

# **PASTA E PAPEL EM POR TUGAL**

## **Perspectivas para o Sector**

Por

**Margarida Melo**  
**Merícia Gouveia**

**DT 37**

**Fevereiro 2001**

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

## Ficha Técnica

<b>Título:</b>	Pasta e Papel em Portugal - Perspectivas para o Sector
<b>Autor:</b>	Margarida Melo; Merícia Gouveia
<b>Editor:</b>	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Esqº 1169-153 LISBOA gepe@mail.telepac.pt www.gepe.pt
<b>Concepção:</b>	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
<b>Impressão e acabamento:</b>	Medigráfica, Lda.
<b>Tiragem:</b>	1 500 exemplares
<b>Edição:</b>	Lisboa, Fevereiro 2001
<b>ISBN:</b>	972-8170-72-6
<b>ISSN:</b>	0875-0157
<b>Depósito legal:</b>	162029/01

# Índice

Nota Prévia	5
1. Nota Introdutória	7
2. A Indústria da Pasta e do Papel no Contexto Internacional	9
3. Breve Caracterização do Sector em Portugal	13
4. Da Floresta ao Papel	19
5. Estratégias e Competitividade Empresarial	21
6. Lógica de Mercado e Ambiente	23
7. Desafios das Tecnologias de Informação e Comunicação	25
8. Perspectivas para o Sector	21
9. Referências Bibliográficas	33
10. Documentos Publicados	35

## Glossário de Termos e Abreviaturas

CELPA – Associação da Indústria Papeleira

CEPI – Confederation of European Paper Industries

DGI – Direcção - Geral da Indústria

E.U.A. – Estados Unidos da América

*Fluting* – tipo de papel (normalmente em folhas) utilizado na produção de cartão canelado

*Kraft* – pasta produzida pelo cozimento de estilhas de madeira num recipiente pressurizado na presença de soda, podendo ser crua ou branqueada

*Kraftliner* – tipo de papel que utiliza pasta kraft crua (não branqueada)

*Kraft saco* – tipo de papel para embrulhos ou embalagens, que pode ser sujeito a vários processos de acabamento ou etiquetagem

PDR – leitores de documentos pessoais, com sigla em inglês: personal documents' readers

QCA III – 3º Quadro Comunitário de Apoio

Raiz – Instituto de Investigação da Floresta e Papel

Sulfito – processo químico de produção de pasta (que utiliza licor de bissulfito)

*Tissue* – tipo de papel para uso doméstico e sanitário (ex.: papéis higiénicos, rolos de cozinha, toalhas, etc.)

U.E. – União Europeia

## Nota Prévia

O quarto trabalho da série GEPE - Dinâmicas Sectoriais aborda a indústria da pasta e papel em Portugal numa visão das potencialidades do sector. Como já se referiu este trabalho insere-se num conjunto mais vasto de estudos preparatórios de um projecto em curso no GEPE: **a abordagem do(s) Futuro(s)** da economia portuguesa num horizonte alargado.

Na verdade, começa a ser interiorizada em círculos cada vez mais amplos a necessidade **de uma cultura** geradora de condições que permitam aos decisores reagir aos sinais de mudança em tempo real, de antecipar situações através da análise das tendências pesadas e da captação das condicionantes de futuros possíveis, tendo presente a realidade actual e usando a informação disponível sobre a evolução tendencial de tecnologias, mercados, produtos, valores e comportamentos individuais e sociais.

Este tipo de abordagem, como se referiu em documentos anteriores, coloca desde logo duas questões: **O porquê abordar o futuro** ou os futuros, dada a sua imprevisibilidade? **Como fazer** essa abordagem?

As duas questões são pertinentes. Mas todos temos consciência perfeita de que os agentes económicos e as pessoas individualmente tomam decisões hoje que vão condicionar ou influenciar a sua margem de manobra no amanhã. Daí que a abordagem do(s) futuro(s), na base do conhecimento disponível e organizado e da detecção de tendências e de hipóteses sobre as tendências, possa servir de suporte a um processo de decisão melhor fundamentado que permita preservar valores e interesses que não queremos ver inviabilizados.

Sobre a metodologia, coexistem na literatura económica “caminhos” múltiplos de aproximação ao Futuro, embora nenhum resolva as incertezas sobre os factores determinantes do Futuro e menos ainda sobre a sua importância. Estamos perante um método de banda larga cuja aplicação é da maior importância pois conduz à estruturação de ideias sobre os assuntos a abordar.

Neste contexto, os trabalhos de prospectiva valerão tanto mais quanto os diagnósticos das matérias alvo de apreciação se constituírem como referência para o estabelecimento de estratégias dos decisores.

O valor intrínseco destes trabalhos decorre, assim, da detecção e identificação adequadas dos factores estratégicos ou como outros designarão dos factores chave que são aquele conjunto de variáveis que, com elevada probabilidade, vão influenciar de forma determinante o comportamento futuro das actividades em estudo e, nesse contexto, constituem o núcleo de variáveis suporte da configuração de cenários futuros.

O trabalho prospectivo deve ser conduzido com prudência e ao mesmo tempo com determinação e levado o mais longe com vista a direccionar e apoiar a acção dos decisores económicos pois o(s) Futuro(s) pode(m), em grande parte, ser construído(s).

Apesar de, à partida, a variedade de futuros possíveis ser elevada, o Futuro é sempre bastante condicionado pelas estratégias e políticas implementadas no presente pelos agentes económicos, sendo por conseguinte uma simbiose da evolução das tendências e da escolha das medidas reactivas ou proactivas a essa evolução.

Cabe pois referir que este tipo de exercício apresenta cada vez maior interesse e que a nível de grandes empresas e grupos económicos e dos países este trabalho ganha importância.

Há que entre nós caminhar cada vez mais no sentido de fomentar e consolidar uma cultura da prospectiva.

Janeiro, 2001

João Abel de Freitas

# 1. Nota Introdutória

O sector da pasta e do papel tem vindo a ocupar um peso crescente na economia mundial, comprovado pelo aumento contínuo da produção e do consumo de pasta e papel nas últimas décadas. Trata-se de uma indústria de capital intensivo que acompanha de perto os desenvolvimentos tecnológicos, procurando responder às exigências dos consumidores, nomeadamente, através do cumprimento de critérios ambientais. As empresas do sector apresentam um grande dinamismo, bem visível na aposta na fileira árvore/papel, actuando desde a gestão da floresta (que passa por melhoramentos genéticos contínuos das espécies e aplicações biotecnológicas no sector) até à reciclagem final do produto, num conjunto cada vez mais alargado de mercados nacionais e regionais.

Com o presente trabalho pretende-se posicionar a indústria portuguesa da pasta e do papel no actual contexto internacional e perspectivar, face a novas lógicas de mercado e ao impacto que as novas tecnologias de informação e comunicação têm tido na economia, as estratégias que o sector poderá implementar para sustentar a sua competitividade.

Considerou-se que o sector da pasta e papel compreende uma série de produções que se podem dividir em três grandes categorias: pasta para papel, papel e cartão.

Embora a pasta para papel seja considerada um produto genericamente indiferenciado, o mercado é segmentado por tipo de pasta<sup>(1)</sup>. A espécie de madeira utilizada e o processo produtivo<sup>(2)</sup> a que é submetida explicam que a pasta adquira características (tais como a resistência e a opacidade, e outras que permitem a preservação das suas qualidades no tempo) que a tornam mais adequada à produção de determinadas classes de papel e de cartão.

Ainda no referente à pasta para papel, é comum distinguir entre a chamada pasta integrada e a pasta para mercado<sup>(3)</sup>:

<sup>(1)</sup> A qualidade da pasta para papel é definida por um conjunto de parâmetros *standard* (cerca de 50), internacionalmente reconhecidos.

<sup>(2)</sup> A pasta pode utilizar matérias-primas de fibras curtas *Hardwood* ou longas *Softwood* e através de processos mecânicos, químicos ou semi-químicos dar origem a pastas bem diferenciadas e definidas.

<sup>(3)</sup> Fonte: CELPA, 1999.

