruega | 2.980 | 2,8 |
| Oji Paper | Japão | 2.500 | 2,4 |
| Marchi | Itália | 550 | 0,5 |
| Torraspapel | Espanha | 780 | 0,7 |
| Grupo Suzano | Brasil | 588 | 0,5 |
| Grupo Votorantim | Brasil | 685 | 0,6 |
| Grupo International Paper Brasil | Brasil | 532 | 0,5 |
| Grupo Ripasa | Brasil | 300 | 0,3 |
| Outros | Vários | 69.209 | 65,1 |
| TOTAL | - | 106.300 | 100 |

Fonte: Stora Enso (2002); Upm-Kymmene (2002); International Paper (2002); App (2002); Sappi (2002); Portucel (2002); Norske-Skog (2002); Oji Paper (2002); Marchi (2002); Torrarpapel (2002); Suzano (2002); Vcp (2002); International Paper Brasil (2002); Ripasa (2002).

ção ou mercado interno); estratégia de produto (preço, prazo, marca, diversificação, novos produtos, sofisticação tecnológica); motivação da estratégia atual; estratégia na compra de insumos; estratégia sobre mix de produtos;

c) distribuição e consumo:

- gestão: estrutura de marketing e vendas;
- inovação: tecnologia de informação;
- taxa de câmbio: grau de vulnerabilidade; elasticidade taxa de câmbio-exportação;
- articulações na cadeia: governança (mercado, híbrido ou hierárquico);
- estratégias: foco de venda (maior valor agregado, fortalecimento da marca ou venda de *commodities*).

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

A partir da pesquisa indireta com as 14 empresas mundiais avaliadas (Quadro 2), observou-se que a maioria das empresas possui plantas com capacidade produtiva de 200 a 400 mil toneladas, com produtividade entre 150 e 300 toneladas por empregado em processos produtivos integrados verticalmente. Esta integração vertical abrange, normalmente, desde atividade florestal até distribuição e consumo. A existência de estrutura própria na distribuição e consumo das exportações é considerada estratégica em razão da necessidade de compreensão das tendências comportamentais dos consumidores. A quali-

Quadro 3: Padrão de competição internacional de papel de imprimir e escrever.

| ETAPA DO PROCESSO | PONTO FOCAL | POSICIONAMENTO PADRÃO DOS COMPETIDORES |
|------------------------|---|--|
| RECURSOS FLORESTAIS | Legislação ambiental | Possuem ISO 14001 e têm a variável ambiental com foco estratégico |
| | Domínio de matéria-prima | Possuem mais de 50% da matéria-prima ou são auto-suficientes e se encontram em local diferente da planta, mas da própria empresa |
| | Inovação tecnológica | É favorável ou muito favorável ao desenvolvimento do produto e há investimentos da empresa |
| | Integração na silvicultura | As principais matérias-primas são próprias |
| PROCESSO PRODUTIVO | Gestão, produção e inovação tecnológica | A origem do capital é nacional e sociedade anônima com participação em bolsa. A qualidade é tratada com foco estratégico e a produtividade encontra-se entre 150 e 300 toneladas por empregado. A capacidade média das plantas está entre 200 e 400 mil toneladas e diversificam de 2 a 3 tipos de papéis; com forte preocupação quanto à sustentabilidade ambiental. A tecnologia é de última geração e a empresa investe em P&D na produção para aprimoração do produto existente. |
| | Integração vertical | Processos produtivos altamente integrados (floresta-celulose-papel). Relação com os fornecedores de longo prazo. |
| | Taxa de juros | A taxa de juros é menor que 8% ao ano com prazo de 5 a 10 anos, mas se privilegia o recurso próprio. |
| | Estratégias de produto | Mais de 40% da produção é exportada e a estratégia é baixo preço, mas procura-se alterar o mix de produtos e agregar mais valor. |
| DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO | Gestão e inovação tecnológica | Possuem estrutura própria nos mercados destinos da exportação |
| | Taxa de câmbio | Não há grande vulnerabilidade e a elasticidade taxa câmbio-exportação é média. |
| | Articulações na cadeia | Integração completa da distribuição |
| | Proteção de mercado | Não há barreiras relevantes |
| | Estratégias | Maior valor agregado |

Fonte: Stora Enso (2002); Upm-Kymmene (2002); International Paper (2002); APP (2002); Sappi (2002); Portucel (2002); Norske-Skog (2002); Oji Paper (2002); Marchi (2002); Torraspapel (2002); Suzano (2002); VCP (2002); International Paper Brasil (2002); Ripasa (2002)

dade e certificação são tratadas como fatores estratégicos. As empresas são de capital nacional e possuem participação em bolsa, tendo preferência de obtenção de recursos próprios para realizar novos investimentos. Há busca pela inovação em silvicultura e produção, mas o principal investimento em tecnologia é direcionado à maior agregação de valor (Quadro 3).

