

# A TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DOS PRINCIPAIS PRODUTORES BRASILEIROS DE PAPEL E CELULOSE – 1970/94

Angela Regina Pires Macedo  
René Luiz Grion Mattos\*

*\*Respectivamente, gerente e engenheiro da Gerência Setorial de  
Papel e Celulose do BNDES.*

PAPEL E CELULOSE

## Introdução

A indústria brasileira de papel e celulose registrou, nos últimos 25 anos, um crescimento expressivo: a produção de papel evoluiu de 1.099 mil t para 5.654 mil t, entre 1970 e 1994, enquanto, em termos de celulose de mercado, a produção foi multiplicada por 13, passando de 212 mil t para 2.794 mil t. Para o ano de 1995, as estimativas apontam para volumes de produção de 5.885 mil t e 2.686 mil t para papel e celulose de mercado, respectivamente.

No tocante ao comércio externo, o Brasil, que até 1978 era um importador líquido de papel e celulose, apresenta-se hoje como um importante fornecedor mundial, gerando divisas para o país da ordem de US\$ 2,5 bilhões/ano.

Essa trajetória de sucesso colocou o Brasil entre os maiores países produtores, consumidores e exportadores de papel, ocupando, em 1994, respectivamente, a 11ª, 13ª e 11ª posições no *ranking* mundial, além de deter a liderança do comércio de celulose de eucalipto, com transações de 2.280 mil t em 1994, equivalentes a 46% do comércio internacional desta fibra.

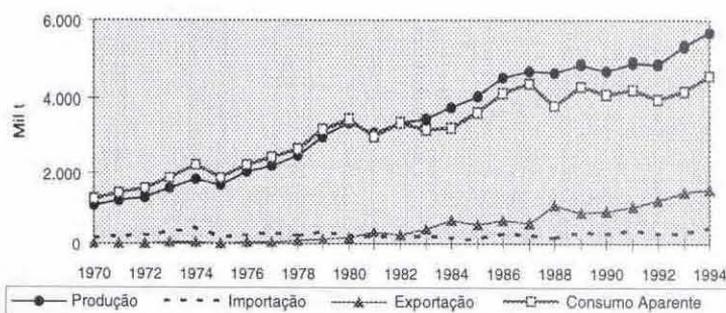
O presente trabalho tem como objetivo avaliar as estratégias adotadas pelos sete principais produtores brasileiros de papel e de celulose no período abrangido entre 1970 e 1994.

Esses grupos são responsáveis por cerca de 50% da produção nacional de papel e 84% da produção de celulose, contribuindo com 80% das exportações brasileiras de papel e celulose. A primeira parte do trabalho é dedicada à análise da *performance* do conjunto da indústria brasileira e, em particular, dos segmentos celulose de mercado, papéis de embalagem, papéis de imprimir e escrever e papéis sanitários. Na segunda parte procura-se visualizar o crescimento dos principais produtores, destacando suas diferentes estratégias.

## A Performance da Indústria Brasileira de Papel e de Celulose de Mercado

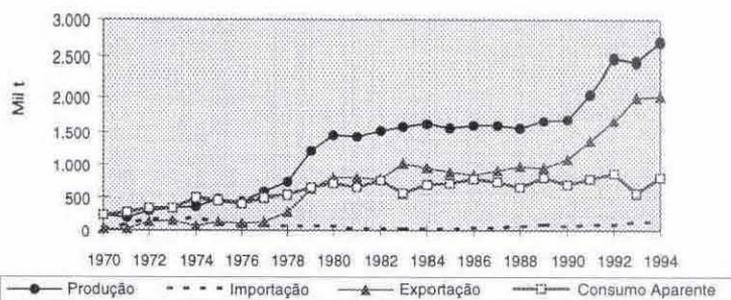
O crescimento dos principais agregados da indústria brasileira de papel e de celulose de mercado no período 1970/94 pode ser visualizado nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1  
Indústria Brasileira de Papel – 1970/94



Fonte: ANFPC.

Gráfico 2  
Indústria Brasileira de Celulose de Mercado – 1970/94



Fontes: ANFPC e Abecel.

Observa-se que a *performance* desse setor está fortemente vinculada ao comércio externo, o que vem exigindo por parte das grandes empresas brasileiras significativo esforço no sentido de se manterem competitivas.

Em termos de distribuição da produção, registra-se que, praticamente, toda a produção de celulose de mercado é de fibra curta branqueada de eucalipto e, no caso da produção de papel, as categorias imprimir e escrever e sanitários apresentam hoje participações relativamente maiores que as de 1970 (respectivamente, 23% e 5% em 1970 contra 32% e 8% em 1994), conforme mostrado na Tabela 1.

O consumo brasileiro de papel, quando analisado *per capita*, indica patamar ainda baixo: 30 kg/habitante. Esse indicador

**Tabela 1**  
**Produção Brasileira de Papel por Categoria – 1970/94**  
 (Em Mil t)

CATEGORIA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Embalagem	509	771	1.600	1.807	2.184	2.441
Imprimir e Escrever	254	417	871	1.146	1.289	1.825
Imprensa	103	125	105	208	247	264
Cartão	134	214	422	457	470	562
Sanitário	58	107	232	288	404	428
Especial/Outros	41	55	132	115	122	133
<b>Total</b>	<b>1.099</b>	<b>1.689</b>	<b>3.362</b>	<b>4.021</b>	<b>4.716</b>	<b>5.653</b>

Fonte: ANFPC.

encontra-se praticamente estacionado entre 26 e 30 kg há mais de 15 anos. O efeito imediato que uma melhoria de renda provoca neste segmento industrial pode ser exemplificado pelo aumento no consumo *per capita* de papel entre os anos de 1993 e 1994 – de 27,5 para 30,1 kg/habitante –, denotando o grande potencial de mercado existente no Brasil. Apenas para efeito comparativo, a Tabela 2 lista o consumo *per capita* dos cinco maiores países consumidores de papel e dos países que compõem o Mercosul.

**Tabela 2**  
**Consumo per capita de Papel – 1994**  
 (Em kg/habitante)

MAIORES CONSUMIDORES		MERCOSUL	
Estados Unidos	333	Brasil	30
Japão	231	Argentina	45
China	20	Uruguai	22
Alemanha	201	Paraguai	8
Inglaterra	192		

Fonte: PPI.

**A** indústria brasileira de papel e celulose conta com cerca de 230 empresas, embora boa parte da produção esteja concentrada em 10 grandes grupos/empresas (ver Tabela 3).

Todas essas companhias são verticalizadas desde a base florestal, e a maioria delas é especializada num determinado tipo de fibra. Assim, temos a chamada *linha marrom* (celulose fibra longa, papéis de embalagem, caixas de papelão ondulado e sacos multifo-lhados) e a *linha branca* (celulose fibra curta, papéis de imprimir e escrever, cartões e sanitários). A distribuição dos principais produtores de papel pelas tradicionais categorias pode ser vista na Tabela 4.