- a **pasta integrada** é produzida como matéria-prima para produzir papel na mesma fábrica ou para enviar pela fábrica produtora para outras fábricas que a primeira possui, controla ou são suas associadas dentro do mesmo país.
- a **pasta para mercado** é aquela que é vendida em concorrência aberta com a de outros produtores. Toda a pasta exportada é considerada, assim, pasta para mercado.<sup>(4)</sup>

Já o papel e cartão, produtos facilmente diferenciáveis pelos seus diversos utilizadores, podem, depois de usados, vir a ser recuperados e incorporados (dentro de determinados limites) como matéria-prima na produção de papel e cartão, através da actividade de reciclagem, fechando, assim, o ciclo da reutilização dos resíduos resultantes, indirectamente, da actividade do sector.

<sup>(4)</sup> Nesta definição estão incluídas as empresas que laboram em diferentes áreas geográficas de acordo com estratégias definidas pelo grupo a que pertencem. De facto, se considerarmos que o custo de produção de pasta (determinado especialmente pelo preço da madeira) é um factor determinante na definição de estratégias empresarias, torna-se vantajoso, para optimizar os custos e/ou diversificar a produção investir em unidades produtivas desterritorializadas, embora integradas verticalmente.



## 2. A Indústria da Pasta e do Papel no Contexto Internacional

As indústrias da pasta, do papel e do cartão estão sujeitas a ciclos de crescimento e de recessão que, no caso do papel, acompanham a evolução da actividade económica. No que se refere à pasta, a oferta evolui em “degraus” quânticos e a procura, dependendo do crescimento económico, apresenta uma variação menos acentuada. As empresas produtoras de papel, ao gerirem os seus *stocks* de pasta, atenuam os impactos das variações conjunturais e influenciam fortemente a produção de pasta. No caso das empresas de pasta e papel totalmente integradas verifica-se uma redução da amplitude dos ciclos.

Existem, no entanto, segmentos cuja capacidade produtiva está mais adaptada à procura, seja por apresentarem características mais específicas ou por produzirem com maior qualidade, o que se traduz numa menor flutuação da oferta de pasta. São disso exemplo as empresas que exploram nichos de mercado e que produzem pasta para papel fotográfico e para mortalhas, embora não possuam um peso significativo no conjunto da indústria papeleira.

A procura de papel e cartão, produtos de origem natural, tende a crescer em estreita relação com o desenvolvimento económico. Esta situação é bem evidente se se tiver em consideração que grande parte dos produtos transaccionados a nível mundial são embalados, ou seja, a procura de papel e cartão reflecte as oscilações das trocas comerciais e, conseqüentemente, da conjuntura económica.

### **Mercados**

Os maiores países produtores mundiais de pasta para papel localizam-se na América do Norte (E.U.A. e Canadá), na Ásia (República Popular da China e Japão) e na Europa (Finlândia e Suécia). Os principais países produtores de pasta para papel de zonas económicas emergentes são o Brasil (7.<sup>a</sup> posição mundial) e a Indonésia (9.<sup>a</sup> posição mundial). Portugal ocupa a 16.<sup>a</sup> posição.

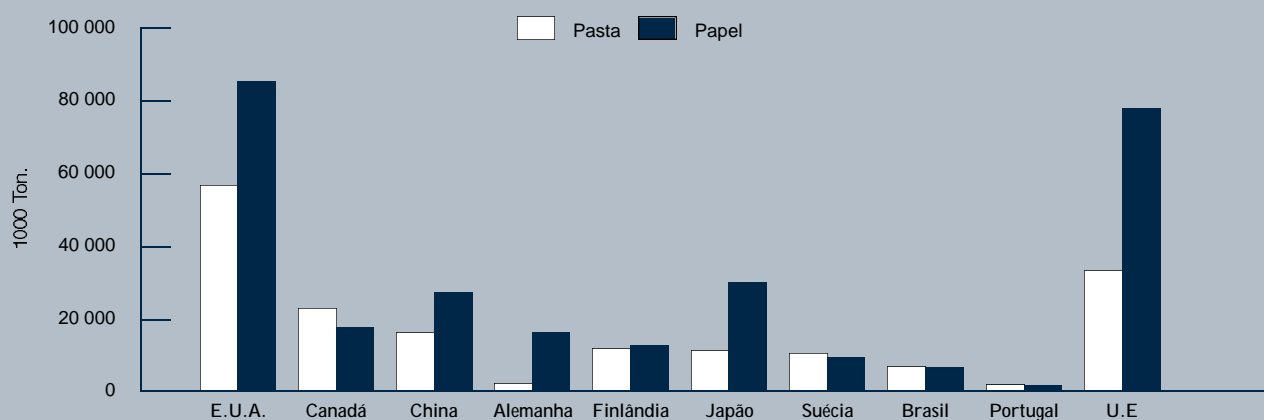
Em termos de estrutura da produção, as pastas químicas representam mais de 70% da produção mundial (dados de 1994) e, dentro destas, as pastas químicas ao sulfato branqueadas detêm uma posição relevante.

De entre os produtores de pasta, distinguem-se os que são integrados e os que vendem directamente a pasta para o mercado, existindo vários graus de integração empresarial da pasta e papel. No caso dos E.U.A., cerca de 90% da pasta é produzida em unidades que funcionam em regime integrado. Por seu lado, a indústria europeia no seu conjunto apresenta um baixo nível de integração<sup>(5)</sup>, tendo as trocas comerciais um elevado significado. Contudo, existem realidades distintas, de que são exemplo os países escandinavos que possuem um elevado grau de integração vertical, e a Alemanha que importa a maior parte da matéria-prima (pasta) para a produção de papel.

Verifica-se, assim, uma forte concentração na produção a nível mundial, que se comprova por, em 1998, os seis maiores países produtores deterem cerca de 75% da produção total, aproximadamente 47% da qual cabe aos E.U.A. e ao Canadá. Este movimento de concentração manifestou-se ao longo da última década, podendo notar-se um abrandamento desta tendência devido ao aparecimento de países produtores com destaque na cena internacional, como o Brasil e a Indonésia.

Os maiores produtores mundiais de papel e cartão são: E.U.A., Japão, República Popular da China, Canadá, Alemanha, Finlândia e Suécia.

**Fig. 1**  
**Por tugal e os Principais Pr odutores de Pasta e Papel**  
**(1998)**



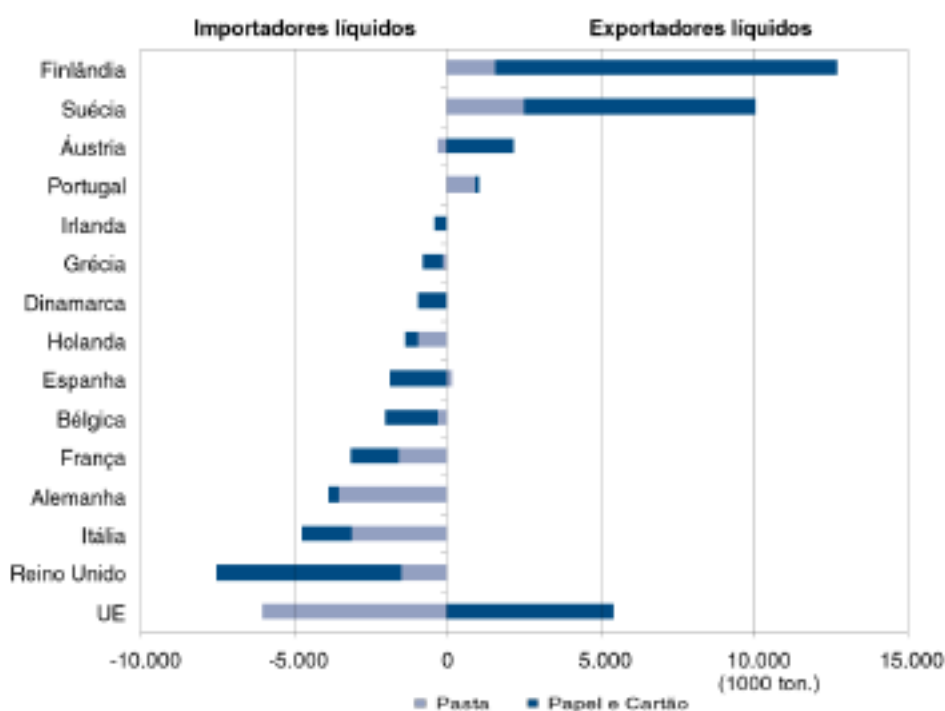
Fonte: Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1999.