Neste contexto, o próximo item discute os principais fatores de sucesso para competir neste mercado, segundo os principais agentes relacionados à exportação brasileira deste tipo de papel.

A indústria brasileira

Conforme detalhado metodologicamente na terceira seção, os agentes brasileiros foram questionadas sobre os fatores de sucesso nesse mercado, e indicaram, em ordem decrescente, pelo grau de importância, a qualidade, a tecnologia (associada ao custo), o baixo custo, as estratégias comerciais e a visão de futuro como sendo os principais fatores que orientam suas estratégias (ver Quadro 4). Assim, o esforço das empresas está mais em produzir do que em vender (três primei-

ros itens – qualidade, tecnologia e custo – de um conjunto de cinco fatores).

Comparando estes fatores com as tendências indicadas pelas empresas pesquisadas no Brasil e no mundo (Quadro 3), nota-se uma convergência na importância de se ter qualidade, baixo custo e tecnologia. Porém, principalmente a primeira questão não é considerada um fator de sucesso mas uma condição para participar desse mercado. Isso também se aplica à tecnologia, já que ela está disponível e pode ser comprada, dependendo das condições de financiamento. A condição de financiamento é realmente um ponto que afeta o acesso a este fator de sucesso, sendo determinante neste mercado.

Já a questão dos custos é relativizada por algumas empresas, pois muda o foco do fator de sucesso para a busca por maior agregação de valor, diferenciação do produto e fortalecimento da marca. Porém, neste caso, vincula-se a pesquisa e desenvolvimento, bem como o conhecimento de mercado como condições necessárias para competir.

As estratégias comerciais, embora estejam presentes no discurso de competitividade da indústria brasileira, são menos priorizadas pelas empresas nacionais do que

Quadro 4: Fatores de sucesso para o mercado de papel de imprimir e escrever segundo a ótica dos entrevistados

| FATOR DE SUCESSO/ ENTREVISTADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|-----|---|
| Baixo custo total | - | X | X | - | - | ... | - |
| Acesso à matéria-prima de baixo custo | X | - | - | X | - | ... | - |
| Qualidade | X | X | X | - | X | ... | X |
| Reconhecimento da indústria no cenário mundial | - | - | - | - | X | ... | - |
| Confiabilidade | - | - | - | - | - | ... | X |
| Tecnologia | - | - | X | - | - | ... | - |
| Acesso a capital para novos investimentos | X | - | - | - | - | ... | - |
| Evolução industrial | - | - | - | - | X | ... | - |
| Conhecimento dos processos produtivos | X | - | - | - | - | ... | - |
| Escala de produção | X | - | - | - | - | ... | - |
| Estratégias comerciais | - | - | - | - | X | ... | - |
| Controle da cadeia de distribuição | X | - | X | - | - | ... | - |
| Conhecimento dos mercados | X | - | - | - | - | ... | - |
| Visão de futuro | X | - | - | - | - | ... | - |
| Gerenciamento e serviços aos clientes, gráficas e editoras | X | - | - | - | - | ... | - |

Fonte: Pesquisa de campo

Notas: – Procurou-se respeitar a denominação dada pelo entrevistado, a fim de evitar erros de interpretação.

– Os fatores em negrito são elementos de um conjunto de estratégia. Por exemplo, o conjunto baixo custo total envolve acesso à matéria-prima, além do baixo custo. O conjunto qualidade envolve reconhecimento da indústria e confiabilidade, além da própria qualidade, e assim por diante.

– Sinal convencional utilizado:

... Dado não disponível.

X Fator considerado importante pelo entrevistado para o sucesso (sobrevivência) no mercado.

