

anave

Ano 4 Número 17

Jan./Fev./ 77

**Orgão da Associação Nacional dos
Homens de Venda em Celulose, Pa-
pel e Derivados**



IND. GRÁFICA **FORONI** LTDA.

AV. HENRY FORD, 1955

FONES: 273-4203 - 274-0655 - 274-3535

SÃO PAULO



IMPRESSOS PADRONIZADOS

TODAS AS ALTERAÇÕES
DA LEGISLAÇÃO FISCAL
SÃO CONFECCIONADAS
DE IMEDIATO E
DISTRIBUÍDAS DE
FORMA SIMULTÂNEA
A TODAS AS
CASAS DO RAMO.

PAP. TIP. SÃO BENTO S/A.

LAG. SÃO BENTO, 32 - FONE: 228-6044

R FLORENCIO DE ABREU - FONE: 228-6468

RUA 7 DE ABRIL, 358

FONES: 36-8775 - 37-8753

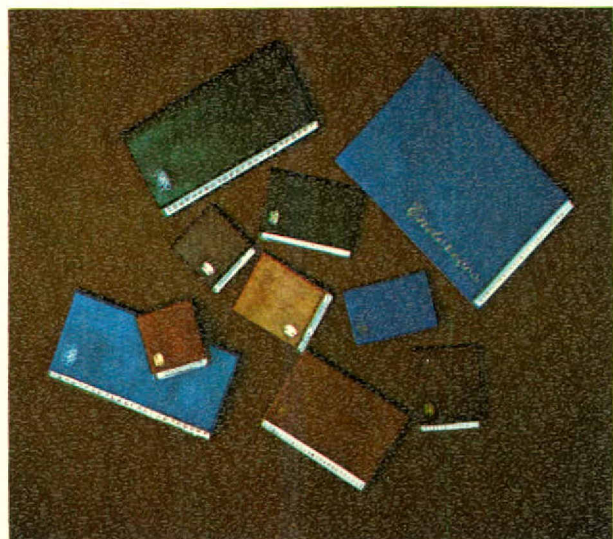
SÃO PAULO



COMPLETA LINHA DE LIVROS FISCAIS

LIVROS PARA EXERCÍCIOS
NOS CURSOS DE
CONTABILIDADE
E
UNIVERSITÁRIO

VÁRIOS MODELOS DE
ÍNDICE PARA TELEFONE
E ENDEREÇAMENTO



PRODUTOS COM A GARANTIA
DE QUALIDADE **FORONI**

Sempre interessante notar que os homens, por mais que se esforcem para alcançar a unidade, cada vez mais se desencontram.

A unidade para ser atingida impõe a cada um, algumas concessões. Por isso a ANAVE nasceu do sonho de um pequeno grupo de homens, perfeitamente integrados naquele espírito de unidade e solidariedade, que os levou a imaginar que a ele, outros iam se unir. E assim foi. Num processo lento e seguro a ANAVE nasceu e vai crescendo.

Ha alguns meses foi lançada a campanha dos 1.000 sócios. Chegaremos lá? Sem dúvida que sim.

Todavia, mais empenhados estamos em manter a unidade que nos faz cada vez mais forte. 1.000, 2.000, 5.000 ... não importa o tempo. Importa o espírito de luta e compreensão de cada um para o engrandecimento e união cada vez maior de nossa classe.

LEIA:

- EDITORIAL • II FORUM DE ANÁLISE • CONSIDERAÇÕES SOBRE OS SACOS DE PAPEL • SUZANO FEFFER HOMENAGEIA
- REFLORESTAMENTO • INDÚSTRIAS FORONI
- INFORMAÇÕES • PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DA IND. GRÁFICA • QUANTO VALE SEU QUADRO • LIVROS • ESCREVE: NEYDE ROSA BONFIGLIOLI •

DIRETOR

Silvio Gonçalves

EDITOR

Paulo Amaral Mello

COORDENAÇÃO GERAL

Celso A. Souto de Mello

FOTOS

Paulo de Souza Dias
Aguinaldo Conde

COLABORADORES

Neyde Rosa Bonfiglioli
Théo de Barros

DEPTO. JURIDICO

Milton Chaves

PAPEL UTILIZADO

Simão S.A.

CAPA

Vista de Salvador — Bahia
Cromo de Propriedade da coleção
LUMICART LTDA.

COMPOSTO E IMPRESSO

Brusco & Cia. Ltda.
Rua Luiz Gama, 764 - Tel.: 279-7722 - S.P.

REDAÇÃO E PUBLICIDADE

Rua Espírito Santo, 28
Fone: 278-0139

Os artigos assinados são de inteira responsabilidade dos signatários.

DIRETORIA

E

CONSELHO DA ANAVE

DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE	— Armando Mellagi
1.º Vice Presidente	— Silvío Gonçalves
2.º Vice Presidente	— Pascoal Spera
1.º Secretário	— José Carlos Francez
2.º Secretário	— Roque de Lisboa Nicolau
1.º Tesoureiro	— Adhemur Pilar Filho
2.º Tesoureiro	— Marco Antonio P. Roman Novaes
Diretor Cultural	— Gilberto S. Blengini
Diretor de Patrimônio	— Ettore Barocas
Diretor Social	— José Tayar
Diretor de Relações Públicas	— Atilio Simionatto

COORDENADORES:

Construção da sede própria	— Jair de Castro
Campanha dos 1.000 sócios	— Ismar Costa Camargo
Divulgação	— Silvío Gonçalves

CONSELHO DIRETOR.

Presidente — Loé Cabral Velho Feijó

Agenor Gonzaga Cezar
Alpheu Pain Junior
Antonio Carlos Clemente da Silva
Antonio Roberto Lemos de Almeida
Bernardo Joelsas
Fernando Sucena Rasga
Gastão Estavão Campanaro
Germano Willy João Rebenfisch
Henrique Nataniel Coube
Hugo Pereira de Lacerda
Ivan Scarpato
Oswaldo Ferrari
Pedro Massula
Rubens Leal
Rubens Pereira da Cunha
Sérgio Madl
Sérgio Paschoal Aun
Waldir Gomes
Weber Eustáquio do Monte
Werner Klaus Bross

CONSELHEIROS NATOS

Ciro Torcinelli Toledo
Orestes Oswaldo Bonfanti
Ovidio Pimentel de Lima

SUPLENTES

Aristárdio Jarbas Fontes
Gerson Candido Azevedo
João Brait
Lino Fernandes Simões
Saturnino Pereira de Oliveira

DELEGACIA REGIONAL DO RS

Lygia D.D. Petersen
Armando Schneider
Rua Voluntários da Pátria, 595 — sala 201
PORTO ALEGRE — RS.

DELEGACIA REGIONAL DO RJ

Silvío da Costa Braga
Rua da Alfandega, 111-A
RIO DE JANEIRO — GB

SOCIOS PATROCINADORES

ABETO EMBALAGEM LTDA.
AGASSETE COM. E IND. LTDA.
ANTONIO A. NANO & FILHOS LTDA.
ARTEPRATOS IND. E COM. DE ART. DE PAPEL E PAPELÃO LTDA.
CARTONAGEM FLOR DE MAIO S/A.
CARVALHO S/A. COMÉRCIO DE PAPÉIS.
CELULOSE IRANI S/A.
CHAMPION PAPEL E CELULOSE S/A.
CIA. AGRÍCOLA INDUSTRIAL CICERO PRADO
CIA. INDUSTRIAL DE PAPÉIS PIRAHY
CIA. NACIONAL DE PAPÉIS
CIA. SUZANO DE PAPEL E CELULOSE
CIA. TIÊTE DE PAPÉIS
FÁBRICA DE PAPÉIS FORMOSA LTDA.
FÁBRICA DE PAPEL E PAPELÃO N.S. DA PENHA
FORNECEDORA DE PAPEL FORPAL S/A.
IND. E COM. ARTEPAPEL JABAQUARA LTDA.
INDÚSTRIAS BONET S/A.
IND. KLABIN DE PAPEL E CELULOSE S/A.
IND. DE PAPEL HORLE S/A.
INDS. DE PAPEL SIMÃO S/A.
INDS. REUNIDAS ALEXANDRE DERMON LTDA.
INDS. REUNIDAS IRMÃOS SPINA
KURT NEUMAN COM. E IND. DE PAPÉIS S/A.
IPSA S/A. INDUSTRIAL DE PAPEL
JET DISTRIBUIDORA DE PAPÉIS LTDA.
JOSÉ CASTIONI & CIA. LTDA.
LONDON PAPÉIS DE PAREDE LTDA.
MADEIREIRA MIGUEL FORTE S/A.
MADEIREIRA SANTA MARIA S/A.
METRÓPOLE COM. DE PAPÉIS LTDA.
NEYDE ROSA BONFIGLIOLI
PAPEL E CELULOSE CATARINENSE S/A.
REFINADORA PAULISTA S/A CELULOSE E PAPEL
REFLORESTADORA SACRAMENTO RESA LTDA.
SAFELCA S/A. IND. DE PAPEL
SCHMIDT EMBALAGENS S/A.
SINCARBON IND. E COM. S/A.
SOSERVI LTDA.
WEXPEL IND. E COMÉRCIO

DE 25 a 27 DE MAIO

II FORUM DE ANÁLISE DO MERCADO DE CELULOSE, PAPEL E ARTES GRÁFICAS.

PROGRAMA

Dia 25/05 — Quarta-feira

- 14,00 horas — **Abertura**
- 14,30 horas — **PNPC — Plano Nacional do Papel e Celulose seu objetivo e metas alcançadas**
Trabalho apresentado pelo Sindicato dos Fabricantes de Papel e Celulose.
- 16,00 horas — **A realidade na Indústria Gráfica Nacional**
Trabalho apresentado pela ABIGRAF — Associação Brasileira da Indústria Gráfica.
- 17,30 horas — **Evolução no Mercado Nacional de Papelão Ondulado e Micro Ondulado**
Trabalho apresentado pela ABPO — Associação Brasileira de Papelão Ondulado.
- 19,00 horas — **Coquetel**

Dia 26/05 — Quinta-feira

- 14,00 horas — **Necessidade do Aprimoramento Técnico na Utilização do Papel**
Trabalho apresentado pela ABTG — Associação Brasileira de Técnicos Gráficos.
- 15,30 horas — **Reflorestamento e suas novas diretrizes**
Trabalho apresentado pela ARBRA — Associação Brasileira das Empresas de Reflorestamento.
- 17,00 horas — **Perspectiva no Mercado Nacional de Celulose e Papel**
Trabalho apresentado pela Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose.
- 18,30 horas — **Coquetel**

Dia 27/05 — Sexta-feira

- 14,30 horas — **Exportação da Tecnologia da Fibra Curta**
Trabalho apresentado pela ABCP — Associação Técnica Brasileira de Celulose e Papel.
- 16,00 horas — **Vendas: — Métodos e importância**
Trabalho apresentado pela ANAVE — Associação Nacional dos Homens de Venda em Celulose, Papel e Derivados.
- 18,00 horas — **Encerramento — coquetel**

**LOCAL: FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO
RUA DR. VILA NOVA, 228**

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES: DAS 14,00 AS 20,00 HORAS.

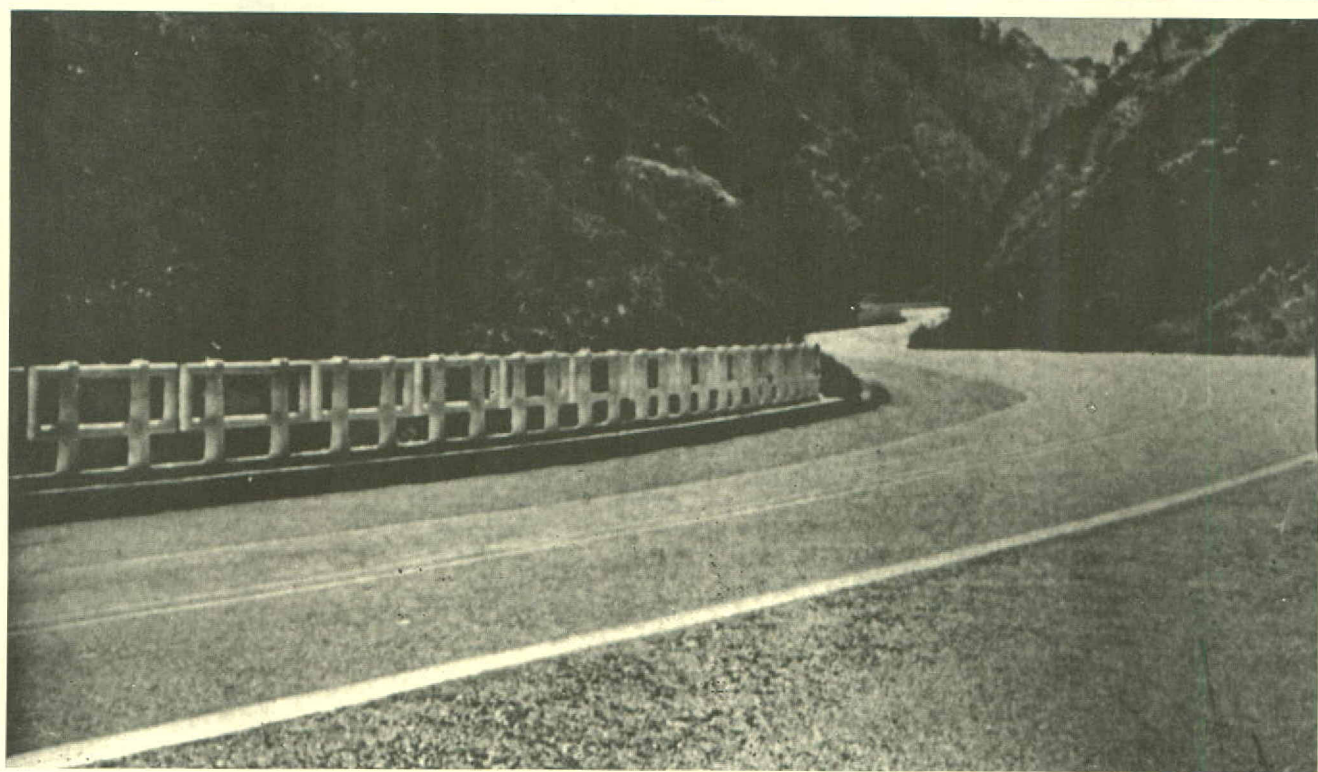


**ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS HOMENS DE VENDA EM
CELULOSE, PAPEL E DERIVADOS.**

RUA ESPÍRITO SANTO, 28 — FONE: 278-0139 — ACLIMAÇÃO — S. PAULO

BR. 116

ELO DE AMOR ENTRE NOS E SUA EMPRESA



NOSSOS PRODUTOS : Papel Branco Monolúcido • Duplex • Duplex Kraft • Papel Kraft • Capa de Ondulado Kraft • Cartolina Lisa e Marmorizada • Papelão Modelo Paroo e Couro • Papelão Branco Paraná.

REPRESENTADAS : MADEIREIRA SANTA MARIA S/A.
INDÚSTRIA DE PAPELÃO HORLLE S/A.
PAPELÃO SÃO PEDRO DE NELSON A. BONET
PAPELÃO SANTA CECILIA S/A.
INDÚSTRIA BONET S/A.
PASTAMEC IND. E COM. E AGROPÉCUÁRIA



REPRESENTAÇÕES MELLAGI S. C.

RUA CONSELHEIRO CRISPINIANO, 344 — 8.º AND. — C. 808

TELS.: 36-1266 — 35-8677 — 34-5492 — C.P. 7557

CEP. 01037

SÃO PAULO

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS SACOS DE PAPEL KRAFT MULTIFOLHADO PARA FARINHA DE TRIGO

TRABALHO ELABORADO POR
JOSÉ CARLOS DE CASTRO RIOS
DA
INDS. KLABIN DO PARANÁ DE CELULOSE S/A

1. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após os pronunciamentos do ITAL, Instituto de Tecnologia de Alimentos, órgão da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo, sobre o comportamento da Farinha-de-Trigo em sacos de papel multifolhado, com as publicações "Armazenamento de Farinha-de-trigo em sacos de papel kraft multifolhado", "Desenvolvimento microbiano em embalagens de cereais e produtos derivados" e "Rendimento industrial e comercial do pão sob os diversos aspectos da perda de farinha-de-trigo", ficaram caracterizadas, técnica e economicamente, as vantagens do saco de papel kraft sobre o tradicional saco de algodão.

Esses e outros trabalhos, que em breve virão a público, não foram o resultado de uma geração espontânea e gratuita, mas o resultado de um esforço conjunto, iniciado em 1971 pela Associação Paulista de Fabricantes de Papel e Celulose, através o GT-5, Grupo de Trabalho que tem por finalidade a promoção do papel kraft, que adotou uma filosofia mercadológica de profundidade, i.e., estudar a viabilidade tecnológica da adoção de sacos de papel nos mais diversos mercados.

A estratégia adotada foi a de contratar os serviços de órgãos técnicos, que habitualmente assessoram o Governo, e solicitar deles trabalhos de interesse nacional.

Essa estratégia de "marketing" tem dois aspectos positivos:

1º — fazer com que os cientistas do próprio Governo se conscientizem e se pronunciem oficialmente quanto às vantagens do papel kraft em embalagens;

2º — fazer um trabalho promocional direto, como fazem os propagandistas dos laboratórios farmacêuticos junto aos médicos, procurar atrair a atenção de pessoas aparentemente obscuras para um grande público. Na verdade, porém, essas pessoas são conhecidas nos meios científicos, pois são os que fornecem laudos técnicos e pareceres científicos, sobre os mais diversos assuntos, ao próprio Governo; enfim são aqueles que "prescrevem a receita".

O GT-5 sabia que o trabalho seria longo e dependeria de muita obstinação e fé nos resultados, pois o objetivo seria alcançar a venda de 30 ou 60 mil toneladas/ano de papel kraft.

Essa filosofia mercadológica só poderia surgir no meio papelero, pois os homens que trabalham na indústria de papel sabem esperar uma árvore crescer — 10 ou 20 anos; sabem quanto tempo leva para se planejar e construir ou ampliar uma fábrica. O papelero não corre atrás de um resultado imediato — é por formação profissional um estrategista cauteloso, ao contrário da maioria de muitos setores industriais, que necessitam de um "marketing" de efeito imediato, para não dizer imediatista.