<sup>(5)</sup> Embora o grau efectivo de integração possa ser superior, dado o referido em (4)

A U.E. 15, com a adesão em 1995 de três novos Estados-membros (Suécia, Finlândia e Áustria), passou a ocupar o segundo lugar, a seguir aos E.U.A., no *ranking* mundial da produção de pasta e papel. Destacam-se como principais produtores de pasta, a Finlândia e a Suécia, seguidas de muito longe e por ordem decrescente, da França, Alemanha, Portugal (5.<sup>a</sup> posição), Áustria e Espanha. Na produção de papel e cartão, a Alemanha aparece à cabeça, seguida da Finlândia, da Suécia, da França, da Itália, do Reino Unido e da Espanha. Portugal ocupa a 12.<sup>a</sup> posição (ver fig. 1).

A U.E. 15 produz mais papel do que consome, sendo no entanto um importador líquido em relação às suas necessidades de pasta para papel. Cerca de 2/3 das importações brutas provêm da América do Norte e o restante da América do Sul e da Europa de Leste. De acordo com a fig. 2, destacam-se a Finlândia e a Suécia como exportadores líquidos de pasta e de papel e a Alemanha como o maior importador líquido de pasta, indispensável à produção de papel de que é líder europeia.

**Fig. 2**  
**Comércio Líquido (Exp-Imp) de Pasta e Papel nos Países da U.E., 1998**



Fonte: CEPI, Key Statistics, 1998

## Estratégias

As empresas europeias do sector têm procurado consolidar a sua posição no mercado, nomeadamente através da combinação das estratégias que passamos a referir.

O sector europeu da pasta e papel é ainda relativamente fragmentado, quando comparado com a América do Norte, apesar do processo de **concentração** ter vindo a aumentar. Tem-se assistido a movimentos de aquisições e fusões entre grandes grupos europeus (por exemplo, uma grande percentagem das grandes empresas sedeadas na Alemanha e no Reino Unido têm capital escandinavo), assim como entre estes e grandes grupos norte americanos, do Sudeste Asiático (Indonésia) e do Brasil.

As empresas do sector têm vindo a adoptar estratégias de concentração empresarial (com reflexos significativos no mercado de trabalho), que visam a **integração** quer a montante quer a jusante, dominando toda a fileira, da floresta aos canais de distribuição e comercialização, com o objectivo de beneficiar de economias de escala e de ascender na cadeia de valor. O controlo de todo o processo produtivo prende-se ainda com uma estratégia de exploração de matéria lenhosa disponível em determinadas áreas geográficas, o que permite apostar em diversos segmentos de mercado, isto é, **diversificar** a oferta.

A competitividade internacional do sector na U.E.15 é relativamente boa. De facto, a indústria europeia tem vindo também a especializar-se na **produção para segmentos específicos** de mercado, apresentando vantagens competitivas. A recente instalação de novas unidades de produção na América do Sul (caso do Brasil) e no Sudeste Asiático (de que é exemplo a Indonésia), junto de fontes de matéria-prima, e em que a produtividade é mais elevada<sup>(6)</sup>, embora os seus custos de transporte para a Europa (o maior bloco consumidor) atenuem parcialmente as vantagens inerentes à proximidade da matéria-prima, pode vir a constituir uma ameaça aos produtores da U.E.15 (deficitária em pasta para papel).

Uma vez que as pastas para papel são habitualmente consideradas uma *comodity*, apesar das suas distintas utilizações<sup>(7)</sup>, existe uma forte concorrência através do preço. Neste sentido, a estrutura de custos tem uma influência determinante na posição competitiva de cada empresa, destacando-se o acesso fácil e a elevada capacidade de auto-abastecimento de matérias-primas vocacionadas para produções específicas de papel.

<sup>(6)</sup> De referir que no Brasil, o abate do eucalipto pode ser efectuado, em média, 8/9 anos após a sua plantação, contra os 10/12 anos de Portugal.

<sup>(7)</sup> Note-se que os produtores de papel podem combinar diferentes pastas no fabrico de determinado tipo de papel em função dos preços e da qualidade das mesmas.

### 3. Breve Caracterização do Sector em Portugal

O sector português da pasta e do papel detém um peso significativo na economia do país. O volume de emprego e os rendimentos gerados por ambas as indústrias são alguns dos indicadores que evidenciam a sua importância económica e social.

A indústria da pasta caracteriza-se pela existência de grandes empresas, com elevado grau de automatização e mão-de-obra qualificada, para a qual muito têm contribuído os cursos universitários existentes nesta área de especialização. Já na indústria do papel predominam empresas de pequena dimensão, com importância a nível local, em que a mão-de-obra é menos especializada, praticando-se a formação *on the job*.

No que se refere ao processo produtivo, as empresas do sector dominam as tecnologias de fabrico, embora dependam do exterior relativamente aos bens de equipamento, quer ao nível da pasta quer ao nível do papel, importando-os da Suécia, da Finlândia e dos E.U.A..

As indústrias portuguesas da pasta e papel englobam as seguintes produções:

- pasta de eucalipto crua ou branqueada ao sulfato (*kraft*);
- pasta de eucalipto crua ao sulfito;
- pasta de pinho crua ao sulfato (*kraft*);
- papel e cartão para usos gráficos;
- papel para usos sanitários e domésticos;
- *flutings* e coberturas para manufactura de cartão canelado;
- papel e cartão para embalagem e empacotamento;
- outros papéis e cartões especiais e para usos industriais.

Em 1997, o valor estimado da produção da indústria de pasta e papel rondou os 288 milhões de contos, cerca de 8% do valor da produção industrial nacional. Neste mesmo ano, as exportações atingiram 181 milhões de contos, cerca de 4% do total das exportações nacionais<sup>(6)</sup>.

<sup>(6)</sup> Segundo o Perfil Económico e Social da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1998.

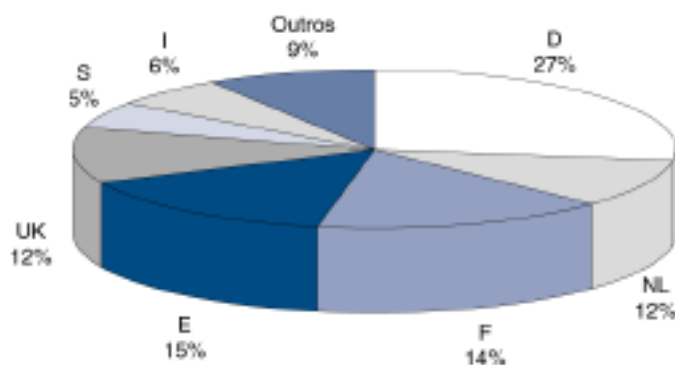
O desenvolvimento desta indústria está relacionado com inúmeras actividades ligadas à floresta, à indústria gráfica, à educação, ao comércio, à cultura, à higiene, à medicina, à indústria agro-alimentar, à distribuição e aos transportes.

### • Pasta para papel

A indústria de pasta para papel ocupa uma posição relevante no conjunto da indústria transformadora portuguesa, emprega cerca de 2 000 efectivos e possui uma capacidade de produção anual (1999) de cerca de 1 755 000 toneladas das quais 69% é pasta para mercado e a remanescente é pasta integrada. Cerca de 86% refere-se a pastas de eucalipto das quais 75% são exportadas. Refira-se que Portugal é o maior produtor europeu neste segmento, com predominância para a produção de pastas branqueadas de eucalipto ao sulfato<sup>(9)</sup>.

A exportação de pasta destina-se na sua quase totalidade (85%) aos países da U.E., nomeadamente: Alemanha, Espanha, França, Holanda e Reino Unido, como se pode ver na fig. 3.

**Fig. 3**  
**Exportações Portuguesas de Pasta para a UE (1999)**



D - Alemanha E - Espanha F - França I - Itália NL- Holanda S - Suécia UK- Reino Unido

Fonte: Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1999

<sup>(9)</sup> Note-se que embora tenha sido a Austrália a pioneira na utilização do eucalipto *globulus* na produção de pasta para papel, a espécie utilizada não conferia ao produto as características desejáveis. De facto, esta mesma espécie de eucalipto, em Portugal, apresenta características específicas distintas que conferem à pasta uma qualidade superior.