## Principais Produtores Brasileiros de Papel e de Celulose de Mercado

Tabela 3

**Principais Produtores Brasileiros de Papel e Celulose de Mercado – 1994**

(Em Mil t)

PRODUTORES DE PAPEL			PRODUTORES DE CELULOSE DE MERCADO		
Empresa/Grupo	Quantidade	%	Empresa	Quantidade	%
Grupo Klabin	914	16	Aracruz	1.071	38
Grupo Suzano	634	11	Cenibra	387	14
Grupo Votorantim	525	9	Bahia Sul	319	11
Grupo Ripasa	354	6	Jari	265	9
Champion	338	6	Riocell	234	8
Igaras	307	5	Outros	518	20
Rigesa	249	4			
Outros	2.333	43			
<b>Total</b>	<b>5.654</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>2.794</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

Tabela 4

**Principais Produtores de Papel por Categoria – 1994**

(Em Mil t)

GRUPO	PAPEL DE FIBRA LONGA		PAPEL DE FIBRA CURTA			OUTROS PAPÉIS	TOTAL
	Embalagem	Imprensa	Imp./Esc.	Cartão	Sanitário		
Klabin	598	115	59	3	124	15	914
Suzano	–	492	132	10	–	–	634
Votorantim	36	–	442	5	–	42	525
Ripasa	–	244	108	–	–	2	354
Champion	–	338	–	–	–	–	338
Igaras	307	–	–	–	–	–	307
Rigesa	249	–	–	–	–	–	249
Outros	1.251	149	250	314	295	74	2.333
<b>Total</b>	<b>2.441</b>	<b>264</b>	<b>1.825</b>	<b>562</b>	<b>429</b>	<b>133</b>	<b>5.654</b>

Fonte: ANFPC/BNDES.

A evolução da participação relativa desses grupos sobre a produção total de papel e de celulose de mercado, no período 1970/94, é mostrada nas Tabelas 5 e 6.

Observa-se um expressivo crescimento do Grupo Votorantim a partir de 1992, devido à aquisição do controle acionário da Celpav e das empresas do Grupo Simão. A análise das posições relativas dos demais grupos mostra um grande avanço da Suzano (principalmente quando se leva em conta sua participação na Bahia Sul) e perda de espaço do Grupo Klabin. A Aracruz exerce uma incontestável liderança em celulose de mercado.

Tabela 5

**Participação dos Principais Grupos na Produção Brasileira de Papel – 1970/94**

(Em %)

GRUPO/EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Klabin	23,4	19,3	16,7	16,9	16,2	16,2
Suzano	7,2	7,5	9,4	9,6	9,3	11,2
Votorantim <sup>a</sup>	0,5	0,5	0,7	0,9	0,9	9,3
Ripasa	4,8	4,3	4,7	3,7	4,9	6,3
Champion	2,6	4,9	5,5	6,2	7,1	6,0
Igaras	1,8	2,6	3,9	3,9	4,8	5,4
Rigesa	3,5	5,1	5,0	3,1	4,3	4,4
Outros	56,2	55,8	54,1	55,7	52,5	41,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ANFPC.

<sup>a</sup>Participação do antigo Grupo Simão: 1970 – 4,5%; 1975 – 5,6%; 1980 – 6,5%; 1985 – 5,9%; 1990 – 5,3%.

Tabela 6

**Participação das Principais Empresas na Produção Brasileira de Celulose de Mercado – 1970/94**

(Em %)

EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Aracruz	–	–	25	29	28	38
Cenibra	–	–	19	20	20	14
Bahia Sul	–	–	–	–	–	11
Jari	–	–	16	12	14	10
Riocell	–	50	12	15	15	8
Outros	100	50	28	24	23	19
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

Para uma melhor análise das estratégias competitivas dos diversos grupos no horizonte estipulado, faz-se necessário o agrupamento dos mesmos pelas diferentes categorias de produtos, já que se caracterizam em mercados de uso final completamente distintos. Dessa forma, a análise será efetuada por quatro principais cadeias produtivas: celulose de mercado; papéis de embalagem (incluindo produtos convertidos); papéis de imprimir e escrever; e papéis para fins sanitários.

A indústria brasileira de celulose de mercado é voltada principalmente para o comércio internacional, uma vez que são

**Celulose de Mercado**

exportados cerca de 70% da produção. Essas vendas são, na sua maior parte, do tipo fibra curta branqueada de eucalipto.

Os concorrentes diretos do Brasil localizam-se em Portugal, Espanha, Chile e África do Sul. Entretanto, a concorrência mais forte se dá mesmo entre as próprias empresas brasileiras.

O posicionamento competitivo passa a ser, então, a busca do menor custo para a celulose entregue no cliente associada à qualidade e à prestação de serviços. Nesse sentido, a escala de produção e a estrutura de comercialização são os principais fatores-chave.

A Aracruz exerce a liderança de mercado com pressões vindas dos concorrentes Bahia Sul e Cenibra que, inclusive, acabou de duplicar sua capacidade produtiva.

Merece destaque o ingresso do Grupo Suzano nesse mercado, onde, através da Bahia Sul, inaugurou no Brasil um novo modelo produtivo: uma fábrica de celulose de mercado parcialmente integrada com papel.

Novos concorrentes brasileiros planejam entrar no mercado: o Grupo Votorantim, com 320 mil t em 1997; o Grupo Odebrecht (Veracruz), com 750 mil t em 2001; e a Celmar, *joint venture* formada por CVRD (42,5%), Ripasa (42,5%) e Nissho Iwai (15%), com 500 mil t também em 2001. Outras intenções de investimentos em celulose de mercado são a Norcell (associação dos grupos Klabin e Copene) e a Champion, com fábricas planejadas para 420 mil t/ano de produção. O Grupo Klabin, através da Riocell, também estuda um aumento de sua produção.

Desse modo, com os projetos anunciados, a distribuição da capacidade instalada de produção projetada para o ano 2002 contempla volumes de 4.550 mil t/ano (ver Tabela 7).

Tabela 7

**Brasil: Capacidade de Produção de Celulose de Mercado – 2002**

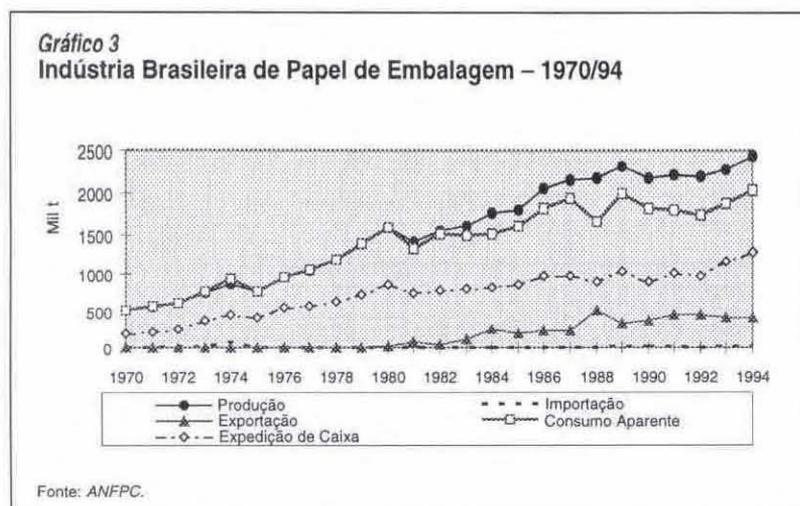
(Em Mil t)

EMPRESA	CAPACIDADE	%
Aracruz	1.240	27
Cenibra	770	17
Veracruz	750	16
Celmar	500	11
Jari	350	8
Bahia Sul	320	7
Votorantim	320	7
Riocell	300	7
<b>Total</b>	<b>4.550</b>	<b>100</b>

Fonte: BNDES.