Os resultados começaram a aparecer depois de três anos de persistente e ininterrupto trabalho. O próprio Governo começou a mostrar interesse pelo assunto despertado pela APFPC: começou a pesquisar por conta própria. Daí o surgimento do

já mencionado trabalho "Desenvolvimento Microbiano em Embalagens de Cereais e Produtos Derivados".

Outro resultado positivo foi a tese para doutoramento do Engenheiro Agrônomo Edgard Alberto Bitran, que demonstra a superioridade do saco de papel kraft sobre o de juta no armazenamento do café verde beneficiado. Hoje, essa tese, condensada, foi distribuída a todos os interessados.

2. QUALIDADE TÉCNICA DA EMBALAGEM

O saco de papel kraft tem que ter quatro qualidades para que seja considerado uma boa embalagem —

- 1º — um saco dentro das especificações exigidas;
- 2º — de fabricação esmerada;
- 3º — dimensionamento perfeito;
- 4º — fechamento adequado.

Não vamos aqui analisar a qualidade do papel, porque todos os habituais compradores de papel estão devidamente aparelhados para testarem as exigências requeridas para as suas necessidades.

Quanto à fabricação esmerada, lembramos, apenas, que, atualmente, existem colas e máquinas coladoras que vedam perfeitamente as dobras do papel necessárias à conformação do saco, assim como máquinas de costura que fecham o fundo do saco com perfeita segurança, tanto mecânica como higienicamente.

O dimensionamento é uma exigência importantíssima para o comportamento de um saco de papel. A embalagem depois de cheia deve manter uma determinada folga para que o produto ensacado possa se deslocar com certa liberdade após os impactos normalmente sofridos na movimentação e transporte da sacaria. A determinação precisa desse espaço pode apresentar um resultado importante para a segurança da embalagem de papel. Um saco de papel deve ser concebido tridimensionalmente — comprimento, largura e altura.

Para se criar uma embalagem de papel, é necessário partir das larguras padronizadas das bobinas à venda no mercado, assim como das máquinas para a fabricação de sacos. Exemplo: 101 cm, 105 cm, 110 cm, 120 cm, 130 cm, etc.. Procurar não fugir de certos parâmetros, uma vez que existem limitações técnicas nas máquinas de fazer sacos (tubearias). A grande alternativa está na manipulação das alturas, pois aí não existe praticamente nenhum problema, salvo raras pequenas exceções.

Quanto à altura lateral do saco, existem limitações de ordem técnica de fabricação, mas, como não poderia deixar de ser, sempre proporcionais às outras medidas. Geralmente estas medidas oscilam entre 7,5 cm e 15 cm.

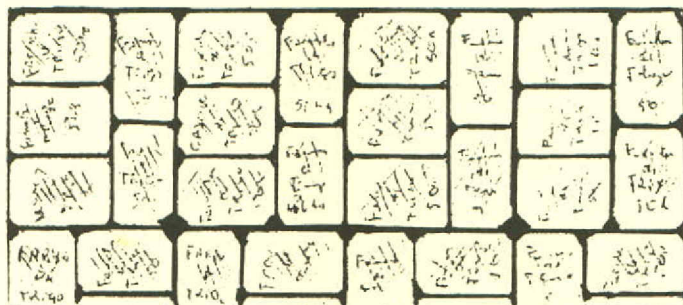
Jogando-se com essas alternativas — altura, largura e comprimento, pode-se dimensionar bem a sacaria.

Uma boa sacaria é aquela que se presta para um bom armazenamento. Um bom armazenamento é aquele que permi-

te um aproveitamento econômico, com espaço e com a máxima segurança. A fórmula a ser adotada é a seguinte:

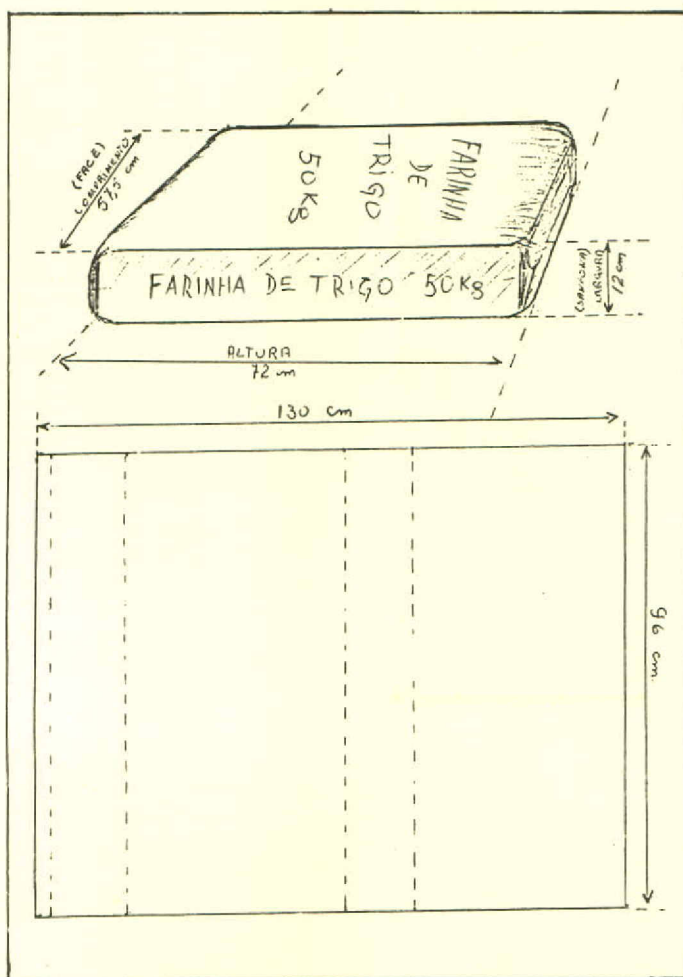
$$C = A + \frac{A}{2} = \frac{3A}{2}$$

que dá a seguinte amarração de bloco:



C = comprimento; A = altura; L = largura.

Toma-se como referência o comprimento e a largura da sacaria ficando a 3ª dimensão, altura como consequência natural da capacidade cúbica desejada. Exemplo: um saco de farinha-de-trigo que tenha uma largura nominal de 130 cm e um comprimento de 96 cm deverá ter uma altura de 12 cm.



3. RESPALDOS DE APOIO TÉCNICO

Os trabalhos científicos realizados pelo ITAL e pelo Engº E.A. Biltran revelaram:

1º — um saco de papel kraft com 4 folhas tem a mesma resistência de um saço de algodão de 200 g;

2º — o comportamento da farinha-de-trigo armazenada foi idêntico durante quatro meses, tanto embalada em saço de papel, como acondicionada em saço de algodão; i.e., a farinha se comportou muito bem, sem qualquer alteração;

3º — o saço de papel se presta muito bem para os expurgos feitos nos armazéns;

4º — foi sensivelmente menor a entrada de insetos por perfuração dentro dos sacos de papel em comparação com sacos de algodão;

5º — foi revelada uma contaminação microbiana nos sacos de algodão, o que não aconteceu nos sacos de papel;

6º — ficou comprovado que, durante o transporte e o manuseio, há uma perda substancial de farinha devido, unicamente, ao emprego de saço têxtil.

4. Considerações sobre as consequências econômicas da perda de farinha-de-trigo, motivada pelo uso de sacaria têxtil (algodão).

O consumo de trigo previsto, para 1976, no Brasil, foi de 4.850.000 toneladas.

Até agora o Brasil tem importado 50%, em média, das suas necessidades de trigo.

A Farinha-de-trigo é separada do farelo na ocasião da moagem. 77,5% do trigo em grão é transformado em farinha; 22,5%, em farelo. O farelo de trigo é empregado na fabricação de ração balanceada, destinada, principalmente, à avicultura.

Das 4.850.000 t de trigo, 3.758.750 são transformadas em farinha e 1.091.250, em farelo.

No Brasil, tradicionalmente a farinha-de-trigo é acondicionada em sacos de algodão. Continuamente o algodão vem subindo de preço. Como as embalagens e acondicionamentos têm os seus preços sempre limitados, o recurso que os fabricantes de sacos têm usado, para continuar a permitir o emprego dos sacos de algodão para farinha, tem sido diminuir o peso dos mesmos. Nos últimos anos o peso de um saço de algodão baixou de 220 para 200, 180 e, agora, 150 g. Naturalmente, estes sacos têm que ser mais finos e ralos e a trama do tecido mais aberta.

O preço da sacaria de papel nunca foi um obstáculo à conquista desse grande mercado. Segundo estudos realizados, pelo menos desde 1970, os preços entre a sacaria de algodão e de papel vêm se distanciando de ano para ano.

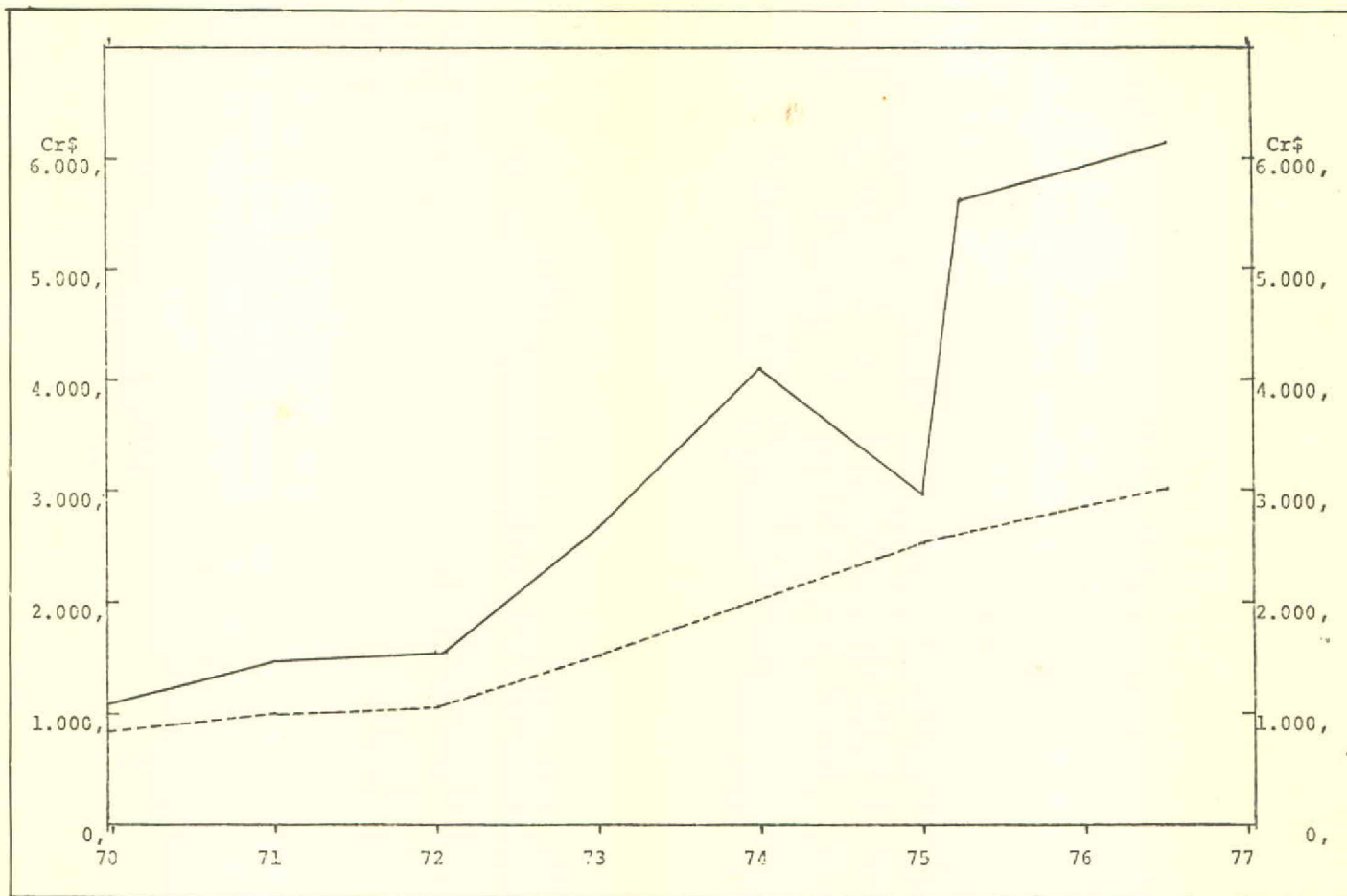
PREÇOS MÉDIOS ANUAIS

ANOS	ALGODÃO	PAPEL
1970	1,02	0,73
1971	1,40	0,78
1972	1,50	0,96
1973	2,77	1,16
1974	4,25	1,79
1975	3,00	2,31
1976 ±	6,20	3,20

± até setembro

Nota: — Sacos de algodão pesando entre 150 e 180 gramas; Sacos de papel medindo 130 x 96, com 4 fls. de 80 gramas, pesando 400 gramas.

(V. gráfico em anexo.)



5. CONSUMO DE SACARIA PARA FARINHA-DE-TRIGO

O consumo estimado de sacaria para farinha de trigo em 1976 foi de 74 milhões e 300 mil sacos; para 1986 está projetado um consumo de 117 milhões e 800 mil sacos.

Consumo de Farinha-de-trigo — sacos p/ 50 quilos

ANOS	Y	X	XY	X ²
1970	2.410	0	0	0
1971	2.496	1	2.496	1
1972	2.691	2	5.382	4
1973	2.769	3	8.307	9
1974	3.276	4	13.104	16
1975	3.449	5	17.245	25
	17.091	15	46.534	55

$$C_{xx} = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} = 55 - \frac{37.5^2}{6} = 17.5$$

$$C_{xy} = \sum xy - \frac{\sum x \sum y}{N} = 46.534 - \frac{15 \times 17.091}{6} = 3806,5$$

$$\frac{3806,5}{17,5} = 217,5$$

6. CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS DO USO DO SACO DE ALGODÃO

O ITAL, em recente estudo sobre perdas de farinha-de-trigo, constatou que, em média, se perde no Brasil 860 g de farinha por saco; donde se conclui que, havendo um consumo em 1976 de 75.175.000 sacos, haverá uma perda total de 65.650.500 k de farinha-de-trigo.

ANOS	F. DE TRIGO mil t	SACOS mil	PAPEL mil t
1970	2.410,0	48.200	19.280
1971	2.627,5	52.550	21.720
1972	2.845,0	56.900	22.760
1973	3.062,5	61.250	24.500
1974	3.280,0	65.600	26.240
1975	3.497,5	69.950	27.980
1976	3.715,0	74.300	29.720
1977	3.932,5	78.650	31.460
1978	4.150,0	83.000	33.200
1979	4.367,5	87.350	34.940
1980	4.585,0	91.700	36.680
1981	4.802,5	96.050	38.420
1982	5.020,0	100.400	40.160
1983	5.237,5	104.750	41.900
1984	5.455,0	109.100	43.640
1985	5.672,5	113.450	45.380
1986	5.890,0	117.800	47.120

$$\frac{2.410,00 \text{ §}}{50 \text{ k}} = 48.200 \text{ mil sacos} = 19.280 \text{ t de papel}$$

§ toneladas de farinha
Nota: — Cada saco de papel kraft pesa 400 gramas.

Considerando-se que o consumo nacional de farinha-de-trigo é de 3.758.750 t e que a nossa população é estimada em 110 milhões de habitantes, conclui-se que o consumo per capita é de 34 k/ano.

Logo, a perda de farinha-de-trigo, daria para alimentar, durante um ano, aproximadamente 2 milhões de pessoas; i.e., para se ter uma idéia mais precisa, daria para alimentar, durante um ano, uma cidade como Recife ou Porto Alegre, Fortaleza e Belém juntas, ou Curitiba e Brasília também juntas.

Existem atualmente no Brasil 211 moinhos de trigo, sendo que apenas 13 moem quantidade igual ou superior a 65 mil toneladas de farinha por ano. Conclusão: um grande moinho no Brasil trabalha para nada durante um ano, ou melhor, trabalha para suprir as perdas causadas pelo uso da sacaria de algodão. Segundo os estudos realizados pelo ITAL, não haverá perdas com o uso de sacos de papel — o mal poderá ser evitado.

7. PESQUISAS DE MERCADO

Como não poderia deixar de ser, o primeiro trabalho do GT-5 em 1971 foi realizar uma pesquisa de opinião e técnica sobre a viabilidade do emprego de sacos de papel para farinha-de-trigo. Foram feitas duas pesquisas distintas — uma nos moinhos e outra nas panificadoras e indústrias de massas e

Moinhos

Critério adotado:

- pesquisar, aproximadamente, 10% do total de moinhos por unidade;
- pesquisar, aproximadamente, 25% do total de moinhos por tonelagem;
- pesquisar, no Brasil, as regiões onde se concentra a maior quantidade de moinhos e as de maior consumo.

Conclusão: não existe nenhum entrave de ordem técnica e econômica à conquista desse grande mercado. Existe sim uma tradição arraigada em todos os moinhos e uma total falta de experiência com a utilização de qualquer outro tipo de sacaria.

Os dirigentes dos moinhos concordam com a eficiência técnica e econômica dos sacos de papel, porém, não se atrevem a dar o primeiro passo, pois temem uma reação por parte dos panificadores, que poderiam, no início, procurar aqueles que fornecem farinha em sacos de algodão, uma vez que existe um comércio garantido para esses sacos usados.

Resumindo — existe uma acomodação diante da situação atual e é necessário que se remova, com habilidade e segurança, esses naturais e compreensíveis obstáculos.

Conscientemente, nenhum moinho podia avaliar a superioridade desse ou daquele saco, pois não havia nenhuma experiência concreta além dos sacos de algodão.

Panificadoras

Critério adotado:

- pesquisar, aproximadamente, 0,01% do total de consumidores de farinha para panificação ou pastifícios;
- pesquisar a metade dos estados brasileiros, onde se concentra um maior consumo de farinha-de-trigo;
- pesquisar regiões heterogêneas de norte a sul, litoral e interior do país.

Conclusão: os padeiros e industriais de massas e biscoitos não dão grande importância à sacaria para farinha. Não existe uma unidade de pensamento sobre a utilização e revenda da sacaria.