O parque industrial português é constituído por sete unidades de produção de pasta (três das quais dispõem de uma capacidade produtiva superior a 250 000 toneladas/ano, acima da média europeia), com diferentes índices de integração vertical. Na Soporcel, Sociedade Portuguesa de Papel, a entrada em funcionamento de uma segunda máquina de papel (no ano de 2000) permite a integração total em papel, deixando de produzir pasta para mercado num prazo estimado de dois anos. A aquisição da Papéis Inapa pela Portucel Industrial representa ainda uma forma de integração vertical, embora parcial (já que continua a produzir pasta para mercado).

A eventual instalação de novas unidades produtivas não se afigura viável na medida em que o fornecimento de matéria-prima nacional é insuficiente e a actual capacidade produtiva instalada, para além de responder à procura, tem ainda potencialidades de expansão.

O mercado nacional de pasta para papel é muito sensível aos preços no mercado internacional, grandemente influenciados quer por aumentos de capacidades produtivas decorrentes da entrada em funcionamento de novas fábricas bem apetrechadas tecnologicamente e eficientes (nomeadamente mercados emergentes), quer pelas sinergias resultantes de movimentos de concentração empresarial.

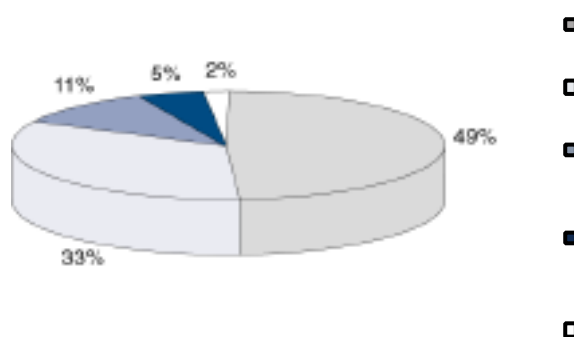
A pasta de eucalipto fabricada em Portugal é de elevada qualidade, com características específicas para o fabrico de papéis finos (folhas A4, papel escolar, papel *couché*, etc.) e papéis de uso doméstico e sanitário (guardanapos, lenços, papel higiénico, etc.). Esta especialização constitui uma importante vantagem competitiva das principais empresas portuguesas, que exportam grande parte da sua produção de pasta para mercado.

#### • Papel e cartão

Na indústria portuguesa de papel e cartão, muito heterogénea, existem 60 unidades fabris, quase todas de pequena dimensão (com relevância no mercado regional) ou de média dimensão, distribuídas por 57 empresas, das quais só cerca de 10% possuem uma capacidade produtiva superior a 50 000 toneladas/ano. Em 1998, o número de trabalhadores neste sector rondava os 4 000, contudo se se considerarem as empresas de retoma de papel recuperado, o seu valor atinge os 8 800 efectivos, conforme dados de 1999.

Os principais segmentos produzidos, em 1999 (ver fig. 4), por ordem decrescente foram: papel e cartão para usos gráficos, *flutings* e coberturas para manufactura de cartão canelado, papéis e cartões para embalagem e empacotamento e papéis de usos domésticos e sanitários. Os produtos mais exportados coincidem com os mais produzidos, destacando-se o papel e cartão para usos gráficos com 62%.

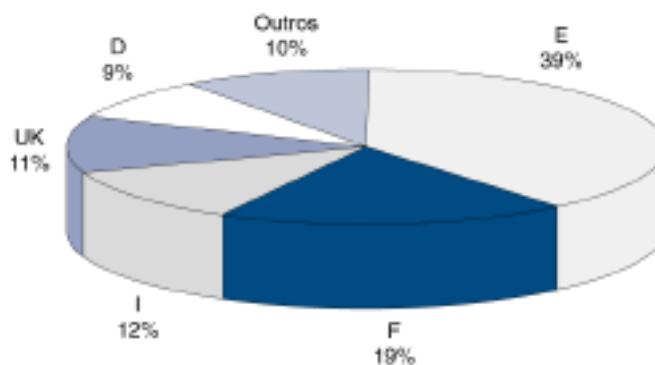
**Fig. 4**  
**Principais Segmentos de Produção de Papel (1999)**



Fonte: Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1999

Do total da produção de papel e cartão, cerca de 33% dirige-se ao mercado nacional e 57% destina-se a mercados da U.E., designadamente, Espanha, França, Itália, Reino Unido e Alemanha, como se pode ver na fig. 5.

**Fig. 5**  
**Exportações Portuguesas de Papel e Cartão para a UE (1999)**



D - Alemanha E - Espanha F - França I - Itália K - Reino Unido

Fonte: Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1999

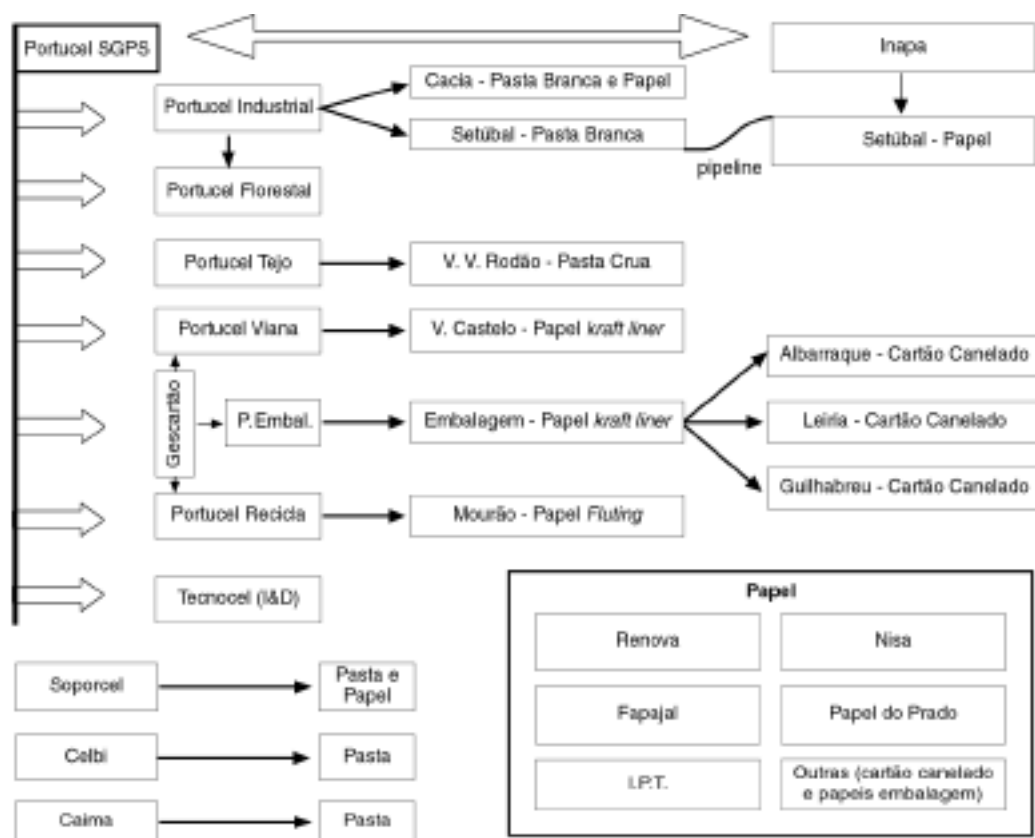


As empresas do sector importam sobretudo papel para jornais e revistas, segmento que Portugal não produz (dada a dimensão do mercado nacional, a sua produção não é rentável), bem como *flutings*, coberturas e embalagens. Ao longo da última década as importações têm subido a um ritmo bastante significativo, aproximando-se tendencialmente, em volume, das exportações do sector.

## Sector em Reestruturação

O sector da pasta e papel é dominado por grupos empresariais, com participações do Estado de diferente grau.

