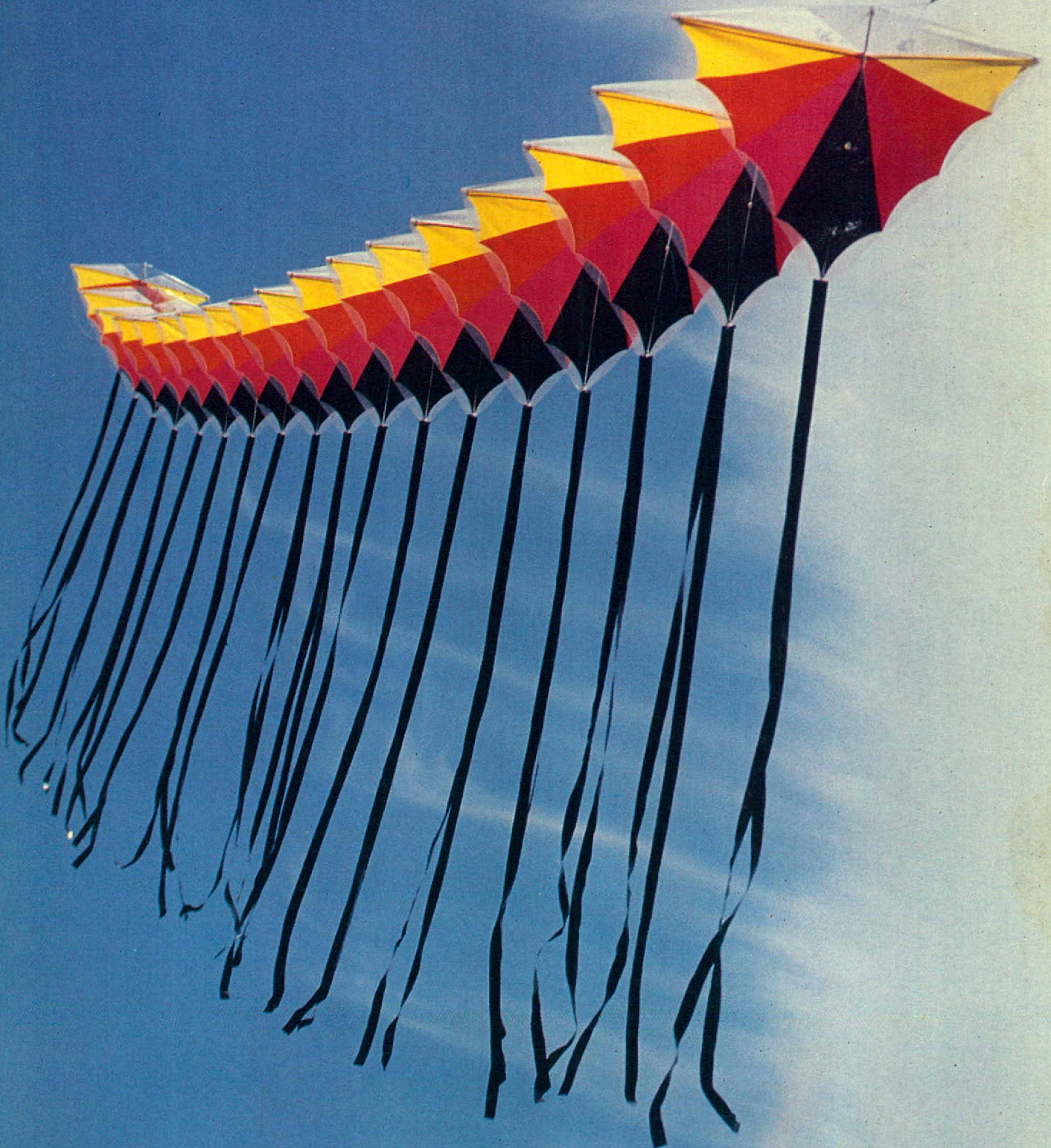


A N A V E

ANO XV N° 64
SET/OUT/NOV 91
CR\$ 2.500,00


ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE VENDA EM CELULOSE, PAPEL E DERIVADOS





WALDOMIRO MALUHY & CIA.

COMÉRCIO
DE PAPEIS

45
anos

WALDOMIRO MALUHY & CIA.
COMÉRCIO DE PAPEIS

1946 - 1991

Sempre afinada com OS NOVOS tempos.

Hoje o mundo dos negócios vivencia uma transformação significativa, uma nova era onde a velocidade dos computadores determina o ritmo a ser seguido, a modernidade chegou para ficar.

A Maluhy há 45 anos evoluiu com o tempo, se estruturando sempre, para ficar na vanguarda do melhor atendimento.

Tradição - a confiança que todos procuram.

TRADIÇÃO E MODERNIDADE

A EXIGÊNCIA DOS ANOS 90

RUA DO GASÔMETRO, 931 • CEP 03004 • SÃO PAULO • PBX (011) 292 6977 • DDG (011) 500 2000 • TELEX 1163329 WMEC BR • FAX (011) 292 6362

Grafite

Dante Ramezoni tem em sua garra a chave para o seu sucesso profissional e da empresa da qual é presidente, a Papyrus Indústria de Papel S.A. Dirigindo-a democraticamente, através de um colegiado, ele levou-a ao posto de terceira maior empresa de produção de cartão para embalagem no Brasil.

Página 5

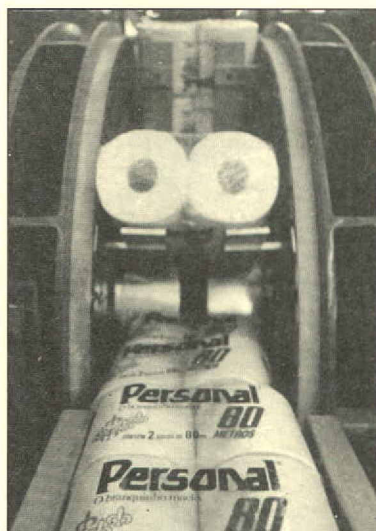
Opaulistano Silvio Voce, desde a infância, tinha como hobby fazer pipas. Hoje, aos 38 anos, ele é um expert no assunto, criando e confeccionando pipas, todas em papel, com arte e muita imaginação.

Página 6

AAracruz Celulose S/A, com o objetivo de duplicar sua produção, construiu uma nova fábrica, no litoral norte do Espírito

Santo. Para tanto, houve um investimento de um bilhão de dólares, destinado a novas tecnologias e ao aumento da capacidade de produção para um milhão de toneladas/ano.

Página 10



nos, que produzem em média 150 milhões de rolos por mês. É uma quantidade pequena se comparada a de outros países. Porém, um número bom, levando-se em conta a atual situação econômica do País.

Página 12

Editorial 4

Planejamento 9

Embalagem 14

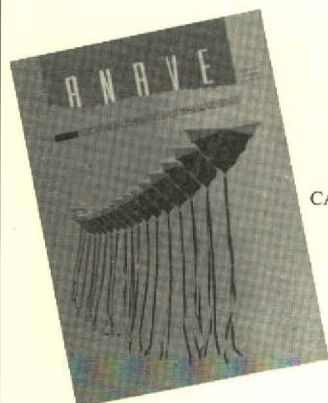
Consultoria 16

Preços 18

Envelopes 21

Curtas 22

No Brasil, há cerca de 50 fabricantes de papéis higiênicos, entre grandes, médios e peque-



CAPA:
Silvio
Voce

Órgão oficial de divulgação da Anave - Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose Papel e Derivados, registrada no 5º Cartório de Registro de Títulos e Documentos sob o nº 4851 Livro A - Rua Oliveira Peixoto, 165, CEP 01530, São Paulo, SP

fone (011) 270-8570

Conselho editorial:

Clayrton Sanchez, José Roberto Marques Lellis e Vera Lúcia Marques

Elaboração:

Verso & Reverso Comunicações Ltda. Rua Capitão Alberto Mendes Júnior, 352, CEP 02335, São Paulo, SP.

Redação e Publicidade:

(011) 290-4576/290-9634

Editora Responsável:

Aida Barbara-(MTb 13.091

Redação:

Adriana Capparelli, Elisabete Puccia Laguna e Tânia Cristina Galluzzi

Edição de Arte/Produção

Gráfica/Editoração Eletrônica:

Verso & Reverso Comunicações Ltda.

Assistente de Produção:

Cristiana M.Lacutissa Bianchi

Fotografia:

Nelson Ferreira da Silva

Ilustrações:

Fernando Moreira de Albuquerque e Mário Hisao

Fotolitos:Alfa Laser S/A Ltda.

Periodicidade: bimestral

Tiragem:10.000 exemplares

É proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização da editora. As opiniões emitidas em artigos assinados não são necessariamente as da revista e podem até serem contrárias às mesmas. Números atrasados poderão ser solicitados à Associação, no endereço acima.

Revista setembro/outubro/novembro impressa no mês de dezembro.

Desde o início deste ano, nossa associação e a equipe que produz essa publicação vêm buscando, através dessa revista, criar um vínculo ainda maior entre a entidade e seus associados. Com seções como Marketing, Vendas, Empresa, Perfil, Serviços, Planejamento, Setorial, entre outras, temos nos esforçado para prover o leitor com informações sempre necessárias. Se se levar em consideração este momento de crise, pelo qual passa o País e todos nós, tais informações se tornam imprescindíveis, pois é certo que o profissional de vendas, quanto mais preparado, terá melhores condições para enfrentar este mercado altamente competitivo.

Por outro lado, com as matérias da seção Capa — através das quais conseguimos que renomados artistas, das mais diversas áreas —, cedam gratuitamente os direitos de uso de seu trabalho para que este figure na capa da Revista Anave, procuramos mostrar para o homem de vendas uma outra faceta de sua ferramenta de trabalho, o papel, apontando suas diversas utilizações como matéria-prima para peças artísticas.

Ainda estamos em fase de aprimoramento, o que deve ser uma postura contínua, pois sempre existirá algum aspecto a ser melhorado. Nesse trabalho, estamos abertos para quaisquer sugestões, que resultem em um maior benefício, em um serviço a mais para o nosso público: o vendedor.

Clayrton Sanchez

CONSELHO EDITORIAL

Presidente:

Clayrton Sanchez, José Roberto Marques Lellis e Vera Lúcia Marques.

CONSELHO DELIBERATIVO

Presidente:

José Aídar Filho (Propasa Produtos de Papel S.A.)

Vice-Presidente:

Marcos Salerno (Cia. Votorantim de Celulose e Papel - CELPAV)

Secretário:

Isac Gomes da Silva (Ripasa S.A.)

Conselheiros:

Agenor Gonzaga César (Representante Autônomo); Alberto Rosseti Camargo (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); Edison Tadeu Pereira (Celpav); Clayton Fernando Cafaro (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); Carlos Lanza de Lima (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); José Campos Filho (Santa Maria Cia. de Papel e Celulose); Raimundo de Castro Costa (RSA Com. e Ind. de Papéis); José Roberto Marques Lellis (Ipanema Produtos de Papéis Ltda.); Carlos Alberto Pedroso (Cia De Zorzi de Papéis); Vicente Amato Sobrinho (Embalapel Beneficiadora de Papel Ltda.); Marco Antonio Palazzo Roman Novaes (Agassete Com. e Ind. Ltda.); Jahir de Castro (Ind. Klabin do Paraná Celulose S.A.); Jairo Joelsas (Formakraft Ind. e Com. de Papel Ltda.); Jorge de Lima Luccas (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); José Tayar (Representante Autônomo); Olivio Augusto Ferreira (Silfer Com. Ind. de Papéis Ltda.); Pascoal Spera (Representações Spera Ltda); Miguel Cozубo Neto (Cozубo Representações Ltda.); Oswaldo Ferrari (Papéis e Papelaria O Grande São Paulo); Mário Miranda Pinheiro Filho (Agaprint S.A.); Donald Soares (Ripasa S.A.); Fernando Manrique Garcia (Inds. de Papel Simão S.A.); Carlos Augusto Maslioni (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); Luiz Gonzaga de Souza (Ind. Matarazzo de Papéis S.A.); Dirceu de Barros Milanese (Milapel Representações S/C Ltda.);

Daltro Lopes de Souza (Gordinho Braune Ltda.);

Conselheiros Vitalícios

Antonio Pulchinelli (Cia. De Zorzi de Papéis); Antonio Roberto Lemos de Almeida (Representante Autônomo); Armando Mellagi (Representações Mellagi); Ciro Torcinelli de Toledo; Paulo Vieira de Souza (Paulo Vieira de Souza Representações S/C Ltda.); Sílvio Gonçalves (Envelobrás Envelopes Ltda); Adhemur Pilar Filho (Papyrus Ind. de Papel S.A.); Neuvir Assu V. Colombo Martini (Ipanema Produtos de Papéis S.A.); Alberto Fabiano Pires (Inds. de Papel Simão S.A.); Caetano Labbate (São Vito Ind. e Com. de Papéis Ltda.).

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente:

Clayrton Sanchez (Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.)

Vice-Presidentes:

Carlos Pontinha Pereira (Cia. Suzano de Papel e Celulose) Sérgio Márnio Gandra Vaz (Indústrias de Papel Simão S.A) Luciano Leone (Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A.)

Diretor Secretário

Iguatemy José da Costa (Papyrus Indústria de Papel S.A)

1º Diretor Tesoureiro

Roberto Salomão (Troy Consultoria e Comércio Exterior)

Rodrigo Gomes Neto

(Indústrias de Papel Simão S.A.)