Na verdade é difícil para o panificador opinar sobre este ou aquele tipo de saco, uma vez que ele só conhece o saco de algodão. Qualquer opinião dada não estaria baseada em fatos, mas em suposições meramente especulativas.

Quanto ao preço de revenda do saco, também não existe uma uniformidade de opinião — a pesquisa demonstrou que a maioria vende o saco usado a um preço abaixo do preço do saco novo.

A farinha a granel é difícil no Brasil, uma vez que existem muitas padarias pequenas espalhadas nos bairros das grandes e pequenas cidades. A utilização de silos só seria possível em uma grande fábrica de biscoitos ou de massas alimentícias.

Ficou demonstrado, também, que os panificadores não dão muita importância à perda de farinha motivada pela porosidade dos sacos.

8. EXPERIÊNCIA ARGENTINA

Superiores às experiências com ensaios em laboratórios, são aquelas realizadas por muitos anos no dia-a-dia, onde as correções e aprimoramentos são feitos de maneira natural impossíveis de serem incluídas em um roteiro científico.

A vizinha República Argentina, há mais de 10 anos iniciou a utilização de sacos de papel para farinha-de-trigo. Nos últimos 4 anos, os moinhos argentinos passaram a usar somente sacos de papel, salvo raras exceções.

Uma comparação entre o Brasil e a Argentina favorece os sacos de papel no Brasil, considerando que a diferença do preço atual entre o papel e o algodão é de 50% na Argentina, a favor do papel e, no Brasil, de 33% e ainda, que somos auto-suficientes em papel e algodão enquanto a Argentina importa parte de ambos.

O sistema de fechamento dos sacos na Argentina evoluiu de fechamento por costura para válvula e, hoje, 75% dos sacos são valvulados. Nos dois países os sacos são dimensionados para 50 k, existindo uma diferença no tamanho da sacaria devido à maior densidade da farinha-de-trigo argentina.

Devemos considerar, também, o aspecto de higiene e economia na utilização de sacos de papel usados em farinha-de-trigo para a entrega de pães nos restaurantes, hospitais, escolas, etc..

9. PARTICIPAÇÃO DA ABRASP NO DESENVOLVIMENTO DO MERCADO

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Sacos de Papel — ABRASP, antes de completar um ano de existência, já se incorporou com todo o empenho ao trabalho iniciado pela APFPC. A participação da ABRASP veio complementar, com a experiência de seus associados, o trabalho de desenvolvimento de mercado junto aos usuários de sacos de papel, no caso, os moinhos. Seria de todo impossível alcançar os objetivos traçados inicialmente pela APFPC sem a contribuição valiosa da ABRASP.

O primeiro trabalho realizado foi uma pesquisa junto aos principais moinhos de São Paulo e do Rio de Janeiro, que não só consolidou os conhecimentos existentes sobre o mercado, como também estabeleceu um relacionamento em termos associativos entre o setor do papel e o moageiro.

O tempo que levará o trabalho da comissão encarregada pela ABRASP na execução desse desenvolvimento de mercado é imprevisível, pois a comissão tem se adaptado constantemente às variáveis apresentadas no decorrer desta promoção, que tem por objetivo conquistar todo o mercado de farinha-de-trigo ensacada para as embalagens de papel.

BIBLIOGRAFIA

- JORDÃO, BRAZ ANTONIO — fevereiro/1973 — Armazenamento de Farinha-de-trigo em Sacos de Papel Kraft multifolhado — Instituto de Tecnologia de Alimentos, Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo.
- LEITÃO, MAURO F. FREITAS, BRAZ ANTONIO JORDÃO E IVONE DELAZARI — dezembro/1974 — Desenvolvimento Microbiano em Embalagens de Cereais e Produtos Derivados — Instituto de Tecnologia de Alimentos, Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo.
- BAR, WERNER HORST, ANTENOR PIZZINATTO, CLAYTON M. S. CIAMPI e JULIO CESAR MEDINA — agosto/1976 — Rendimentos Industrial e Comercial do Pão, sob os Diversos Aspectos de Perda de Farinha de Trigo, verificados na Cidade de Campinas — Instituto de Tecnologia de Alimentos, Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo.
- Portaria nº 5 de 26/01/76, da SUNAB — Diário Oficial, 28/11/76.

papéis impressos em flexografia, papéis fantasia, rótulos para macarrão e biscoito, cores com largura 100 cm papéis de bobinas para folha 120, cortamos papéis de bobina para bobina de 120 cm até 10cm, papel kraft cortado para plastificação material para escritórios

papéis fantasia, rótulos para impressão à 4 cores cortamos papéis até 100x



AGASSETE Com. e Ind. Ltda.

RUA CEL. EMILIO PIEDADE, 273

TELS.: 292-1309 - 292-7043 - 292-6377

SÃO PAULO

O GRUPO SUZANO FEFFER

HOMENAGEIA OS CLIENTES DO ANO

A Convenção Nacional de Vendas do Grupo Suzano Feffer, realizada na semana de 9 a 12 de fevereiro, no Park Hotel Atibaia, foi coroada com uma grata iniciativa para a empresa: a homenagem que toda a equipe de vendas, secundada pela alta administração, prestou aos clientes Suzano Feffer do ano.

Com este evento, o Grupo Suzano Feffer procurou, através das pessoas dos clientes do ano, estender a sua homenagem a todos os clientes de todo o Brasil, com os quais a empresa tem convivido produtivamente ao longo de várias décadas de entrelaçamento comercial.

A Convenção Nacional de Vendas reuniu em Atibaia vendedores, representantes diretos, executivos das Distribuidoras, dirigentes e administradores de todas as áreas — chaves do Grupo Suzano Feffer.

O seu objetivo primordial foi o de transmitir à equipe o programa de trabalho para 1977 e que se fará sob o tema: "Cliente 77 — Prioridade 1".

O Grupo Suzano Feffer, consciente da sua posição de supridor nacional, como

o maior fabricante de celulose branqueada de eucalipto e de papéis brancos, cartões e cartolinas, e sensível aos desafios dos novos tempos, especialmente os do ano de 1977, estará centrando o esforço total de suas ações de vendas na satisfação do mercado e do cliente, buscando materializar o tema "Cliente 77 — Prioridade 1".

A Convenção reuniu, entre pessoal de venda de todo o Brasil, clientes e executivos, cerca de 130 pessoas. O escopo da reunião "Esforço centrado no cliente" foi plenamente atingido; a equipe Suzano Feffer, no campo externo de vendas, e as forças da empresa, no campo interno das fábricas, saem este ano orientados para oferecer ao cliente um desempenho coeso e produtivo.

OS CLIENTES DO ANO

A cerimônia da diplomação dos clientes do ano foi procedida por um cocktail e jantar; os clientes e convencioneiros pernoveram no Park Atibaia e, na manhã seguinte, dirigiram-se a Suzano, onde

está a fábrica da Cia. Suzano de Celulose e Papel.

Lá, na maior fábrica de celulose branqueada de eucalipto do país, os clientes tiveram a oportunidade de conhecer uma parcela do parque industrial Suzano Feffer, que se compõe de 4 fábricas e 11 máquinas de papel; viram e reviram alguns, a maior e mais moderna máquina da América do Sul para a produção de Cartão Branco para embalagens rígidas com cerca de 300 toneladas de capacidade diária.

A visita foi encerrada com um churrasco de confraternização oferecido aos clientes e a todos os convencioneiros na Fazenda de reflorestamento Rodeio.

Por ocasião da entrega dos diplomas de clientes do ano, a alta administração do Grupo Suzano Feffer fez ler a seguinte mensagem dirigida aos clientes de todo o Brasil:

"Esta é uma noite de legítima e verdadeira satisfação. De satisfação dupla também por que o nosso Grupo está confraternizando com seus clientes e porque os homens desta empresa, de todas as áreas, Industrial, Finanças, Administração, Recursos Humanos e de Vendas estão confraternizando entre si e confraternizando com nossos companheiros clientes.

Embora a vida quase desumana de nossos dias nos faça muitas vezes não ver, na verdade atrás de toda ação, Je todo trabalho, de todo negócio, está sempre o homem, está a pessoa humana.

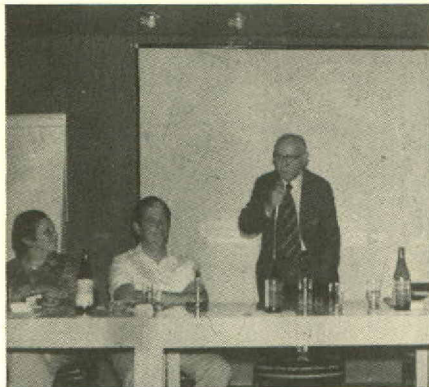
Pode-se sentir, para quem vem de outros ramos, que no setor de papel, ao lado da fria competição, sobrevive, ainda, paralela, uma atmosfera de convivalidade, que humaniza com flores os espinhos do trabalho.

Poderia até arriscar uma explicação: não somos todos nós intermediários da cultura, que, segunda natureza, impregna os nossos atos e imprime um selo de nobreza às nossas corriqueiras transas materiais?

Talvez seja este, o papel gráfico, um dos derradeiros setores que ainda não perdeu esse toque de humanidade.

É, portanto às pessoas e não aos clientes, não aos clientes-cifras, mas aos clientes-pessoas que o nosso Grupo quer prestar uma justa e, há longo, merecida homenagem.

É mais do que uma homenagem ao cliente do ano 76; é uma homenagem ao cliente 76 de todos estes passados anos, com quem temos "negociado", e éle conosco, mútua convivalidade, nem



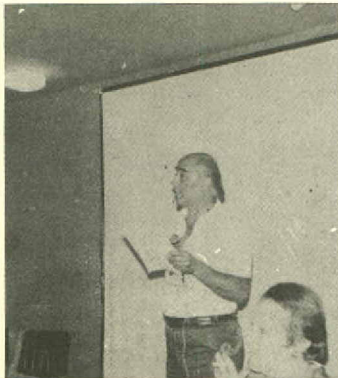
Sr. Leon Feffer Pres. do grupo
Suzano Feffer



Dr. Benjamin Soletrenik, Dir. da divisão
Desenvolvimento Industrial



Jantar para 120 pessoas vendo-se os Srs. Boris
Tabacof e Manoel Biani, Dirs. do grupo



Dr. Francisco Silveira Prado
Gerente Comercial de Vendas

Quer-se, com isto, expressar que os pontos relevantes para o comprador não decorrem do produto em si somente, mas de uma constelação de necessidades e benefícios que envolvem o produto que emanam da empresa fornecedora e que agregam, ao longo do tempo, num todo harmônico, compradores e vendedores.

Sabemos todos que o processo de interação fornecedor-cliente, na área industrial, é mais complexo do que o simples usufruto momentâneo das características físicas de determinado produto. Embora o grau de qualidade do produto, a uniformidade dessa qualidade, em função do uso final, sejam necessárias, justamente com o preço, julgado pelo que ele dá de valor, em troca, não são de maneira alguma suficientes. Componentes como a qualidade do serviço que o fornecedor presta ao cliente, em termos de orientação técnica, a confiança na reputação profissional do fornecedor, na entrega, na continuidade do suprimento, na obediência às especificações contratuais, no desempenho garantido do produto ao longo do tempo, a confiança também na capacidade gerencial dos administradores da empresa fornecedora, na integridade do seu pessoal, no seu "know-how" técnico, na liderança do fornecedor em suas áreas de atuação, desempenham um papel tão importante quanto o produto em si, porque são os condicionantes garantidores para que o produto seja continuamente fornecido nas condições gerais de plena satisfação do comprador, no presente e no futuro.

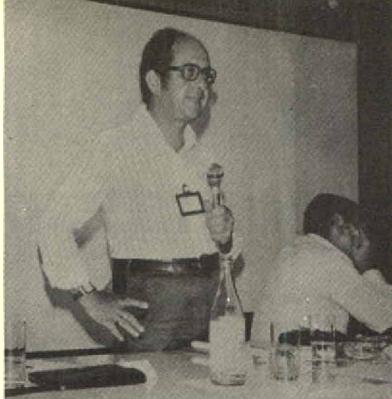
O fator pessoal — relacionado vendedor da empresa frente ao comprador do cliente — assume também um caráter de importância; tanto isso é importante que a equipe de vendas carrega consigo a principal responsabilidade de persuadir os clientes a comprarem produtos industriais, porque há necessidade de informação e aconselhamentos técnicos sobre os produtos.

O Grupo Suzano Feffer, crescendo com as responsabilidades novas que o desenvolvimento do país e do setor impõe ao processo industrial-comercial, está procurando sincera e incessantemente, mesmo através de experiência e erro, mas com determinação, ampliar progressivamente a realização de toda esta constelação de conceitos para o relacionamento entre cliente e fornecedor.

E desta constelação, vamos tirar hoje uma estrela, a homenagem aos nossos clientes-pessoas. Sabem os nossos clientes que o Grupo Suzano Feffer é o maior fornecedor nacional de papéis e cartões brancos, liderança mantida em 76 e programada para 77.

Pois, vocês, permitam que assim os chame, 40 que são, representaram 23% das vendas de 1976 e os outros clientes ativos, perto de 700, fizeram os demais 77% mas, vocês não foram escolhidos só por isto.

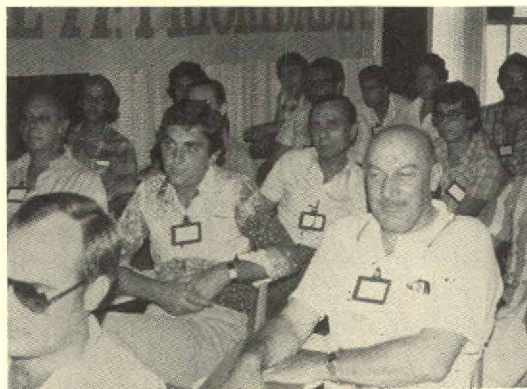
Os nossos vendedores industriais, que são os gerentes de vocês na nossa casa



Ettore Barrocas, Gerente de vendas



Almoço no Park Atibaia Hotel



Audiência que reuniu cerca de 70 integrantes



Cocktail que reuniu os 40 clientes do ano

sempre serena, nem sempre amena, como diz o poeta, mas vibrante e, sobretudo, contínua, como a própria vida.

Dizem os especialistas que a base para o sucesso em vendas industriais repousa firmemente na continuidade dessas vendas à mesma comunidade de compradores e que o cliente industrial, quando compra, "compra toda a indústria e não somente o produto".

e os nossos gerentes nas suas, tiveram que preencher um exaustivo questionário de 26 perguntas ponderadas, e estes questionários ainda passaram pelo crivo dos supervisores, gerentes e pela alta administração do Grupo.

Na verdade, os nossos vendedores selecionaram cerca de 180 clientes, com diferentes contagens de pontos, entre os 700 ativos. Daí, via "peneiras superiores", se chegou aos 40 mais: a vocês, nossos caros clientes do ano!

Como vocês veem, não foi moleza, os critérios foram humanamente objetivos. As congratulações do Grupo a todos, em nome da alta administração.

Através de vocês, os 40 mais, queremos enfatizar que estamos rendendo o nosso preito de agradecimento também a todos os clientes de todo o Brasil com quem, há décadas, convivemos ativamente e aos quais desejamos um 1977 pleno de harmonia, trabalho produtivo e progresso".

O Sr. Carlos Alberto Monteiro, presidente da Fábrica de Pastas Geka, do Rio de Janeiro, após a cerimônia de entrega dos diplomas, dirigiu a palavra à assembléia, congratulando-se com a iniciativa de congraçamento entre clientes e a Suzano Feffer.

Tivemos também na 5ª feira à noite a palestra do Dr. Miguel Ignatios, professor dos cursos de pós-graduação em Marketing Industrial da Faculdade de Engenharia Mauá e da cadeira de Promoção de Vendas e Propaganda da FAAP, e gerente geral do Jornal A Gazeta Mercantil, sobre o papel do vendedor industrial no país e no setor de celulose e papel, que trouxe valiosas contribuições para a equipe de vendas.



Sr. Gregorio Nemirovsky entrega diploma ao Sr. Miguel Lerner da Editora Primor S/A. RJ.



Churrasco na Fazenda Rodeio

ECT ADIA PRAZO PARA ENVELOPES PADRONIZADOS

Foi adiado para 1º de março de 1.978, pela Emp. Brasileira de Correios e Telegrafos, a utilização de envelopes padronizados nas remessas postais, prazo que havia sido anteriormente fixado para 10 de maio próximo. Essa decisão foi adotada após reunião mantida com os principais fabricantes do país quando se constatou que entre outros fatores negativos, que desaconselhavam a adoção imediata da medida, existirem nas fábricas, cerca de 1 bilhão e quinhentos milhões de envelopes de diversos tipos e tamanhos, estocados.

Afirmando ser a nova data marcada impreterível para a utilização dos envelopes padronizados, o Cel. Adwaldo Cardoso Boto de Barros, presidente da ECT, esclareceu que já são fabricados mensalmente 40 milhões daquelas unidades, acrescentando que o adiamento visou evitar prejuízo para as empresas e que o ECT já está importando do Japão máquinas para triagem dos envelopes padronizados.

Os estudos para a implantação da padronização dos envelopes vêm sendo feitos a cerca de três anos por aquela empresa e a Associação Brasileira de

Normas Técnicas, sendo a implantação da triagem mecânica indispensável para a dinamização dos serviços. Os estudos realizados levaram a adoção dos seguintes tamanhos: 114 x 162, 114 x 229, 110 x 229, 110 x 198 (para formulários bancários e comerciais) e 100 x 190.

Os primeiros estudos que determinaram a data de maio de 1.977 para vigorar a medida, admitiam na época, que os estoques existentes se esgotassem, fato que não ocorreu, determinando seu alargamento até 1.978.

A escolha da maquinaria recaiu sobre as de procedência japonesa, baseada em estudos feitos em outros países, que mostraram as máquinas fabricadas pela Toshiba e NEC, serem as que melhor se adaptam aos sistema postal brasileiro. Tais máquinas fazem a leitura ótica dos envelopes, através sistemas eletrônicos, analisando até 40 mil unidades por hora. Serão instaladas inicialmente nos centros de maior convergência postal no país, representada por São Paulo, Rio e Brasília.