**Fig. 6**  
**Principais Referências do Sector da Pasta e do Papel**



Fonte: Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA, 1999

Trata-se de um sector bastante atractivo para o capital privado, nomeadamente dos grandes grupos empresariais nacionais, que detêm participações de capital em algumas das grandes empresas do sector, assim como de grupos estrangeiros, sós ou em parceria com os nacionais.

O sector está em processo de reestruturação com vista à sua futura privatização. A concentração das participações do Estado Português nas empresas de pasta e papel do denominado "sector branco", na *holding* Papercel SGPS<sup>(10)</sup> (constituída em 1998), visa estimular o crescimento, a internacionalização e a integração do sector português de pastas brancas e papéis finos de impressão e escrita, assim como valorizar os activos a privatizar.

Relativamente às empresas do denominado "sector castanho" (Portucel Viana, Portucel Embalagem e Portucel Recicla) deu-se início, durante o ano 2000, ao processo de privatização<sup>(11)</sup>.

Já no sector do papel, a privatização iniciou-se em 1999, casos da Companhia Papel do Prado, empresa produtora de cartolinas e líder no mercado nacional e da Fapajal, empresa produtora de papel *tissue*.

<sup>(10)</sup> Ou seja, na Portucel Industrial, na Soporcel e na Inapa, IPG.

<sup>(11)</sup> A sociedade gestora das participações sociais das três empresas foi adquirida em 65%, por um consórcio ibérico.

## 4. Da Floresta ao Papel

A indústria da pasta utiliza uma matéria-prima renovável com origem na floresta, a madeira do eucalipto e a do pinheiro bravo, representando mais de 40% dos custos totais.

A floresta portuguesa é deficitária relativamente às necessidades da indústria<sup>(12)</sup>, pelo que as empresas nacionais têm vindo, nos últimos anos, a recorrer à importação de madeira, quer de eucalipto (em maior quantidade) quer de pinho, proveniente da América Latina, nomeadamente do Brasil e da Argentina.

Algumas empresas sustentam que o recurso à importação a uma escala significativa representa também “uma estratégia de redução temporária dos cortes de madeira doméstica, com o objectivo de elevar os níveis de exploração sustentada da floresta portuguesa”<sup>(13)</sup>.

Simultaneamente, o fornecimento de matérias-primas é efectuado através da exploração de matas próprias e de aquisições nos mercados português e internacional. Com vista a responder adequadamente às necessidades de abastecimento da indústria da pasta, e a implementar uma política de preços competitiva, as grandes empresas (grupo Portucel e grupo Soporcel) têm adoptado uma estratégia que passa pela gestão conjunta de propriedades florestais – Aliança Florestal<sup>(14)</sup> -, reforçando o seu grau de auto-abastecimento. Com efeito, uma das empresas do sector, a Portucel, fixou como objectivo para 2001 o abastecimento de metade da matéria-prima necessária às suas fábricas, pelas florestas que possui.

Na produção de papel e cartão, as matérias-primas consumidas são a pasta de fibra “virgem” e a fibra reciclada proveniente de papel usado. A pasta para papel utilizada é na sua quase totalidade de origem nacional, à excepção de uma percentagem reduzida de pasta de pinho, que é importada, e que pelas suas características proporciona uma maior resistência ao papel produzido. De facto, a qualidade da fibra de eucalipto constitui um impor-

<sup>(12)</sup> Apesar de ter um elevado potencial para expansão – até cerca de 5 milhões de hectares, face à actual área de cerca de 3,3 milhões de hectares.

<sup>(13)</sup> Segundo a Portucel Industrial.

<sup>(14)</sup> Integrou as actividades da Portucel Florestal - Empresa de Desenvolvimento Agro-Florestal, S.A. (madeira de eucalipto e madeira de pinho) e da Emporsil (madeira de eucalipto).

tante factor da procura por parte de produtores que se especializaram na produção de determinados tipos de papel. O grau de esbelteza da fibra, dado pela relação entre o comprimento e diâmetro da mesma, permite avaliar a resistência, uma das qualidades mais importantes da fibra.

A recuperação e a reciclagem aliam a componente económica às preocupações ambientais. Aliás, para algumas variedades de papel (embalagem e uso doméstico) a produção só se torna competitiva com a utilização de papel usado. Porém, as fibras de celulose podem ser submetidas a um máximo de 4 a 6 reciclagens, o que as torna matérias-primas complementares da fibra virgem, continuando esta a ser necessária, em diferentes proporções, para a produção de papel, sem que seja possível a sua substituição.

Em Portugal, em média, o consumo de matérias fibrosas virgens no fabrico de papel é de 61% contra os 27% de fibras recuperadas, enquanto na U.E., dada a sua especialização papelreira, é de 45% e 39%, respectivamente (dados de 1997)<sup>(15)</sup>. O remanescente refere-se a aditivos, produtos necessários no processo de fabrico.

<sup>(15)</sup> Destacam-se a Áustria, a Holanda, a Alemanha e a Suécia como os países que registaram taxas de recuperação mais elevadas. Para estes países, que possuem elevados consumos de papel e cartão e que geram grandes quantidades de papel usado, o desenvolvimento tecnológico neste sector tem sido considerável. Os grandes fabricantes europeus de papel desenvolveram tecnologias, nomeadamente novas técnicas de destintagem, que permitem reciclar grandes quantidades e variedades de papel de inferior qualidade como o papel de jornal e revistas.

## 5. Estratégias e Competitividade Empresarial

Perante a crescente concentração do sector, quer a nível mundial quer a nível europeu, é do interesse da indústria da pasta e do papel nacional actuar de modo a não perder quota de mercado, desenvolver segmentos com maiores barreiras à entrada e aumentar a capacidade produtiva das suas empresas.

Neste sector industrial, em que existem já empresas competitivas com dimensão internacional, há uma firme convicção que o futuro da indústria da pasta e papel na Europa, e nomeadamente na península ibérica, passa pela diminuição da sua fragmentação e aumento da sua competitividade, através de movimentos estratégicos que conduzam a uma consolidação crescente e criadora de valor.

A nível ibérico, destacam-se a Portucel, a Soporcel e a espanhola ENCE. Tem sido colocada a questão da eventual parceria entre a Portucel Industrial e a ENCE, especializadas no segmento das pastas branqueadas de eucalipto, com o objectivo de beneficiarem de sinergias e ganharem dimensão crítica.

Embora a indústria papelreira portuguesa seja na generalidade competitiva, em termos de custos existem realidades distintas, ou seja, se se diferenciarem as empresas integradas das que adquirem a pasta no mercado, a competitividade do sector varia com o grau de integração da empresa. No caso de uma integração total, a estrutura de custos da empresa produtora de papel altera-se, sendo a produção de pasta determinada pela procura de papel. Na integração parcial, a procura de pasta é determinada em parte pelos factores expostos no caso da integração total e pelo preço da pasta no mercado.

Neste sentido, tem-se assistido a movimentos de integração vertical de empresas da pasta e do papel, assim como destas com empresas da área da comercialização e distribuição (caso da Portucel Industrial/Papéis Inapa/Inapa Distribuição). Durante o ano de 2000, a Inapa IPG (grupo Inapa) comprou a Papier Union, uma das maiores distribuidoras alemãs de papel, tornando-se a terceira empresa europeia distribuidora de papel, já presente em 10 países.

Ainda numa óptica de internacionalização, destaca-se a criação da empresa de papel Renova España com o objectivo de fornecer um mercado mais vasto que o nacional e, sobretudo para tirar partido da proximidade geográfica desse mesmo mercado. Igualmente, foi criada a Portucel España, com o objectivo de desenvolver uma actividade de promoção e comercialização em Espanha, das pastas e papéis exportados pelo grupo Portucel.

As empresas do sector têm vindo a especializar-se em determinados segmentos de produção, destacando-se, designadamente, a pasta branqueada de eucalipto destinada ao fabrico de papel para usos gráficos e os transformados de papel *tissue*. A par da especialização, o rigor da produção constitui também uma oportunidade de fidelização do cliente, em função das diferentes aplicações papelarias, embora o factor preço detenha um grande peso na aquisição de pasta.

Na perspectiva de uma “competitividade ambiental”, as empresas têm apostado não só na gestão sustentável da floresta, nomeadamente através da implementação de um sistema de certificação florestal, bem como na redução do impacto ambiental do processo industrial, visando a conquista de mercados, designadamente daqueles onde a sensibilidade ao ambiente é mais elevada.