Diretor de Relações Públicas/Divulgação)

Vera Lúcia Marques (Cia. Votorantim de Celulose e Papel - CELPAV)

1º Diretor Social/Desportivo

Ivan Felipe Lucentini (Indústrias de Papel Simão S.A.)

2º Diretor Social/Desportivo

Alcides Cruz Júnior (Indústrias de Papel Simão S.A.)

1º Diretor Patrimônio/Biblioteca

Nicolau César Coimbra (Santa Maria Cia. de Papel e Celulose)

2º Diretor Patrimônio/Biblioteca

Enrico Castellano (Regispel Ind. e Com. de Bobinas Ltda.)

Diretores Culturais por Segmento

Revenda

Odivaldo Siviero

(Ripasa Trading S.A)

Impressão Flexografia

Nelson Luiz Bertazzo Teruel

(Papéis Amália Ltda.)

Convertedor

Fernando Franzoni

(Resmapel Conversão e Comércio de Papel Ltda.)

Cadernos

Alcides de Mattos Terra Júnior

(Cia. Melhoramentos de São Paulo

Ind. de Papel)

Sacos de Papel

Osni Delgado

(DVN S.A. Embalagens)

Papelão Ondulado

Marcos Sardas

(Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A)

Consumo

Gilmário Torre Cavalcante

(Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A)

Cartão

Adhemur Araújo Pilar

(Papyrus Indústria de Papel S.A)

Celulose

Frederico Chaves Saliba

Comércio Exterior

Abel Pinto Ribeiro

(ECEI Comércio Exterior Ltda.)

Escrever e Imprimir

Maurício Carlos Alarcão

(Cia. Suzano de Papel e Celulose)

Formulários Contínuos

Evandro Felix dos Santos

(Moore Formulários Contínuos Ltda.)

Perseverança. Palavra de ordem para Dante Ramezoni

Como todo bom capricorniano, o presidente executivo da Papyrus Indústria de Papel S.A., Dante Ramezoni, tem como um de seus traços mais marcantes a perseverança. Perseverança esta presente em toda a vida, que fez crescer a sua empresa e que o colocou na posição de um empreendedor de sucesso.

Paulista da capital, Dante começou a trabalhar aos 22 anos — após formar-se em Engenharia Industrial nos Estados Unidos — na Indústria de Chapéus Dante Ramezoni S.A. “Quando vendemos a indústria, em 1972, assumi a presidência da Papyrus, que pertencia a minha família desde 1951.”

Dante era, então, um jovem executivo, 34 anos, a dirigir uma pequena, porém promissora empresa. Na época, a Papyrus contava com duas fábricas. Uma em Limeira, a primeira unidade, e outra em Cordeirópolis. A primeira produzia, em 1972, 45 toneladas/dia e a segunda 42 toneladas. “Assumi a Papyrus levado pelo desafio da implantação de uma nova máquina. A empresa era administrada por um superintendente e alguns gerentes e resolvi mudar essa estrutura. Nós formamos, assim, uma diretoria executiva, que passou a administrar a Papyrus de forma colegiada.”

Essa nova forma de conduzir a empresa fez com que ela crescesse e conquistasse mercado. Nesse período, Dante administrava a empresa com o auxílio do pai, “um bom conselheiro” (falecido no mês de outubro deste ano), e seu primo, Roberto Ramezoni.

O tempo passou e, em 1988, divergências quanto aos rumos da Papyrus separaram os Ramezoni. Roberto ficou com a unidade de Cordeirópolis e Dante com a de Limeira e o nome Papyrus. Nesse ano, Cordeirópolis produziu 120 toneladas/dia e Limeira 170 toneladas de cartão para embalagem. “Essa cisão fortaleceu os dois grupos e, em pouco tempo, a Papyrus já era a terceira indústria de cartão no País, posição que ocupa até hoje.”

Para a nova Papyrus, Dante levou a sua forma de administração, em colegiado. “Cada diretor tem a sua função específica, sua palavra é a de maior peso em sua área, porém, como nos reunimos semanalmente, todos participam ativamente do dia-a-dia de cada setor, tomando decisões de forma ágil e objetiva.”

Dante acredita que a perseverança é a chave para o sucesso profissional, além, é claro, do gosto pelo que se faz. Falando mais especificamente sobre o setor de papel, ele comenta que é imprescindível para o homem de vendas ter um profundo conhecimento sobre

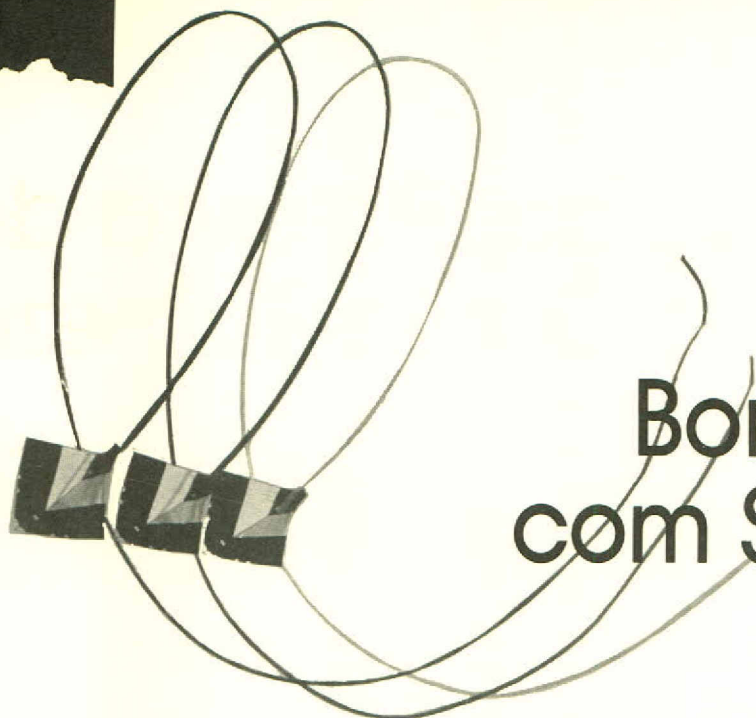
o produto que comercializa, principalmente em um momento como o atual, com uma concorrência extremamente acirrada. “A formação técnica é muito importante, para que o vendedor saiba qual produto oferecer para cada empresa. Além disso, o conhecimento do mercado também é necessário, para que o vendedor possa discernir para quem vender, ou seja, a qualidade da empresa com a qual está negociando. Isso porque, para mim, a venda não está completa com a tirada do pedido e sim quando a empresa recebe o pagamento pelo produto vendido.”

Esse pensamento, é óbvio, foi introduzido na Papyrus por Dante, que tem um departamento que trata exclusivamente do treinamento de seus funcionários. “Esse ponto é muito valorizado por mim e, sempre que surge uma oportunidade, digo aos meus diretores que o departamento precisa ser mais utilizado.” Essa preocupação com a qualidade se estende para outras áreas da empresa. Pioneira na tecnologia da utilização de aparas de todos os tipos, a Papyrus faz uso de eficientes processos de fabricação para obter um cartão de excelente qualidade, o que lhe permite concorrer com os melhores fabricantes do mercado mundial. As etapas do processo começam com a desagregação da matéria-prima (celulose e aparas). A massa formada recebe inúmeros tratamentos químicos e físicos, até que possa haver a formação de folhas, conseguidas através de mesas planas. Após os processos de drenagem e sucção da água, o cartão passa pela secagem e recebe tratamento monolúcido e revestimento coating seguido de nova secagem. Finalmente, o cartão vai para o bobinamento e daí para o corte.

Amante dos esportes aquáticos, como velejar e esqui, Dante afirma que, apesar da crise econômica, a Papyrus continua em expansão, sendo que até o final de 1992 sua capacidade será acrescida de 20% através de um projeto para a compra de equipamentos nacionais, que contam com financiamento do BNDS, e que representará, também, uma elevação na qualidade do cartão.

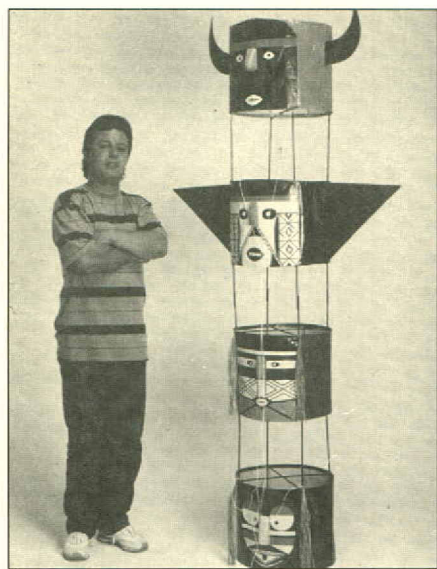
“O vendedor precisa saber o que oferecer para cada cliente.”





Bons ventos... com Silvio Voce

A história da pipa vai muito além da imaginação. Silvio Voce, único eolista brasileiro e um dos mais respeitados em vários países do mundo, dedicou grande parte de sua vida ao estudo e a confecção deste objeto, paixão das crianças e de muitos adultos.



Na infância, o paulistano Silvio Voce, hoje com 38 anos, tinha como hobby fazer pipas, como muitos meninos de sua geração.

Parece que sonhava com o ar. Prova disso é que aos 17 anos trabalhava em aviação, mas mesmo assim não esqueceu as pipas que criava e se propôs, nos momentos de lazer, também a estudá-las. Silvio Voce levou as pipas tão a sério que fez delas verdadeiras obras de arte, num trabalho que vem dedicando-se há 12 anos.

Seus estudos começaram em 1970, na aviação. Lá, descobriu que as pipas, confeccionadas em seda, muito antes do advento do papel, surgiram há 2000 anos A.C., na China. Seu objetivo era

muito mais amplo que um brinquedo. A pipa acompanhou toda a história da aviação e serviu de estudo de vários inventores. Benjamin Franklin inventou o pára-raio, colocando uma chave em uma pipa e a soltando num dia de tempestade. Grahman Bell, Marconi e até Leonardo da Vinci usaram-na em suas experiências e o próprio 14 Bis nada mais é que uma grande pipa com motor acoplado. A pipa, como estudo, é utilizada até pela própria Nasa. Os pára-quedas ascensionais, para-wings, que permitem um perfeito retorno das cápsulas especiais, inspiram-se nela. Esportes também utilizam esses princípios, como o asa delta e ultraleve. Isto pode ser comprovado no Museu da Aviação, em Seattle -EUA. "As pipas simbolizam o poder espiritual dos homens, um instrumento na busca de novas descobertas, capaz de tornar realidade o antigo sonho de Ícaro."

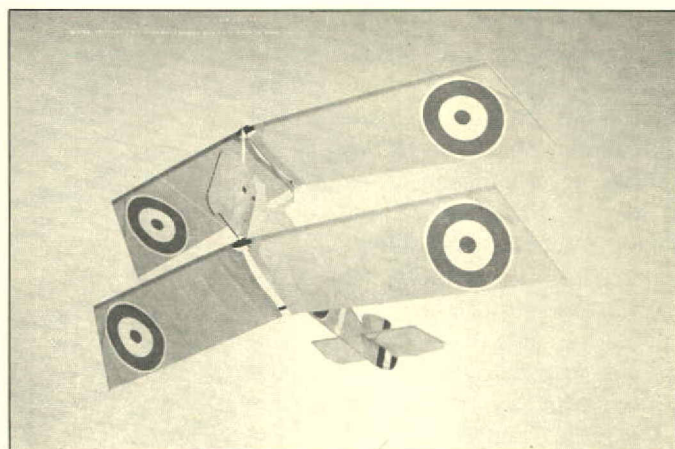
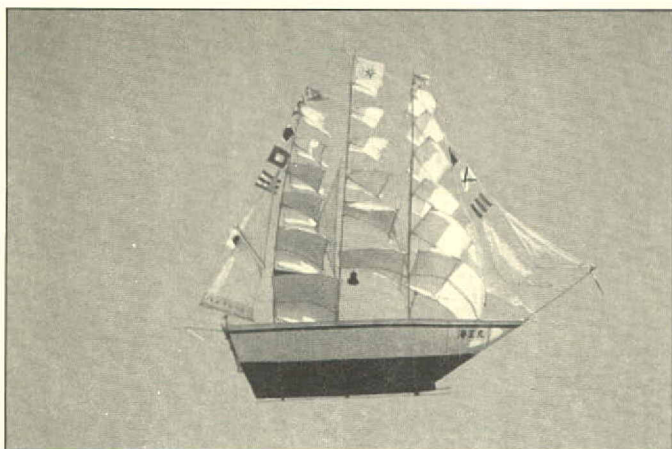
Segundo o eolista Silvio Voce, as pipas pousaram no Brasil em 1556, por intermédio dos portugueses, que as conheceram em suas viagens ao Oriente. No Quilombo dos Palmares, sentinelas avançadas anunciavam, através das pipas, perigos eminentes. "Na África, as pipas são conhecidas há muito tempo. A própria palavra eolismo tem sua origem na mitologia grega — Eolos, o deus dos Ventos —, que corresponde a Iansã, a deusa dos Ventos e Tempestades, na religião afro-brasileira. Os negros utilizavam as pipas como oferenda à Iansã."

O período de pesquisas de Silvio Voce durou de 1974 a 1980, quando partiu para a elaboração das "obras de arte que voam". "Sempre fui muito bom em trabalhos manuais, acho que devido à minha geração. Na minha infância não existiam os perigos de hoje e todo mundo sabia fazer uma pipa, porque o ensinamento passava de geração em geração", comenta Silvio.