CICERO PRADO

PAPEL E CELULOSE

FLOR POST	—	30 grs.
CRISTALITE	—	Impermeável — Diversas cores
ORECIC	—	Bristol especial — Massa compacta
CARTÃO ALFA	—	Duplex e Triplex — 210 a 600 grs.
KRAFT, NATURAL	—	20 grs. — One time carbon
MONOLUCIDO	—	30 a 80 gramas

DIVERSAS LINHAS DE PAPÉIS PARA FINS INDUSTRIAIS

Endereço Comercial

Av. Rio Branco, 1675 — Fones

220-14-22
220-12-69
220-17-98
220-10-61

Cx. Postal 7727 - End. Teleg. Cícerprado

REFLORESTAMENTO IMPERATIVO DE SEGURANÇA NACIONAL

Afonso Armando de Lima Vitule
Presidente da ARBRA — Associação
Brasileira das Empresas de Reflores-
tamento

Foram efetivamente bastante profundas as alterações introduzidas na legislação florestal brasileira a partir do Decreto Lei nº 79.046, de 28.12.76, do Decreto Lei nº 1508/76 e da portaria normativa DR-8 do IBDF. As modificações obedeceram a um propósito do Governo Federal que objetivou, basicamente, oferecer as condições de seriedade desejadas por todos os empresários do setor com relação à captação dos recursos oriundos dos incentivos fiscais. Medida, aliás, que mereceu o apoio irrestrito de toda a categoria. Ao mesmo tempo, complementando a linha básica da nova legislação, pretendeu o Governo oferecer condições de maior eficiência à atividade de florestamento e reflorestamento, objetivando assegurar os recursos florestais capazes de suprir os programas nacionais de papel e celulose e da siderurgia a carvão vegetal. Essa eficiência buscada será processada através maior rigor na aprovação dos projetos de implantação de florestas homogêneas, pelo IBDF, que deverão obedecer as especificações mínimas de 1.000 hectares. Chamados a um diálogo com as autoridades governamentais encarregadas de normatizar as linhas perseguidas pelo Governo, juntamente com representantes da Sociedade Brasileira de Silvicultura, entidades de papel e celulose, da siderurgia e da Associação Brasileira de Carvão Vegetal, pudemos chegar a um consenso geral que, sem provocar quaisquer alterações nos anseios fundamentais do Governo, vieram, afinal, a conferir a mesma eficiência necessária ao desenvolvimento da atividade, sem afetar a possibilidade de continuidade do trabalho de algumas empresas que, por operarem nos Estados da região Centro-Sul, estavam fadadas a encerrar suas atividades. Não dispondo de áreas contínuas para a execução de projetos de reflorestamento nas especificações de mil hectares e sendo responsáveis pelo abastecimento da região tradicionalmente produtora de celulose e papel na escala de 60% da produtividade global do país no setor, tais empresas poderão continuar operando em função da regulamentação contida na portaria DR-8 do IBDF que permitiu, sabidamente, fossem obedecidos os critérios de mil hectares mínimos para os projetos, porém em módulos não inferiores a 100 hectares e contidos num raio de distância não superior a 100 quilômetros.

Somos de opinião que a providência é benéfica e constitui medida da maior importância para assegurar a matéria-prima florestal carente ao cumprimento dos programas governamentais. Tenho defendido, igualmente, junto à área econômica do Governo, um apoio mais decidido às pequenas e médias empresas que operam no setor. E, neste caso específico, reputo um contrasenso as medidas que poderão por fim à operação destas empresas, pois o Governo vem promovendo, dentro de uma política sadia, o fortalecimento das empresas médias e pequenas nos demais setores da atividade produtiva brasileira, seja através programas de financiamento próprio ou

por outros meios desejáveis e bastante eficazes. Não é justo, penso, penalizar exclusivamente as médias e pequenas empresas na área do reflorestamento, mesmo porque sua atuação contribui para, na condição de fornecedores às indústrias que se utilizam de madeira, regularizar o preço de mercado dessa matéria-prima carente.

Além do que, a eficiência da formação de florestas não se restringe à obrigatoriedade de seu acoplamento à indústria, mas ao plantio bem feito, produtivo e bem cuidado, pertença a área a um ou mais proprietários. As empresas médias e pequenas precisam continuar a contribuir para o plantio maciço de florestas e poderão fazê-lo desde que cumpram todas as exigências da nova legislação, dentro dos Distritos-Florestais-Industriais. E sua contribuição nos afigura da maior necessidade, pois o Governo tem considerado apenas os programas incorporados ao II PND, procurando a eficiência e incremento do plantio para o atendimento das necessidades de expansão da indústria celulósico-papeleira e do programa nacional siderúrgico voltado para a produção de carvão vegetal. E mesmo para estes a política governamental tem sido bastante parcimoniosa na fixação do orçamento consignado ao IBDF-FISET, pois os cálculos minimizados revelam uma necessidade anual nunca inferior a Cr\$ 6 milhões já a partir do presente exercício. Convém não esquecer o largo consumo da matéria-prima florestal, além dos dois setores mencionados, para a produção de riquezas através da utilização da madeira processada mecanicamente, como chapas de fibra, aglomerados, serrarias, indústria da construção civil, indústria moveleira e outras que já oferecem uma contribuição significativa à receita cambial brasileira.

E mais que isso, como tive oportunidade de destacar por ocasião de minha posse na presidência da ARBRA, as perspectivas que se abrem ao Brasil, pelo seu largo potencial florestal, com terras propícias ao desenvolvimento da atividade e ainda não incorporadas ao setor produtivo, para abastecer as necessidades mundiais cada vez mais acentuadas nesse campo.

Finalmente, devo ressaltar uma vantagem sensível e bastante conveniente à situação brasileira, pelos fatores benéficos já apontados ao desenvolvimento florestal: a de buscar, na madeira, a fonte alternativa para a energia convencional, cara e oriunda de recursos também naturais, mas não renováveis, como o petróleo. As pesquisas efetuadas nesse campo, paralizadas após o advento da segunda grande guerra, ganharam celeridade de dois anos para cá nos países de maior tradição florestal. E já se afigura como medida conveniente a produção de ácido acético, metanol e alcatrão a partir do carvão vegetal. E logo estaremos utilizando o combustível líquido proveniente do eucalipto de rápido crescimento, ampliando a potencialidade da floresta como fonte alternativa segura

da energia convencional para a qual o setor madeireiro contribui, nos dias atuais, com apenas trinta por cento através o uso da lenha e do carvão vegetal. Há, pois, que se conferir regime de prioridade absoluta ao incremento da formação de florestas econômicas, tão necessárias para libertar o Brasil de uma dependência cara em setores diversos, sob pena de colocarmos em risco os programas viáveis, possíveis e desejáveis da autosuficiência.

O setor florestal já merece ser contemplado na conformidade da importância de que se reveste hoje nos planos governamentais: o valor do faturamento global das indústrias derivadas da madeira, em 1976, da ordem de Cr\$ 17 bilhões, representou um terço do faturamento estimado de todo o complexo automobilístico nacional.

A essa importância e ao vulto com que o setor florestal já participa da economia a!a-se, de outro lado, uma característica peculiar: a de que as florestas e, na verticalização, a indústria transformadora, podem ser implantadas em qualquer ponto do Brasil, criando polos geradores de riquezas, ao contrário de outros complexos industriais que exigem uma infraestrutura específica nas proximidades ou no coração das grandes concentrações urbanas. Sua expansão é recomendável até mesmo como medida da mais relevante importância para o conceito da própria segurança nacional: atividade econômica da maior amplitude geográfica dentro da nação-continente, o reflorestamento traz as vantagens perseguidas do desenvolvimento social, através da geração de empregos e da consequente fixação do homem à terra, nas zonas onde se fazem mais críticas às taxas de êxodo rural. No desdobramento da atividade, pela integração buscada e inexorável floresta-indústria completando o ciclo, esse setor constitui-se no caminho indicado para o desenvolvimento econômico que precede o também almejado desenvolvimento social.



FABRIANO S/A. Papeis Especiais e de Segurança

R. CONSELHEIRO CARRÃO, 596 — FONE: 288-0659

VENDAS: FONES: 34-0585 — 33-4795 — S. PAULO

Representante exclusivo

para todo o Brasil da

Cartier Miliani Fabriano

PAPEIS:

Ingres/Cover - Murillo - Fabriano Clássico

Rafaello - Castello - Rosaspina

e papeis de luxo para correspondência

REPRESENTAÇÕES PAPELSUL LTDA.

GERMANO REBENTISCH — Sócio Gerente

Praça das Contendas, N.º 106 - Fone: 247-4662
Cx.P. 12.796 - Z.P. 18 - End. Telegráfico: "PAPELSUL"
SANTO AMARO - São Paulo



IAP. S/A IND. DE PAPÉIS E CARTÕES
Cartolinas p/ Tubetes — Papel Maculatura
e Cartões em Geral

FÁBRICA DE PAPEL E PAPELÃO JUSTO S.A.
SÃO LEOPOLDO — RS
Papel Manilhina, Papel HD, Papel Tipo Kraft,
Miolo p/ Ondulado

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PAPELÃO IBICUI S.A.
CAMPOS NOVOS — SC
Papel HD, Manilha, Papel Jornal, Papel Tipo Kraft
de 60 a 110 g/m²

RIOPEL S/A INDÚSTRIA DE PAPELÃO
E ARTEFATOS
GRAVATAI — RS
Papelão Pardo para todos os fins.
O melhor papelão fabricado no sul do país.

COMÉRCIO DE APARAS DE PAPEL JUAN J.
MARTINEZ & CIA. LTDA.
PORTO ALEGRE — RS
Aparas diversas

NOVO RIO PAPÉIS COMÉRCIO E IND. LTDA.
BRÁSILIA — DF
Aparas diversas

COPEL COMÉRCIO APARAS PAPEL LTDA.
GOIÂNIA — GO
Aparas diversas

CELULOSE FIBRA CURTA E FIBRA LONGA
BRANQUEADA E NÃO-BRANQUEADA.
TEMOS DISPONIBILIDADE
FONE: 247-4662

FÁBRICA DE PAPEL CRUZEIRO S.A.
BELO HORIZONTE — MG
Papel Monolucido branco — Papel Manilha branco
p/ Impressão — Papel Tipo Kraft — gramagens
45 a 80 grs/m²

ESTAMOS ORGANIZADOS EM COMPRA E VENDA
DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS USADOS, PARA
A INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE —
CONSULTE-NOS

**SUZANOFFEER
INFORMA AQUI DENTRO
OS DIAS EM QUE ESTARÁ
DE PLANTÃO PARA
RESOLVER TODOS OS SEUS
ASSUNTOS DE PAPEL
EM 1977.**

Janeiro 77

1	D	3	4	5	6	7	8	D	10
11	12	13	14	15	D	17	18	19	20
21	22	D	24	25	26	27	28	29	D
31									



Fevereiro

1	2	3	4	5	D	7	8	9	10
11	12	D	14	15	16	17	18	19	D
21	22	23	24	25	26	D	28		

INSTRUÇÕES:

Recorte na linha contínua, vinque e dobre na linha pontilhada.
 Passe cola nas linguetas e una as partes correspondentes.
 E está pronto o cubo-calendário SUZANOFEFFER.

Julho 77

1	2	D	4	5	6	7	8	9	D
11	12	13	14	15	16	D	18	19	20
21	22	23	D	25	26	27	28	29	30
D									



Agosto

1	2	3	4	5	6	D	8	9	10
11	12	13	D	15	16	17	18	19	20
D	22	23	24	25	26	27	D	29	30
31									

Setembro 77

1	2	3	D	5	6	7	8	9	10
D	12	13	14	15	16	17	D	19	20
21	22	23	24	D	26	27	28	29	30



Outubro

1	D	3	4	5	6	7	8	D	10
11	12	13	14	15	D	17	18	19	20
21	22	D	24	25	26	27	28	29	D
31									



O Grupo SUZANOFFEFFER sabe que a continuidade no suprimento de papel é a primeira pergunta que um cliente faz ao escolher os seus fornecedores.

Por isso, o maior fabricante de celulose de fibra curta branqueada do Brasil está aqui para dizer que você pode contar com ele todos os dias do calendário de 1977.

Mas essa não é a única resposta que SUZANOFFEFFER tem para dar ao mercado. O líder nacional na fabricação de celulose de fibra curta branqueada, de papéis brancos, cartão e cartolina quer contar mais algumas coisas a seu respeito.

Contar, por exemplo, que foi a primeira indústria do mundo a fabricar, em escala industrial, papel 100 por cento à base de celulose de eucalipto.

Hoje, com anos de experiência acumulada, o Grupo SUZANOFFEFFER atua em todo o ciclo industrial da fabricação de papel: desde a árvore (plantada em suas próprias reservas florestais) à celulose e aos papéis e cartões. Isso lhe permite abranger, praticamente, todo o leque de aplicações que o papel tem no mundo de hoje, com exceção do papel de imprensa. Papel para escrita em cadernos, blocos, correspondência, reprografia, papel para impressão em livros e revistas, cartazes, folhetos, displays, calendários, formulários contínuos, impressos comerciais, pastas, fichas, rótulos, embalagens de cartão e cartolina para produtos de consumo e uma diversificada linha de usos industriais.

Para produzir a linha mais completa de cartões e papéis, o Grupo SUZANOFFEFFER opera quatro fábricas e 11 conjuntos produtores, com 200 mil toneladas/ano de capacidade. E no seu parque industrial ele tem a maior e mais moderna máquina de produção de cartões para embalagens do País.

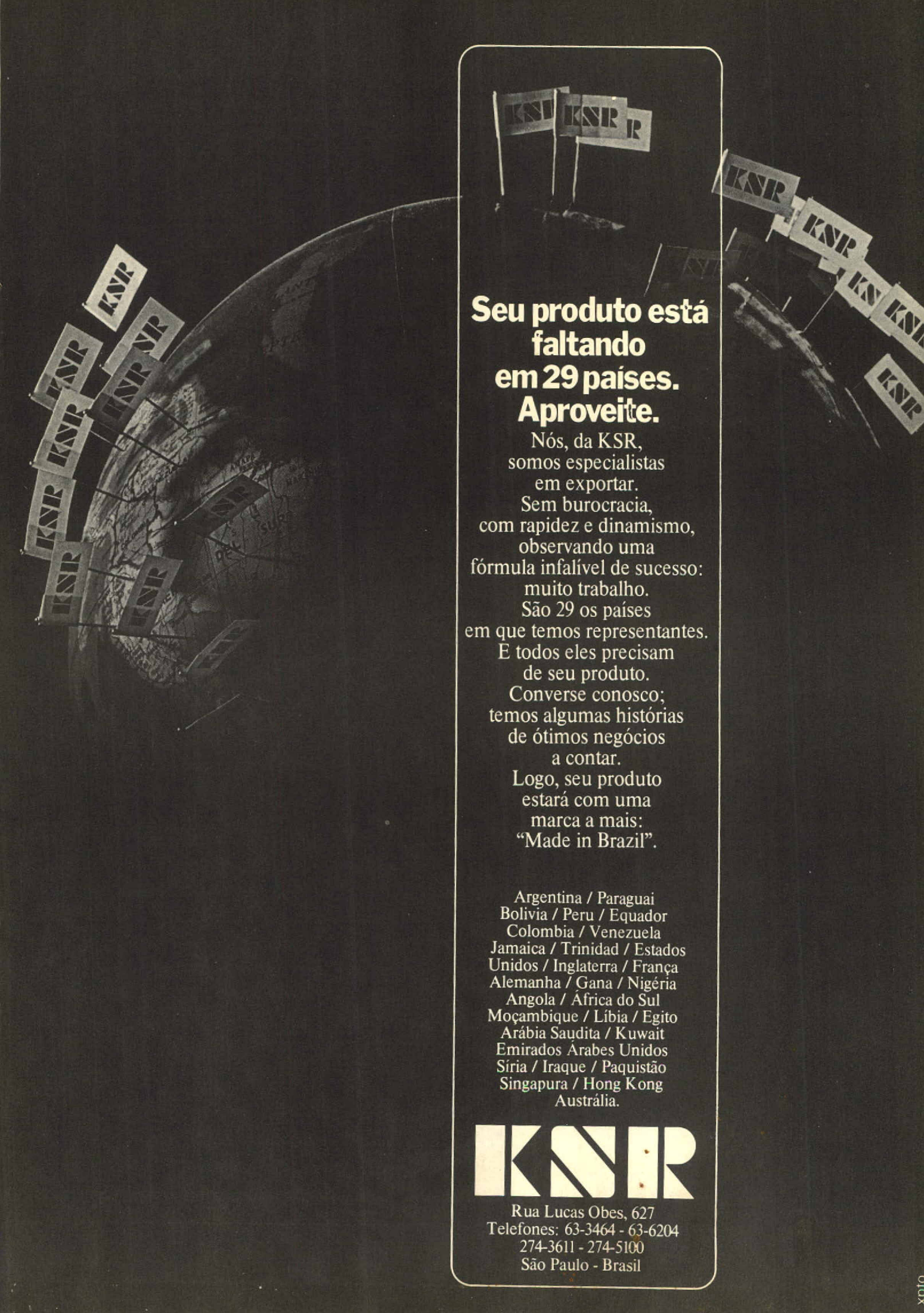
Por todos estes motivos, SUZANOFFEFFER está presente nos produtos de consumo mais conhecidos do País, contribuindo para que eles sejam mais bonitos, mais bem protegidos, mais práticos, mais vendidos e dêem mais lucros.

E esses motivos acabam justificando, também, aquela garantia de continuidade de fornecimento de que nós falamos lá no começo.

Agora, recorte o seu calendário, ponha em cima da mesa e fique certo de que em todos os dias de 1977 SUZANOFFEFFER estará com você para resolver todos os seus assuntos de papel.



Av. Paulista, 1754 - 9.º andar
 CEP 01310 - Caixa Postal 6750
 São Paulo - Tels.: 288-9122
 288-7059 - 288-6307



**Seu produto está
faltando
em 29 países.
Aproveite.**

Nós, da KSR,
somos especialistas
em exportar.

Sem burocracia,
com rapidez e dinamismo,
observando uma
fórmula infalível de sucesso:
muito trabalho.

São 29 os países
em que temos representantes.

E todos eles precisam
de seu produto.