## 6. Lógica de Mercado e Ambiente

A crescente consciência ambiental e a exigência de qualidade e segurança ao nível dos produtos de origem florestal foram, numa fase inicial, os factores que levaram o sector a actuar de uma forma ecologicamente responsável<sup>(16)</sup>. Posteriormente, as empresas do sector, ao reconhecerem as vantagens concorrenciais de uma produção cumpridora de requisitos ambientais, internalizaram os custos subjacentes à introdução de novos processos de gestão e produção, adoptando novas estratégias e tecnologias. Neste sentido, a actuação do sector centrou-se principalmente nos seguintes aspectos:

- quantidade de madeira utilizada no fabrico do papel;
- proporção de papel reciclado;
- utilização do cloro e dos seus compostos para o branqueamento da pasta e do papel para atingir graus elevados de brancura;
- destino final dos resíduos;
- redução do consumo de água e de energia.

Neste contexto, a indústria papelreira tem vindo a modernizar os seus processos de fabrico, tornando-se das mais eficientes na utilização e gestão dos recursos naturais. Para diminuir os impactos ambientais resultantes da sua actividade têm sido efectuados grandes investimentos pelas empresas do sector, quer em tecnologias de fim de linha, quer em tecnologias do processo produtivo. Em consequência obtiveram-se, nomeadamente, os seguintes resultados:

- redução do impacto ambiental, por via da diminuição das emissões de efluentes para a atmosfera e para os meios aquáticos e de resíduos sólidos;
- redução dos consumos de água, tendendo a aproximar-se do funcionamento em circuito fechado (obtido pela maior recirculação interna da água)<sup>(17)</sup>;
- redução dos consumos de energia fóssil, através da utilização da biomassa florestal (resíduo resultante da exploração da floresta e subprodutos das actividades industriais – lixívias e licores sulfíticos), como fonte alternativa de

<sup>(16)</sup> Este sector tem sido objecto de um conjunto significativo de regulamentações de natureza ambiental (também na sequência de acções de protesto de cidadãos e de diversas organizações), não só a nível de cada país como a nível europeu, destacando-se as Directivas sobre a Prevenção e Controlo Integrados da Poluição (IPPC) e sobre a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA). A nível mundial existem organizações supranacionais, caso da ONU, que ao estabelecer objectivos e critérios em matéria de defesa do ambiente, têm condicionado a actividade do sector.

<sup>(17)</sup> Importa realçar que o funcionamento em circuito completamente fechado tem implicações negativas ao nível da qualidade do produto final.

energia para a produção de energia eléctrica e/ou calórica. O papel e cartão recuperados podem ser usados também como combustível para produção de energia, contribuindo para a diminuição dos custos energéticos da indústria. Assim, as principais unidades fabris da indústria da pasta para papel são (há cerca de 5/6 anos), em alguns casos, energeticamente auto-suficientes e, noutros, são mesmo produtoras de energia para a rede nacional;

- utilização de matérias-primas recicladas<sup>(18)</sup> ou virgens, obtidas a partir de plantações florestais geridas de forma sustentada e eco-eficiente;
- fabricação de produtos rapidamente biodegradáveis e recicláveis, quer na própria indústria, quer na produção de energia;
- utilização de tecnologias limpas que permitam, nomeadamente, o branqueamento por oxigénio e sem recurso ao cloro elementar, que tem sido progressivamente substituído por dióxido de cloro.

No âmbito da **investigação e desenvolvimento**, o sector é dotado de uma estrutura autónoma, o Raiz – Instituto de Investigação da Floresta e Papel, tendo como sócias entre outras as maiores empresas industriais da fileira árvore/papel e universidades. Este instituto visa reforçar a competitividade dos sectores florestal e papel, através da investigação, do apoio tecnológico e da formação especializada. Actua nos seguintes campos: melhoramento genético, práticas silviculturais, defesa contra pragas e doenças, adaptabilidade ao frio e à secura, impactos ambientais, melhoria do rendimento fabril, técnicas de cozimento e branqueamento e utilização e reciclagem de resíduos.

Em termos da investigação florestal, o Raiz tem como objectivos o aumento da produtividade da floresta de eucaliptos, a gestão florestal sustentada e a diminuição do custo da madeira. Já no domínio da investigação tecnológica destacam-se a melhoria da qualidade da pasta, a diminuição dos custos de produção e a minimização do impacto ambiental.

A certificação da floresta e dos seus produtos, assim como a certificação da gestão florestal, representam tendências distintas de certificação florestal e um dos maiores desafios que o sector florestal português defronta. Portugal aderiu a uma iniciativa, presentemente em curso, que visa desenvolver um sistema pan-europeu de certificação florestal. Quer a nível mundial, quer a nível europeu, a certificação florestal pode constituir um factor de competitividade ambiental.

<sup>(18)</sup> Segundo a Comissão Europeia, por cada tonelada de papel reciclado incorporado na produção de papel evita-se o abate de 15 a 20 árvores de médio porte.



## 7. Desafios das Tecnologias de Informação e Comunicação

O desenvolvimento e a proliferação das novas tecnologias de informação e comunicação, nas duas últimas décadas, poderiam levar a supor que o sector papelero estaria ameaçado pela concorrência de produtos substitutos. Contudo, o consumo mundial de papel e cartão duplicou desde 1980, acompanhando o progresso económico e não se ressentindo do desenvolvimento da electrónica e das telecomunicações. Constatou-se que o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, de informação e de impressão conduziu ao aparecimento de uma nova segmentação de mercado, nomeadamente para os papéis de escritório.

Cada um destes novos segmentos tem requisitos radicalmente diferentes, não só em termos de canais de distribuição, logística e embalagem, como em termos de *performance*, qualidade e formatos exigidos. Assim, tem-se verificado uma procura crescente de determinados tipos de papel, dos quais se destacam os papéis de impressão, os papéis de cor, os papéis com melhoria de tratamento superficial, os papéis revestidos e os papéis aptos a multi-funções (*inkjet*, *laser*, cor).

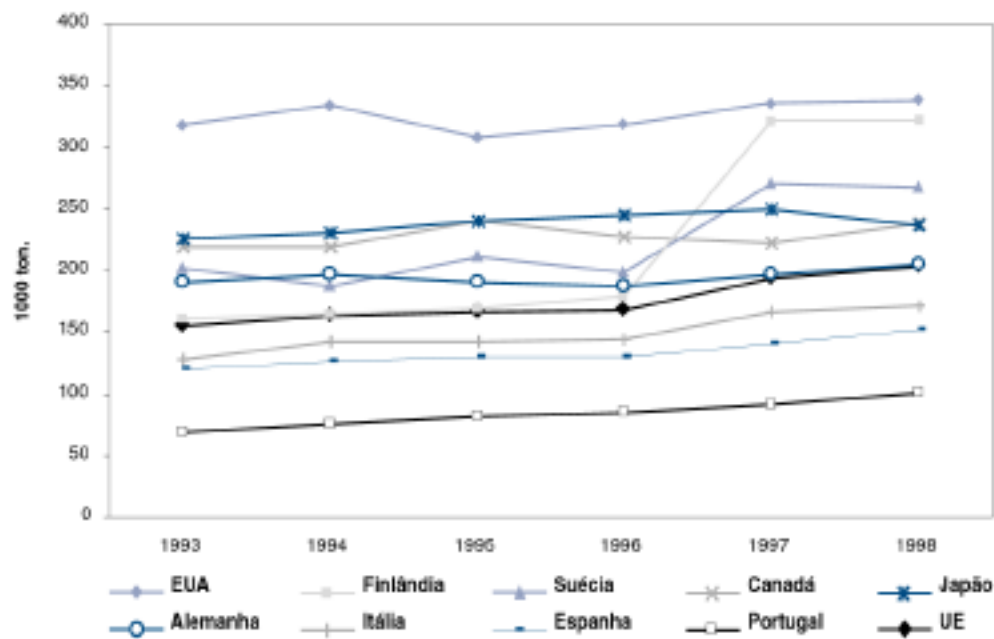
A par do desenvolvimento destas tecnologias, a promoção e a publicidade de produtos e serviços (como estratégias competitivas) sofreram um forte incremento, e uma vez que as estruturas de apoio a essas tecnologias não estão generalizadamente acessíveis, o suporte em papel (revistas, jornais e catálogos) torna-se um dos meios privilegiados de dar a conhecer ao cliente as características específicas dos produtos.