Os papéis de embalagem são usados na confecção de caixas de papelão ondulado e de sacos multifolhados, preponderantemente voltados para o mercado interno. As exportações resumem-se ao tipo *kraftliner* e vêm diminuindo a cada ano, como reflexo do aumento do consumo interno (ver Gráfico 3).

## Papéis de Embalagem e Produtos Convertidos



Nessa categoria de papel, a liderança é exercida pelo Grupo Klabin, com 24% do total produzido em 1994 e com 17% da expedição global de caixas, acessórios e chapas de papelão ondulado.

A evolução do *market-share* dos principais concorrentes do Grupo Klabin, no período 1970/94, compõe as Tabelas 8 e 9.

Cabe destacar a presença de duas empresas multinacionais: a Igaras Papéis e Embalagens S.A., subsidiária da Riverwood International Corporation, grupo norte-americano que ocupou a 46ª posição no *ranking* mundial por vendas de 1994, com faturamento de US\$ 1,14 bilhão; e a Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda., pertencente ao grupo norte-americano Westvaco Corporation, que

**Tabela 8**  
**Participação dos Principais Produtores Brasileiros de Papéis de Embalagem – 1970/94**

(Em %)

GRUPO/EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Klabin	25	22	23	26	24	24
Igaras	4	5	7	8	10	13
Rigesa	7	11	10	7	9	10
Trombini	1	5	6	6	8	9
Outros	63	56	53	54	49	44
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

Tabela 9

## Participação dos Principais Produtores Brasileiros de Caixas, Chapas e Acessórios de Papelão Ondulado – 1970/94

(Em %)

GRUPO/EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Klabin	25	20	16	15	16	17
Trombini	5	7	10	9	11	13
Rigesa	23	17	17	17	14	13
Igaras	0	3	5	7	11	9
Outros	47	53	52	52	48	48
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

apresentou vendas de US\$ 2,35 bilhões, ocupando a 28ª posição em 1994. Comparativamente ao porte dessas multinacionais, seus investimentos no Brasil podem ser considerados tímidos.

O Grupo Klabin, após as inversões realizadas a partir de 1991 na sua Divisão de Papelão Ondulado, recuperou a liderança em produtos corrugados.

Merece registro que, no final de 1995, a Cia. Suzano adquiriu 49,99% do capital da Igaras. Assim, os planos são de novos investimentos em papel de embalagem e produtos convertidos, incrementando a concorrência nesses mercados.

Quanto ao Grupo Trombini, não há expectativa de aumentos de produção, tendo em vista a reestruturação financeira que vem sendo conduzida.

Em relação a mudanças expressivas nesse cenário competitivo, vislumbra-se um crescimento da participação do Grupo Orsa, que pretende situar-se entre os três primeiros da chamada *linha marrom* já em 1998. O grupo ocupa hoje a 5ª posição em termos de expedição de produtos corrugados.

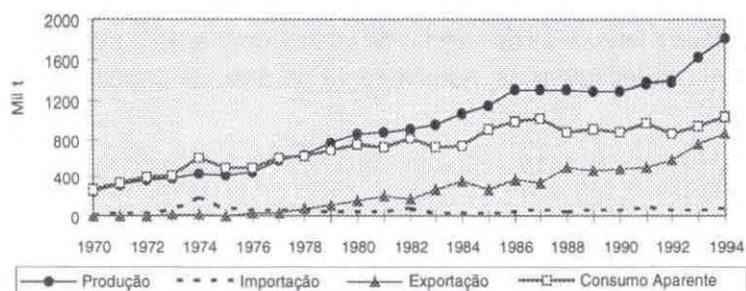
### Papéis de Imprimir e Escrever

A indústria brasileira de papéis de imprimir e escrever apresentou um expressivo crescimento no período 1970/94, sendo que, nos últimos 12 anos (1983/94), a produção aumentou cerca de 90%, tendo atingido 1.825 mil t em 1994. A exportação situou-se, naquele ano, em 48% da produção (ver Gráfico 4).

A competição nessa categoria de papel é acirrada, com a multinacional Champion Papel e Celulose Ltda. dividindo, até 1992, a liderança com a Suzano e a antiga Papel Simão (adquirida pelo Grupo Votorantim). A partir da entrada em operação da fábrica da

Gráfico 4

## Indústria Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever – 1970/94



Fonte: ANFPC.

Bahia Sul, o Grupo Suzano passa para a 1ª posição, sendo seguido bem de perto pela Votorantim (ver Tabela 10).

À exceção da Bahia Sul, todos os principais produtores estão localizados no Estado de São Paulo. Nos últimos cinco anos, Suzano (Bahia Sul), Votorantim e Ripasa instalaram novas máquinas de grande porte, alavancando a competição por escala. A Champion, carente de novas inversões, vem perdendo sua tradicional liderança.

Cabe destacar que, a partir de 1993, através da Inpacel, o Brasil passou a produzir papéis revestidos de baixa gramatura, conhecidos por LWC (*light weight coated*), usados para impressão de revistas e encartes de propaganda. Em 1994, foram produzidas 130 mil t desse tipo de papel, com exportações de 65%.

Tabela 10

## Participação dos Principais Produtores Brasileiros de Papéis de Imprimir e Escrever – 1970/94

(Em %)

GRUPO/EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Suzano	20	15	18	23	23	27
Votorantim	0	0	0	0	0	24
Simão <sup>a</sup>	14	18	21	19	18	0
Champion	11	20	21	22	26	19
Ripasa	6	7	12	4	9	13
Inpacel	0	0	0	0	0	7
Outros	48	40	28	32	24	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

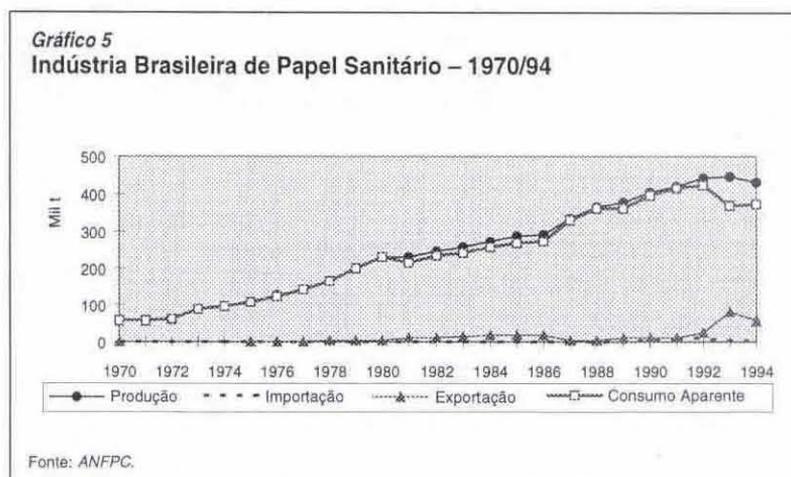
Fonte: ANFPC.

<sup>a</sup> Adquirida pelo Grupo Votorantim em novembro de 1992.