Converse conosco;
temos algumas histórias
de ótimos negócios
a contar.

Logo, seu produto
estará com uma
marca a mais:
"Made in Brazil".

Argentina / Paraguai
Bolívia / Peru / Equador
Colômbia / Venezuela
Jamaica / Trinidad / Estados
Unidos / Inglaterra / França
Alemanha / Gana / Nigéria
Angola / África do Sul
Moçambique / Líbia / Egito
Arábia Saudita / Kuwait
Emirados Árabes Unidos
Síria / Iraque / Paquistão
Singapura / Hong Kong
Austrália.

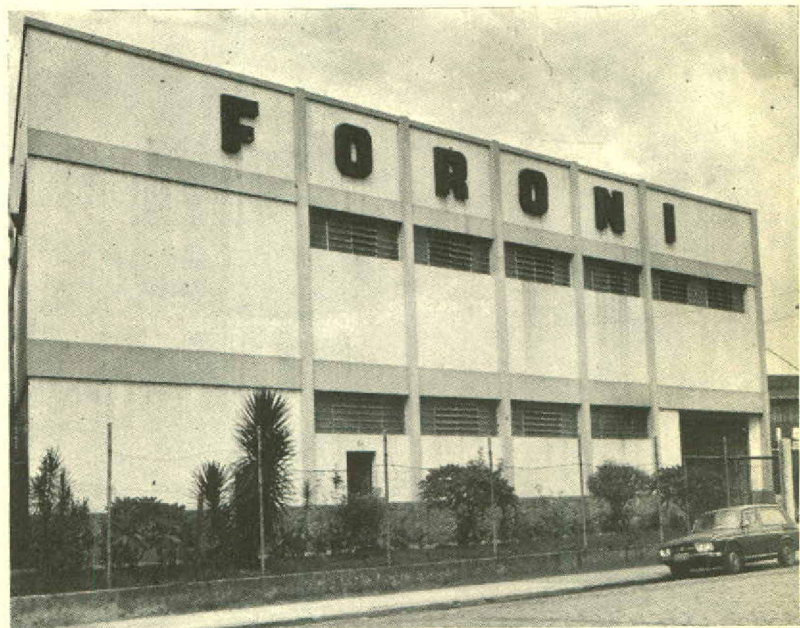
KNR

Rua Lucas Obes, 627
Telefones: 63-3464 - 63-6204
274-3611 - 274-5100
São Paulo - Brasil

Foroni

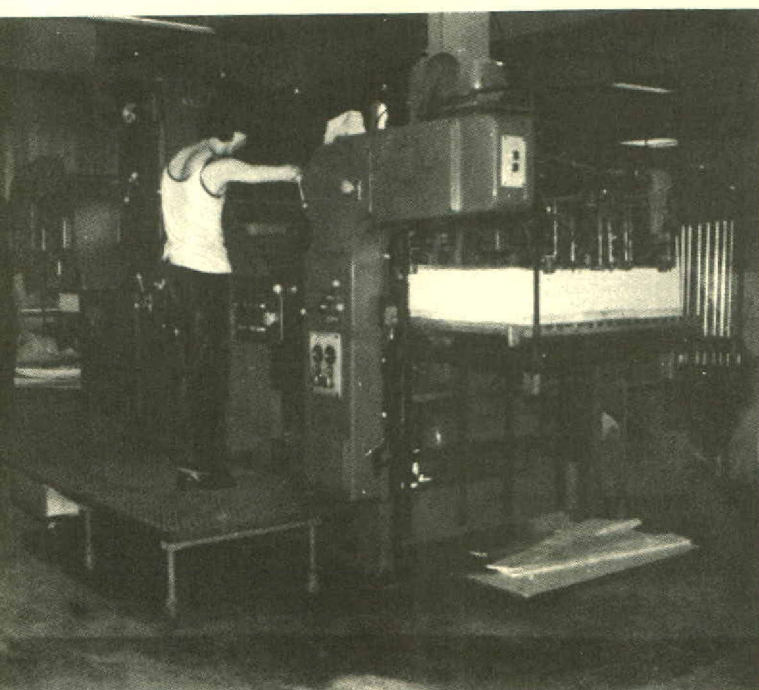
e seus 53 anos

São Paulo na década de 20 era então uma incipiente e pacata capital provinciana que já apresentava sinais evidentes de progresso imediato. Habitada por gente simples, boa, amigável e obreira. Localização geográfica privilegiada, clima ameno, oferecendo reais oportunidades de trabalho e possibilidades de futuro próspero. Esses fatores todos somados, despertaram e redundaram numa demanda migratória acentuada, carreando correntes de migrantes (internos e externos), constantemente. Pessoas simples, como os habitantes natos da cidade, vinham em busca de paz e vida melhor. Obreiros, acostumados à lides duras, lançaram-se desde o início, ao trabalho árduo em todos os setores de atividades. Foram eles que contribuíram de forma incontestante, para o desenvolvimento e progresso que hoje a metropole apresenta. Milhares de exemplos poderiam ser apresentados para ilustrar a importância de sua vinda. Anônimos uns notórios outros. O relato que segue é um exemplo isolado, mas vivo, da relevante importância que esses verdadeiros pioneiros emprestaram ao desenvolvimento.



INICIO

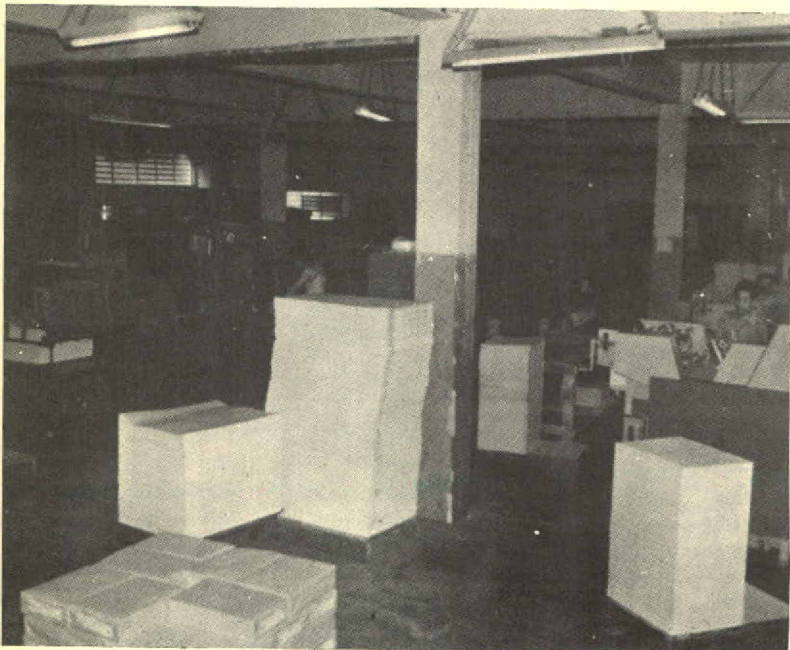
Esta é a sucinta história de uma família, que, como muitas outras, aqui veio em busca de trabalho, tranquilidade e "futuro". Trabalho encontraram desde o início. Árduo, sem dúvida, com todos os percalços impostos aos que se propõem a começar vida nova — enfrentaram. Chegaram esperançosos como outras tantas famílias de imigrantes europeus. Procedentes da Itália aqui aportaram e se radicaram inicialmente no vizinho município de Osasco, onde já existia um importante núcleo da colônia italiana. Os anos passaram, os filhos cresceram e, naturalmente, cada um procurou escolher um futuro que melhor se adaptasse ao seu temperamento. Primo Foroni (nascido eventualmente naquele município, pois viera para o Brasil no ventre de sua mãe), optou por São Paulo. Após outras atividades nesta cidade, estabeleceu-se com uma pequena indústria de montagem de cadernetas de bolso, iniciando suas atividades precisamente em 23 de março de 1.924. O início se deu em regime de economia familiar, quando todos faziam tudo em proveito de todos. Estabeleceu-se na Rua Bom Pastor, local então conhecido por "Chácara do Marengo". As dificuldades e desafios impostos, imagina-se, foram inúmeros e procedentes de diferentes causas, representadas por falta de maquinaria e instrumental necessários para o trabalho, matéria prima ainda escassa, recursos financeiros e outros tantos. As entregas inclusive eram feitas em charretes. Só a tenacidade e a crença numa atividade laboriosa e honesta levaram a superar todos os obstáculos, e vencer.



de manufaturados

ATUALMENTE

Em 1.970 a indústria mudou-se para a Av. Henry Ford (onde se encontra até hoje) para um prédio, também patrimônio da empresa, com 3.000 m² de área construída. Várias modificações haviam então se processado no quadro social da firma. O sócio Elvio, há tempo, havia se retirado. Primo Foroni, seu fundador não mais emprestava sua participação ativa, tendo vindo a falecer em 9 de outubro de 1.972 aos 73 anos de idade. Os sócios remanescentes Renato e Alberto Foroni, atual Diretor Presidente, são os seus atuais titulares. Encerradas as atividades industriais da filial da Rua Terezina todo material e pessoal foi centralizado na sede atual. São 160 funcionários (administração e indústria) responsáveis pela manipulação de um equipamento gráfico dotado com o que há de mais sofisticado e moderno existente, para atender as necessidades da produção. A linha industrial da empresa apresenta mais de 500 itens de impressos padronizados que inclui desde cadernetas de bolso até livros fiscais atendendo a demanda de um mercado que se estende por todo o Estado e várias unidades do país, mantendo representantes nos principais estados. Recentemente incorporou ao seu patrimônio mais um importante acervo ao assumir o controle acionário da Papelaria São Bento S/A. (3 lojas), uma das mais tradicionais do ramo, demonstrando, dessa forma, sua evidente pujança econômica.



DESENVOLVIMENTO

No ano de 1.946, portanto duas décadas depois de sua fundação, a firma Primo Foroni já se encontra transformada em Ind. Foroni Ltda., com capital inicial de 60 contos de réis constando de seu quadro social, os Srs. Primo, Renato e Elcio Foroni, e estabelecida em sede própria à Rua Coelho Neto, 328. Produzia artigos pautados (cadernos, brochuras, cadernetas), contando com a colaboração, de 20 empregados, e atendia as principais firmas do ramo da época. Desenhava-se já o futuro desenvolvimento da empresa.

EXPANSÃO

Seu crescimento comercial e industrial determinou uma natural expansão. Assim em 1.959 as instalações mudaram-se para um prédio (próprio) com 700m² de área construída na Rua Chamantá. Sua folha de pagamento de então assinalava o registro de 80 funcionários. Na ocasião alguns fatos importantes aconteceram: a aquisição de máquinas de imp. tip., a admissão de Alberto Foroni na sociedade, a lançamento da fabricação da linha de livros fiscais e, dada a sua rápida expansão, a instalação de uma filial na Rua Terezina funcionando com 25 empregados voltados exclusivamente para a confecção dos referidos livros, local onde foi instalada a primeira máquina "off-set" adquirida pela empresa.



INFORMAÇÃO

MERCADO ROMENO PARA CELULOSE

O Ministro da Indústria Pesada da Romênia, Ion Avram, propôs ao presidente da Cia. Vale do Rio Doce uma ampliação do intercâmbio comercial entre os dois países. Acredita aquela autoridade na possibilidade de duplicação das compras de minério de ferro por aquele país, através da CVDR. O ministro romeno iniciou ainda negociações com a CENIBRA (Celulose Nipo-Brasileira), também ligada ao grupo, para aquisição de 5 mil ton./ano de celulose. Como se recorda, a Cenibra começará a operar, em breve, com uma produção de 105 mil ton. aumentando essa produção para 250 mil toneladas por ano a partir de 1978, estando a metade desses totais já comprometidos com empresas japonesas.

CONCORRÊNCIA PARA EMBALAGENS

Através da sua recém-criada divisão internacional a LOSANGO, empresa brasileira de exportação e importação, participará de uma concorrência promovida pelo governo do Marrocos para a aquisição de embalagens de papel kraft. A concorrência, que deverá atingir a cifra de US\$ 200 milhões terá ainda a participação de diversos países tradicionalmente fornecedores.

PAPEL-MOEDA

A Indústria de Papel Simão, através de sua subsidiária Ind. de Papel e Celulose de Salto, foi pro-

clamada vencedora da concorrência para a implantação de uma fábrica de papel-moeda no país. Para atingir tal meta, associou-se à empresa francesa Arjomai Prioux S.A., assinando dia 18 de janeiro último, contrato no Rio de Janeiro segundo o qual a Casa da Moeda se compromete a adquirir o papel de segurança a ser fabricado. Outro fator de importância, e, que praticamente oficializa a transação, é a possibilidade de aprovação de incentivos fiscais para a empresa através do CDI, a aprovação do contrato de venda de tecnologia pelo INPI e a concessão de financiamentos pelo BNDE. O empresário Jamil Nicolau Aun, diretor presidente da Simão, declarou, na ocasião, estar satisfeito com a definição da concorrência e a assinatura do contrato, anunciando o imediato desenvolvimento do projeto. Foi, na ocasião, cumprimentado pelo sr. Osmar Elias Zogbi, diretor da Cia. Santista de Papel, um dos mais sérios candidatos naquela concorrência, que afirmou "estar o projeto em boas mãos". Ficou estipulado, inicialmente, o preço de Cr\$ 105,00 o quilo, para a aquisição do papel, prevendo-se reajustes semestrais, estando seu prazo de implantação e operação previsto para 14 meses, com um investimento aproximado de 70 milhões. A produção inicial deverá ser da ordem de 1.000 ton/ano, o que atenderá perfeitamente as necessidades do país.

DE IMPORTADOR A EXPORTADOR

O empresário José Gerson Maysonne, diretor-superintenden-

te da Cia. Reflorestamento Paraná, prevê que em futuro próximo o país passará de importador a exportador de matéria-prima de fibra longa. Justifica seu ponto de vista, citando as notáveis condições ecológicas do Brasil, especialmente o Paraná, com maciços de indiscutível importância para a economia florestal que tornam o plantio do Pinus Eliotti e Taeda, investimento altamente rentável dado seu índice de crescimento, a razão de 40 metros cúbicos por hectare/ano. Tal fato, segundo Maysonne, reduz expressivamente o índice do ciclo vegetativo para as explorações florestais de 80 para 20 anos, fato que coloca o Brasil em situação de relevo perante o mercado mundial.

PROJETO EXPERIMENTAL DE REFLORESTAMENTO PARA PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDIMENTOS

O Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), dispõe para aplicar no decorrer deste ano da quantia de Cr\$ 10 milhões em projeto experimental de reflorestamento em pequenos e médios imóveis rurais, visando a preservação de suas áreas nativas. A primeira parte do projeto, iniciado no final do ano passado, constou de convênios mantidos entre o órgão e a Sec. da Agricultura e Abastecimento de Santa Catarina, prevendo o reflorestamento de 6 mil hectares e um outro com o IEF — Inst. de Estudos Florestais de Minas Gerais para plantio de 3 mil hectares. Os convênios prevêem distribuição de mudas, assistência técnica e re-

curso para aquisição de inseticidas. O projeto distribuiu em Santa Catarina C\$ 3,9 milhões para a produção de 13,2 milhes de mudas, C\$ 720 mil para inseticidas e verba para contratação de técnicos para emprestar assistência junto aos pequenos proprietários. O Est. de Minas deverá receber recursos equivalentes, uma vez que o projeto piloto determina a aplicação de mil cruzeiros por hectare. A idéia de implantação do programa já é antiga, tendo sido desenvolvida no plano teórico desde 1.974. Para sua implantação definitiva está previsto um prazo de 3 anos agrícolas, que espera beneficiar no correr deste ano cerca de 9.800 proprietários, distribuídos em 4 regiões. O tamanho limite do imóvel foi fixado em 100 hectares, para se enquadrar no projeto.

INSCRIÇÕES ABERTAS

Comunicamos aos associados e nossos leitores, que já se encontram abertas as inscrições para o IIº FORUM DE ANÁLISES DO MERCADO DE CELULOSE, PAPEL E ARTES GRÁFICAS a ser realizado, em maio próximo. Os interessados obterão maiores informações na secretaria, das 14 às 20 hs. diariamente e aos sábados das 10 hs. às 13 hs., à Rua Espírito Santos, 28 — Aclimação, Fone 278-0139.

RETROSPECTIVA

É sempre válido reeditar dados referentes ao setores da indústria de celulose e papel. Se superados pela própria evolução do mercado, terão sempre seu valor comparativo. Alguns dados re-

ferentes ao ano de 1.975, nos levarão fatalmente a uma comparação com a atualidade do mercado.

Uma amostragem colhida na época, nas fabricas em atividade no país, aquele ano, nos leva aos números que transcrevemos a seguir.

As empresas do setor registravam um capital social no montante de Cr\$ 5.342 milhões, sendo a participação de capital estrangeiro de apenas 19% do total. O faturamento fob-fábrica foi de Cr\$ 9.326 milhões. Fato interessante de se assinalar enquanto registrou-se um acréscimo no faturamento, anotava-se (só papel) um decréscimo no volume físico da ordem de 131 mil ton., com relação ao exercício anterior. O preço médio de comercialização por tonelada foi de Cr\$ 4.570, contra Cr\$ 4.094 em 74. Melhor sorte teve o setor de celulose, pois obteve um aumento, de Cr\$ 1.945 por tonelada para Cr\$ 2.646 (dados comparativos exercício 74/75), representando um acréscimo de 36%, compatível, portanto, com índice inflacionário da época. No que diz respeito à mão de obra assinalou-se a utilização de 50.228 empregados em 74 e a indústria possui a contar com a participação de 51.586, dados registrados no final daquele exercício, somando pagamentos da ordem de Cr\$ 1.194 milhões, o que representou um acréscimo de Cr\$ 304 milhões com relação a 74.

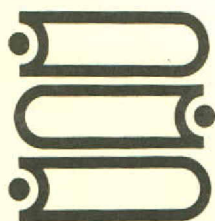
ABCP — DEZ ANOS DE PROFÍCUA ATUAÇÃO

No decorrer de todo este ano de 1.977 a Associação Técnica Bra-

sileira de Celulose e Papel — ABCP, estará festejando muito justificadamente, seus dez anos de existência. Foram anos de profícuo e marcante atuação no ramo de celulose e papel. Seu engrandecimento e estágio atual muito se deveu ao desempenho dos elementos que militaram, e militam naquela entidade, que deram o melhor de si, sem medir esforços, contribuindo para o seu atual prestígio. Entre as atividades programadas para o presente exercício, a que está merecendo maiores atenções da diretoria, é a preparação do X CONGRESSO ANUAL — SEMANA DO PAPEL, a ser realizado em novembro, quando os responsáveis pela organização esperam superar todos os anteriores. Foi escolhido e reservado para sediar o evento o Palácio das Convenções, do Anhembi.