– Fator não considerado importante pelo entrevistado para o sucesso (sobrevivência) no mercado.

pelos competidores internacionais. As estratégias estão relacionadas ao método de exportação, em que as brasileiras têm menor controle comparativamente às principais firmas (pesquisadas) competidoras no mercado internacional. Esse método de exportação aproxima as empresas do mercado consumidor, traz as informações necessárias para adequar o produto e a estratégia ao mercado específico, ajuda a determinar os clientes-alvo, possibilita o desenvolvimento de uma marca externa e fortalece a rede de distribuição. Esse é um diferencial competitivo importante entre as empresas brasileiras e as demais empresas pesquisadas.

Macedo, gerente setorial de papel e celulose do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, em entrevista a Capó (2001, p.11-13), sublinha que a indústria de papel e celulose deve estar atenta à demanda e estabelecer parcerias com clientes para diminuir os ciclos de venda: “é essencial estar com a visão voltada para o canal exportador (...) a qualquer momento (o protecionismo) pode ser retirado, o que obrigatoriamente implica pensar e desenvolver estratégias para atuar globalmente e não localmente”.

Por fim, a visão de futuro está relacionada ao desenvolvimento de parcerias e maior integração da cadeia. Neste aspecto, nota-se que o discurso é convergente, embora as ações de todas as empresas ainda sejam incipientes, principalmente quando se referem ao desenvolvimento de maior articulação da cadeia na ponta do consumo ou da distribuição. Os discursos destas empresas ressaltam a importância de parcerias, que acontecem somente com o intuito de dividir custos para desenvolvimentos tecnológicos, uma vez que o forte clima competitivo inibe a realização de acordos.

Vantagens e desvantagens da indústria brasileira

A análise dos pontos focais permitiu avaliar as vantagens e as desvantagens na determinação da competitividade da indústria brasileira. O Quadro 5 identifica, para os pontos focais analisados, quais são estes elementos. Como a observância da legislação ambiental é uma condição para competir nesse mercado e não fator de diferenciação entre as empresas, considerou-se que ela é neutra, ou não afeta, para a determinação da competitividade das empresas. O domínio da matéria-prima é uma vantagem importante da indústria brasileira, como pode ser observado pela tendência do custo da celulose (principal matéria-prima). Isso também ocorre com a inovação tecnológica e integração vertical na silvicultura.

Porém, apesar da etapa de recursos florestais ser considerada negativa para a determinação da competitividade da maioria das empresas dos demais países pesquisados, a isso afeta pouco a sua competitividade, já que eles, sabendo da sua incapacidade de competir, concentram-se na agregação de valor na ponta da cadeia e têm uma estratégia menos agressiva nesta etapa.

A questão da gestão e produção apresenta fatores semelhantes entre as empresas brasileiras e as demais empresas pesquisadas, como, por exemplo, a capacidade de produção por unidade fabril e a produtividade, que são fatores importantíssimos. Constatou-se que a administração da empresa brasileira é preponderantemente familiar, dificultando o estabelecimento de uma cultura mais internacionalizada, apesar de apresentarem níveis de qualidade e de excelência operacional reconhecidos internacionalmente. Além disso, há pouca preocupação, se comparada às demais empresas, com a inovação tecnológica na produção, pois as empresas brasileiras não se concentram na fabricação de produtos de última geração. Essas questões representam um aspecto negativo para a determinação da competitividade da indústria brasileira e positivo para a dos demais competidores.

Falta, para a indústria brasileira, avançar na estratégia de distribuição, aproximar-se mais do cliente, desenvolver produtos específicos para o mercado consumidor.

A taxa de juros, os financiamentos e o denominado “custo Brasil”, talvez sejam alguns dos fatores que mais influenciam na perda de competitividade da indústria brasileira (FONSECA & ZEIDAN, 2003). Verificou-se que a perda de participação das exportações brasileiras em relação às exportações mundiais decorreu do redirecionamento da produção para o mercado interno. Este redirecionamento ocorreu porque a indústria brasileira vende preferencialmente para o mercado brasileiro, em função da maior rentabilidade no mercado interno, e houve um baixo crescimento dessa indústria na segunda metade da década de 1990. Embora o BNDES seja o principal financiador desta indústria, os juros ainda são muito elevados, em torno de 15 a 20%, contra uma média de 6% em países desenvolvidos. Isso torna este ponto da cadeia de valor negativo para a determinação da competitividade da indústria brasileira e positivo para os demais países. Quanto à integração vertical, esta foi considerada neutra para determinação da competitividade tan-

to da indústria brasileira quanto dos demais competidores pesquisados. Entretanto, nota-se que, no Brasil, há um processo mais lento de fusões e aquisições.