Ele afirma que, hoje em dia, as pessoas perderam a destreza devido ao uso excessivo da televisão, à era da eletrônica e, por isso, existem muitas pessoas resgatando o contato manual com o papel, através de origamis e pipas. "As pessoas estão sentindo falta disso, pois perceberam que só sabem apertar botões. Um reflexo é o fato de minha equipe ser requisitada a fazer eventos por todo o Brasil e Exterior. Particularmente, só conheci brinquedos eletrônicos quando tinha 20 anos."

Quando ele foi chamado para fazer sua primeira exposição de pipas, em um shopping, seu cachê foi equivalente a cinco meses de trabalho na aviação. Na seguinte, pouco tempo depois, recebeu o equivalente a oito meses de trabalho. Resulta; o seu hobby tornou-se seu sustento.

Em 1983, já com um acervo muito grande, teve início sua inspiração por temas folclóricos. "Da mesma maneira que os orientais fazem os dragões em forma de pipa, faço carrancas e motivos indígenas. Estas pipas já estão em exposição em museus de arte popu-



A arte de Silvio Voce se reflete em suas criativas pipas, sempre confeccionadas em papel.

lar da Suíça, Inglaterra e Tchecoslováquia há seis anos.”

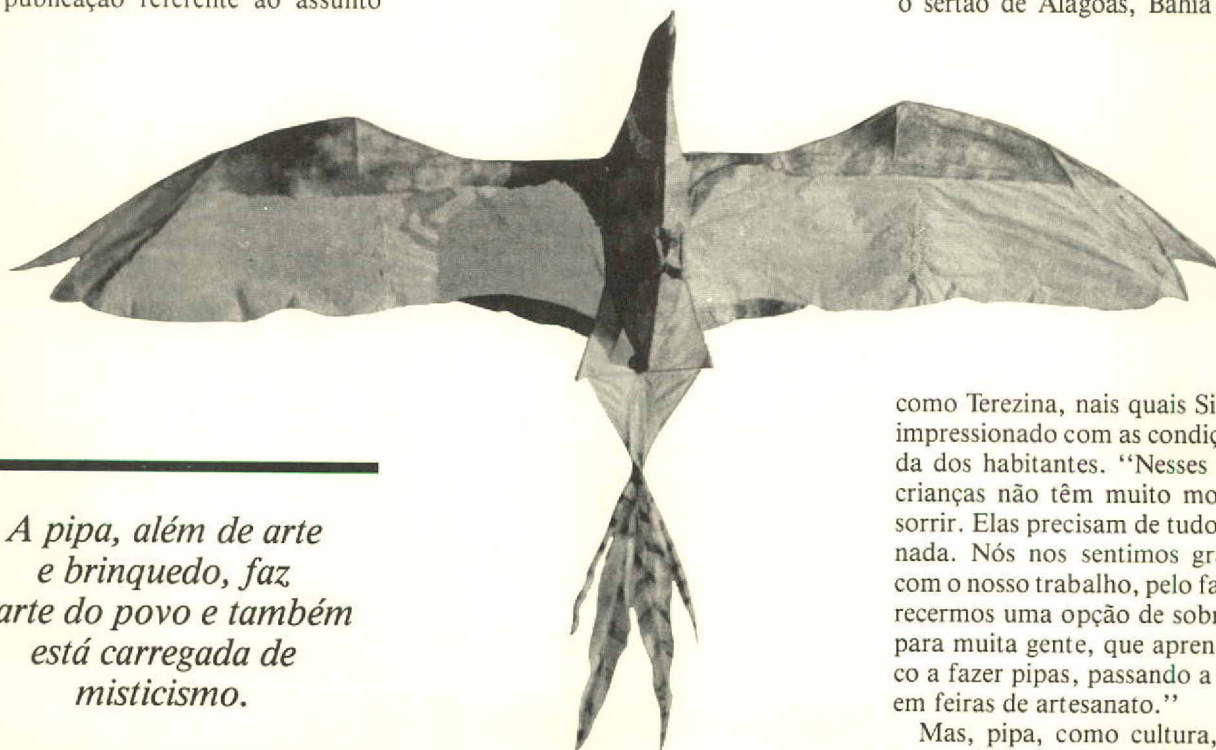
Suas “obras de arte” são sempre confeccionadas em papel, de todos os tipos, mas os mais utilizados são o de seda, manteiga e crepon. “Lá fora, uma pipa de nylon não tem valor. Essas pipas são usadas apenas em competições, pela alta durabilidade e resistência aos ventos.” Perguntado se empina bem uma pipa, ele responde que foi campeão paulista de eolismo por 10 anos. “Devo ter sido bom, não?” Silvio orgulha-se de fato de 90% das pipas que os meninos usam hoje serem criações dele.

Antes de Silvio Voce dedicar-se à pesquisa de pipas, não existia nenhuma publicação referente ao assunto

no Brasil. Nos livros que escreve ou artigos que publica em revistas especializadas, é possível encontrar tudo sobre as pipas, seus vários tipos, regras de segurança, decoração, aerodinâmica, história e até um glossário muito curioso com nomes e gírias popularmente usadas nas reuniões de pipeiros, como Bicheira - pipa mal confeccionada e com aparência feia; Dengar - pipa obediente que, ao mais leve toque, está pronta para dengar de um lado para o outro; e Pique - quando a pipa vem a pique ficando em cima da cabeça do empinador. Também é possível

encontrar os nomes dados às pipas em várias regiões brasileiras e em outros países. No Norte do Brasil, a pipa é conhecida como curica, cangula e pepeta. Na Tchecoslováquia, a chamam de Jarkan, e na Malásia, apenas Wru. Quando Silvio terminou suas pesquisas referentes ao assunto, em 1988, recebeu um prêmio da Associação Mundial de Eolismo, sediada na França, da qual ele é o único representante do Brasil.

Silvio e sua equipe de 20 pessoas tem a agenda repleta de cursos, exposições, revoadas e campeonatos de pipas, e outros de compromissos até março de 92, inclusive fora do País. A equipe se apresenta em lugares muito pobres, como o sertão de Alagoas, Bahia e cidades



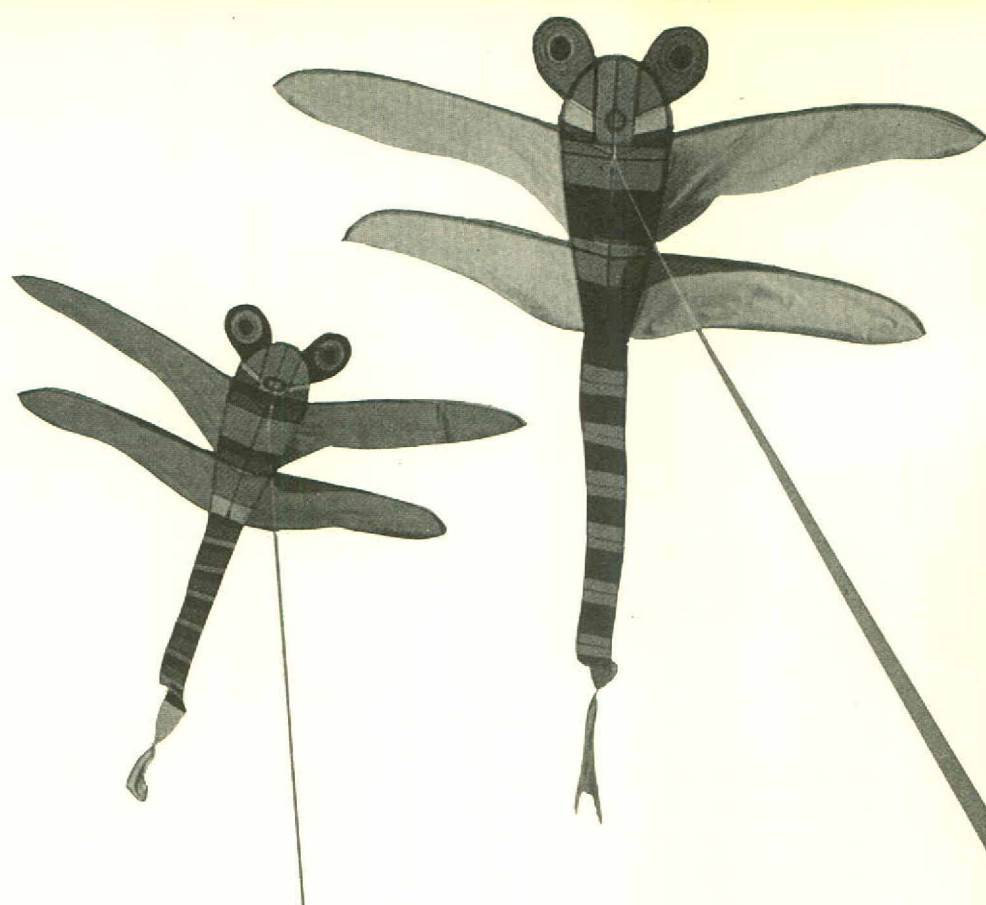
A pipa, além de arte e brinquedo, faz parte do povo e também está carregada de misticismo.

como Terezina, nas quais Silvio ficou impressionado com as condições de vida dos habitantes. “Nesses locais, as crianças não têm muito motivo para sorrir. Elas precisam de tudo, não têm nada. Nós nos sentimos gratificados com o nosso trabalho, pelo fato de oferecermos uma opção de sobrevivência para muita gente, que aprende conosco a fazer pipas, passando a vendê-las em feiras de artesanato.”

Mas, pipa, como cultura, além de arte e brinquedo, faz parte do povo e

também tem suas simpatias. Existe a simpatia oriental para fim de ano: no dia 31 de dezembro, deve-se fazer uma pipa modelo arraia - o modelo mais antigo que se conhece. Durante a confecção, deve-se mentalizar os pedidos e desejos na própria armação, aguardando o amanhã. No dia seguinte, a pessoa deve soltar a pipa e, quando ela estiver numa altura estável, deve-se proferir novamente os pedidos, cortando a linha, que simboliza a ruptura com o ano velho e, ao mesmo tempo uma oferta aos deuses. A filosofia oriental garante que o ano será feliz.

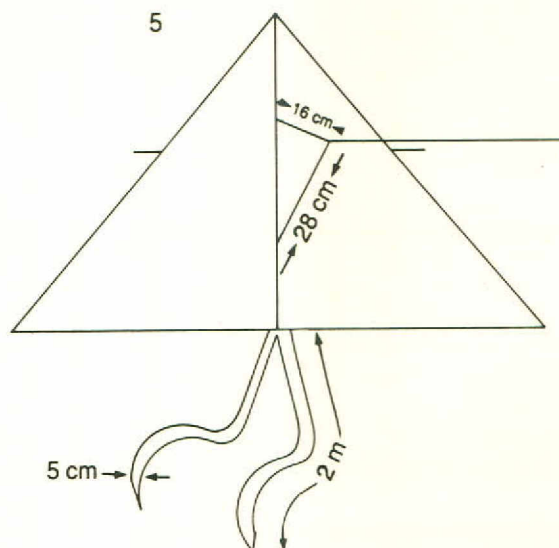
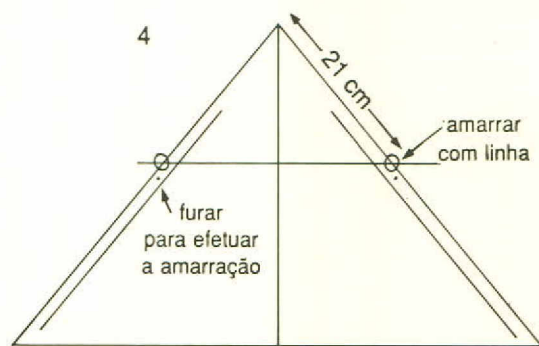
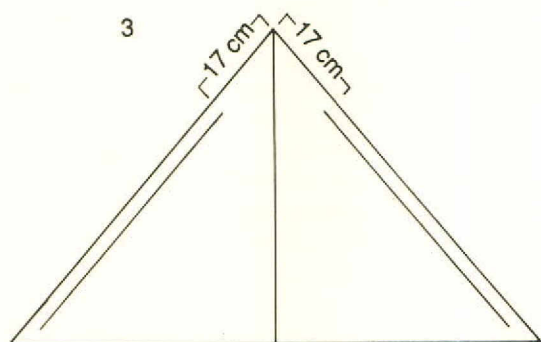
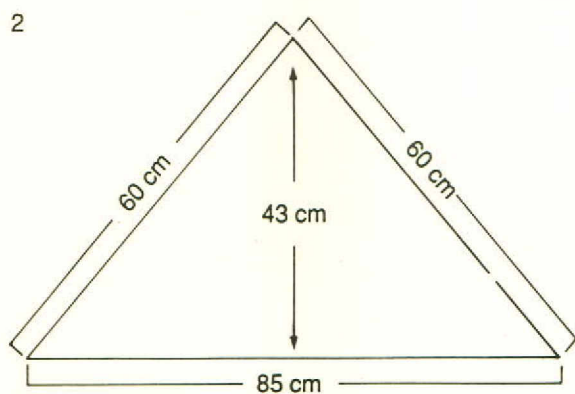
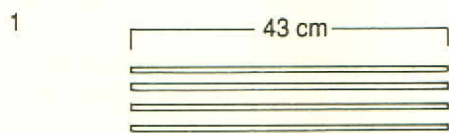
E Silvio termina, como não podia deixar de ser, ensinando a confeccionar uma de suas criações: Pipa Asa Delta (Sem armação). Material: Papel crepon, papel espelho ou papel impermeável (manteiga). Quatro varetas de 4 mm de espessura e 43 cm de extensão. Cola e linha cordonê urso no. 0. Corte quatro varetas com as medidas que indica a figura 1. Desenhe e corte a vela da pipa prestando atenção nas medidas indicadas na figura 2. Cole três varetas sobre a vela observando que 17



Parte da inspiração do artista baseia-se no folclore.

cm de cada lateral da vela ficam sem vareta, conforme mostra a figura 3. Coloque a quarta vareta de abertura, observando a distância indicada. Esta vareta não é colada, somente amarrada com

linha no ponto indicado. Para realizar a amarração, fure as duas laterais conforme indicações da figura 4. Faça o estirante e cauda nas medidas e locais indicados na figura 5. E bons ventos.