DIVISÃO DE DIVULGAÇÃO DA ABCP TEM NOVO DIRETOR

Em substituição a Abel Pinto Ribeiro Filho, que desde 1.973 dirigia, a Div. de Divulgação da ABCP, tendo prestado durante sua gestão relevantes serviços para a Associação, foi designado e já se encontra em plena atividade Adhemur Pilar Filho, que deverá desempenhar com igual brilho aquelas funções. O trabalho de Adhemur nos é bastante familiar, pois ocupa, na ANAVE (desde a Diretoria anterior e confirmado pela presente), o espinhoso cargo de 1º Tesoureiro.



PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS NA INDÚSTRIA GRÁFICA

PETER ROHL

Palestra para o Simpósio de Integração
das Indústrias de Papel, Gráfica e Embalagem — 1976

O setor Editorial e Gráfico não pode ser considerado um dos mais dinâmicos da economia brasileira. De 33 setores pesquisados conseguiu no exercício passado, passar do 27º ao 30º lugar, em termos de crescimento de venda, com 7%, do 13º ao 26º lugar, em termos de rentabilidade sobre o patrimônio, com 14,4% e do 25º ao 28º lugar, em termos de rentabilidade

sobre as vendas, com 3,9%. Ao contrário em termos de liquidez manteve o 22º lugar com 1,1 pontos, o endividamento total aumentou, passando do 20º para o 12º lugar com 62,0 pontos e conseguiu melhorar um pouco o endividamento a longo prazo, passando do 6º para o 10º lugar com 23,9 pontos.

Posição do setor Editorial e Gráfico na Economia Brasileira, comparado a 33 setores pesquisados

Exercício	Crescimento das vendas sobre o exercício anterior (descontada a inflação)		Rentabilidade sobre o patrimônio (lucro líquido sobre o patrimônio líquido)		Rentabilidade sobre as vendas (lucro líquido sobre as vendas líquidas)		Liquidez (disponível mais o realizável, incluindo o a longo prazo sobre o exigível)		Endividamento total (exigível total sobre o ativo total)		Endividamento a longo prazo (exigível a longo prazo sobre o ativo total)	
	Posição	%	Posição	%	Posição	%	Posição	Pontos	Posição	Pontos	Posição	Pontos
1974	27º	5,9	13º	24,3	25º	5,9	22º	1,1	20º	56,8	6º	25,1
Mediana	—	14,4	—	23,1	—	8,5	—	1,10	—	58,3	—	17,9
1975	30º	7,0	26º	14,4	28º	3,9	22º	1,1	12º	62,0	10º	23,9
Mediana	—	11,9	—	19,3	—	6,7	—	1,16	—	60,4	—	20,6

Certamente, a situação econômica geral está difícil. O aumento do custo dos insumos foi elevado. A inflação não se recuperou ainda, (e uma série de outras desculpas partindo da conjuntura). No entanto, tais problemas não são sentidos apenas pelo setor Editorial e Gráfico. Os outros se confrontam com dificuldades iguais a piores. O fato é, que dentro de uma conjuntura desfavorável o setor Editorial e Gráfico pertence aos piores. Um dado, que realmente deve preocupar é, que em termos reais houve uma melhora nas vendas de 7% contra 5,9% no exercício anterior, no entanto, reduzindo a rentabilidade sobre o patrimônio de 24,4 para 14,4% e a rentabilidade sobre as vendas de 5,9 para 3,9%, isso é, a lucratividade do setor, que já não era dos melhores, conseguiu piorar mais.

Em épocas fáceis não é difícil ser bom. Os bons se destacam vencendo as dificuldades. Assim, não trará nenhum benefício positivo, querer procurar a culpa do mau desempenho na conjuntura geral. É evidente que ela influi, como também influi quando está favorável, só, que em tal situação não costuma ser lembrada com tanta veemência.

A história do mundo é clara. Só sobrevive quem sabe adaptar-se. Os meios não se perpetuam, mas mudam constantemente. Os acidentes fazem parte da vida. As eras glaciais fizeram desaparecer muitas espécies, transplantando-se aquelas que souberam mudar em face às novas necessidades.

Dessa forma, a maneira correta de trabalhar é, melhorar as coisas de dentro para fora. O termo conjuntura só deve existir no sentido analítico, isso é, o que ela reserva a nós em termos de oportunidades empresariais. Não podemos cruzar os braços reclamando da política econômica ou esperando que as medidas governamentais surtam efeitos. O primeiro passo deve ser um aprimoramento interno. É um princípio moral que não devemos exigir coisas, as quais nós mesmo não observamos.

Existem, de certo, ainda inúmeras possibilidades de melhorias internas: aprimoramento organizacional, aumento de produtividade, redução de custos em geral, revisão de produtos, estudos mercadológicos, etc. Para isso, evidentemente precisa-se de desempenho, imaginação, vitalidade e coragem para mudanças, quando forem necessárias. Não devemos mudar por mudar, mas tão pouco devemos ser conservadores por como-

dismo ou outras razões. Cada situação exige sua solução peculiar, suas atenções específicas. Em épocas de alta o comportamento é diferente das épocas de baixa. Com isso queremos dizer que a solução não é vacilar entre otimismo e pessimismo, mas encontrar uma maneira digna de sobreviver às dificuldades.

1 À procura de soluções deparamo-nos com um fato preocupante. A própria administração está em crise. Isso, realmente, tem raízes bastantes profundas e causas, cuja análise nos levaria longe demais no nosso assunto mais específico. No entanto, não é de estranhar que tais problemas estejam surgindo em épocas de uma conjuntura mundial desfavorável. Os conceitos de então foram estabelecidos para situações diferentes das de hoje.

Os negócios estão se tornando cada vez mais diversificados e complexos. Isso necessita de novos princípios e de uma adaptação dos esquemas organizacionais. A preocupação atual já não se limita mais, pura e simplesmente ao funcionamento da organização como objeto em si, mas, está evoluindo para metas mais altas de atividade humana. Para tanto os princípios administrativos devem se voltar para uma análise mais a fundo, no sentido social, e, até, filosófico.

Durante gerações as organizações se mantiveram, na sua estrutura básica, quase que imutáveis. Nos últimos tempos, porém a reorganização está se tornando uma constante nas empresas. Isso, evidentemente, leva a duvidar dos critérios aplicados. É muito comum que se mudar em base de exemplos positivos ou negativos, sem analisar a fundo se os antecedentes são aplicáveis à própria empresa.

Existem vários motivos de tais incertezas administrativas. Os avanços tecnológicos e científicos progrediram sempre mais rápidos. Em contraposição, a administração não se adaptou gradualmente às inovações, mas, deixou aparecer um hiato organizacional. Tal fato está provocando um distanciamento da realidade, que faz os administradores correrem atrás dos problemas em vez de planejarem adequadamente o futuro.

As mudanças tecnológicas e científicas, os novos conhecimentos e o desenvolvimento econômico, provocam mudanças e até crises sociais. A sociedade, como regra, se adapta às inovações com alguma lentidão e, não sempre, de maneira

harmoniosa. As empresas têm um papel importante e preponderante em servir de mediador. No entanto, preocupamo-nos muito mais com uma nova máquina do que com os colaboradores em si, esquecendo que são os homens que dão a empresa uma maior ou menor flexibilidade administrativa, como elementos básicos de um rápido crescimento. Não basta ao homem apenas conhecer o trabalho, mas sim, ter conhecimentos para crescer por iniciativa própria. É necessário saber se adaptar e, principalmente, saber criar. Os homens e não as máquinas são a garantia da dinâmica da organização.

O ramo da administração nos oferece, hoje em dia, uma literatura de extensão vastíssima. No entanto, poucas vezes temos verificado que foi capaz de indicar a solução para um determinado problema. O fato que a teoria e a prática da organização ainda se encontram à procura de uma única resposta final, em termos genéricos ou específicos, pelo menos em determinados negócios ou instituições, retrata bem uma parte da crise administrativa atual. Infelizmente, tais respostas não existem, pelo menos não as conhecemos. Não há uma solução ideal a ser aplicada à organização. Cada caso é um problema por si.

As relações dentro da administração são extremamente complicadas. Aqui se pesquisam fenômenos que tratam das ações humanas e seus efeitos. O objeto de pesquisa, de maneira geral é tão diferenciado e impenetrável, com respeito à qualidade e quantidade de eventos, que se torna muito difícil obter uma visão descritiva de sua totalidade. A pesquisa crítica, analítica e sintética deve-se limitar à demonstração de traços importantes e típicos, que procurem oferecer alguma base para o melhor entendimento desses eventos.

Está, portanto, na natureza das coisas, que uma compreensão racional, nesses assuntos de difícil acesso, não se efetua como, por exemplo, nas ciências exatas. Isso requer, naturalmente, que as pesquisas não se satisfaçam com uma coletânea sem critérios de observações, exigindo que sejam seletivas, separando o secundário do importante e dirigindo a atenção para os fatos realmente relevantes.

A atividade organizacional não é uma finalidade empresarial, mas sim um meio para o fim. Os números fazem parte da nossa linguagem, que podem expressar alguma coisa, mas não contém as verdades em si. O desinteresse, a desmotivação, a mediocridade humana são empecilhos para o progresso nas nossas empresas. Ao contrário, o crescimento pessoal dos colaboradores é capaz de impor uma maior dinâmica à organização.

2 Exibimos o nosso maquinário e nossas instalações, como um cidadão o seu carro do último modelo. Investimos nos equipamentos mais modernos possíveis. Concordamos que deva existir um orgulho pessoal ou empresarial. Porém, quando se atém demasiadamente às aparências, não passa de exibicionismo, perdendo seu valor moral.

O investimento em equipamentos novos e mais modernos deve ter finalidades bastante específicas. Não nos devemos apenas estruturar para produzir mais, mas, para aumentar a produtividade. As nossas máquinas devem ser próprias para os produtos que produzimos. Não podemos colocar equipamento sem ter a matéria prima própria à disposição. Máquinas mais modernas necessitam, freqüentemente, de operadores com conhecimentos específicos para manejá-las. Novos processos necessitam de um treinamento adequado do pessoal e, às vezes, sua realocação interna. Mudanças no equipamento podem provocar reorganizações.

O dimensionamento da empresa deve ser cuidadosamente planejado para uma otimização dos resultados econômicos. As máquinas bonitas não nos salvam de falências, mas o lucro que obtemos no final do exercício. Para tanto devemos nos conscientizar que não adiantam equipamentos mais modernos, sem uma estrutura organizacional adequada.

Um exemplo genérico e bastante típico é o computador. O sonho é possuir um centro de processamento de dados. Mas, olhando em volta vemos as empresas utilizar os computadores como máquinas de cálculo mais sofisticadas. Como não se planeja adequadamente seu uso, também não são programados de maneira racional, desperdiçando sua capacidade total por falta de programas integrados. Assim, onde uma máquina venceria o trabalho, são empregadas duas ou três, onde dizemos processamento de dados deveríamos dizer fornecimento de

dados. Isso é a análise dos dados fornecidos demanda tanto ou mais tempo que o manejo dos dados de maneira convencional.

Além disso, a utilização de computador pressupõe algumas premissas. As mais importantes são, que existem quantidades suficientes de dados a processar, uma certa complexidade de informações gerenciais e a necessidade de uma maior velocidade na tomadas de decisões, com dados mais precisos. Portanto, existem dentro de uma empresa uma série de atividades que seriam anti-econômicas quando processadas em computador, embora perfeitamente programáveis. Além disso, devemos tomar cuidado para que o processamento de dados não nos dificulte o acesso a uma série de dados que continuam ser analisados de maneira convencional, devido a uma codificação de difícil compreensão geral, destinada apenas ao computador.

A modernização tecnológica de uma empresa surte efeitos proporcionais à qualidade da sua organização. Um computador sem um fornecimento perfeito de dados não tem condições de dar respostas precisas, e dados errados tornariam as respostas mais erradas ainda. Em tais casos é preferível tomar decisões baseadas no bom senso, que tem mais possibilidades de acerto. Máquinas mais modernas pressupõe uma certa infra-estrutura em termos de treinamento, adaptação de fluxos de produção e, freqüentemente um trabalho de conscientização junto aos colaboradores, pois, não sempre as alterações são vistas com bons olhos. Portanto, a primeira análise sempre deve ser sobre a qualidade da organização. Ela contém em si possibilidades de melhoras que, muitas vezes podem dispensar investimentos. Às vezes, investimentos menores podem resolver os problemas, ou uma mudança de processo, pois, trata-se apenas de eliminar um funil de produção. Pode-se trabalhar em cima de uma melhora de produtividade. Certos funis temporários poderiam ser eliminados, contratando serviços de terceiros, para não ficar a metade do tempo com máquinas improdutivas. A mesma coisa é válida para processos intermediários não regulares.

Existem, naturalmente, ainda uma série de outras considerações. No entanto, baseado naquilo que foi levantado até agora, perguntamos sobre o desempenho da indústria gráfica editorial de maneira geral. Encontramo-nos diante de uma situação satisfatória. Sustentamo-nos em organizações fracas. Trabalhamos a uma produtividade baixa. A qualidade raras vezes passa do razoável. Sobretudo, o resultado econômico é ridículo, pois, existe um potencial para sobreviver conjunturas piores do que a atual. A falta de capacidade empresarial dos dirigentes costuma ser uma variável importante no mau desempenho da economia nacional, principalmente em épocas de crise.

Assim, ressalta à vista a necessidade de uma melhor formação dos nossos dirigentes. Muitos, aparentemente, já perceberam a necessidade e estão acumulando conhecimentos e diplomas por iniciativa própria. Várias empresas levam a sério a incumbência de fornecer maiores subsídios por cursos, estágios e seminários. No entanto, a validade de tais providências é bastante duvidosa, desde que não sejam reconhecidas as implicações entre estudo, conhecimento e aplicação na realidade. Freqüentemente, essas atitudes não se diferenciam muito do pai de família, que enche os filhos de presentes para compensar a falta de dedicação.

Não existe uma única maneira certa de um dirigente de empresa agir e se conduzir. O que existe são maneiras corretas de executar determinadas tarefas em certas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos e modos de agir próprios. Evidentemente, existem certas coisas que todo administrador deve executar bem, no entanto, essas costumaram variar, pela amplitude e natureza dos negócios.

Encontramos algumas habilidades básicas que devemos esperar de um administrador eficiente, assim que existem conhecimentos técnicos inerentes ao nível do trabalho e ao nível da empresa, liderança (mais importantes nos níveis menores) e capacidade de relacionamento com outros grupos (nos níveis mais altos). O ponto de vista administrativo geral é relevante. É importante que o administrador diferencie claramente importância e prioridade relativas entre objetivos e critérios divergentes e se familiarize com as tendências relativas e as probabilidades, em vez de trabalhar com certezas. Deve entender a correlação e padrões imprecisos entre os eventos, em

detrimento de um suposto relacionamento exato de causa e efeito.

O ensino de administração é necessário, porém, seu valor é relativo a uma série de fatores. Podemos ensinar como se administra, mas não podemos ensinar administração em si. Ensinamos o que os administradores fazem, mas, nem capacitamos ninguém, através desse ensino, em fazer a mesma coisa. Os alunos aprendem como administrar uma empresa, mas, não por isso saem com os conhecimentos necessários de eles administrarem uma empresa.

Isso é, além das próprias contradições dentro da administração, os conhecimentos adquiridos devem ser entendidos em seus valores absolutos e relativos, adaptados à personalidade própria, interligados a todo o universo do saber humano, passar da forma estática para a dinâmica, estimulando a criatividade individual. Dessa forma, um administrador pode sair de seu comportamento, concientizado dos diversos modos de agir e funcionar de modo diferente. Mas, não há qualquer prova que, por causa disso, possa ou tenha conseguido mudar seu comportamento básico.

Os homens em geral tem modos diferentes de agir e não se pode afirmar de nenhum deles que seja propriamente errado, no máximo inadequado para uma determinada situação. O certo não é imitar e muito menos copiar outros exemplos, mas, encontrar uma forma peculiar de resolver os problemas e procurar as oportunidades, baseado num senso crítico sobre o que realmente é importante nas situações diversas. Se o administrador seguisse todos os conselhos dirigidamente, faria a mesma coisa duas vezes num só dia ou da mesma maneira e, sem dúvida, não seria nada eficiente.

A tônica, ainda hoje em dia, vacila entre os, a procura do caminho pelo bom senso e outros, pelo método científico. Isso, evidentemente, caracteriza a falta de preparo. As soluções pelo bom senso ou pelo método científico são consequências das necessidades de determinadas situações e não padrões para a solução. O fato é, que tais opiniões são fortemente influenciadas pela formação dos administradores. Quando não se tem uma instrução específica, defende-se, normalmente, a solução de bom senso, quando existem os conhecimentos necessários é mais cômodo não ter de usar o bom senso.

No nosso meio, especificamente, vivemos esses problemas de maneira bastante dramática. Os engenheiros estão a procura de soluções por modelos matemáticos, etc. Quando se aprofundam nos estudos administrativos, muitas vezes procuram fazer da administração um cúmplice de sua formação. Os administradores rejeitam a necessidade do conhecimento dos problemas técnicos e os técnicos tem raiva de todos que não sabem os problemas de produção e fundo ou procuram inovações em termos teóricos. O conflito de formação é grave, não existe harmonia e falta o reconhecimento mútuo sobre a necessidade do conhecimento de cada um. Além disso encontramos o administrador no lugar do engenheiro, o técnico no lugar do administrador e o engenheiro no lugar do técnico. Com tudo isso, a grande perdedora é a empresa em geral.

4 Devido aos fatos levantados, há uma certa neurose de acumular conhecimentos e a crise de definição dentro da administração em geral e em específico no nosso ramo de atividade, devemos tomar um conceito claro sobre a educação.