A estratégia do mix de produção foi considerada neutra para a determinação da competitividade da indústria brasileira que, apesar da predominância de produtos com baixo valor agregado, está investindo no desenvolvimento de produtos que incrementem a rentabilidade. Os demais países têm um posicionamento positivo, pois já buscam produtos de maior valor agregado.

A gestão da distribuição é um ponto negativo para determinação da competitividade da indústria brasileira e a diferencia da concorrência internacional. As demais empresas pesquisadas exportam por meio de organizações próprias, visando maior proximidade e controle das variáveis de distribuição. Isso diminui a capacidade de reação da indústria brasileiras às mudanças de mercado e ao desenvolvimento de produtos especiais e com maior valor agregado no mercado internacional.

Observou-se que a taxa de câmbio é importante, pois reflete na rentabilidade de uma transação internacional, mas não é utilizada como elemento decisivo para a definição da exportação do produto em questão. Isso torna este elemento neutro para as empresas brasileiras e para seus concorrentes. O mesmo ocorre com a proteção de mercado que, apesar de possuir algumas particularidades interessantes, como a proteção da União Européia para produtos de maior valor agregado, não pode ser considerado como um elemento relevante para a competitividade.

Por fim, a estratégia de distribuição é um importante elemento que diminui a competitividade da indústria brasileira, pois falta às empresas locais um projeto de internacionalização que coloque a exportação como mercado estratégico e menos vulnerável à situação do mercado interno.

Desta forma, falta, para a indústria brasileira, avançar na estratégia de distribuição, aproximar-se mais do cliente, desenvolver produtos específicos para o mercado consumidor, criar efetivamente uma estratégia comercial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das tendências estabelecidas pelas empresas pesquisadas e pelo posicionamento dos entrevistados sobre questões da cadeia de valor, pode-se ressaltar que o crescimento sustentado das exportações é possível somente a partir do conhecimento do mercado.

A cadeia de valor permitiu avaliar que a vantagem absoluta baseada na dotação de recursos naturais e o seu desenvolvimento não garantem a competitividade na indústria brasileira. Respondendo às questões postas na introdução, verifica-se que a dotação de recursos naturais e a obtenção de matéria-prima a um preço competitivo apenas permitem que a indústria brasileira continue se posicionando como uma exportadora, porém não garante um incremento da sua participação no comércio internacional.

A vantagem competitiva da indústria brasileira está associada às etapas iniciais da cadeia de valor, ou seja, aos recursos florestais. Porém, as etapas seguintes (processo

Quadro 5: Vantagens e desvantagens da indústria brasileira na competitividade internacional de papel de imprimir e escrever.

| ETAPA DO PROCESSO | PONTO FOCAL | INDÚSTRIA BRASILEIRA | DEMAIS COMPETIDORES PESQUISADOS |
|------------------------|---|----------------------|---------------------------------|
| RECURSOS FLORESTAIS | Legislação ambiental | Neutro | Neutro |
| | Domínio de Matéria-prima | Positivo | Negativo |
| | Inovação tecnológica | Positivo | Negativo |
| | Integração na silvicultura | Positivo | Negativo |
| PROCESSO PRODUTIVO | Gestão, produção e Inovação tecnológica | Negativo | Positivo |
| | Integração vertical | Neutro | Neutro |
| | Taxa de juros | Negativo | Positivo |
| | Estratégias de Produto | Neutro | Positivo |
| DISTRIBUIÇÃO E CONSUMO | Gestão e Inovação tecnológica | Negativo | Positivo |
| | Taxa de câmbio | Neutro | Neutro |
| | Articulações na cadeia | Neutro | Neutro |
| | Proteção de mercado | Neutro | Neutro |
| | Estratégias | Negativo | Positivo |

Fonte: Pesquisa de campo

produtivo, distribuição e consumo) apresentam-se, em sua maioria, como elementos negativos, ou seja, que reduzem a competitividade da indústria de papel de imprimir e escrever. Enquanto a indústria local foca-se no desenvolvimento tecnológico na área florestal, as demais empresas desenvolvem novos produtos e canais de distribuição. Enquanto no Brasil, há uma preocupação com a qualidade, tecnologia e custo, nas demais empresas pesquisadas o foco é o desenvolvimento de estratégias comerciais que permitam conhecer o cliente, suas necessidades, e desenvolver novos produtos que agregam mais valor.