Pensamento chinês, de olho no futuro

Um bom plano é a melhor defesa para sobreviver nos momentos difíceis

Um estrategista chinês afirmou, há dois mil anos, que “preparar-se de antemão para todas as contingências é a maior das virtudes”.

Um bom plano é a melhor defesa contra a concorrência e as mudanças de mercado. Sem um plano estratégico, que seja correto e controlado, sua empresa estará navegando sem rumo, diretamente para o naufrágio, como deseja a concorrência.

Um plano é um guia de ação que determina o que fazer e quando mudar o rumo ou a situação de seu negócio para atingir objetivos a longo prazo. O plano define ações que serão o elo de ligação entre os resultados de hoje e os desejados no futuro.

Um bom plano estratégico deve estabelecer objetivos quantitativos e qualitativos, estratégias, tarefas e respectivas datas de execução. Isso para cada departamento, unidade ou setor de sua empresa.

Sua empresa estará com sérios problemas de planejamento se alguma das situações descritas a seguir estiverem ocorrendo. Será preciso tomar imediatas ações corretivas para sanar a falha e assegurar a continuidade do desenvolvimento da empresa.

■ A empresa trabalha de maneira informal, sem planos. Ninguém nunca fez um. Existe apenas um orçamento de despesas que serve para determinar o volume de vendas a atingir. Essa situação mostra a sua empresa navegando perigosamente sem uma correta orientação.

■ Sua empresa utiliza um plano, mas é sempre o mesmo velho plano dos anos anteriores, retirado do fundo da gaveta e apresentado como novo. Os objetivos e estratégias não foram mudados para acompanhar a nova situação do mercado e as ações de seus concorrentes.

■ Os objetivos de seu plano são apenas números que representam as despesas e vendas projetadas. As estratégias e tarefas, cuja realização é necessária para que os números sejam atingidos, não foram pensadas. O plano mostra apenas o quanto deve ser atingido mas não como, por quem ou quando.

■ O plano é elaborado pela Alta Administração sem consultas aos gerentes de todas as áreas e escalões hierárquicos da empresa e é imposto de cima para baixo. Esse procedimento exige pouco envolvimento dos funcionários no plano, diminuindo muito o grau de colaboração. Esse envolvimento é muito importante para assegurar o sucesso do plano. Se você confiar os objetivos pela goela abaixo das pessoas, elas, com toda a razão, sabotarão o seu plano e ainda o responsabilizarão pelo fracasso.

■ Os funcionários não colaboram com o plano, o qual é considerado um inútil exercício de escrita que não auxilia a empresa e o pessoal a atingir seus objetivos, não especifica prioridades. Eles reclamam da falta de direção ou porque não há direção ou porque ela não foi comunicada. Se não forem estabelecidos objetivos claros, se não for implantado um adequado sistema gerencial e não for criado um ambiente organizacional que as motive, as pessoas continuarão a fazer suas próprias coisas, alheias às necessidades da empresa. Os bons funcionários a deixarão porque não vêem perspectivas de futuro.

■ O processo de planejamento não é documentado. A apresentação do plano, a coleta de informações e o processo de tomada de decisões são casuais e não documentados. Movimentos estratégicos dispendiosos, críticos para o sucesso da empresa, são baseados em opiniões pessoais e não em fatos ou pesquisas mercadológicas.

■ A concorrência não é considerada como fator importante no planejamento de marketing. Sua empresa está sendo superada rapidamente em crescimento e participação no mercado. Ao contrário de você, seus concorrentes estão começando a usar com suces-

so novas tecnologias, sistemas de distribuição, métodos de vendas e lançando novas categorias de produtos. Se a concorrência é o último fator que você considera em seu plano, lembre-se que será o primeiro que fará sua empresa sucumbir.

■ Tudo é para agora. As decisões e discussões sobre os negócios são exclusivamente a curto prazo. Não há pensamento voltado para o futuro. Seus gerentes estão sempre “apagando incêndios” e não podem parar para pensar no futuro da empresa.

■ Indecisão diante de novas oportunidades. Como os objetivos e prioridades não são claramente definidos é difícil tomar decisões quando surgem oportunidades para novos negócios ou idéias para novos produtos ou serviços. Nosso estrategista chinês também costumava dizer que “se o comandante é hesitante, o exército não confiará nele e fracassará no confronto com os inimigos”.

■ A empresa não recompensa o sucesso nem pune o fracasso. O bom plano não é recompensado e o fraco não é penalizado. Dessa forma os gerentes não se preocupam em elaborar planos criativos que tragam resultados positivos para a empresa.

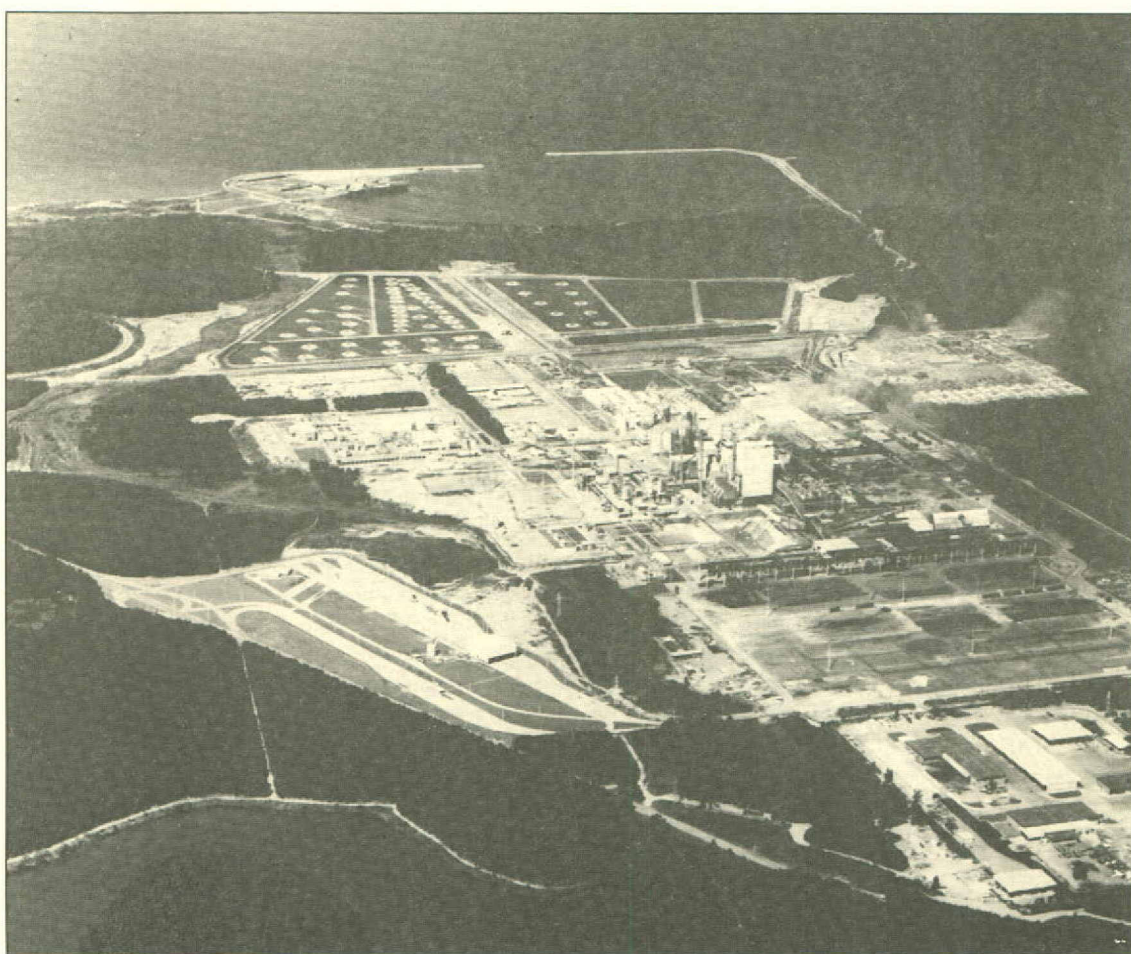
■ Falta de delegação de autoridade ou de comunicação de objetivos aos funcionários de todos os níveis hierárquicos envolvidos na execução do plano. Os objetivos e os resultados devem ser constantemente comunicados aos funcionários.

■ Os funcionários que devem executar o plano não possuem habilidades e conhecimentos suficientes para colocá-lo em prática com sucesso. Nesse caso, o conhecimento deve ser adquirido. A empresa precisará contratar e treinar novos funcionários e reciclar os antigos. As empresas multinacionais costumam utilizar consultores externos para esse fim devido aos excelentes resultados obtidos.

Milton Roberto de Almeida é consultor de Marketing

Aracruz, campeã da celulose

A Aracruz Celulose S.A. nasceu de uma proposta de reflorestamento, com o objetivo de combater a devastação da região. Hoje, com nova fábrica, duplicou sua produção e consolidou-se como a maior exportadora mundial de fibra curta de eucalipto.



Vista aérea da nova fábrica, cuja produção estimativa é de 305.900 toneladas, para este semestre.

Para duplicar a sua produção, a Aracruz construiu, em 36 meses, uma nova fábrica, ao lado da primeira, no município que leva o nome da companhia no litoral norte do Espírito Santo. Foi um investimento de um bilhão de dólares que implantou novas tecnologias e elevou a capacidade de produção da empresa para um milhão de toneladas/ano. Além de ser a princi-

pal fornecedora de celulose para as indústrias papeleiras, hoje, a companhia é a maior exportadora de fibra curta de eucalipto.

A primeira árvore foi plantada em 1967, com o espírito de combater a devastação da região. A fábrica só surgiu 10 anos depois, em 1978, uma década de manutenção e de grandes investimentos, que valeram a pena. Atualmente, para atender à crescente demanda dos

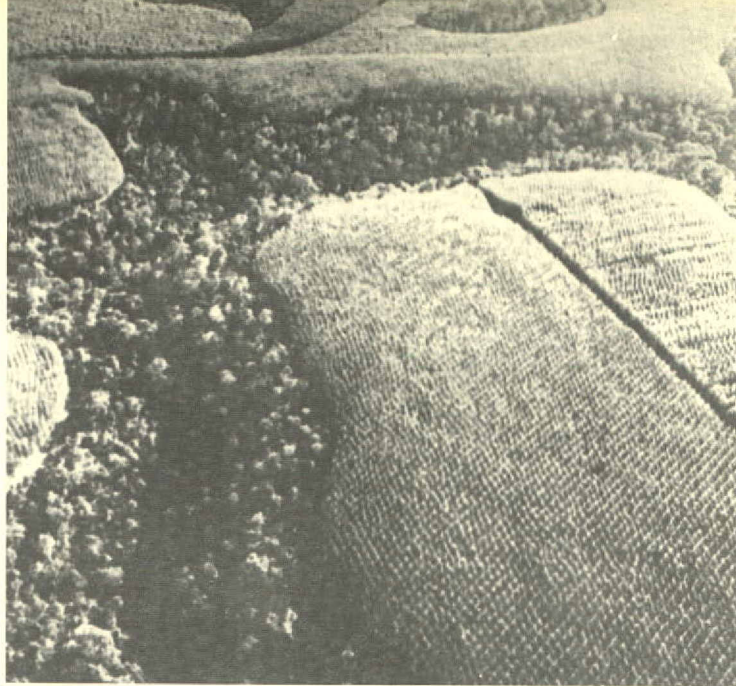
mercados interno e externo, a companhia teve de investir na duplicação de sua produção, que, em junho, esteve em 73.900 toneladas e, para o segundo semestre, estima-se 305.900 toneladas. “Destes números, 80% são para atender o mercado externo, sendo 40% para a Europa e o restante para os EUA. A empresa comercializa apenas 20% de sua produção no mercado interno”, explica o presidente em exercí-

cio da Aracruz, Mauro Molchansky.

A Aracruz Celulose é uma empresa de capital aberto, com sócios controladores dos grupos Lorentzen, Souza Cruz e Saffra, cada um com 28% das ações, e o BNDES com 12,46%. A holding do grupo controla sete empresas: "Aracruz Florestal", responsável pelo desenvolvimento de pesquisas florestais, manejo das florestas e fornecimento de madeira; "Aracruz International" e a "Aracruz Trading", sediadas no Exterior, que apóiam os negócios externos e o desenvolvimento de novos mercados; "Santa Cruz Urbanizadora", que cuida da infraestrutura social do empreendimento; "Aracruz Corretora de Seguros"; "Cridasa - Cristal Destilaria Autônoma de Álcool S/A.", que produz álcool combustível; e a "Portocel", encarregada da administração do terminal portuário da Barra do Riacho.