Igual à instrução, a educação tem como efeito uma elevação dos valores pessoais. É mister esclarecer as diferenças entre educação e instrução. Ambas se dirigem integralmente ao homem, a instrução mais a formação moral e ao caráter pessoal e a educação mais a formação estética e as capacidades intelectuais. A instrução sucede, em primeira linha, pelo contato direto entre professor e aluno, a educação mais por absorção e compreensão de valores culturais. Educação e instrução necessitam, dessa maneira, devido a uma constante ampliação, diferenciação e apuramento da cultura, sempre mais pessoas capacitadas e instituições adequadas, como intermediários entre os bens culturais e o homem em formação.

Como função direta da cultura mais ou menos desenvolvida de certas regiões e épocas, a educação e a instrução são conceitos relativos ao tempo e espaço e se encontram em constante modificação.

A situação atual, devido a um constante aumento de disciplinas e novos conhecimentos, se caracteriza por uma tendência para a intelectualização e a falta de definições claras e

uniformes. A subvalorização de uma educação pura, enriquecendo o homem individual, contrapõe-se à sobrestimação da educação escolar, que levam a anacronismos com a educação aparente, formando pessoas com conhecimentos vagos, soltos, sem interligação, mais baseado em decorar fatos do que compreendê-los.

A educação verdadeira exige um espaço vital que vai além do limite da utilidade e formação profissional. Ela necessita de conhecimentos variados, interligados pelo pensamento e pela compreensão, formando um todo, capaz de crescer de dentro para fora. A educação somente pode ser entendida como uma faculdade dinâmica, não é simplesmente o "ter" ou o "ser", mas um constante "vir-a-ser" e, portanto, nunca está fechada em si mesma.

Assim, a educação se forma e se mantém pela absorção de valores espirituais, em forma de conhecimentos (educação formal) e pela inclusão do novo saber no organismo espiritual do homem em formação.

O valor da educação de um homem não deve ser avaliado pelo conteúdo e, menos ainda, pela quantidade de conhecimentos, porém, pela profundidade do saber, concluindo para um todo a faculdade de diferenciar o importante do secundário e a capacidade de saber utilizar os conhecimentos. Uma das provas da educação é o relacionamento do homem com a língua, principalmente com a língua materna. A educação verdadeira proporciona uma boa capacidade de expressão e respeito pela língua falada. A educação aparente tem, freqüentemente, como consequência uma capacidade baixa de expressão e leva à despreocupação na utilização da língua e a fácil absorção de modismos no linguajar.

A maneira e o grau de educação dependem tanto mais da vontade do indivíduo, da capacidade de separar o importante do secundário, das faculdades mentais e do entender dos valores interiores, quanto mais longe está colocada a sua meta. No entanto, tal esforço pessoal não deve levar a um entendimento subjetivo e unilateral da educação pessoal (elevação dos conhecimentos próprios como fonte do saber), desconsiderando a educação como saber universal e sobre-pessoal. De outro lado, a educação objetiva (educação tem aquele que sabe certas coisas) se apóia principalmente no valor estático do conhecimento adquirido (a situação atual da cultura é o ponto onde devemos chegar, subestima a experiência pessoal, leva facilmente a dogmas ou a posições definitivas a respeito de um assunto e não há evolução) e subestima, portanto, o significado da capacidade de absorção de valores espirituais e interiores. Levando em conta estas considerações, chegamos à conclusão, que a didática se deve preocupar em conciliar o valor objetivo e subjetivo dos bens de educação, negando o domínio absoluto de uma das duas tendências em separado.

A instrução normalmente é subordinada à educação e, em sentido mais alto, entende a totalidade dos esforços de instrução e educação organizadas. Para tal, a instrução se baseia em normas éticas, morais e conhecimentos correspondentes ao espaço e ao tempo. Conforme as metas estabelecidas podem coexistir idéias diferentes a serem transmitidas para as mesmas pessoas, sem uma excluir a outra. Enquanto a educação se refere ao global e a um constante esforço de renovação e progresso, a instrução é específica em aquilo que existe, até dado o momento, em valores culturais e conhecimentos a transferir.

O sucesso da instrução se baseia na utilização racional dos meios de ensino. Ressaltamos, desta maneira, a importância qualitativa das instituições educacionais, dos seus meios e do pessoal, embora os problemas quantitativos não possam ser ignorados. No entanto, advertimos quanto aos conceitos que não enxergam nada mais na educação do que simples idéias quantitativas e qualitativas de instrução. Chamamos a atenção para o valor profundo que a educação adquire em nível individual e social, que vai muito além de escolas, professores e livros.

5 Enquanto isso ficamos manejando e remanejando as organizações. O fator motivacional assume relativa importância, pois, percebemos que os nossos colaboradores poderiam dar uma contribuição melhor. No entanto, para muitos dirigentes, motivação e manipulação significam uma única coisa, diferença que os colaboradores distinguem instintivamente.

Freqüentemente, a empresa como um todo não apresenta

nenhum objetivo claro, além de obter lucro, que é apenas um meio. Em consequência cria-se um clima idêntico entre o pessoal. A ambição indiscriminada toma o lugar da satisfação profissional. Quem trabalha por valores superiores é considerado um pobre coitado.

Para melhorar toma-se uma série de decisões, sem uma análise profunda sobre os seus proveitos e suas consequências. Uma das soluções é a reorganização cujos efeitos costumam ter proveitos apenas a curto prazo. Enquanto um dirigente assume uma posição diferente procura desempenhar seu novo papel de maneira satisfatória, até se cansar diante as barreiras conceituais. Novos esquemas administrativos pretendem melhorar o ambiente de trabalho. Concede-se aumentos salariais, salários extras, melhoras nos horários de trabalho, procura-se integrar melhor os colaboradores etc. Nada disso traz efeitos, quando o trabalho em si não traz satisfação pessoal. Em reconhecimento ao desempenho de certos funcionários, ou à necessidade de seu trabalho, dá-se atribuições de maiores responsabilidades a certos cargos, no entanto, sem deixar os ocupantes influir nas decisões, freqüentemente, complicando o sistema hierárquico, até distanciando-os mais ainda.

As condições de certos dirigentes são lamentáveis. Existe uma certa incapacidade de traduzir as idéias em providências práticas. Rejeita-se providências por achar as teorias simplistas demais para a complexidade do fenômeno orgânico. Ressalta-se a necessidade de obter fatos mensuráveis, apenas pela formação escolar, pois, sabem manejar números, mas não tratar com pessoas.

A tudo isso se juntam as pessoas com complexos de poder e medo. Muitas decisões são tomadas pelo medo de perder o controle, novas teorias são rejeitadas porque são sentidas como ameaças. Ao medo de perder o comando junta-se o fato de um número grande de executivos ser caracteristicamente insensível à emoção. Para algumas pessoas, por exemplo, a carreira executiva é uma contínua caça ao poder, como objetivo exclusivo, cegando-as às suas emoções e das dos outros.

Finalmente, o objetivo não é organizar as nossas empresas para chegar a uma estrutura hierárquica, mas, estruturá-la para as tarefas que deve cumprir. Para tanto, porém, precisa-se de objetivos e, para colocar os objetivos em realidade precisa-se ter objetividade diante os fatos.

Devemos ter cuidado de não comprometer a liberdade do nosso raciocínio, devido a um compromisso diante uma conclusão a que chegamos. Se uma pessoa está realmente comprometida, ela tende a por fora de cogitação o que podemos chamar de possibilidades pré-esvaziadora, a qual poderia forçá-lo a abandonar a posição assumida. Todo o problema é um desvio de algum padrão ou desempenho desejado, e não administramos para evitar, mas sim, para enfrentar os problemas. E toda a decisão deve ser uma escolha do melhor meio de corrigir a causa de um problema.

Para os níveis inferiores devemos ter o cuidado de integrar os colaboradores nos objetivos empresariais. Devemos proporcionar a eles possibilidades de satisfação pessoal no trabalho e de evasão da criatividade. Toda a empresa que nega a função de planejamento do trabalho aos níveis inferiores de administração ganha o que merece: falta de motivação e funcionários que, quando promovidos não são capazes de planejar.

O pensamento humano é fortemente influenciado no seu momento construtivo e na maneira de compreensão, por sua formação ideológica e teórica. Portanto, cada afirmação tem pelo menos um valor subjetivo. Desde que acreditemos no homem, temos que aceitar tais afirmações e procurar transformar os seus valores em utilidade para a empresa. Isso, evidentemente tem seus limites, conforme a formação e a estruturação da empresa. No entanto, o grande perigo é, que as convicções empresariais são, normalmente, bastante mais inflexíveis que as pessoais. É necessário que se tenha conhecimento e sensibilidade diante esses fatores, quando se emite juízos pessoais e julga as idéias e o comportamento alheio.

Temos que dar toda a nossa atenção ao momento construtivo da mentalização, evitando inibi-lo, pois é o verdadeiro responsável pelo progresso da empresa.

A objetividade é apenas uma meta, mas, tal meta não está sendo seguida com a devida atenção, enquanto impomos limites teóricos ou ideológicos ao nosso pensamento.

Um dos conceitos mágicos a que nós nos dedicamos quase incondicionalmente é o faturamento. Porém, é assustador com que facilidade nós nos esquecemos que a produção tem seu custo, e, o que é mais importante, que tal custo varia sensivelmente conforme o produto e a ocupação. Mas, para que fazemos orçamentos, transferindo o custo ao cliente, ainda com algum lucro?

É difícil encontrar uma empresa que possa afirmar de sua consciência, que no seu cálculo de custo haja uma alocação perfeita dos custos reais sobre cada produto. Quando melhor organizada se calculam custos médios. Se a rentabilidade sobre o patrimônio cai, estamos diante de um sinal, que nosso equipamento está sendo mal aproveitado, se a rentabilidade sobre a venda reduz é, porque os produtos lançados podem não ser ideais para nossa empresa.

Queremos alertar que devemos ter cuidado em querer vender apenas. Temos que vender com critério. Cada empresa tem uma estrutura própria e, baseada em tal estrutura existem produtos mais ou menos rentáveis, isso é, produtos que produzimos a custos menores com menos esforços. É importante que seja encrementado o esforço de venda sobre aquilo que é mais rentável para nós, em termos de produção.

Para identificar isso, no entanto, precisamos de um sistema de custos industriais mais apurados, principalmente em termos de custos indiretos, que são mais difíceis de alocar. Além disso, produtos não rentáveis para nossa produção não somente reduzem o lucro diretamente pelos maiores custos, mas também, ocupando as máquinas para uma produção mais rentável.

É típico vermos certos produtos, de faturamento relativamente pequeno, ficar atravessado na garganta de toda a administração, por simples falta de preparo da produção. É importante sabermos quais seriam tais produtos e como eliminá-los. Já que a indústria gráfica padece de qualquer normalização, temos de fazer valer alguns padrões empresariais. Não é indicado aceitar todo tipo de trabalho, pois, nosso pessoal não pode estar especializado em tudo. Saber imprimir não significa saber imprimir isso e aquilo. É preferível rejeitar um trabalho do que comprometer o nome da empresa em termos qualitativos ou observação de prazos e, por cima de tudo, ainda sair perdendo dinheiro.

Em aceitar serviços inadequados não estamos só prejudicando o concorrente, mas também a nós mesmos, além de que não devemos falar de concorrente, no sentido restrito, desde que ele faça produtos não adequados à nossa linha. Um outro problema, pode ser que estejamos mal estruturados para atender às necessidades de mercado, um caso já bastante mais grave.

Uma certa dose de racionalização não faz mal nenhum. Em certas situações de mercado é preferível abrirmos uma segunda empresa para atender a uma nova linha. Conforme o caso poder-se-ia procurar uma associação com outros. Temos de achar uma solução de compromisso entre a necessidade de nos especializarmos, para reduzirmos os custos e as exigências de mercado em termos de uma certa flexibilidade.

Portanto, para o melhor desempenho é importante que melhorem nossos sistemas financeiros e de custo industrial, para identificarmos nossos custos reais. Precisamos aprimorar o uso dos nossos equipamentos e da nossa estrutura organizacional. Se a indústria gráfica, editorial e de papel não se atém a normas de achar os nossos próprios padrões.

A falta de normas dentro do nosso ramo é grave. A criatividade artística em termos de papéis diferentes é inversamente proporcional à qualidade que se costuma imprimir em cima deles. Na situação atual, o que mais deve preocupar é a redução de custos. Em tomadas de preços este fato se torna relevante. Varia-se a vontade. O cliente realmente não tem idéia de que forma pedir um produto mais econômico. Mas, tal ignorância parte da própria inatividade. Até hoje ainda não entendemos a infinidade de papéis diferentes que a indústria gráfica necessita e que é produzido pelas fábricas, além, naturalmente, de aumentar o custo do produto final.

7 Além de procurar adaptar os nossos produtos a nossas empresas, temos de procurar adaptar as nossas empresas ao mercado, isto é, dirigir a produção ao consumidor. Temos de identificar os produtos fortes, tanto em termos de produção

como em termos mercadológicos para otimizar os resultados econômicos.

No entanto, para realmente sabermos o que o consumidor deseja (não o que compra por força do hábito ou porque é empurrado a ele pela propaganda, ou porque não existem substitutos melhores) temos que desenvolver as atividades de marketing. É importante saber as reais predileções do consumidor e integrar toda a empresa no esforço de satisfazer tais desejos da maneira mais adequada, ou melhor, sabendo o que devemos vender, temos de encontrar uma maneira de produzir os produtos a custos adequados, com a qualidade necessária, a prazos desejados, etc., chegando a uma situação de marketing integrado na empresa.

A atividade de marketing, principalmente o que tange a estudos de mercado, preferências, etc., porém costuma apresentar dados bastante relativos. Não é o suficiente saber estabelecer distribuições e regressões estatísticas e outros cálculos matemáticos. As relações, normalmente são bastante mais complicadas.

É de suma importância aplicar amplamente conhecimentos gerais. Temos de saber analisar fatos históricos e implicações do comportamento social e psicológico. O desenvolvimento econômico tem influências enormes no comportamento do consumidor, assim temos de entender as implicações básicas do desenvolvimento (a educação, a expansão demográfica, suas interligações e adaptação aos novos meios, os fatores ecológicos, a agropecuária, a industrialização e as comunicações). Em resumo, a resposta da estatística econômica, científica ou social leva a conclusões correspondentes ao conhecimento geral e específico aplicado à pesquisa.

O número como parte integrante de relativa importância da nossa linguagem, confirma apenas a tendência humana para a abstração simbólica de suas observações. A estatística, neste sentido, é uma ferramenta importante. A administração enfrenta problemas estatísticos tanto em questões internas (controle de qualidade, funções de produção etc.) quanto em questões externas (principalmente quando se tratar de dados econômicos e sociais).

A estatística tem dois problemas básicos a serem observados com bastante critério, para que ela se torne representativa, pelo menos aproximadamente: a escolha dos eventos e a análise dos dados obtidos. O primeiro caso depende fundamentalmente do pesquisador, das suas predisposições e convicções e dos seus conhecimentos, em resumo, da sua imparcialidade diante de sua familiaridade com o assunto. O segundo caso é particularmente importante quando encontramos distribuições não normais, portanto, com desvios grandes da média. Para analisar tais desvios deve existir um profundo conhecimento das causas da distribuição não normal e, em todos os casos, quais os eventos e quais as variáveis que não foram incluídas no levantamento estatístico e sua importância relativa.

Outro caso na análise estatística é a pergunta crítica sobre o que realmente a estatística expressa em termos absolutos e relativos. Assim, em termos absolutos podemos chegar à conclusão que, com uma distribuição percentual qualquer nos diversos veículos, a influência da propaganda sobre a venda se comporta dentro de uma certa função, de maneira que "x" cruzeiros aplicados implicam em "y" produtos mais vendidos. Em termos relativos resta a pergunta: se o aumento da venda não podia ter sido influenciado por outras variáveis (mudanças nas preferências, aumento da venda de um produto do qual o produto analisado é complementar, o desaparecimento de um produto substituto, mudança de hábitos por força maior, etc.). Outrossim, uma curva elástica de demanda de um produto (isto é, sensível a variações de preços) pode se tornar por uma série de fatores inelástica e, quando cessarem as influências específicas, voltar a ser elástica. Portanto, é extremamente importante saber se o levantamento não foi feito numa época de excessão ou de eventos reagindo de maneira anormal, para avaliar uma eventual regressão.

Levantamos que não devemos utilizar os métodos da estatística, sem conhecimento profundo do assunto e sem critério. Isso não significa que a estatística não tenha alguma validade nos problemas a levantar. Pela natureza de uma grande parte dos nossos dados, que não permitem experiências científicas, enfrentamos o problema da identificação das rela-

ções. Dessa maneira lançamos mão de métodos paramétricos, de cálculos para provas dos limites de confiança, de provas de segurança, de provas de hipóteses e assim por diante.

O cálculo estatístico pode ser levado a um grau de complexidade bastante elevado. No entanto, o nosso intuito sempre deve ser, determinar as relações de certas grandezas e não o cálculo estatístico mais complicado. Cada caso merece a sua atenção adequada, a determinação do objetivo e um conseqüente cálculo estatístico, ao nível adequado.

Vai aqui, portanto, um alerta sobre a verdadeira complexidade das análises mercadológicas especificamente e de outras de maneira geral. O número expressa muito mais do do que "x" unidades, motivo pelo qual devemos conhecer mais do que simplesmente saber manejar fórmulas matemáticas e estatísticas. Outrossim embora tratado de maneira específica e parcial, temos de nos conscientizar da importância do marketing integrado nas nossas empresas e não produzir alegremente o que cai nas nossas mãos.

8 Pelo enfoque dado até aqui evidencia-se que não estamos pretendendo colocar verdades administrativas, mas, simplesmente levantar uma série de conceitos, que poderiam ser levados em conta no raciocínio sobre problemas específicos. Ademais estamos nos mostrando um pouco apreensivos a respeito da situação do nosso ramo, muito mais do que da conjuntura econômica em geral. Atribuindo a ela influências consideráveis sobre o desempenho dos diversos ramos de atividade, ela não deve ser motivo de pessimismo, para sermos inoperantes diante uma situação estabelecida ou de desculpas das nossas falhas. Já que acreditamos que exista ainda um certo potencial a desenvolver, a conjuntura tem que ser fator de análise das oportunidades empresariais.