Se considerarmos, para além do desenvolvimento contínuo de novas tecnologias, as necessidades e exigências dos diferentes consumidores (indústrias das artes gráficas e das embalagens, consumidor final) torna-se ainda mais evidente o esforço imposto à indústria aos níveis do processo produtivo e do produto, levando-a a segmentar a oferta e a diferenciar os produtos.

Por outro lado, a indústria da comunicação em papel poderá contribuir para o aumento do consumo de papel através do apoio a uma melhoria da instrução nos países desenvolvidos e a um aumento desta nos países em desenvolvimento.

A fig. 7 ilustra a evolução do consumo aparente de papel e cartão, nos últimos anos, destacando-se a posição dos E.U.A., muito acima da média europeia, e o acentuado aumento do consumo na Suécia e na Finlândia.

**Fig. 7**  
**Evolução do Consumo Aparente de Papel e Cartão**  
**per capita**



Nota: Consumo Aparente = Produção + Importações - Exportações  
Fonte: Boletins Estatísticos da Indústria Papeleira Portuguesa, CELPA

Em Portugal, o consumo de papel e cartão cresceu a uma taxa média anual de 2,4% no período de 1985-97<sup>(19)</sup>, registando-se ainda um consumo *per capita* relativamente baixo em termos europeus, ocupando uma das últimas posições. Esta situação, aliada à possibilidade de escoamento do papel e cartão nacional para os nossos principais clientes da Europa do Sul, que representam um mercado potencial crescente, assim como para os Países de Leste, em processo de integração na U.E., e que possuem uma reduzida taxa de iliteracia, poderá constituir uma oportunidade de expansão do sector.

No entanto - e como para compreender o impacto da evolução da indústria electrónica no sector é necessário avaliar em que medida é que as novas tecnologias de magnetoresistência<sup>(20)</sup>, que brevemente estarão disponíveis no mercado, poderão ter uma incidência considerável na produção de papel e no sector editorial -, não se poderão subavaliar os recentes desenvolvimentos no domínio dos leitores de documentos pessoais (PDR), dos *écrans* planos ou do papel eléctrico. Ao que tudo indica, estas novas tecnologias parecem permitir o aparecimento, num horizonte de 5-10 anos, de um tipo de papel reutilizável, que poderá ser escrito e apagado tantas vezes quantas as necessárias, de fácil transporte e, até certo ponto, dobrável, que poderá servir para fazer livros nos quais será possível navegar, aceder ao dicionário e trabalhar em várias páginas em simultâneo, ou seja, trata-se de uma reprodução virtual de um utensílio real - o papel - que oferece, dado ser um meio electrónico, capacidades suplementares face ao próprio papel.

Poder-se-á então concluir que, se a grande maioria de documentos estiver, no futuro, sob a forma electrónica, a produção de papel diminuirá para valores muito reduzidos? A resposta é negativa. De facto, tudo indica que o consumo de papel aumentará, durante pelo menos dez anos. O papel possui qualidades que serão sempre difíceis de reproduzir: a maneira de o utilizar, a forma como a vista humana o pode ler, para além de qualidades físicas.

<sup>(19)</sup> Segundo o Perfil Económico e Social da Indústria Portuguesa da CELPA, 1998.

<sup>(20)</sup> Para mais detalhe ver Gallaire, H. (2000), Rapidez, Conectividade, Inteligência: Sempre Mais, As Tecnologias do Século XXI - Ameaças e Desafios de um Futuro Dinâmico, GEPE/OCDE.

Os sectores do papel e das artes gráficas também têm avaliado atentamente as possibilidades oferecidas pela *web* em matéria de distribuição. Os jornais tradicionais não serão em nada afectados antes da próxima década, sobretudo porque nenhuma tecnologia “de substituição” (como os *écrans* planos ou o papel eléctrico) estará largamente disponível antes desta data. No entanto, não é inverosímil que a publicidade se volte para anúncios electrónicos, pondo, de alguma forma, em risco os jornais, cujos custos subirão em flecha. Ou seja, o risco reside não na substituição, mas no modelo de empresa que deixará de apresentar viabilidade.

Por fim, importa ainda fazer uma referência ao problema dos direitos de autor de uma versão em suporte electrónico, uma vez que não existe um controlo total da sua distribuição. No essencial, não se põe essa questão para a informação efémera, contida num jornal. Ao contrário, os conteúdos duráveis e de grande valor, pelo menos do ponto de vista dos seus proprietários, não serão difundidos na *internet*, enquanto a cópia e a redistribuição não estiverem sob controlo, o que torna esta forma de visualização (publicação e impressão), num formato adiado no tempo.

## 8. Perspectivas para o Sector

Perante os desafios de vária ordem, quer a nível ambiental quer tecnológico, que se vêm colocando ao sector, as empresas têm procurado desenvolver a investigação florestal, melhorar a competitividade - através do aproveitamento de economias de proximidade e da aposta na diferenciação do produto - e actuar de acordo com as novas exigências dos consumidores.

Deste modo, é possível identificar um conjunto de pontos fortes e fracos que caracterizam, de forma sucinta, as indústrias portuguesas da pasta e do papel no contexto internacional (ver fig. 8).

### Fig. 8 Pontos Fortes e Fracos do Sector

#### **Pontos fortes**

- Capacidade de investigação e desenvolvimento florestal
- Qualidade da matéria-prima
- Potencial de diferenciação da fibra de eucalipto em aplicações papeleiras
- Posse e gestão de propriedades florestais
- Produto de muito boa aceitação mundial
- Empresas bem apetrechadas tecnologicamente e competitivas
- Cumprimento de requisitos ambientais
- Proximidade dos grandes mercados europeus
- Controlo dos canais de distribuição e comercialização por parte das empresas produtoras de pasta e das grandes empresas de papel

#### **Pontos fracos**

- Floresta nacional pouco competitiva e insuficiente para o cabal abastecimento da indústria aos níveis actuais de produtividade (importação crescente)
- Existência de empresas de papel com baixo nível de articulação a montante e a jusante, de pequena dimensão a nível nacional e internacional (produção de média e baixa qualidade)
- As empresas de pasta actuam em segmentos mais vulneráveis à entrada de novos produtores de baixo custo
- Deficiente domínio dos canais de distribuição e comercialização por parte da maioria das empresas produtoras de papel de pequena e média dimensão
- Elevada utilização de água na produção de cada tonelada de pasta

Como anteriormente referido, no âmbito das políticas públicas para o sector, a privatização das participações do Estado Português nas empresas de pasta e papel, que terá lugar previsivelmente ao longo de 2001, tem sido precedida de reorganizações empresariais, com vista à sua valorização.

Em face do exposto, e considerando que a implementação do Programa Florestal, constante no QCA III, poderá eventualmente resultar num moderado aumento da área florestal, perspectiva-se um aumento da competitividade global do sector devido a uma maior disponibilidade de matéria-prima lenhosa, que permitirá fazer face à crescente concorrência do Brasil<sup>(21)</sup> e da Indonésia.

O aumento da disponibilidade interna de madeira (através do aumento da densidade e/ou da área de povoamento florestal ou ainda da produtividade da floresta) pressupõe também uma permanente investigação que tem sido desenvolvida pelas maiores empresas da fileira, bem como a gestão conjunta das suas propriedades florestais.

O abastecimento de madeira poderá passar também por uma cooperação estratégica com mercados onde o preço da matéria-prima é mais reduzido, nomeadamente através da aquisição/exploração de áreas florestais.

A actual tendência para uma maior integração vertical das grandes empresas produtoras de pasta, caminhando para uma produção de maior valor acrescentado, a par de um maior controlo dos canais de distribuição e comercialização, quer a nível nacional, quer internacional, apontam para uma continuidade destas dinâmicas empresariais.