Este terminal portuário — é o único terminal da América Latina especializado em exportação de celulose, localiza-se em frente da fábrica e conta com um ramal ferroviário de 40 quilômetros, que o liga à estrada de ferro Vitória-Minas, da Companhia Vale do Rio Doce. "Ele facilita muito, pois a Aracruz exporta para cinco continentes e, nos seus principais mercados, opera através de terminais: três na Europa e quatro na América do Norte, mantendo celulose em estoque permanente. Em breve, um novo berço de atracação será construído, um investimento de 31 milhões de dólares."

"O empreendimento possui um conceito integrado que garante a auto-suficiência da madeira", diz Mauro Molchansky. "Além das fábricas, florestas e do porto, existe um bairro residencial que cresceu com a duplicação da companhia." Segundo o presidente, estão sendo construídas novas casas, escolas, postos-médicos, creches e grêmios esportivos, para atender os 7.000 empregados que moram no Coqueiral, como é chamado. Essas construções estão reaproveitando os módulos dos alojamentos dos trabalhadores nas obras da duplicação. Os



Nas áreas reflorestadas, um bosque rico em alimentos para animais.

recursos destinados ao programa de infra-estrutura chegam a 15 milhões de dólares.

Mas, grande parte dos recursos e investimentos da Aracruz vão mesmo para a proteção do meio ambiente. Desde que a fábrica entrou em financiamento em 78, a empresa já investiu 200 milhões de dólares em projetos ecológicos, o que equivale a gastos de 1.000 dólares para cada um dos 200 mil hectares de terra que lhe pertencem. O empreendimento é considerado um exemplo de desenvolvimento sustentável,

*Foi um investimento
de um bilhão de dólares
que aumentou a capacidade
de produção para um milhão
de toneladas/ano.*

conforme conceitua o documento "Nosso futuro Comum", da comissão de Meio Ambiente das Nações Unidas, que propõe a integração do desenvolvimento tecnológico com o sócio-econômico e a proteção ambiental.

Com a duplicação, a empresa incorporou novas tecnologias em atenção à natureza e mais da metade do investimento de 66,2 milhões de dólares foi destinada à implantação do sistema de tratamento biológico de afluentes das duas fábricas, envolvendo a construção de sete lagoas de reação e estabilização.

Programas de pesquisas e intercâmbio com universidades e instituições científicas do Brasil e do Exterior, desenvolvidos nos campos de entomologia e ambiência, patologia florestal, melhoramento genético, solo e nutrição de plantas, além de respeitarem o ambiente, são responsáveis pelos bons resultados obtidos na produtividade dos plantios e na qualidade da celulose Aracruz. Suas florestas estão distribuídas

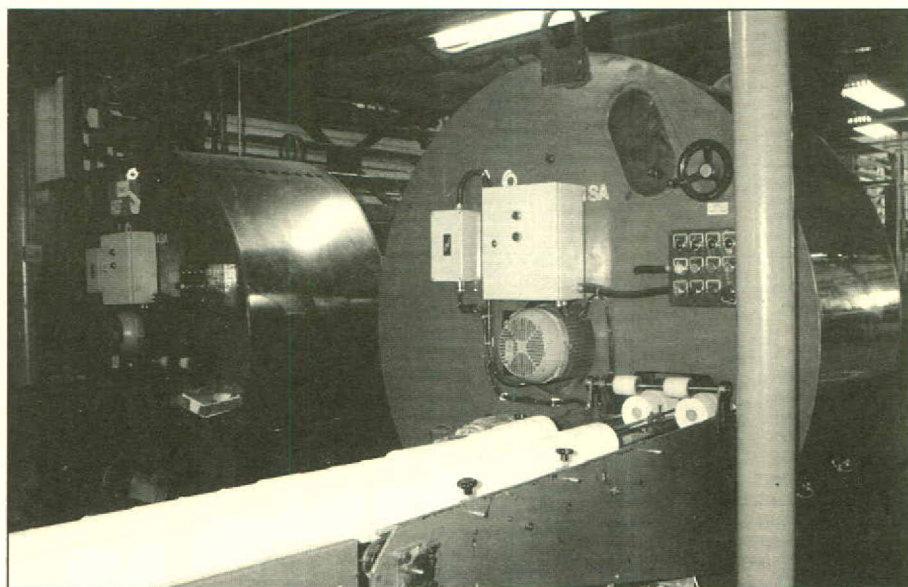
pelos Espíritos Santo e Bahia e ocupam, hoje, 133 mil hectares, cerca de 20 milhões de árvores são plantadas anualmente, além dos 54 mil hectares de áreas de preservação de florestas nativas.

Nestas áreas reflorestadas desenvolve-se um sub-bosque rico em alimentos para inúmeras espécies de animais, principalmente aves, inimigos naturais dos insetos. Com isso, os insetos são biologicamente controlados, sem necessidade de uso de pesticidas. Para suplementar a alimentação da fauna, a Aracruz vem enriquecendo a vegetação nativa com o plantio de árvores frutíferas. A caça e a pesca são proibidas nas florestas consideradas "Refúgio de Animais Nativos", pelo IBDF - Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal, e pesquisas para identificação da fauna e desenvolvimento de técnicas visando a sua preservação são realizadas. Já foram catalogadas 36 espécies de mamíferos e 142 espécies de aves.

Porém, todo esse investimento dirigido à ecologia ainda não é suficiente para atender às exigências dos rigorosos consumidores internacionais. A empresa está gastando mais de 120 milhões de dólares para substituir o cloro pelo oxigênio no branqueamento da celulose. Isso porque os ecologistas europeus identificaram no cloro substâncias cancerígenas, fato que pode comprometer as vendas da companhia no futuro para o Exterior, que respondem por 80% do faturamento de 303 milhões de dólares. E isso não pode acontecer. Afinal, uma empresa que nasceu com a proposta de reflorestar e proteger, não pode ser considerada negligente.

Papel higiênico: artigo de luxo

Para muitos, a afirmação acima representa a mais fiel realidade. Tanto que os fabricantes deste "artigo de luxo", assim como muitos outros, sofreram todas as dificuldades da política econômica nacional.



No total, são cerca de 50 fabricantes, entre grandes, médios e pequenos, em todo o País.

A população brasileira consome em média 150 milhões de rolos por mês de papel higiênico. É uma quantidade pequena ao se comparar com outros países. Mas um número bom, levando-se em conta a situação econômica do País e a própria falta de cultura que não permite o acesso a esse tipo de artigo, para muitos, de luxo. Em consequência da situação econômica, esse mercado não cresce há três anos e se descompatibiliza com o crescimento da população que é, no mínimo, de 2% ao ano. "Desde abril de 90 até setembro de 91, analisando o período que engloba os Planos Collor 1 e 2, os preços estavam subcontrolados. Tal controle teve fim no dia 6 de setembro, através da Portaria 862, do Ministério da Economia, e só agora estamos tentando recuperar os preços, ainda defasados. Com a liberação, o mercado pôde retomar o ritmo e, até o final do ano, o setor voltará a obter rentabilidade", comenta o coordenador do Grupo 12 — Papéis e Absorventes — da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, Murilo Ribeiro Araújo.

Diante desse quadro, a produção de papéis higiênicos se defronta com as nuances da competição. Abrigando nesse contexto cerca de 50 fabricantes entre grandes, médios e pequenos, eles tentam melhorar o cenário, cada qual

como pode. A Fábrica de Papel Santa Therezinha, desde 1990 conhecida como Santher, é uma delas e está incluída na categoria dos grandes, responsável pela produção de 35 milhões de rolos por mês, entre papéis de folha dupla e folha simples, ambos de alta qualidade.

A Santher produz papel higiênico desde 1972 e entrou nesse segmento de papéis descartáveis como uma alternativa de diversificação e expansão da empresa. Em 1978, transferiu toda sua produção de papel higiênico para a recém-inaugurada fábrica, em Bragança Paulista, interior do Estado de São Paulo, onde atualmente também são produzidos lenços e guardanapos, em equipamentos com tecnologia de ponta. Além da máquina que produz o tissue, papel utilizado na fabricação de papéis sanitários, a Santher está equipada com o que existe de mais moderno na reciclagem de aparas. "O tissue é uma mistura de celulose com papel reciclado e, é bom ressaltar, não produzido de lixo. Ele é feito a partir de aparas que sobram na hora do corte do papel, como, por exemplo, de formulários contínuos, uma matéria-prima muito nobre, que, graças à tecnologia, temos como retirar tintas e impurezas, transformando esse material em fibra limpa, a ser utilizada na produção de papel higiênico", explica o gerente de Marketing da Santher, Carlos Alber-

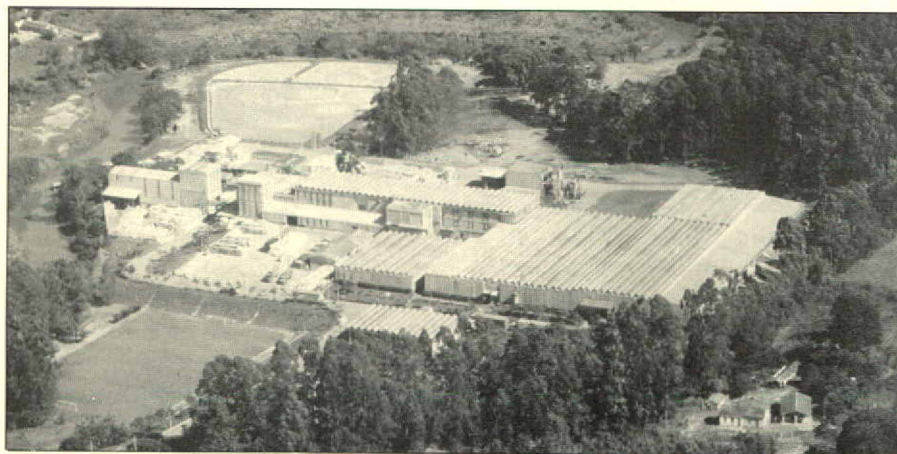
to Correa de Lima.

O primeiro passo para a elaboração do papel é o cuidado com essas aparas. Elas vêm de todo o País e até de outros, como, por exemplo, dos Estados Unidos, grande exportador do artigo. Elas são devidamente misturadas, de acordo com a qualidade, e seguem por uma esteira para cair em um imenso liquidificador, chamado desagregador. Com a mistura, a fibra adquire uma cor de cimento e inicia um trajeto pelo qual passará por uma série de filtrações, retirando desde pedaços de madeira até as mais leves impurezas. Em seguida, ocorre o destintamento. A tinta, por ter densidade menor, sobrepõe-se à espuma e esta cai normalmente por um buraco no meio do recipiente "assoprado" (como assoprar com um canudo um copo com água e sabão). Mas, a fibra ainda não está totalmente branca. Ela precisa ser lavada, através de um processo denominado "cascata", para, então, poder ser depositada em um tanque, da mesma altura a um prédio de quatro andares, onde será branqueada com produtos químicos. Só depois de todo esse cuidado é que segue para a máquina que a transformará numa grande bobina de papel, mais conhecida como log.

A próxima etapa da produção é a transformação do jumbo em log (o papel higiênico antes de ser cortado e já com o tubete dentro), que receberá os

picotes através de um processo digital. É este processo que efetivamente comprova que o papel higiênico tem 40 metros de comprimento, pois são 353 picotes, com a medida exata de 11,43cm entre eles (no caso do papel de 80 metros são 703 picotes). O log, com 2,68 metros, segue para o pulmão (armazenamento), que o levará para o corte, de onde sairão 26 rolos de 10cm de diâmetro. O próximo passo é embalar-los (processo também todo automatizado) em pacotes de quatro ou oito rolos de 40 metros. No caso do Personal, marca de papel da Santher, de 80 metros, lançado o ano passado, a embalagem é de duas unidades.

A fábrica de Bragança é equipada com três máquinas de conversão Perini, resultando em uma capacidade instalada de 750 mil rolos de papéis higiênicos por dia. “A grande maioria dos equipamentos são importados, muito

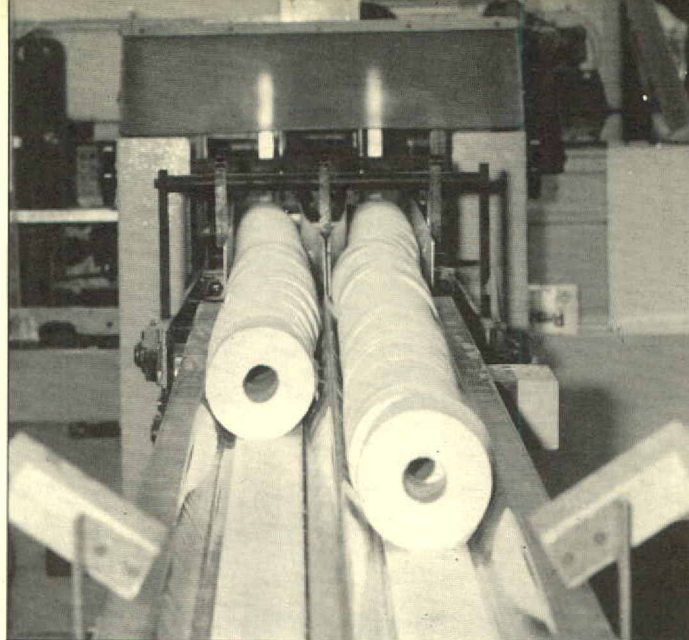


A fábrica da Santher, em Bragança, é equipada com três máquinas Perini.

sofisticados e caros, com altíssima tecnologia”, explica Carlos Alberto. E continua: “A empresa realmente acompanha a tecnologia, principalmente, com relação à reciclagem do papel. É uma questão estratégica para a Santher. Muitas vezes acontece escassez de celulose no mercado. Nesses momentos, temos condições de operar com fibra reciclada e não deixar de atender nossos clientes. Além disso, acompanhamos a tendência mundial de produção de papéis higiênicos com 100% de aparas, nosso cuidado com relação à preservação do ambiente.”