A nossa análise, em muitos pontos pode ter sido um tanto filosófica, no entanto, diante uma crise genérica de definição dentro da administração, acreditamos ser a forma correta de voltar às raízes de uma série de conceitos, fato que nos permite ser de certa maneira mais específicos e monos teóricos do que na apresentação de assuntos considerados mais concretos, que, de maneira geral não são mesmo transferíveis de empresa para empresa.

Desta forma não nos atemos à assuntos específicos do nosso ramo, já que os problemas administrativos costumam ser muito mais específicos de empresa para empresa do que de atividade para atividade. Isso é, cada empresa tem que resolver seus problemas de uma maneira peculiar, podendo se ater apenas a alguns conceitos básicos. Evidentemente existem casos específicos a analisar no nosso ramo, assim uma ausência quase total de normas industriais. Mas, isso é muito mais uma falta de conceito e de integração entre as empresas, do que um problema administrativo específico em si.

Fundamentalmente, a nossa tendência foi demonstrar alguns traços da relatividade dos conceitos administrativos, embora tal análise, para chegarmos a toda profundidade da problemática, demandaria um estudo mais particularizado, criterioso e extenso que nos é possível desenvolver no presente momento.

Enquanto as ciências exatas se preocupam, há muito tempo, com a relatividade, na administração tal preocupação não passa de um vago "depende disso ou depende daquilo". Estamos preocupados apenas numa procura indefinida de causa-efeito, que por definição é uma cadeia sem fim.

De qualquer maneira, a representação e a análise das afirmações nas ciências exatas e na administração especificamente, devem-se fazer de uma maneira distinta. Os problemas administrativos não suportam uma representação numérica com tanta facilidade, quanto fenômenos, por exemplo da física e da química. No entanto, enquanto nas ciências exatas já se conhece, ou pelos menos, admite o valor relativo dos números, dando a eles um campo sempre diferenciado, na administração estão encontrando uma verdadeira euforia de aplicação.

Teríamos nos afastado bastante do nosso intuito básico, se nossas afirmações fossem absorvidas passivamente. Elas são tão passíveis a críticas como nós podemos ter criticado. Apenas colocamos diversos assuntos para contribuir com idéias para seu próprio senso crítico. Pois, só existe uma maneira de desenvolver os conceitos: a dúvida diante as coisas. O resto apenas é transformação.

Kurt Neumann

Comércio e Indústria de Papel S/A

COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO DE
PAPEIS PARA IMPRESSÃO
E
EMBALAGENS EM GERAL
PRONTO ATENDIMENTO

RUA OSCAR HORTA, 97/101

FONES	}	VENDAS	}	278 - 2429
				278 - 5503
				279 - 1250
				279 - 1268
		CONTABILIDADE		278 - 9619

SÃO PAULO

Quanto Vale seu Quadro?

A diversificação de matérias a serem apresentadas na revista, foi sempre uma constante da direção editorial a partir do momento em que assumiu aquelas funções, atribuindo inclusive àquelas relacionadas a arte, em suas variadas manifestações especial atenção. O início foi com a coluna dedicada a livros, que lançamos já no segundo número sob nossa responsabilidade. Era, então, nossa intenção ampliar a divulgação artística, tão carente em nossas publicações em geral. Surgiu agora, com um relatório baseado num levantamento feito pelo leiloeiro Irineu Angulo, em que demonstra o interesse do público pelos nossos artistas plásticos, e recentemente enviado a nossa redação. Consideramos oportuna a sua publicação, deixando ao arbítrio de nossos leitores o julgamento pela sua validade. Críticas, apoio ou sugestões, serão bem recebidas.

SÃO PAULO — Maysia 28 mil, Teruz 49, Bonadei 65.500, Volpi 130, Pancetti 156, Visconti 280, Di Cavalcanti 390 e Portinari 950, são os melhores lances conseguidos por cada um desses pintores, de acordo com levantamento feito por Irineu Angulo nos leilões do primeiro semestre deste ano; todos eles alcançaram cotação bastante acima da que resultara do levantamento dos pregões do ano passado. O leiloeiro divulga esses dados, para prestigiar os autores que vem merecendo a preferência dos colecionadores nos leilões.

O melhor lance conseguido por Emiliano Di Cavalcanti no primeiro semestre de 1976 foi de 390 mil cruzeiros, pagos em maio por Antonio Cesar de Lima por uma «Composição» da década de 30, representando 95% mais do que o maior lance do pintor no ano passado, 200 mil pagos em outubro por Catharina Peixoto Rocha pelas «Mulatas». O melhor lance de Maysia no semestre foi 28 mil, pagos em abril por Dino Vitti pelo «Casamento na Roça», 84% acima do maior lance conseguido pela pintora em 1975, que foi 15.200, pagos por Carlos Sergio Monteiro em outubro pelo quadro «Candinho na Arvore». O melhor lance de Teruz no semestre foi 49 mil, pagos por José Alves Braga em junho pela «Favela», 68% acima do maior lance de 1975, 29.100 pagos por José Vieira Neto em abril por outra «Favela».

Uma das maiores elevações do semestre foi Eliseu Visconti, cujo lance, de 280 mil, pago em maio por Antonio Cesar de Lima pelas «Tres Marias», foi 635% superior ao maior lance de 1975, de 38 mil, pagos em outubro por Alberto Luis Du Plessis por «O Beijo». O maior lance de Candido Portinari foi de 950 mil, pagos em abril por Aldo Narcisi pela «Ultima Ceia», 136% acima do seu maior lance de 1975, 402 mil pagos em outubro por Catharina Peixoto Rocha pelo «Menino com Car-

neiro». O maior lance de Bonadei foi 64.500, pago em junho por Sergio Paes de Almeida pelo «Poema à Musa Prisma», 46% acima do maior lance de 1975, 44 mil pagos em agosto por Angelo Del Vecchio por uma «Natureza Morta». O maior lance de Pancetti no semestre foi de 156 mil, pago em abril por José Roberto Lamacchia por «Barcos na Praia», 27% acima do maior lance de 1975, 122 mil pagos por James Irvine Melville em outubro por uma «Paisagem de Itanhaem». O maior lance de Volpi foi 130 mil, pago em junho por Fernando Amaral pelo quadro «Chegando», 7% acima do maior lance de 1975, 121 mil pagos por um «marchand» em maio pela «Sereia».

O melhor lance conseguido por Raimundo de Oliveira no primeiro semestre deste ano foi 47 mil, pagos em abril por Raul Pinto Guedes Brito pelo «Profeta», 63% abaixo do maior preço do pintor conseguido em 1975, 126 mil pagos por Gersino Soares Rocha em outubro pelo «Filho Prodigio». O maior lance de Emeric Marcier no semestre foi 18.500, pagos em abril por Raul Pinto Guedes Brito por um «Auto-Retrato», 29% abaixo do maior lance de Marcier do ano passado, 26 mil pagos em dezembro por Anna Barki Bigio por um «Nu». O maior lance de Manabu Mabe nesse semestre foi 30 mil, pagos em junho por Roberto Gasparian pelo quadro «Evolução», 22% abaixo do maior lance que o pintor recebeu em 1975, 38 mil pagos por James Irvine Melville em outubro pela «Composição A-112». O maior lance de Benedito Calixto no semestre foi de 32.500, pagos por Raul Bittencourt em abril por uma «Paisagem», 8% abaixo do maior lance de 1975, 35 mil pagos por Pedro Kalim Kury em agosto por «Paisagem com Rio». O maior lance conseguido por um quadro de Cícero Dias no primeiro semestre de 1976 foi 27 mil, pago em maio por Antonio de Padua Rocha Diniz pela «Praia», 4% abaixo do maior lance de Cícero Dias em 1975, 28 mil pagos por um «marchand» em maio pela «Moça no Jardim».

Embora se adotem várias precauções, inclusive a de incluir só quadros a óleo, levantamentos desse tipo servem para dar uma idéia da orientação geral do mercado, ou de uma tendência de alta ou baixa de determinado autor mas não significam que cada quadro, individualmente, valorizou ou desvalorizou exatamente na proporção apontada, pois o quadro vendido em 1976 não é o mesmo arrematado em 1975. Cada preço corresponde a um quadro diferente, e um quadro muito maior pode alcançar preço superior a outro menor, assim como um quadro melhor pode custar muito mais do que outro maior. É incontestável, no entanto, que os preços indicam, a grosso modo, a preferência pública, para cima ou para baixo em relação a determinados autores.

LIVROS

MALAGUETA, PERÚS E BACANAÇO — João Antonio — Editora Civilização Brasileira — 4ª Edição.

Comentar a obra de João Antonio é realmente “chover no molhado”. Autor festejado (Leão de Chácara, em 3ª Edição, ficou meses entre os mais vendidos). Sua obra enfocando gente simples, gente que quase arranha a marginalidade, é sobejamente conhecida de todo o público leitor. Já passou pelo crivo de todos os críticos, recebendo entre outros elogios o de ser ele “autor de boas histórias velhacas”, A figura de João Antonio sim, deve ser comentada. Possuidor de uma acuidade e de uma sensibilidade rara para apanhar o fato (advinda talvez de sua mili-

tância jornalística), soma a essas qualidades uma agilidade mental e uma verve incomum. É sempre excitante um “bate-papo” íntimo e informal (característica de sua personalidade) com João. Nos encontramos há alguns meses atrás no apto. do Hermann Reipert, quando então ele defendia a literatura brasileira com aroma e sabor brasileiros, e que o autor deve se conscientizar que é também o vendedor de sua obra. O importante é divulgar. Mário da Silva Brito, em um comentário sobre a obra afirmava que a mesma deveria ser transportada para as telas. Agora será uma realidade, pois a mesma está sendo filmada com a participação, de Grande Otelo, Milton Moraes e Gianfrancesco Guarnieri nos papéis principais.

FARÓIS DENTRO DA NOITE — Pedro A. Grisa — Col. Vale do Iguaçu — Dpto. de Letras da Fac. de Filosofia de União da Vitória — Paraná — 76 págs. — 1ª Edição — 1976.

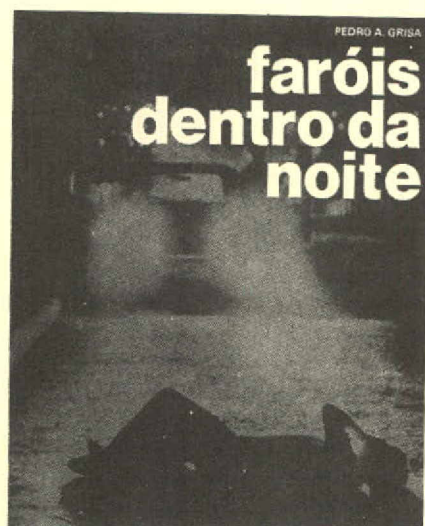
Antes de mais nada Pedro Grisa é um bom cronista. Sabe transmitir com erudição. Ele próprio, denominou com muita propriedade a coletânea inserida na obra de “cronicontos”. Traduz perfeitamente o que dela depredamos. Descreve situações as mais variadas com riqueza de detalhes

em perfeita sintonia com linguagem acessível e escorreita. Trata-se realmente de mais uma contribuição com que o simpático e ameno est. catarinense enriquece nossas letras. É importante ressaltar, na obra, os sentimentos elevados demonstrados pelos autor. Dotado de grande sensibilidade, elevado espírito cívico e de um profundo amor e preocupação para com os jovens. Jovens que ele conduz no exercício de seu ministério como professor de Literatura Brasileira. A obra mereceu todo o respeito desta editoria e justifica plenamente sua divulgação.

A MORTE DO CÃO — Luz e Silva. Contos. 117 págs. Ed. do Escritor — SP. — Ed. 1976.

Luz e Silva novamente nas estantes das livrarias. Volta com uma obra excepcionalmente elaborada na forma. Frases curtas que encerram a idéia de parágrafos, expressões criadas (bem) e imagens bem concebidas e melhor construídas. O estilo é impecável e inconfundível e se acentua a cada obra. Atonito. Realmente atonito foi como me senti ao contáto com o conteúdo. Os contos apresentados pelo meu amigo Benedito (que me desculpe o Luz e Silva) são contundentes. Em outra ocasião qualificamos o

autor de legista social. Não é verdade. Ele é um “legista total”. O primeiro conto “A Morte do Cão” dá título ao livro, mas qualquer dos outros subsequentes seriam perfeitamente válidos para título, se escolhidos. Todos me impressionaram bastante, mas destaco sobremaneira “Os Morcegos”, “Canhãozinho” e “O Cofre”. Não me peçam explicações pela preferência. Leiam. Sintam de perto as situações que o autor coloca seus personagens e como desnuda seus íntimos. Em determinadas ocasiões abandona o personagem em isolamento nebuloso, como perdido no espaço e tempo. Joga admiravelmente bem com situações quase irreais, mas possíveis.



Harmonia

A participação social num Grupo, deve dar segurança e valor ao indivíduo que dele faz parte.

Assim também, cada empresa integrante de um mesmo Grupo deve funcionar harmoniosamente entre si, apesar de conservar diferentes técnicas e sistemas sócio-econômicos.

Como uma família está condicionada a procurar outras pessoas, para satisfazer as suas necessidades materiais, sociais e emocionais, na sua expressão como grupo social, as empresas devem ter, também, consciência dessa função. Porque, por mais forte que seja um de seus membros dentro dessa organização, ele se dispersa se os outros não o são, pois todos devem ser "parte" para fortalecer um "todo", do que tentar ser uma parte isolada.

A parte interior e mais densa, das células de uma organização, centro e sede principal desse complexo empresarial, representa a própria essência e o âmago de uma filosofia de grupo, concentrado num ideal comum: "harmonia".

A harmonia é a compreensão das partes para a maior força do "núcleo". Para que isto se concretize é necessário que os agregados se conscientizem de que, sendo unidos e homogêneos e reunindo o melhor dos seus esforços, a dinâmica do todo será maior.

Um grupo não quer depender de outros, para mostrar a sua "auto-expressão". O indivíduo aprendeu a esperar do trabalho uma afirmação do seu valor como pessoa auto-suficiente, e que o comportamento auto-expressivo, isto é, o comportamento que surge dos seus próprios sentimentos e não da própria tarefa, provoca essa satisfação inadequada.

A realidade social é, para os que dela partilham, a realidade do fato.

As vezes, todos incorrem no mesmo erro, quando as idéias não são trocadas, num nível de relação de trabalho, podendo parecer antagônicas e sem solução, exercidas por uma poderosa pressão.

Mas, se cada um participa na realização de sua tarefa, como uma estrutura mais ampla, própria das grandes organizações, obtém-se uma maior cooperação, passando a existir uma harmonia de opiniões, dentro da melhor forma de ação e de valores adequados.

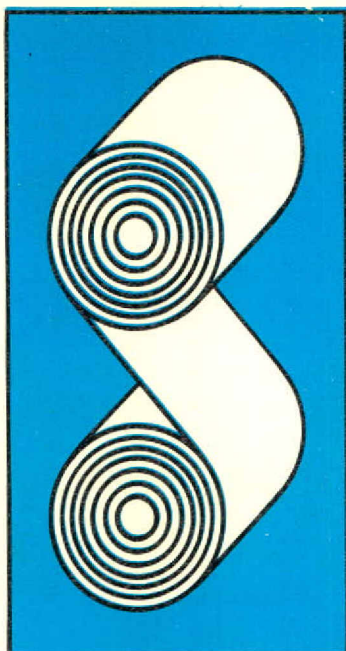
Cada ser humano não é uma entidade separada, mas integrada e interrelacionada. As necessidades básicas do indivíduo, como realização e satisfação da sua sede de conhecimento, depende do relacionamento com seu semelhante.

Além das necessidades biológicas, os nossos anseios mais profundos são os de ser amados, úteis e importantes para alguém; daí, se originando as outras necessidades.

Durante toda a sua vida, o homem se esforça para conseguir essa "ponte", numa relação dinâmica de estímulos fortalecidos. Isso é tarefa das ciências do meio social, procurando convergir para uma síntese de comportamento qualitativo e o conhecimento experimental sobre a natureza humana.

A busca de uma nova motivação, entre as empresas, abrirá fronteiras para um desempenho econômico-harmonioso, conjugando os recursos humanos de cada um.

Acima de tudo, sabemos que o homem é o maior dos bens, a meta prioritária em seu direito de vida e dignidade de escolha.



industrial papeleira

santa mônica

FABRICA: ALAMEDA SANTA MÔNICA, N.º 1
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - ESTADO DO PARANÁ - TELEFONES: 913 E 714

FABRICANTES DE:

DUPLEX - COATING

KRAFT NATURAL - BASE CARBONO

PAPELÃO PARANÁ

PASTA MECANICA

REFLORESTAMENTO

REPRESENTANTES EM SÃO PAULO

PELMA S/A - COMÉRCIO DE PAPEIS

RUA GUAPORÉ, N.º 465 - PONTE PEQUENA

TELEFONES: 227-2253 - 227-8393
228-1875 - 228-5929

RIO DE JANEIRO - TEL. 234-0756

PORTO ALEGRE - TEL. 42-5418



MONOLUCIDO



DUPLEX



SILVERPRINT



**SIMASET
LINHAS D'ÁGUA**



SIMACOTE CARTÃO



SIMACLASSIC



SIMAWHITE

g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. RUA DO MANIFESTO, 931 - SÃO PAULO C. G. C. 00.843.228/0001-21		
g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. RUA DO MANIFESTO, 931 - SÃO PAULO C. G. C. 00.843.228/0001-21		
g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. RUA DO MANIFESTO, 931 - SÃO PAULO C. G. C. 00.843.228/0001-21		
g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. RUA DO MANIFESTO, 931 - SÃO PAULO C. G. C. 00.843.228/0001-21		
g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. BAIRRO SÃO SILVESTRE - JACAREÍ - S.P. C. G. C. 00.843.228/0001-21		
g/m ²	FORMATO	FLS.
INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A. RUA DO MANIFESTO, 931 - SÃO PAULO C. G. C. 00.843.228/0001-21 - IND. BRAS. CRQ IV P. 001610 - A/88 - REG. 379/F		

**Por traz do BOM papel,
existe uma grande MARCA**



INDÚSTRIAS DE PAPEL SIMÃO S. A.