A competição na categoria imprimir e escrever está ligada, cada vez mais, à capacidade de lançamento de novos produtos dirigidos às necessidades dos clientes aliada a um baixo custo total. A estrutura da organização deve ser capaz de responder (com agilidade e leveza) às demandas de um mercado sujeito a constantes mudanças tecnológicas, notadamente na área de papéis de escritório.

## Papéis para Fins Sanitários

O consumo aparente de papéis sanitários no Brasil é praticamente idêntico à produção, uma vez que o nível de exportação é pequeno devido às características próprias deste papel, que, por sua baixa gramatura e alto volume, não comporta custos de transporte para longas distâncias. No Gráfico 5 pode ser visualizada a *performance* dessa indústria no período 1970/94. A produção atingiu 429 mil t em 1994 e 495 mil t em 1995, o que representou recorde histórico.



Nessa categoria de papel, a marca do produto e a rede de comercialização, além do custo unitário, são os principais determinantes da concorrência.

Os grupos mais atuantes nessa categoria são: Klabin, Melhoramentos, Santa Therezinha e Manikraft. O Grupo Klabin firmou sua liderança após a implantação de uma grande máquina (60 mil t/ano) na Papel e Celulose Catarinense (PCC), cuja produção iniciou-se em 1993 e ainda se encontra em fase de crescimento, tendo atingido 49 mil t em 1995 (ver Tabela 11).

A Melhoramentos Papéis Ltda. comprou, em junho de 1994, a K-C do Brasil, empresa antes pertencente ao grupo norte-americano Kimberly-Clark. Após essa compra, passou a deter a 2ª posição no mercado com 12% do total produzido em 1994. Como

Tabela 11

### Participação dos Principais Produtores Brasileiros de Papéis para Fins Sanitários – 1970/94

(Em %)

GRUPO/EMPRESA	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Klabin	24	17	9	14	13	29
Melhoramentos	28	15	11	9	7	12
Santa Therezinha	3	7	7	8	13	9
Manikraft	5	7	11	9	8	8
Outros	40	53	61	60	59	42
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

resposta imediata, a Santa Therezinha está investindo na expansão de sua capacidade e, a partir de agosto de 1996, deverá fornecer mais 32 mil t/ano, elevando para cerca de 17% o *market-share* do grupo, que recupera, assim, a 2ª posição no *ranking*.

Foram selecionados, para efeito deste estudo, sete grupos de produtores principais, que englobam 84% da produção de celulose de mercado, 49% da produção de papel e 80% do volume exportado pelo país (ver Tabela 12).

O objetivo é resumir as principais estratégias adotadas por esse conjunto de produtores em sua trajetória de crescimento no

### Estratégias de Crescimento dos Principais Produtores Brasileiros – 1970/94

Tabela 12

### Principais Produtores Brasileiros de Papel e Celulose – 1994

(Em Mil t)

EMPRESA/ GRUPO	PRODUÇÃO				EXPORTAÇÃO			
	Papel		Celulose de Mercado		Papel		Celulose de Mercado	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Aracruz	–	–	1.071	38	–	–	984	48
Cenibra	–	–	387	14	–	–	353	17
Klabin	914	16	253	9	187	13	164	8
Suzano	634	11	374	13	250	18	323	16
Votorantim	525	9	153	6	238	17	–	–
Ripasa	354	6	90	3	152	10	–	–
Champion	338	6	22	1	152	10	4	–
Outros	2.888	52	444	16	453	32	204	11
<b>Total</b>	<b>5.654</b>	<b>100</b>	<b>2.794</b>	<b>100</b>	<b>1.432</b>	<b>100</b>	<b>2.032</b>	<b>100</b>

Fonte: ANFPC.

período 1970/94, buscando, também, identificar as diretrizes que atualmente norteiam suas visões de futuro.

## **Aracruz Celulose S.A.**

Maior empresa produtora, a nível mundial, de celulose branqueada de eucalipto, com produção em torno de 1 milhão de t, a Aracruz contou, na sua origem, com maciço apoio do BNDES, que, inclusive, detinha a maior parcela de seu capital social. Em 1988, o Banco Safra adquiriu, através de leilão em bolsa, cerca de 65% das ações ordinárias de propriedade do BNDES, passando a Aracruz, a partir de então, a contar com um controle compartilhado entre três acionistas: Grupos Lorentzen, Souza Cruz e Safra. O BNDES continua a deter cerca de 13% das ações ordinárias.

A Aracruz foi a precursora da moderna tecnologia florestal no Brasil, tendo nesta área um de seus pontos fortes. Estruturada, desde a sua concepção, para competição no mercado externo, o alto grau de profissionalização de seu pessoal certamente contribuiu para a atual posição de destaque no cenário internacional do setor.

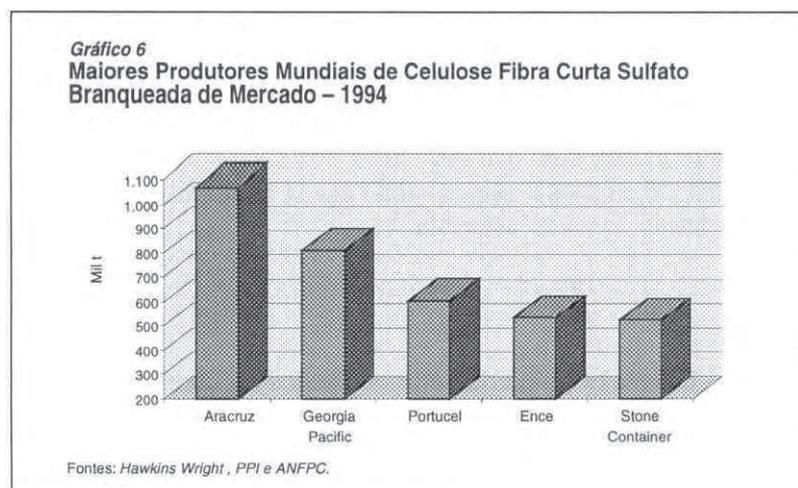
A estratégia adotada pela empresa é a de liderança por volume e por custo de produção, itens relevantes no mercado em questão. Recentemente, foi intensificada a busca por clientes produtores de papel com alto valor agregado, onde não seja tão grande o peso da fibra de celulose na composição dos seus custos.

Devido à crise vivenciada entre 1990 e 1993, a Aracruz, em 1992, iniciou um processo de reestruturação administrativa, objetivando redução de seus custos e agilidade nas decisões. Foram iniciados, também, estudos para o aproveitamento da madeira de eucalipto para outras finalidades. Merece destaque, a partir de 1993, a fabricação de celulose branqueada sem o uso de produtos clorados (processo TCF – *totally chlorine free*), exigência surgida no mercado mundial nos últimos cinco anos.

Com o esgotamento das possibilidades de aumentos significativos de produção em seu atual *layout*, a tendência observada é de que a Aracruz cresça por aquisições de outras empresas no Brasil e/ou no exterior. Desse modo, seus dirigentes aguardam as negociações acerca da privatização da Cia. Vale do Rio Doce (CVRD), detentora de boa parcela do capital da Cenibra e da Bahia Sul, ambas com fábricas próximas à da Aracruz.

Ressalta-se o fato de a Aracruz ter ações negociadas na Bolsa de Nova York, resultado de um lançamento realizado em 1992, além de uma excelência em administração de recursos financeiros, o que lhe dá condições de acionar o mercado para capitalizar-se.