Mesmo diante de tantos problemas, como perda do poder aquisitivo da população e os altos investimentos que uma fábrica de papel higiênico requer, a Santher vende toda a sua produção de 430 milhões de rolos anuais. No en-

Equipamentos sofisticados são responsáveis pela produção de mais de 150 milhões de rolos/mês.



tanto, essa marca é suscetível aos percalços da economia. “As empresas de papéis higiênicos sofrem muito por não poderem estocar o produto devido ao espaço que ocupa e, até que o mercado volte ao normal, é necessário parar as máquinas. Aí surge outro problema: sempre no retorno, por funcionarem em alta velocidade e em altas

placa o diretor superintendente das duas empresas, Oscar Ortiz de Camargo.

Uma união de interesse. Afinal, a Alpha Paper já estava com o projeto da nova fábrica na gaveta e a Sanitarista com idéias de investir na industrialização do papel higiênico. Driblaram as dificuldades e montaram uma holding chamada Sanpaper. Juntaram caminhões, áreas administrativas e estão com 75% do projeto pronto. “O processo de fabricação do tissue será mesclado, apesar de a utilização de celulose hoje estar mais favorável. Ela acaba sendo mais barata devido ao seu maior aproveitamento. A intenção é fazer um papel higiênico com bastante celulose, mas a apara é necessária para não deixar o papel muito duro. A medida será 80% de celulose e 20% de aparas.”

Com a conclusão de Guararapes, todo o investimento somará US\$ 5 milhões e a produção será 80% dirigida ao papel higiênico Violeta, marca forte da Alpha Paper. Para tanto, os equipamentos necessários serão uma máquina de papel e duas de acabamento, tão caras quanto a que faz o tissue. Segundo Ortiz, o restante da produção será dirigida à linha de guardanapos e lenços e não haverá produção de papel com folha dupla. “Hoje, há uma tendência no Brasil de produzir-se a folha simples de alta qualidade. É por isso que estamos nos ancorando muito na marca Violeta.”

Com relação às vendas, no começo deste ano, a empresa enfrentou algumas dificuldades e chegou até a estocar. “Nosso preço ficou completamente defasado, com o congelamento de fevereiro, e passamos quatro/cinco meses com muito prejuízo. Agora, com a flexibilização do governo, demos uma desamarrada no sapato e de 90 dias para cá, a oferta e a procura se firmaram”, explica o diretor.

Papel ou plástico: a disputa sem vencedor

A disputa do papel e do plástico no setor de embalagens vem intensificando-se nos últimos anos. Os dois materiais buscam constantemente novas tecnologias para ampliar sua atuação no mercado, mas estarão sempre lado a lado, pois um não substituirá o outro.

A guerra das embalagens plásticas x papel intensificou-se nos últimos anos, principalmente, nos setores alimentícios e de sacos para supermercados. As duas áreas apresentam suas vantagens: enquanto uma afirma que o plástico é poluidor, por não ser reciclável, a outra coloca que o papel fere o meio ambiente, porque vem da madeira. Uma guerra que tudo indica será eterna, pois os dois materiais possuem, na verdade, qualidades insubstituíveis.

Há algum tempo o saco plástico vem penetrando em mercados que, no passado, eram unicamente atendidos pelos produtores de sacaria de papel. Trata-se de uma tendência internacional, já esperada pelo setor papeleiro. Os saquinhos de supermercado (saída de caixa), em poucos anos, foram quase substituídos pelos de plásticos, e, mais recentemente, sua adoção vem crescendo no setor alimentício, particularmente para a farinha de trigo e açúcar (sacos de um a cinco kg). Na sacaria industrial, o saco de polipropileno (derivado do plástico) está sendo adotado, em substituição ao de papel, pelos fabricantes de inúmeros produtos como rações, farelos de trigo, sementes e produtos químicos, em volumes bastante expressivos.

O consumo de sacaria de papel, após um período recessivo de mais de seis meses, mostrou sinais de recuperação a partir do mês de abril deste ano. Em maio, segundo o último dado disponível pela Abrasp - Associação Brasileira de Sacos de Papel, foram colocadas no mercado 18.500 toneladas de sacos multifoliados. Porém, o que vem preocupando o setor é a baixa rentabilidade de seus produtos, decorrente do crescente aumento

de custos, que não pode ser adequadamente repassado aos preços em função da política de congelamento e controle de preços adotada pelo governo.

Segundo o presidente da entidade, Alfredo Elvio Antônio Divani, desde 1984 não foram registrados grandes investimentos no setor de sacos de papel, em consequência do elevado nível de ociosidade. "Hoje, apenas 60% da nossa capacidade de produção é utilizada (capacidade: 32.500 t/mês e produção de 18.500 t, em maio de 91)." Ainda de acordo com Divani, a produção de sacaria multifoliada registrou, em 1990, o nível mais baixo dos últimos cinco anos, representando um decréscimo de 20% em relação a 1986.

ANO	PRODUÇÃO
1986	234.800
1987	231.200
1988	202.500
1989	213.000
1990	184.100
1991	76.400 (até maio)

No que se refere ao plástico, o setor de embalagens é um dos mais desenvolvidos. O Brasil produz atualmente 1.800 mil toneladas de resinas plásticas e cerca de 700 mil são transformadas em embalagens. Para o diretor da Associação Brasileira das Indústrias de Embalagens Flexíveis, Luciano Fantozzi, este setor vem crescendo ano a ano. Porém, nos últimos meses, assim como o setor papeleiro, regrediu condicionadamente em consequência da crise econômica. "O País reduziu em 40% o poder de compra e isso refletiu diretamente no ramo de embalagens em geral. Somente agora é que o mercado está esboçando um sinal de reação. Existem empresas que já estão trabalhando com 70% de sua capaci-

dade e algumas com até 80%", explica Fantozzi.

O consumo interno de embalagens plásticas no Brasil está estimado em 5 kg per capita/ano, mas é ainda bem inferior comparado à Europa e aos Estados Unidos. "Aqui a participação do plástico nas embalagens é mais alta que o papel, porque o Brasil é um grande produtor de celulose, o que torna o seu custo mais baixo, mas mesmo assim, seu preço é superior ao do plástico."

"O fator principal que vem determinando a adoção de sacos plásticos é o seu preço, que em alguns casos atinge um diferencial de 20/25%", diz o representante do ramo de papel Alfredo Divani. Ele explica que, nos últimos anos, o avanço tecnológico permitiu a produção de sacos plásticos a custos decrescentes, o que não ocorreu com os de papel. "O setor de plástico vem trabalhando para desenvolver novos mercados, novas áreas onde o papel está absoluto, por exemplo nas embalagens de presentes."

Embora internacionalmente a embalagem de papel seja utilizada para acondicionar açúcar (sacos de 50 kg), no Brasil, ainda adota-se basicamente o saco de algodão, que por muitos anos teve reserva de mercado. Apesar das tentativas do setor papeleiro no sentido de conseguir a abertura para o uso de embalagens concorrentes, a situação se manteve inalterada por muitos anos. Depois de ganhar a causa da liberação de reserva de mercado e vislumbrar a possibilidade de penetração neste segmento, o setor defrontou-se com a concorrência do saco de polipropileno, que hoje detém uma parcela deste mercado. Dois fatores restringiram o uso de saco de papel: o preço, já que o saco de polipropileno é 25%

mais barato, e a necessidade de investimento por parte do usineiro em automação do seu sistema de seu ensaque.

O mercado hoje está dividido

Saco para	Papel	Plástico	Var. %
Açúcar	147,40	118,05	24,86
Rações	101,53	103,84	(-2,22)
Sementes	112,50	112,66	0,8



mantendo-o inalterado durante a estocagem e o transporte. Um saco plástico é mais resistente no manuseio e transporte, porém, o papel resiste mais aos efeitos de contaminação do produto." Na sua opinião, as vantagens do saco de papel comparado ao de plástico são: menor perda do produto no ensaque e no transporte, pois

“O fator principal para adoção de sacos plásticos é seu preço.”

Alfredo Divani

são sacos valvulados; melhor proteção do produto; menor incidência de contaminação; e melhor empilhamento (não escorrega). As desvantagens: preço mais elevado, não é reutilizável e tem menor valor de revenda, além de ser mais pesado, onerando excessivamente o frete.

Segundo o presidente da Abrasp, somente as indústrias de cimento e cal não adotaram a embalagem plástica por problemas técnicos. O cimento é embalado em alta temperatura, o que restringe o uso da sacaria plástica. O diretor Luciano Fantozzi, comentou porém que, na Itália, o cimento já é embalado pelo plástico. “O setor está fazendo estudos avançados para substituir o papel, pois, embalado em plástico, o cimento tem condições de durar de quatro a cinco meses, ultrapassando o papel que dura apenas 30 dias.”

A cada dia surgem novas resinas plásticas no campo de embalagens. O presidente da Abiplast - Associação Brasileira da Indústria do Plástico, Celso Hahne, diz que em pouco tempo o Brasil produzirá o polietileno linear, filme de maior resistência que o atual e com melhores condições de embalar. “A concorrência ficará mais intensa, principalmente, com relação ao transporte de conteúdo, pois o plástico ficará ainda mais resistente, o que trará muitos benefícios para os supermercados”, diz o presidente Celso Hahne.

Já Alfredo Divani comenta que é muito relativo o conceito de resistência. “Uma embalagem tem de acondicionar adequadamente o produto,

Os representantes das embalagens plásticas vão mais longe. “O plástico é transparente, você pode ver o produto que consome. Por exemplo: o óleo de soja há pouco tempo era só em lata. Embalado em plástico, você pode ver a sua cor. Porém, o próprio usuário e a própria concorrência definem qual é melhor em cada caso específico”, explica Celso Hahne. “A questão da reciclagem, tão em voga por questões ecológicas, é idêntica. Os dois são recicláveis. O papel leva desvantagem, porque tem de cortar a árvore e cansa o solo na replantação.” Mas o engenheiro florestal da Jaakko Pöyry, Valentin Suchek, diz que não é bem assim, pois o solo bem administrado não corre o risco de cansar-se. “Além disso, o plástico não é degradável, não se deteriora. Isso pode acarretar problemas de lixo visual, de poluição. O papel volta à natureza, o plás-

“Ninguém eliminará um ou outro. Sempre estudamos novas aplicações.”
Celso Hahne

tico não”, diz o engenheiro florestal.

Celso Hahne diz que o problema de poluição é mais profundo. “Esse negócio de dizer que o plástico causa enchente, porque entope os bueiros da rua, não é bem assim.” Ele defende que é preciso uma campanha educativa de guardar os recipientes plásticos, através de uma coleta de lixo seletiva. “Se o mundo não reciclar tudo, vidro, papel, plástico, vamos empobrecer em pouco tempo.”

Atualmente, a indústria plástica busca tecnologia de biodegradabilidade e reciclagem para contornar essa limitação. Em contrapartida, a indústria brasileira de sacos de papel não incorpora equipamentos de tecnologia avançada, o que a torna ineficiente quando comparada com os produtos de países mais desenvolvidos.

Porém, Celso Hahne afirma que a competição sempre existirá e que o papel não desaparecerá. “Nunca ninguém eliminará um ou outro. Ao mesmo tempo que nós, empresários do plástico, estamos sempre estudando novas aplicações, a indústria de papel também está estudando aplicações para deixá-lo mais resistente.”

O curioso é que nessa disputa existem embalagens no mercado em que os dois elementos não competem, pelo contrário, estão casados. É o caso das



embalagens multifoliadas, nas quais o plástico dá uma impermeabilidade ao papel, utilizadas principalmente para embalar produtos químicos, evitando penetração de oxigênio e umidade. Outro exemplo é a embalagem do leite Longa Vida. “O mundo será sempre assim: um casado com o outro”, conclui Celso Hahne.

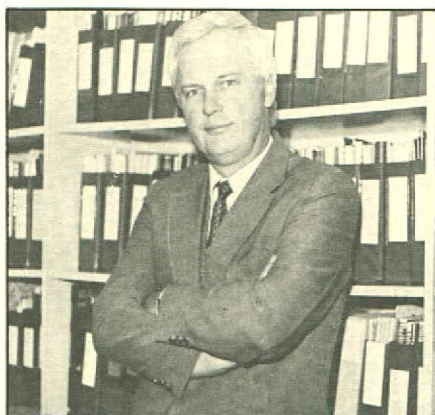
Consultorias: lado a lado com a indústria papeleira

O papel do consultor é orientar o investidor em seus projetos. Ele detém informações e conhecimentos up to date, que contribuem, e muito, para a concretização de planos a curto, médio e longo prazos.