Observou-se que as empresas brasileiras têm um baixo grau de cooperação, uma baixa capacidade de distribuição dos produtos no exterior, estando vinculadas, normalmente, apenas por agentes ou representantes comerciais, e uma baixa capacidade de produção se comparadas aos principais concorrentes internacionais, afetando os custos e perdendo a vantagem absoluta da madeira para os outros elos da cadeia, como o custo de capital equivalente a máquinas e equipamentos e as

estratégias comerciais das empresas exportadoras mais dinâmicas.

Outro fator que facilita o processo de internacionalização são as cooperações entre as empresas, e, em última instância, os *clusters*. A inovação por meio dessas novas formas de organização permite a diminuição das incertezas inerentes ao processo concorrencial, facilitando o desenvolvimento de estratégias de crescimento conjunto no mercado internacional.

Deve-se, assim, agregar valor pela distribuição do produto consolidado a partir de um processo de internacionalização que permite avançar no objetivo de inovar, entrando em novos mercados, ou por meio de cooperação na cadeia que permitem criar novas formas de organização. Mais do que processos ou produtos, as empresas brasileiras devem preocupar-se com a forma de se organizar e vender seus produtos, vinculando isto a um projeto de internacionalização que efetivamente garanta ao consumidor final, presente em outro país, a percepção de um valor agregado ao produto brasileiro.

Artigo recebido em 15/09/2004

Aprovado para publicação em 11/03/2005

Referências Bibliográficas

ALÉM, Ana Cláudia. Promoção às exportações: o que tem sido feito nos países da OCDE? *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 229-252, dez. 2000.

APP - ASIAN PULP & PAPER. Disponível em: www.asiapulppaper.com. Acesso em: junho 2002.

ARBACHE, Jorge Saba; DE NEGRI, João Alberto. *Determinantes das exportações brasileiras: novas evidências*. Brasília: mimeo - Universidade de Brasília, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA TÉCNICA DE CELULOSE E PAPEL (ABTCP). *Relatório do Seminário sobre os impasses do setor de celulose e papel nas áreas econômicas e tecnológica*. São Paulo, 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *A participação do sistema BNDES na evolução do setor de celulose e papel no Brasil*. Rio de Janeiro, 1991.

BONELLI, Regis. *Políticas de competitividade industrial no Brasil – 1995/2000* (texto para discussão n. 810). Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

BRACELPA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. *Relatório Estatístico 2000*. São Paulo, 2001.

CAPO, Patrícia. BNDES: setor de celulose e papel do Brasil pode vencer os desafios, se pensar global e efetivar a consolidação interna - entrevista com Angela Regina Pires Macedo (BNDES). *Revista O Papel*, São Paulo, v. 62, n. 6, p. 11-13, jun. 2001.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3.ed. Campinas: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

FAJNZYLBER, Fernando. *Competitividad Internacional: evolución y lecciones*. *Revista de la Cepal*, Santiago de Chile, n. 36, p. 7-24, dec. 1988.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: abr., 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONSECA, Maria da Graça D.; ZEIDAN, Rodrigo M. *Situação da Indústria de Papel & Celulose no Brasil: perspectivas de integração (EU e ALCA)*. Estudo da Competitividade por cadeias Integradas: Um Esforço de Coordenação de Criação de Estratégias Compartilhadas – Convênio MDIC/FECAMP/NEIT-IE-UNICAMP, 2003.

GEREFFI, Gary; KAPLINSKY, Raphael. The value of value chains: spreading the gains from globalisation. *IDS Bulletin: United Kingdom*, v. 32, n. 3, jul. 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAGUENAUER, Lia; PROCHNIK, Victor. *Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

INDONESIA PULP & PAPER INDUSTRY. *Directory 1999*. Jakarta, 1999.

INTERNATIONAL PAPER do Brasil. Disponível em: www.internationalpaperdobrasil.com. Acesso em: maio 2002.