Outra tendência observada é a intenção de se investir na área de madeira sólida, possibilitando novos usos para suas florestas de eucalipto e certa diluição do risco do negócio celulose, que, entretanto, deverá continuar sendo seu ramo de atuação principal. A Aracruz é hoje a 5ª maior empresa produtora mundial de celulose de mercado e a 1ª produtora de celulose de fibra curta (ver Gráfico 6).



O faturamento líquido da Aracruz em 1994 alcançou o montante de US\$ 637 milhões, posicionando-a em 70º lugar entre os produtores mundiais de papel e de celulose. Em 1995, com a recuperação dos preços da celulose, o faturamento elevou-se para US\$ 767 milhões, desfrutando a empresa de uma excelente situação patrimonial, além de uma sólida imagem no mercado financeiro, o que se constitui em importante fator de competitividade.

A Cenibra é uma *joint venture* da CVRD e da Japan Brazil Paper and Pulp (JBP), *holding* formada por 19 empresas japonesas. Constituída em 1973 e com início de produção em 1977, tem sua fábrica localizada em Belo Oriente, Minas Gerais. Seu faturamento líquido, em 1994, foi de US\$ 180 milhões, esperando-se, para 1995, um acréscimo de cerca de 35% neste total.

### **Celulose Nipo-Brasileira S.A. (Cenibra)**

Desde sua concepção, no mínimo 50% da produção de celulose branqueada de eucalipto são destinados ao Japão, por força de acordo entre os acionistas (metade do capital é controlada pela JBP).

A estrutura acionária da Cenibra não tem permitido agilidade no processo de tomada de decisões, prejudicando o crescimento da empresa, que somente ao final de 1995 teve sua duplicação concluída, ou seja, quase quatro anos após a partida da fábrica da

Bahia Sul (março de 1992), empresa com 45% de participação da CVRD no capital ordinário.

Com a duplicação, a Cenibra passou para uma capacidade nominal produtiva de 700 mil t/ano, tornando-se uma das maiores empresas do mundo de celulose de mercado. A nova fábrica está capacitada para branqueamento da celulose pelo processo ECF (*elemental chlorine free*). A empresa não optou pelo processo TCF, tendo em vista que o mercado asiático não impõe esta exigência.

A estratégia da Cenibra resume-se na concorrência por custo de produção e no abastecimento dos seus sócios japoneses. A privatização da CVRD poderá afetar essa estratégia, dependendo dos interesses do futuro acionista.

## Grupo Klabin

É o maior grupo do setor de celulose e papel na América Latina e está entre os 100 maiores do mundo (52ª posição em 1994). Constitui-se de 24 empresas no país e três *tradings* no exterior. O controle acionário é detido pela Klabin Irmãos & Cia., com 59,5% do capital votante, contando, também, com 20% do Grupo Monteiro Aranha.

A principal estratégia do grupo é a concentração de suas atividades no mercado interno de papel e celulose, detendo, na maioria dos produtos, liderança nos mercados em que atua. Adota o modelo de fabricante integrado e produz, além de caixas de papelão ondulado e sacos, todos os tipos principais de papéis, bem como celulose de mercado para papel e para dissolução, esta última usada para fabricação do fio de viscose empregado na indústria têxtil (ver Tabela 13).

Tabela 13

### Grupo Klabin: Produção por Produtos – 1970/94

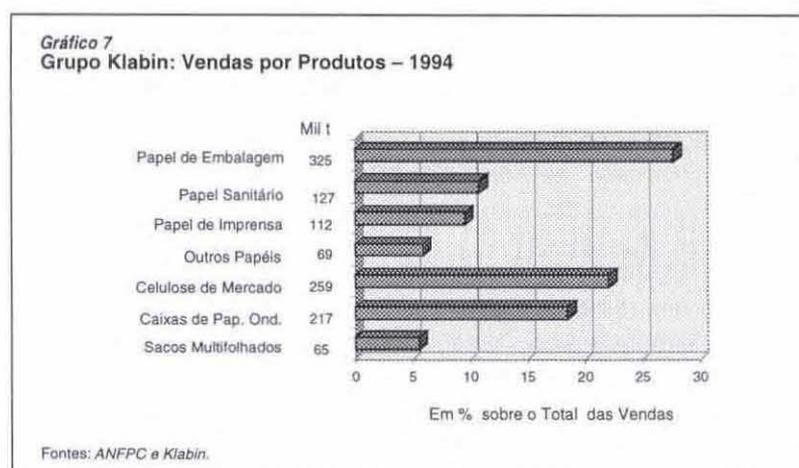
(Em Mil t)

PRODUTOS	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Celulose de Mercado para Papel	4	3	18	258	294	253
Celulose para Dissolução	–	14	36	22	20	33
Papel	257	326	562	679	762	914
Imprimir e Escrever	9	8	37	42	60	59
Imprensa	103	125	105	116	118	115
Embalagem	128	170	365	461	518	598
Sanitário	14	19	22	41	52	124
Cartão	1	1	5	5	2	3
Especial	2	3	28	14	12	15
Caixas e Acessórios	49	83	136	134	147	217
Sacos Multifolhados	–	–	13	33	53	65

Fontes: ANFPC e Klabin.

O faturamento líquido do Grupo Klabin alcançou US\$ 1 bilhão em 1994, sendo praticamente 75% devidos aos seguintes produtos: caixas de papelão ondulado (22%), papéis sanitários (21%), papéis de embalagem (19%) e celulose (13%). Em 1995, o faturamento líquido deverá alcançar cerca de US\$ 1,2 bilhão, como reflexo dos melhores preços praticados.

As vendas do Grupo Klabin estão mais ligadas ao mercado interno (80%), e as exportações mais expressivas são as de celulose de eucalipto (através da Riocell) e as de papel *kraftliner* (ver Gráfico 7).



Nos últimos cinco anos, a estratégia do grupo foi direcionar investimentos para produtos de maior valor agregado. Nesse contexto insere-se a instalação de uma máquina de grande porte na Papel e Celulose Catarinense (PCC), objetivando consolidar a liderança em papéis sanitários e a produção de papel destinado a embalagens do tipo *tetra-pack*. Nessa mesma direção enquadra-se a associação, em 1994, com o grupo austríaco Lenzing visando à produção de 115 mil t/ano de celulose para dissolução, na unidade localizada no Pólo de Camaçari, na Bahia, cuja fábrica foi concluída em fevereiro de 1996.

Com sua liderança ameaçada pelo crescimento de outros grupos, como o Suzano e o Votorantim, os dirigentes do Grupo Klabin iniciaram um processo de reestruturação administrativa com o intuito de "enxugar" sua estrutura e reduzir custos. Sua política de alavancagem financeira pode ser considerada tímida, tendo em vista o porte do grupo, que apenas em 1993 realizou suas primeiras emissões de eurobônus, num total de US\$ 120 milhões. Até então, sua política de financiamento estava centrada em créditos do BNDES e IFC.

A estratégia de crescimento do Grupo Klabin para os próximos anos está dirigida para a reestruturação industrial associada à modernização de fábricas já existentes, para a consolidação dos projetos em conclusão (Bacell e PCC) e para a aquisição de empresas de pequeno porte do setor. Investimentos de maior vulto,

como a expansão da Riocell ou a instalação da Norcell, estão na dependência da entrada de novos sócios, dificultada na medida em que existe a restrição de se manter a maioria do capital social dos empreendimentos nas mãos dos atuais acionistas. O grupo estuda, também, projeto de uma nova fábrica integrada para produção de papel de imprensa, na unidade de Telêmaco Borba (PR).