A indústria de papel cresceu consideravelmente nos últimos 30 anos. Dia após dia, esse constante crescimento reflete diretamente no desenvolvimento e no surgimento de empresas de consultoria especialmente voltadas para o setor, cuja função primordial é aconselhar nas decisões de novos investimentos, como modernização, otimização e expansão de produção. Esse aconselhamento é feito com base em resultados de estudos de viabilidade econômica, efetuados internamente ou através de um consultor, que determinarão o grau de sucesso ou insucesso do novo empreendimento.

A Jaakko Pöyry Engenharia Ltda. desponta como uma das principais empresas de consultoria no setor de celulose e papel. De origem finlandesa, desde 1977, trabalha com 60% de capital nacional. Trata-se de uma empresa de engenharia e consultoria especializada em indústrias de processo e base florestal, que emprega 2.300 funcionários, cuja metade são profissionais de nível universitário. "As outras empresas têm mais desenhistas e projetistas, mais pessoal de apoio", explica o diretor da Divisão de Desenvolvimento Valentin Suchek, engenheiro florestal pela State University of New York, no grupo desde sua implantação no Brasil em 1974.

A Jaakko Pöyry tem três sedes em São Paulo, na região de Santo Amaro, e escritórios regionais em Porto Alegre, Salvador, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Mogi das Cruzes, Campinas, Curitiba e Santiago do Chile. Segundo Suchek, a empresa não é totalmente nacional devido aos benefícios que os 40% de capital estrangei-



Suchek, diretor da Jaakko Pöyry.

ro possibilitam, como aporte de tecnologia e abertura de portas no mercado externo. "Os sócios brasileiros dispõem de todas as novidades do ramo, através dos sócios estrangeiros, à custo praticamente zero. Outra vantagem é que a Jaakko Pöyry brasileira tem participação em vários projetos no Exterior, vendendo tecnologia tropicalizada", explica.

Inseridos nessa tecnologia totalmente nacional, estão três linhas principais de serviços: consultoria, que engloba aconselhamento, assessoria, estudos de viabilidade, de mercado, de suprimento de matérias-primas, de planejamento e avaliações técnicas e econômicas; engenharia, que envolve desenho da fábrica, da engenharia básica, do detalhamento e do projeto executivo; e gerenciamento, que garante a adequada implementação de um empreendimento industrial.

Para Suchek, os serviços oferecidos pela empresa são de nível internacional. Porém, devido à recessão pela qual passa o Brasil e ao conseqüente nível de desemprego, muitos são os que estão no mercado, oferecendo serviços de consultoria. "É natural que

essas pessoas procurem vender os seus serviços, sua experiência e assim montam empresas de consultoria. Acredito que esse pessoal sofrerá muito e encontrará muita dificuldade." Ele diz que para se fazer um bom trabalho em consultoria é preciso, além do conhecimento técnico e de mercado, um profundo conhecimento dos investimentos no Brasil e no Exterior. "Investimento é um negócio extremamente dinâmico em flutuações de valores. No Brasil, com essa inflação dos últimos anos e as defasagens cambiais que prejudicam as estimativas de custos, julgo quase impossível uma pessoa sozinha dominar e fazer com que o comprador possa confiar no seu serviço. Uma consultoria mal feita pode significar um altíssimo risco do empreendimento."

Mas existem os consultores que trabalham sozinhos. É o caso do consultor da Inpacel, Francisco A. Oliveira Gomes, que trabalhou na Jaakko Pöyry, passou para a Natron-Simons, em 87, e hoje tem sua própria empresa, a Conpettec - Consultoria em Planejamento Estratégico e Transferência de Tecnologia Ltda. "A Natron era uma empresa que atuava em todos os ramos há mais de 25 anos, quando uniu-se à Simons, de origem canadense, da área de celulose e papel. As empresas juntaram-se para fazer frente à Jaakko Pöyry e, em pouco tempo, foram ganhando mercado até o grande evento, o projeto da Inpacel, fábrica de papéis de imprimir e escrever integrada à pasta de alto rendimento, matéria-prima alternativa para a celulose, com porte de US\$ 630.000.000 dólares."

No segundo semestre de 90, por dificuldades financeiras, a Natron desli-

gou-se da Simons e Francisco Gomes da empresa. Montou a Conpettec, que também atende a nível nacional e internacional. Segundo ele, os serviços de sua empresa abrangem todo o universo da consultoria: mercado, competitividade, análise econômica, engenharia e transferência de tecnologia. Ele trabalha com engenheiros de acordo com a necessidade e o objetivo da Conpettec é prestar um serviço diferenciado. "Por muito tempo, no Brasil, estudo de mercado ou de viabilidade econômica ou serviço de enge-



Gomes, consultor da Inpacel.

nharia eram coisas estanques. O cliente recebia essas informações em partes e acabava não tendo idéia do todo. O intuito da Conpettec é prover a idéia do todo", explica.

Na sua opinião, a tendência atual é aumentar o número de empresas de consultoria, dadas as condições dos outros produtores de celulose e papel internacionais, os quais possuem uma escassez relativa de madeira e controle do meio ambiente muito violento. "Todo o panorama mundial torna o Brasil o País de maior potencial para desenvolver-se em nível de celulose e papel, o que ocasionará no aumento de consultorias no setor. Quando a Natron passou por problemas financeiros, em 12 ou 18 meses, dispensaram 50% dos funcionários. Vários devem estar montando empresas de consultoria", comenta.

Outra empresa de consultoria é a Leone Consultoria Industrial, do Rio de Janeiro, de José Carlos Leone. Formado em química industrial, ele está no ramo de papel e celulose desde 49, quando começou a trabalhar em indústrias do setor. Em 56, mon-

tou a Leone para atuar no setor de engenharia, mas ficou sendo o pioneiro no segmento de "estudos de projeto" em situações especiais, quando só empresas estrangeiras trabalhavam nessa área no Brasil.

Hoje, José Carlos Leone está muito ligado à pesquisa de reciclagem de papel, assunto que está muito em voga nos Estados Unidos e Europa. Esses países estão com problemas de aterro sanitário e precisam reduzir o lixo, através da reciclagem. "Até o governo está obrigando os jornais a usarem 40% de papel reciclado", comenta. Ele diz que a reciclagem é um processo antigo, mas a tecnologia especial com que está trabalhando também faz a destintagem (como o nome indica, tirar a tinta), dando ao papel uma qualidade superior e a possibilidade de ser novamente branqueado.

O profissional conta que o mercado de consultorias já esteve muito animado, mas com a recessão caiu sensivelmente. "O setor de papel precisa de uma nova orientação por parte do governo, para aquecer os investidores." Com a crise, fica difícil um consultor poder orientar um projeto, porque uma de suas funções é justamente apontar para o empresário as fontes de recursos para a execução do projeto. Outra função do consultor, segundo José Leone, é verificar o funcionamento da empresa, formular programas de otimização e de expansão, além de detectar pontos com "problemas" e como podem ser resolvidos. Todas essas atribuições proporcionam à indústria papeleira enormes benefícios, pois a concorrência é muito forte e os projetos são disputados com garra.

As empresas de consultoria e os consultores de maneira geral especializam-se em algum ramo específico. Alguns optam pela engenharia do projeto, como é o caso da Jaakko Pöyry, Conpettec e Leone, e outros pela área de mercado. É o caso de Zulma Bittencourt, diretora da Bittencourt Consultoria S/C Ltda.

Ela ingressou na indústria de papel em 1964, como secretária da Olinkraft Celulose e Papel Ltda. (atual Manville Produtos Florestais Ltda.). Saiu em 76 como gerente de Serviços e de

Marketing e ficou um ano no Estados Unidos. Voltou já com a idéia de montar uma consultoria, mas isso só aconteceu um ano depois, em 78. Desde 81, trabalha sozinha. "É uma área essencialmente técnica e requer uma certa bagagem. Quem não é o maior, tem de procurar ser o melhor", explica.

Bem no começo da Bittencourt, indicados pelo pessoal da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, a empresa fez trabalhos para o BIS, de Londres, e para a Unesco, de Paris. "Isso foi um grande en-



Zulma, da Bittencourt Consultoria.

tusiasmo para quem estava começando. Em nível de currículo, foi extraordinário", conta Zulma. Ela diz que naquela época, década de 70, tinha um grande vazio na área de consultorias de mercado.

Atualmente, a Bittencourt é uma consultoria de estudos mercadológicos para a indústria de papel e artefatos. Sua função é quantificar e qualificar mercados, avaliar oportunidades, fazer diagnósticos, estudos de viabilidade e de tendências, levantamento e análise de dados essenciais ao planejamento e potencial de mercado. "A pesquisa de mercado é voltada para o lado industrial de consumo. É procurar e indicar para o cliente o intermediário, que transforma o papel em produto para o consumidor final."

Uma das vantagens da utilização do consultor reside, segundo Zulma, na possibilidade de contar com um profissional, detentor de conhecimento e competência técnica especializada, sempre atualizado e com a visão ampliada pelo universo de experiências vividas.

Formação de preços em tempos de crise

Com sua longa experiência na área administrativa, o presidente da Indústria Brasileira de Formulários, Charles Levy, explica passo a passo como estabelecer preços em períodos de inflação.

Minha experiência administrativa, no meio gráfico, vem desde 1958. Assumi a direção da Interprint, empresa bem conceituada no mercado brasileiro, na qual prestei minha colaboração por 25 anos.

Em fins de 1986, assumi, a presidência executiva da IBF-Indústria Brasileira de Formulários, hoje considerada como uma entre as maiores indústrias de formulários no Brasil.

Meu método para a formação de preços não é recente. Eu o desenvolvi e utilizei com sucesso durante a maior parte das minhas gestões anteriores, como diretor geral, e atualmente na IBF, da qual sou o presidente executi-

vo, e cujos resultados alcançados nestes dois últimos anos, mesmo com a instabilidade na política econômica brasileira, são testemunhos da eficiência deste método.

Este mesmo tema foi abordado por mim em conferência no Brasil e nos Estados Unidos e publicados em revistas, incluindo a conhecida *Business Forms & Systems*, sob o título *Figuring Pricing During Inflation*.

O método, que passarei a explicar passo a passo, está baseado no conceito de retorno sobre investimento para se chegar ao preço de venda ideal.

“Formação de Preços e Margem de Rentabilidade em Regime de Inflação Acelerada”

A maioria dos dirigentes, se não todos, está consciente de que uma cuidadosa apuração de custos é imprescindível para a negociação rentável de seus produtos, principalmente, quando estão sujeitos a uma economia inflacionária. Hoje, todas as empresas devem possuir um sistema de **budget** com previsão orçamentária de lucros e perdas (**income statement**), bem como uma projeção de balanço. Esta é a etapa que considero como base para ponto de partida.

Conhecer a disponibilidade e características dos equipamentos de produção, com conseqüente definição do “mix” de produtos, é a segunda etapa.

A terceira etapa, exemplificada na tabela I, se refere à definição cuidado-

Tabela I - Exemplo de custo de conversão

Composição	Centros de Custos (todos os departamentos de produção, incluindo supervisão, manuseio, expedição etc.)									Total	Admin. & Vendas	Admin. Fábrica
	Super- visão	Prep. “A”	Prep. “B”	Máq. “1”	Máq. “2”	Manu- seio	Acaba- mento	Expe- dição	etc.			
Custo Folha de Pagamento	270.000	90.000	156.000	etc.	etc.					2.400.000	2.868.000	393.000
Outras Despesas Diretas	45.000	24.000	60.000	etc.	etc.					750.000	990.000	180.000
Total “Out Of Pocket”	315.000	114.000	216.000	etc.	etc.					3.150.000	3.858.000	573.000
Energia, Seguro, etc.	3.000	5.000	3.000	6.000	etc.					150.000	3000	3.000
Depreciação	15.000	54.000	etc.							900.000	39.000	24.000
Administração Fábrica	18.000	21.000	etc.							600.000		600.000
Custo Total (Fabricação)	36.000	80.000	etc.							1.650.000		
Despesas Admin. & Vendas	180.000	105.000	144.000	etc.						3.900.000	3.900.000	
Retorno Sobre Investimento	36.000	60.000	48.000	54.000	etc.					1.800.000		
Total Custo Conversão (A) + (B) + (C) + (D)	567.000	359.000	etc.							10.500.000		
Horas Vendáveis	8.200	6.000	18.000	etc.								
Custo Horário	69.15	59.83	etc.									
Matéria-Prima										4.500.000		

Tabela II - Retorno sobre investimento

	Investimento (valor)	%	Retorno Desejado (valor)
Capital de giro	\$ 3,000,000	25.0	750,000
Terrenos & Edificações	2,400,000	12.0	288,000
Máquinas & Equipamentos	3,600,000	46.2	1,662,000
Total	\$ 9,000,000	30.0	2,700,000

Tabela III - Exemplo de compensação

(A 25% por mês - 1.355% por ano)

Compensação por Aumentos do Total de Custos Conversão	45 Dias	= 39.2%	Sobre Total de Custos Conversão
Compensação por Aumentos Imprevistos na Matéria-Prima no Decorrer do Mês	30 Dias	= 25.0%	Sobre Matéria-Prima
Compensação por Crédito, 30 dias da Data da Entrega	$\frac{2}{1}$ 1/2 Meses =	24.9%	
Comissões		5.0%	
		29.9%	Sobre preço de venda

sa de todos os centros de custos envolvidos na fabricação de um formulário.