INSTITUTE Of Development Studies. *Value Chain studies*. Disponível em: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>. Acesso em: nov., 2001.

IP - INTERNATIONAL PAPER. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com>. Acesso em: julho, 2002.

- IP - INTERNATIONAL PAPER. *Anuário 2001*. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com>. Acesso em: Julho, 2002.
- JORGE, Maurício Mendonça. *Competitividade do complexo celulose, papel e gráfica* – nota técnica do complexo. Relatório final do complexo celulose, papel e gráfica apresentado ao Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – ECIB. Campinas: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1993.
- KAPLINSKY, Raphael. Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis?. IDS Working paper 110. Institute of Development Studies, 2000.
- KOPITKE, Bruno Harmut. CASAROTTO FILHO, Nelson. *Análise de Filière: conceitos, métodos e aplicações*. Notas de Aula, 1996.
- LIMA, Eriksom Teixeira; CARVALHO Júnior, Mário Cordeiro de. *Ações para acelerar a expansão das exportações*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 253-272, dez. 2000.
- MACEDO, Mariano de Matos. *Condições sociais e competitividade*. *Revista de Economia*, Curitiba: UFPR, v. 26, n. 24, p. 27-45, 2000.
- MARCHI GROUP. Disponível em: www.marchigroup.it. Acesso em: junho 2002.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Barreiras Externas às Exportações Brasileiras* – 1999. Brasília, out. 1999.
- NORSKE-SKOG. Disponível em: www.norske-skog.com. Acesso em: junho 2002.
- OJI PAPER. Disponível em: www.ojipaper.jp. Acesso em: junho 2002.
- PINHEIRO, Armando Castelar; MOREIRA, Maurício Mesquita. *O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações de política. Texto para Discussão n. 80*. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTUCEL. Disponível em: <http://www.portucel.pt>. Acesso em: junho, 2002.
- POSSAS, Silvia. *Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec, 1999.
- REVISTA CELULOSE & PAPEL. São Paulo, 1986-2000.
- RESENDE, Marco Flávio da Cunha; TEIXEIRA, Joaquinildo Rodolpho. *Competitividade, vulnerabilidade externa e crescimento na economia brasileira: 1978/2000. Texto para Discussão, n. 844*. Brasília: IPEA, 2001.
- REVISTA O PAPEL. São Paulo: ABTCP, 1996-2002.
- RIPASA. Disponível em: www.ripasa.com.br. Acesso em: maio 2002.
- SAPPI. Disponível em: www.sappi.com. Acesso em: junho 2002.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA, Christian Luiz da. *Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2004.
- SOTO B., Fernando. *Da indústria do papel ao complexo florestal no Brasil: o caminho do corporativismo tradicional ao neocorporativismo. Texto para Discussão, n.14*, Campinas: IE-UNICamp, 1993.
- STORA ENSO. Disponível em: <http://www.storaenso.com>. Acesso em: julho, 2002.
- STORA ENSO. *Anuário 2000*. Disponível em: <http://www.storaenso.com>. Acesso em: julho, 2002.
- SUZANO. Disponível em: www.suzano.com.br. Acesso em: maio 2002.
- TORRALPAPEL. Disponível em: <http://www.torraspapel.es>. Acesso em: Julho, 2002.
- UPM-KIMMENE. Disponível em: <http://www.upm-kimmene.com>. Acesso em: Julho, 2002.
- VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; MATTOS, René Luiz Grion. *A década de 90 – mercado mundial de papéis. Texto para Discussão n. AO2*. Brasília: BNDES, nov. 2000.
- VCP – Votorantim Celulose e Papel. Disponível em: www.vcp.com.br. Acesso em: maio 2002.
- ZAYEN, Adriane. *Estrutura e desempenho da indústria de papel e celulose no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.

■ Sobre os autores

Christian Luiz da Silva

Economista, mestre e doutor em engenharia de produção, pós-doutorando em Administração pela FEA/ USP, professor e coordenador do núcleo de pesquisa acadêmica da FAE Business School.

Endereço: Rua Pedro Wobeto, 14 – Bairro Boqueirão – Curitiba/ Paraná – Brasil – CEP 81670310

Homepage: www.christian-silva.ecn.br

E-mail: prof@christian-silva.ecn.br ou christians@fae.edu