Estas perspectivas parecem-nos tão mais plausíveis se considerarmos que uma empresa produtora de pasta, quando inicia um processo de integração a jusante:

- passa a concorrer directamente com as empresas produtoras de papel, apresentando vantagens face a estas, que se traduzem num aumento da qualidade final do produto e numa menor/não dependência dos diferentes fornecedores de matérias-primas;

<sup>(21)</sup> Julga-se de referir que o aumento da competitividade do sector em Portugal deverá ser considerado em termos relativos, na medida em que as condições do clima e dos solos do Brasil permitem índices de produtividade florestal bem mais elevados do que em Portugal e que aquele país tem implementado políticas públicas específicas na área da investigação florestal. Adicionalmente, importa realçar a forte concorrência via preço e a importância do entreposto de Roterdão como centro distribuidor da pasta brasileira no mercado europeu.

- pode apresentar algumas debilidades, uma vez que passa a concorrer simultaneamente nos mercados da pasta e do papel. Para as ultrapassar tende para uma gradual integração que, no limite teórico, será a integração total.

Uma forte aposta na certificação do produto final e/ou da floresta proporcionará uma diferenciação da oferta, indo ao encontro das exigências dos clientes mais sensíveis à questão ambiental. Simultaneamente, e também como resposta ao desenvolvimento das novas tecnologias, a indústria terá que diversificar os seus produtos e utilizações finais.

O mercado nacional do papel, em forte expansão nos últimos anos, regista ainda um consumo *per capita* que corresponde a uma das últimas posições ao nível europeu, o que mostra bem o seu potencial de crescimento. Considerando também o aumento do poder de compra (ainda abaixo da média europeia), o prolongamento do ensino obrigatório e as reduzidas taxas de leitura registadas no país, perspectiva-se um aumento do consumo de papel, quer por parte das artes gráficas (impulsionadas, nomeadamente, pelo dinamismo do mercado da publicidade), quer do consumidor final. Contudo, a repercussão no tecido empresarial do sector terá consequências distintas, já que existem empresas com diferentes dimensões, dinamismos e especializações produtivas. Serão provavelmente as unidades produtivas de maior dimensão, com diferentes graus de integração, com produtos de qualidade e de boa aceitação internacional, que acabarão por satisfazer o previsível acréscimo da procura. Por seu lado, e não se alterando as condições actuais, as pequenas unidades produtoras de papel, que detêm importância na economia local (até por criarem emprego), terão tendência a desaparecer gradualmente, na medida em que são muito vulneráveis aos preços das matérias-primas, e a sua produção é de baixa/média qualidade.

Afigura-se-nos ainda possível uma expansão da produção de papel, se se tiver em consideração o mercado potencial dos Países de Leste, onde predominam as espécies resinosas e se prevê um aumento do poder de compra associado ao previsível crescimento económico, e os nossos principais clientes da Europa do Sul (Espanha, França e Itália), cujo consumo de papel *per capita* se encontra ainda abaixo da média comunitária.

Com o processo de privatização do sector, parece plausível equacionar uma dinâmica empresarial que vise aumentar a sua dimensão e imagem fora do território nacional. Esta estratégia de internacionalização poderá passar por uma intensificação dos circuitos de comercialização e/ou um investimento em unidades produtivas localizadas em países que apresentam um potencial de crescimento de consumo de papel (de que são exemplo os países emergentes e os Países do Sul e Leste da Europa).

Em conclusão, a fileira árvore/papel apresenta-se actualmente com características de sustentabilidade, seja por se basear numa matéria-prima nacional de qualidade e utilizar tecnologias industriais de ponta, seja pela lógica ambiental em que as empresas do sector se têm procurado inserir, o que a torna, no seu conjunto, competitiva a nível internacional.



## 9. Referências Bibliográficas

Alves, Monteiro e Racich, Maria Carlos (2000), Dois Séculos da Floresta em Portugal, CELPA

BPI (1995), Equity Research, Sector da Pasta & Papel – Portugal

Cadernos de Economia (1999), Artigos inseridos no n.º 48 de Julho/Setembro

CELPA (1999), Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa

CELPA (1998), Boletim Estatístico da Indústria Papeleira Portuguesa

CELPA (1998), Indústria Papeleira Portuguesa – Análise do Sector

CELPA, Jornal do Papel - consulta de diversos números

CELPA (1998), Perfil Económico e Social da Indústria Papeleira Portuguesa

MEPAT (1999), Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000 - 2006

Portucel, Info – consulta de diversos números

UE (1997), Panorama da Indústria da UE, Pasta e Papel

Consulta de vários endereços electrónicos: [www.celpa.pt](http://www.celpa.pt); [www.fao.org](http://www.fao.org); [www.cepi.org](http://www.cepi.org); [www.paperonline.org](http://www.paperonline.org); [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

## **Agradecimentos**

CELPA, nas pessoas do Sr. Eng.º João Pinto Faria e do Sr. Eng.º Luís Costa Leal

DGI, na pessoa da Sr.ª Eng.ª Clara Beja da Costa

Sr. Eng.º Luís Rolo

## 11. Documentos Publicados

- DT 1  
Nov. 96 **Política de Concorrência e Política Industrial**  
António Nogueira Leite (esgotado)
- DT 2  
Dez. 96 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**  
Paulino Teixeira (esgotado)
- DT 3  
Jan. 97 **Ética e Economia**  
António Castro Guerra (esgotado)
- DT 4  
Mar. 97 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**  
Adelino Fortunato (esgotado)
- DT 5  
Maio 97 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**  
António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
- DT 6  
Jun. 97 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva**  
João Abel de Freitas (esgotado)
- DT 7  
Jul. 97 **O Comércio a Retalho Português no Contêxto Europeu**  
Teresinha Duarte
- DT 8  
Out. 97 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**  
Vitor Santos
- DT 9  
Nov. 97 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**  
António Trindade
- DT 10  
Jan. 98 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**  
Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo
- DT 11  
Mar. 98 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**  
Teresinha Duarte
- DT 12  
Maio 98 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**  
António Castro Guerra
- DT 13  
Maio 98 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**  
João Abel de Freitas
- DT 14  
Jun. 98 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**  
José Diogo Costa
- DT 15  
Jul. 98 **Turismo, o Espaço e a Economia**  
João Albino Silva

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**  
Nov. 98 Catarina Selada; Teresa Rolo; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**  
Dez. 98 João Abel de Freitas; Sérgio Figueiredo; Vitor Santos
- DT 18 **Consumo Publicidade e Vendas Agressivas**  
Dez. 98 Ana Luisa Geraldes
- DT 19 **Subsídios para a História do Sector em Portugal**  
Fev. 99 Luís Palma Féria
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**  
Abr. 99 Franklin Trein
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política comercial**  
Maio 99 Elivan Rosas Ribeiro
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional  
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)  
Maio 99 Hugues de Jouvenel
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**  
Jun. 99 Catarina Selada; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**  
Jul 99 Lia Valls Pereira
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE  
Role of Small Businesses in the EU** (Edição bilingue)  
Ag. 99 Francesco Lanniello
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares instrumento de desenvolvimento económico**  
Fev. 2000 Luís Palma Féria
- DT 27 **A Nova Realidade do Euro e a Organização Mundial do Comércio - Algumas Reflexões**  
Maio 2000 António Mendonça; Carla Guapo Costa
- DT 28 **A Região da Catalunha**  
Jun. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 29 **Breve Caracterização da Economia Espanhola**  
Out. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 30 **As Relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental**  
Out. 2000 Nuno Gama de Oliveira Pinto

- DT 31 **Fluxos de Investimento Directo Portugal-Brasil: Uma Caracterização Geral**  
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;  
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 32 **O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**  
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;  
Elivan Ribeiro; João Dias; Miguel Fonseca;  
António Romão (Consultor)
- DT 33 **O Investimento Directo das Empresas Brasileiras em Portugal: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**  
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;  
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 34 **Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou relocalização?**  
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais  
Jan. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte
- DT 35 **Turismo - Diagnóstico Prospectivo**  
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais  
Fev. 2001 Maria Luís Albuquerque; Célia Godinho
- DT 36 **O Calçado em Portugal**  
**Uma Análise da Competitividade**  
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais  
Fev. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte
- DT 37 **Pasta e Papel em Portugal - Perspectivas para o Sector**  
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais  
Fev. 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia