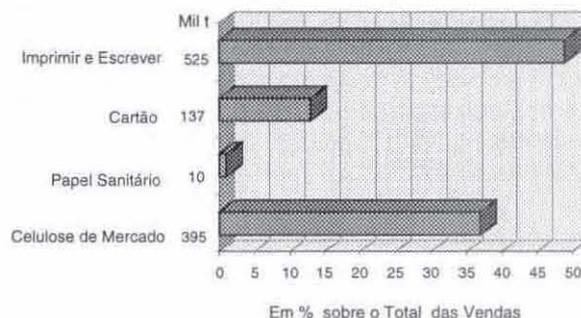
## Grupo Suzano

O Grupo Suzano é formado por 41 empresas, concentradas nos setores de papel e celulose e petroquímica. No primeiro setor, o grupo ocupa a 2ª posição entre os produtores nacionais de papel e a 3ª em celulose de mercado e, a nível mundial, ocupou, em 1994, a 79ª posição por vendas líquidas de papel e celulose. Seu controle acionário é exercido pela família Feffer, verificando-se agilidade no processo decisório e administração altamente profissionalizada.

O setor de papel e celulose representou 60% do faturamento líquido em 1994, que alcançou US\$ 895 milhões, enquanto os produtos petroquímicos contribuíram com 20%. O grupo é especializado em papéis de imprimir e escrever e cartões, tendo ingressado no mercado internacional de celulose recentemente, após a conclusão da fábrica da Bahia Sul em março de 1992. Aliás, essa *joint venture* com a CVRD possibilitou um forte crescimento do grupo, além de consolidar sua imagem no exterior. A Suzano detém 55% do capital ordinário da Bahia Sul e a CVRD tem 45%; a BNDESPAR participa com 24% do capital total e cerca de 9% estão em poder do público (ver Gráfico 8).

A estratégia de crescimento do Grupo Suzano tem sido a de associações, sendo o único grupo nacional com origem papeleira a diversificar-se para a área petroquímica, entre outras. Nos anos mais recentes, o grupo intensificou o lançamento de novos papéis

Gráfico 8  
Grupo Suzano: Vendas por Produtos – 1994



Fonte: ANFPC.

para uso em escritórios, buscando diferenciação de produto e agregação de valor.

Com sua capacidade de expansão esgotada nas atuais instalações industriais de São Paulo, a saída para o sul da Bahia e a recente compra de 49,99% do capital da Igaras representaram sua forma de crescimento e diversificação, já que a Igaras atua no mercado de fibra longa, sendo o 2º produtor de papel de embalagem e o 4º em caixas de papelão ondulado. Desse modo, as fábricas de São Paulo ficam direcionadas para produtos de maior valor agregado, cabendo a produção de *commodities* às modernas instalações da Bahia Sul e aos novos investimentos com a Igaras, que, inclusive, pretende integrar sua produção de embalagens múltiplas com uma gráfica. A Suzano também planeja aumentos de produção na sua linha de cartões, com incremento do uso de fibras recicladas. A Bacraft, controlada que produz 10 mil t/ano de papéis sanitários, possui projeto de expandir sua capacidade para 33 mil t/ano a partir de setembro de 1996.

A internacionalização do grupo foi iniciada em outubro de 1995, através da associação com a empresa norte-americana Boise Cascade, 36ª colocada no *ranking* mundial de vendas do setor, apresentando, em 1994, faturamento de US\$ 1,6 bilhão e vendas consolidadas de US\$ 4,1 bilhões, quando agregados outros setores. Foi formada uma *joint venture* onde a Suzano tem 50% do capital. Essa empresa será a responsável pela operação e expansão para 420 mil t/ano da unidade industrial de Jackson, no Alabama, Estados Unidos. A nova máquina de papel, a ser implantada, produzirá papéis de imprimir e escrever não-revestidos, baseados em celulose de fibra curta e em polpa reciclada, e será a 2ª maior máquina deste tipo naquele país (nove metros de largura e produção de 300 mil t/ano).

Na área petroquímica, o Grupo Suzano tem aproveitado os leilões de privatização para reforçar suas participações acionárias como produtor de resinas termoplásticas (polietileno e polipropileno) e borracha sintética.

Merece destaque a experiência do grupo na montagem de operações envolvendo sofisticadas "engenharias financeiras", o que, certamente, pode ser considerado um importante fator de competição no atual cenário nacional e mundial, podendo esta experiência ser usada como vantagem competitiva em relação aos demais grupos papeleiros do Brasil, principalmente em face da forte concorrência exercida pelo Grupo Votorantim no segmento de papéis de imprimir e escrever.

## Grupo Votorantim

O Grupo Votorantim é constituído por 60 empresas, sendo o maior grupo privado nacional e ocupando, em 1994, a 3ª posição entre os produtores de papel brasileiros e a 64ª colocação por faturamento, a nível mundial, entre as empresas de papel e celulose.

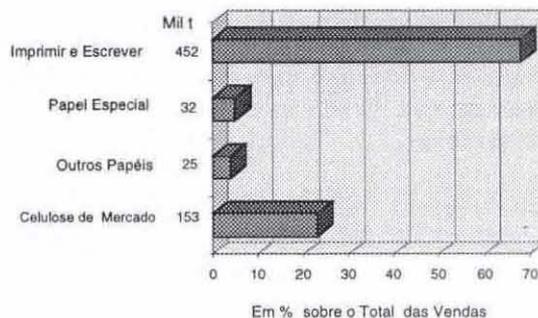
A atuação do grupo no setor de papel e celulose, até 1990, era marginal, constituindo-se, apenas, de uma antiga fábrica de papel celofane (hoje fechada), produção de cerca de 40 mil t/ano de papéis de embalagem para confecção de sacos e 6% de participação no capital ordinário da Riocell. Após a aquisição da Celpav (antiga Cia. Guatapará), em maio de 1988, e do controle acionário das empresas do Grupo Simão, em novembro de 1992, o Grupo Votorantim tornou-se um dos mais atuantes na chamada "linha branca" de papéis.

Seu faturamento, em 1994, alcançou cerca de US\$ 3,57 bilhões, tendo os produtos da área papeleira contribuído com 22%, contra 35% e 28% para o cimento e os metais, respectivamente. Registre-se que, em 1992, a participação da "área papel" no faturamento do grupo foi de apenas 7%.

No início de 1995, o grupo procedeu a uma reorganização societária, formando uma *holding* operacional – Votorantim Celulose e Papel S.A. (VCP) – que detém o controle de todas as operações e empresas de papel e celulose. A VCP conta com 20,7% de participação acionária da BNDESPAR, além de 16,7% de ações no mercado, o que representa um fator de diferenciação da VCP dentro do Grupo Votorantim, onde a maioria de suas controladas é de capital fechado.

A VCP é uma empresa integrada desde a base florestal, produzindo papéis de imprimir e escrever revestidos e não-revestidos e atuando fortemente em papéis especiais, entre os quais papéis de segurança (para talonário, tíquetes e, inclusive, moeda) e papéis térmicos (para uso em fax) e autocopiativos (ver Gráfico 9).

Gráfico 9  
Grupo Votorantim: Vendas por Produtos – 1994



Fonte: ANFPC.

Os planos atuais de expansão do grupo dentro do setor são vários; dentre os mais relevantes está a ampliação da capacidade produtiva da fábrica de celulose localizada em Jacareí (SP), que permitirá a colocação, pelo grupo, de 320 mil t/ano de celulose de eucalipto no mercado. Tal projeto foi concebido com a alternativa do branqueamento da totalidade da produção pelos processos ECF ou TCF, na medida da menor ou maior exigência dos consumidores. Na área de papel, os investimentos estão dirigidos para produtos de maior valor agregado: aumento de 25 para 175 mil t/ano da produção de papéis revestidos e expansão de 28 mil t/ano dos autocopiativos e térmicos. Merece registro a inovação planejada para a área de revestimento do papel, com a introdução da tecnologia de colagem alcalina (no Brasil, é intenso o uso do revestimento com caulim, a chamada colagem ácida). Para tanto, foi assinado contrato com a empresa Speciality Minerals do Brasil, subsidiária da Mineral Technologies Inc., que irá construir e operar as plantas de carbonato de cálcio precipitado (PCC) junto às fábricas localizadas em Luiz Antônio e Jacareí.

Priorizando a consolidação dos referidos investimentos, o Grupo Votorantim desistiu de participar do projeto Celmar, que objetiva o plantio de 65 mil ha de florestas e posterior construção de uma fábrica de celulose de eucalipto de 500 mil t/ano, em Imperatriz, Maranhão. Sem essa alternativa de crescimento futuro, resta à VCP intensificar a modernização de seu atual parque fabril, principalmente da unidade de Jacareí, onde ainda há possibilidades de aumentos na produção de celulose e de papel. Num prazo mais longo é provável a participação do Grupo Votorantim numa das planejadas fábricas brasileiras de celulose.

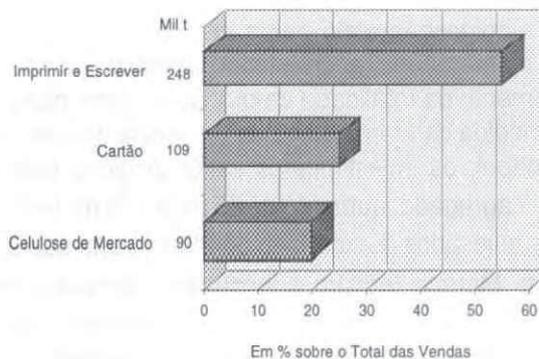
O Grupo Ripasa compõe-se de seis empresas unicamente atuantes em atividades do setor de papel e celulose. O controle do capital é exercido pela ZDZ Participações, *holding* formada pelas famílias Zarzur, Derani e Zogbi, em igual proporção de ações. A Ripasa S.A. Celulose e Papel é a *holding* operacional do grupo e possui cerca de 27% de seu capital social em poder do público. Em 1994, o Grupo Ripasa ocupou a 37ª posição entre os maiores grupos privados nacionais e não constou entre os 150 grandes produtores mundiais de papel e celulose.

## Grupo Ripasa

Seu faturamento líquido, em 1994, atingiu o montante de US\$ 340 milhões, concentrado nas categorias de papéis de imprimir e escrever e cartões. Com a recuperação do mercado, o faturamento líquido de 1995 deverá ser 20% maior (ver Gráfico 10).

O grupo é o 4º produtor brasileiro de papéis de imprimir e escrever, com 13% do total produzido em 1994, apresentando-se, também naquele ano, com 19% da produção de cartões, o que lhe

Gráfico 10  
Grupo Ripasa: Vendas por Produtos – 1994



Fonte: ANFPC.

conferiu a 2ª posição nacional. As exportações desses papéis alcançaram 48% e 32% da produção total de imprimir e escrever e cartões, respectivamente, refletindo-se em cerca de 35% do faturamento bruto de 1994.

O grupo conta com quatro unidades industriais localizadas no Estado de São Paulo, e seu crescimento no período 1970/94 pode-se considerar concentrado na unidade de Limeira, fabricante integrado de celulose e papéis de imprimir e escrever.

No final dos anos 80, a Ripasa lançou-se num programa de expansão de sua capacidade de produção de imprimir e escrever, contemplando investimentos da ordem de US\$ 150 milhões em modernização da fábrica e instalação de uma nova máquina de papel de 140 mil t/ano. Contudo, a retração dos preços dos produtos ocorrida no segmento entre 1990 e 1993 coincidiu com o término do projeto, levando o grupo a uma delicada situação econômico-financeira. A empresa recorreu, então, a programas de redução de custos e reestruturação administrativa, além da busca de capitalização no mercado através de lançamentos de debêntures, eurobônus e financiamentos da IFC e do BNDES.

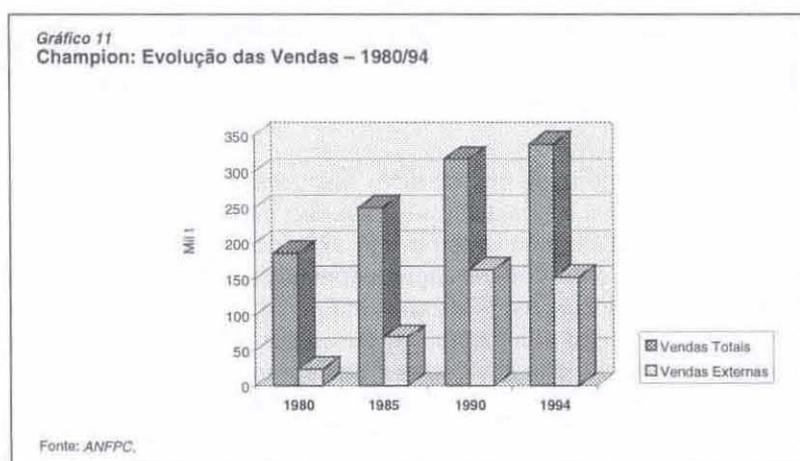
O Grupo Ripasa vem postergando uma série de investimentos imprescindíveis para um melhor posicionamento competitivo, principalmente na área de produção de celulose e cartões. Paralelamente, tornou-se acionista da Celmar, detendo 42,5% do capital ordinário, vislumbrando, por esta via, seu crescimento futuro.

## Champion Papel e Celulose

A Champion Papel e Celulose é a subsidiária brasileira da Champion International Corporation, empresa norte-americana produtora de 4.639 mil t/ano de papéis e 755 mil t/ano de celulose de mercado, situando-se em 13º lugar no *ranking* mundial, com faturamento líquido da ordem de US\$ 4,2 bilhões em 1994.

A subsidiária brasileira produziu, em 1994, um volume de 304 mil t/ano de celulose integrada à produção de 338 mil t/ano de papéis de imprimir e escrever, o que lhe conferiu a 3ª posição entre os produtores nacionais, representando 19% de *market-share* nesta categoria de papel. Seu faturamento líquido foi de US\$ 217 milhões, correspondente a 5% das vendas mundiais do grupo em 1994.

Atuando, desde o início da produção em janeiro de 1960, exclusivamente no segmento imprimir e escrever, a Champion tornou-se líder em qualidade e desenvolvimento de produtos, além do atendimento ao mercado externo. A exportação de papel sempre foi seu ponto forte e atinge cerca de 45% de suas vendas físicas (ver Gráfico 11).



A estratégia de crescimento, no período 1970/94, foi a de verticalização das atividades, com investimentos em florestas e em modernização industrial, utilizando-se, basicamente, de sua própria geração de recursos. Foram relevantes os gastos com pesquisa e desenvolvimento, possibilitando avanços tecnológicos, logo seguidos por seus principais concorrentes (Suzano, a antiga Simão e a Ripasa).

A capacidade de expansões significativas do seu atual parque fabril (localizado em Mogi-Guaçu, São Paulo) está esgotada, e a empresa, carente de novas inversões, vem perdendo sua tradicional liderança.

Buscando novas alternativas de crescimento, a empresa iniciou, por volta de 1987, os planos de uma grande unidade produtora de papel e celulose de mercado na cidade de Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. Entretanto, tal projeto vem sendo sucessivamente adiado pela matriz. Hoje, as áreas florestais da Champion no Brasil estão distribuídas em três estados: 46,8 mil ha (39 mil ha de reflorestamentos) em São Paulo; 82,4 mil ha no Mato Grosso do Sul (com 30 mil ha plantados); e 232,5 mil ha no Amapá. Nesse último

estado, os planos são de uma futura instalação produtora de cavacos de eucalipto para exportação.

## Conclusão

O período 1970/94 foi marcado por fortes alterações no padrão de concorrência internacional do setor de papel e celulose. O surgimento de novas tecnologias alterando o hábito dos consumidores e o crescimento da conscientização ecológica levaram a profundas transformações na indústria. Novos produtos surgiram, e a globalização da economia refletiu-se, nos anos mais recentes, em movimentos de fusões e parcerias empresariais, acirrando a concorrência. Paralelamente, as inversões no setor contemplam volume de recursos cada vez maior, visando ao aumento da escala de produção (e conseqüente redução do custo unitário) e à elevação do padrão de controle ambiental, que, inclusive, transformou-se em elemento de diferenciação do produto.

A trajetória de crescimento dos principais produtores brasileiros de papel e de celulose de mercado mostra-se afetada pela influência desse cenário externo. Há uma convergência de estratégias no sentido da verticalização/especialização, do aumento da capacidade produtiva, modernização industrial, reorganização societária, reestruturação administrativa, busca por agregação de valor e internacionalização das atividades e da captação de recursos financeiros. Os grupos nacionais que se estruturaram com essas características são hoje os que se apresentam em melhores condições de acelerar seu crescimento futuro. Contudo, apesar desse grande avanço, os grupos brasileiros ainda são pequenos ante os gigantes que se formam no cenário internacional e vêm tendo sua competitividade prejudicada, nos últimos anos, pela ausência de políticas governamentais dirigidas aos setores produtivo e de exportação.

A liderança na área de papel no Brasil é disputada entre os Grupos Klabin, Suzano e Votorantim. O Grupo Suzano partiu para uma agressiva estratégia de parcerias com terceiros (nacionais e internacionais) e, adicionando-se à sua produção o total produzido pela Igaras em 1994, conclui-se que é, hoje, o maior produtor de papel no país.

O Grupo Votorantim elegera o segmento de papel e celulose como uma de suas prioridades e tem a seu favor o porte financeiro do conglomerado. Dessa forma, a manutenção da liderança do Grupo Klabin é cada vez mais ameaçada, principalmente se não ocorrerem alterações significativas da sua habitual estratégia.

Relativamente à celulose de mercado, a liderança da Aracruz no Brasil está consolidada, podendo ser afetada apenas no caso de um mesmo comprador para as participações acionárias da Cia. Vale do Rio Doce nas empresas Cenibra e Bahia Sul, numa futura

privatização. No tocante ao cenário internacional, exceto os projetos brasileiros, não há aumentos expressivos em celulose de eucalipto, restando, como novos entrantes, as grandes fábricas da Indonésia, que, no entanto, não estão no padrão de qualidade da fibra da Aracruz.

O consumo interno de papel e de celulose apresenta um grande potencial de elevação, além das possibilidades de exportação, fatores que se constituem em oportunidades de crescimento para as empresas brasileiras. O estreitamento da relação produtor-cliente levará essas empresas a uma internacionalização via associações com grupos estrangeiros e/ou instalação de unidades no exterior. Espera-se a continuidade da concentração da produção, com novos negócios em fusões, aquisições e parcerias, a exemplo do cenário internacional do setor. O *funding* desses negócios envolverá "engenharias financeiras" cada vez mais complexas, exigindo, por parte das empresas e sistema financeiro nacionais, estruturas capacitadas, ágeis e integradas no processo de tomada de decisões.

*Anexo 1*

**Papel e Celulose: Principais Empresas por Receita Operacional Líquida – 1994/95**

(Em US\$ Milhões)

EMPRESAS	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		PATRIMÔNIO LÍQUIDO		ATIVO TOTAL	
	1994	1995 <sup>c</sup>	1994	1995 <sup>c</sup>	1994	1995 <sup>c</sup>
IKPC <sup>a</sup>	1.048	951 <sup>b</sup>	1.190	1.280 <sup>b</sup>	2.551	2.713 <sup>b</sup>
Cia. Suzano de Papel e Celulose <sup>a</sup>	895	817 <sup>b</sup>	1.431	1.572 <sup>b</sup>	3.676	3.975 <sup>b</sup>
Votorantim Celulose e Papel S.A. <sup>a</sup>	754	592 <sup>b</sup>	1.742	1.999 <sup>b</sup>	2.239	2.598 <sup>b</sup>
Aracruz Celulose S.A.	504	767	1.205	1.534	2.594	3.310
Bahia Sul Celulose S.A.	289	400	1.243	1.442	2.361	2.451
Ripasa S.A. Celulose e Papel <sup>a</sup>	328	355	645	718	910	985
Champion Papel e Celulose Ltda.	258	412	571	682	525	737
Cenibra S.A.	180	241	488	523	1.040	1.398

Fonte: *Balanços publicados.*

<sup>a</sup>*Balanços consolidados.*

<sup>b</sup>*Janeiro a setembro.*

<sup>c</sup>*Dados preliminares.*

Anexo 2

## Principais Produtores de Papel e Celulose – 1994

EMPRESAS	PRODUÇÃO		MÃO-DE-OBRA PRÓPRIA		ÁREA PLANTADA (Mil ha)
	Papel (Mil t)	Celulose (Mil t)	Indústria	Floresta	
Aracruz Celulose S.A.	–	1.071	1.300	2.078	148
Bahia Sul Celulose S.A.	162	469	1.329	1.415	67
Cenibra	–	387	1.338	3.092	92
Grupo Klabin	914	914 <sup>a</sup>	6.788	3.082	208
Grupo Votorantim	525	506	4.747	418	66
Grupo Suzano <sup>b</sup>	472	395	3.157	1.449	76
Grupo Ripasa	354	304	2.620	247	60
Champion Papel e Celulose Ltda.	338	305	2.083	661	39

Fonte: ANFPC e empresas.

<sup>a</sup>Inclui produção de 105 mil t de pasta de alto rendimento.<sup>b</sup>Não inclui Bahia Sul.