De acordo com o meu conceito, eu incluo os seguintes centros de custos como produtivos, ou melhor dizendo, como diretamente vendáveis dentro de cada pedido. São eles: Supervisão Direta, Manutenção, Manuseio de Materiais, Suprimentos & Almoxarifados, Expedição etc.

A etapa número quatro é dedicada ao estabelecimento da quantidade de horas produtivas, necessárias para cumprir as metas do **budget** (previsão orçamentária de vendas), dentro de um equilíbrio de utilização da configuração dos equipamentos.

A etapa seguinte, a de número cinco, consiste no cálculo das despesas diretas de produção, excluindo a matéria-prima correspondente a cada centro de custo envolvido nas operações produtivas. Paralelamente, são projetadas as despesas indiretas de Administração Fábrica.

O valor correspondente deve ser distribuído entre os vários setores produtivos, proporcionalmente ao quadro de pessoal de cada um deles. A Administração Fábrica administra pessoas e não valores ou equipamentos. Isso feito, somam-se as despesas diretas com as indiretas, obtendo-se o custo de cada setor da fabricação.

Como etapa número seis, consideramos a definição dos Custos Administrativos e de Vendas, distribuídos entre os centros de custos correspondentes, conforme critério pré-estabelecido. Conseguimos, até aqui, chegar ao que denominamos de Custo Abrangente. A somatória dos custos diretos de produção, excluindo a matéria-prima, com os custos indiretos de Administração Fábrica, Administração Geral e de Vendas.

A próxima etapa, número 7, consiste em determinar o retorno sobre investimentos para cada centro de custo.

Na Tabela II, dividido em três partes, assumimos que o retorno desejado é de 30% sobre o capital investido.

- Capital de Giro
- Terreno e Edificações
- Máquinas e Equipamentos

O resultado de 46,2%, para o retorno sobre investimentos em máquinas e equipamentos, resulta do fato de termos considerado como aceitáveis um retorno de 25% para o Capital de Giro e de 12% para Terrenos e Edificações.

O capital de giro tem um percentual mais elevado devido a ser um investimento de maior risco, em comparação com o de terrenos e edificações. É importante observar que, no exemplo, o percentual de 30%, para retorno sobre

investimentos, foi definido com base anual, após eliminação do efeito inflacionário.

Etapa número oito. Nesta etapa, o retorno sobre investimentos é distribuído entre os vários centros de custos, também conforme critério pré-estabelecido. Esse critério foi considerado como segue:

Retorno Sobre Capital de Giro: distribuído proporcionalmente ao Custo Abrangente de cada centro de custo.

Terrenos & Edificações: distribuído proporcionalmente à área ocupada por cada centro de custo.

Máquinas & Equipamentos: obviamente, é distribuído proporcionalmente ao valor de aquisição ou reposição.

Somando-se o retorno sobre investimentos ao custo abrangente, chegamos ao que denominaremos como Total de Custos de Conversão que, dividido pelo total de horas vendáveis, estabelecido por **budget, resultará no valor horário básico para a formação do custo unitário.**

Etapa número nove. Nesta fase, tratamos da parte final da estrutura de preços, acrescentando os custos de Matéria-Prima, Comissões (quando pagas como percentual sobre o total de vendas) e Compensação pela Perda por Inflação.

Nesta etapa, novamente teremos de

estabelecer uma taxa de inflação. Portanto, neste exemplo, consideramos uma inflação de 25% ao mês, correspondendo a 1.355% ao ano, quando acumulada progressivamente.

Assumimos que o período entre a cotação de preços e o embarque do produto é de 45 dias e que se a condição para o pagamento é de 30 dias da data da entrega e projetamos uma taxa média de 5% para comissão sobre o total de vendas. Determinamos que o valor total de vendas, em valores atuais, é de 15 milhões de dólares, dos quais 4,5 milhões correspondem à matéria-prima.

Vemos, então, na tabela III, a com-

pensação pela perda por inflação aplicada aos custos de conversão, matéria-prima de crédito. A comissão, sendo paga sobre o preço total de venda, já está imbutida nesta fase.

A Tabela IV nos mostra o valor total de vendas, numa base anual, com a compensação das perdas com a inflação. Aplicando um raciocínio similar, outras compensações são incluídas, em função de condições de pagamento desmembradas, programação de entregas ao longo prazo etc., aplicando-se o índice previsto para a inflação.

Minhas recomendações:

O retorno sobre máquinas e equipa-

mentos deve ser maior do que o retorno sobre terrenos, edificações e de capital de giro.

Sendo o plano de rentabilidade de responsabilidade máxima do executivo principal, não podemos deixar de enfatizar a importância de sua ativa participação no plano de custeio, em todas as suas fases.

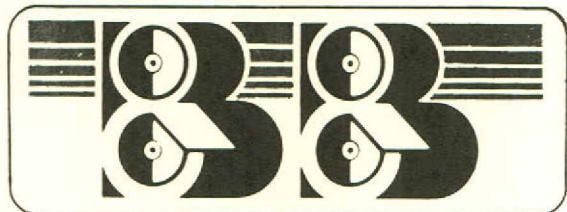
Nunca se descuide da inflação. Você sempre necessitará de mais dinheiro para a reposição de estoques.

Charles Levy é presidente da Indústria Brasileira de Formulários

Tabela IV - Exemplo de estrutura de preço

(Com aplicação das Margens)

		Sub-Total (valor)		Total (valor)
Custo de Conversão Total:	\$	10.500.000		
Margem a) = 39,8%		4.179.000	\$	14.679.000
Matérias-Primas:		4.500.000		
Margem b) = 25,0%		1.125.000		5.625.000
Sub-Total				20.304.000
Margem c) = $100 \times \frac{29,9}{100-29,9} \%$				8.617.683
Total				28.821.683



Ind. e Com.de Artefatos de Papéis B-B Ltda.

Rua Rio Verde, 469/485 — CEP.: 02934 — Freguesia do Ó — SP
 Telefone: 875-4744 — Telex: (011) 26174 ICAB — BR

- Cadernos escolares
- Bobinas para máquinas de somar e calcular
- Bobinas para telex com carbono intercalado
- Bobinas para telex em papel autocopiativo (sincarbon)
- Bobinas carbonadas
- Papel almaço

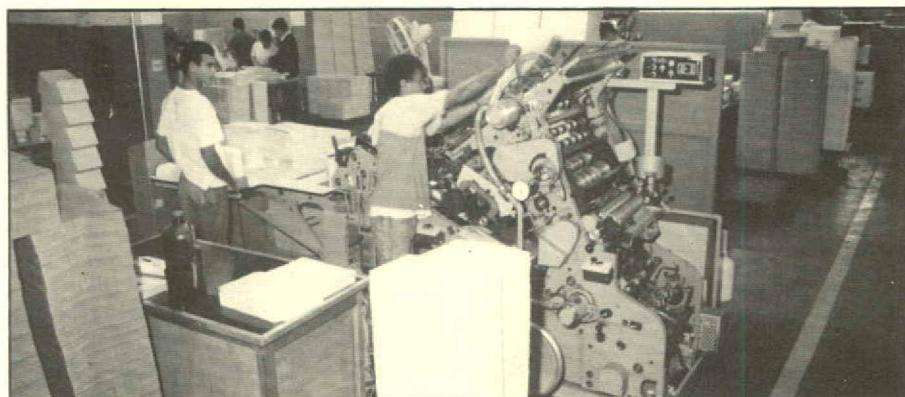
Planalto comemora 30 anos

Em outubro de 1961, impulsionada pela determinação de dois imigrantes espanhóis, Manuel e Vicente Minguez, nasce, em São Paulo, a Planalto Indústria de Artefatos de Papel Ltda. Hoje, passados 30 anos, a empresa é uma das maiores fabricantes especializadas em envelopes do Brasil.

Quando os irmãos Minguez fundaram a Planalto, o processo de fabricação era 100% artesanal, com apenas quatro funcionárias fazendo envelopes à mão. Atualmente, com uma área de mais de 5.000 metros quadrados da nova fábrica no bairro de Jabaquara, em São Paulo, a indústria é responsável por uma produção de 28 milhões de envelopes por mês. A matéria-prima de todo esse progresso não foi apenas o papel, mas, principalmente, a esperança que estes dois imigrantes trouxeram na bagagem.

Manuel Minguez acompanhou toda a trajetória de sucesso de sua empresa, até falecer no ano passado. Porém, Vicente continuou à frente, com os seus sobrinhos Manuel (falecido recentemente), Roberto e Ricardo Minguez, atendendo a mais de dois mil clientes em todo o País, entre gráficas, distribuidores, papelerias e grandes empresas. Além disso, este espanhol comanda uma capacidade instalada de produção que ultrapassa a casa dos dois milhões de envelopes a cada 12 horas de trabalho. “Nossas máquinas de envelopes produzem 400 por minuto”, afirma Vicente.

Um dos fatores que garantem esse ritmo acelerado de produção é o bem montado parque industrial da Planalto. Desde 1971, a empresa vem investindo em maquinário. Com equipamentos de alta precisão, nove máquinas Winkler Dunnebler e seis máquinas de corte, ela fabrica uma vasta linha de produtos, incluindo envelopes padronizados e especiais em diversos formatos e tipos de papel, como sulfite 80g, vergê e Collor Plus 85g, além de sacos de correspondência em sulfite puro 110g, kraft ouro 120g, superkraft nevado 120g, Tecido AM 100g e Capa Texto Classic 110g. “Mesmo assim, se um cliente pede um envelope fora de padrão, a Planalto está aberta para estudar todas as possibilidades a fim de prestar-lhe o melhor



O ritmo acelerado de produção é garantido pelo...



... bem montado parque gráfico da Planalto.

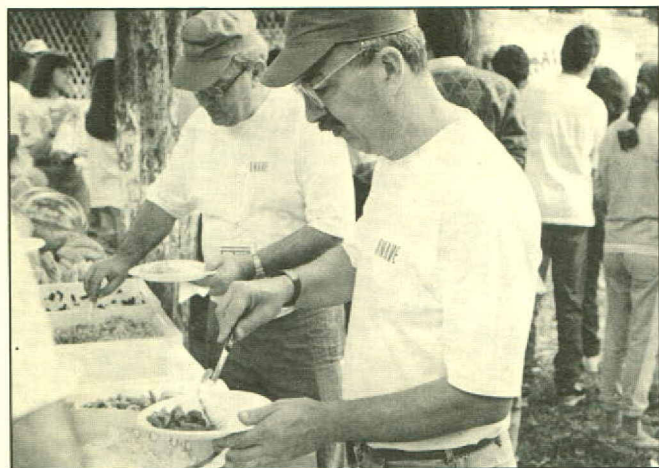
atendimento”, afirma o fundador.

Acompanhando a tecnologia, a empresa acabou de negociar a compra de uma máquina capaz de produzir 800 envelopes por minuto. “Com o novo equipamento, aumentaremos a produção de envelopes em 50%, mas nosso padrão de qualidade continuará o mesmo, para um crescimento de forma racional, com recursos próprios e fiel ao princípio de nunca dar um passo mais comprido que as pernas”, afirma Vicente Minguez. “A nossa qualidade é superior a dos concorrentes o que nos posiciona sempre à frente. Desde o papel até a cola, tudo o que entra na Planalto é de primeira linha, proveniente de fornecedores respeitados, como a Suzano, a Simão e a Ripasa.”

Além desse rigoroso controle de qualidade, que assegura uma ótima impressão e rendimento de, praticamente, 100%, a Planalto conta com um estoque de matérias-primas que garante a produção da empresa por três meses. Vicente Minguez, por sua vez, não tem do que reclamar do mercado, pois vende todos os 28 milhões de envelopes

que produz, sem acumular estoques. Vicente Minguez é tão confiante que nem parece que está vivendo, como todos, os percalços da situação econômica brasileira atual. “Ela nos abalou um pouco, contudo, depois de passados seis meses do Plano Collor, as empresas acionaram novamente suas comunicações, necessitando para tal de um grande número de envelopes e a nossa produção voltou ao normal”.

Apesar dos sucessivos planos econômicos, ele orgulha-se de acreditar no Brasil, mais do que os próprios brasileiros. Quando chegou ao Brasil em 1960 estava com 19 anos. Deixara a Espanha, pois o país não lhe oferecia condições de trabalhar na área industrial na qual pretendia atuar. Hoje, tem a satisfação de comandar a maior indústria especializada em envelopes do País que o recebeu. “Nós acreditamos nessa terra, tanto que estou encantado pelo Brasil até hoje. Outro dia, passeando pelo Parque do Ibirapuera, ouvi o Hino Nacional e fiz questão de ficar em pé, enquanto muitos não davam a menor importância.”



Nem chuva atrapalha Dia do Vendedor

Nem um sábado chuvoso, como foi o do dia 5 de outubro, na cidade de Jacaré, em São Paulo, atrapalhou o churrasco do Dia do Vendedor, realizado anualmente pela Anave para comemorar a data. Estavam presentes na ocasião 300 pessoas, entre sócios e fa-

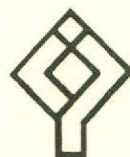
miliares. O conagraçamento foi geral. Teve de tudo, desde bingo, recreação para a meninada, até um campeonato de futebol de salão, na sede do Banco do Brasil. Em primeiro lugar, ficou a Matarazzo Flextel e em segundo a Orinza. Seis equipes participaram da com-

petição. "A ocasião, em que comemoramos o nosso dia, o de vendedor, muito festiva, propiciou um gratificante contato entre os associados da entidade que não é possível no dia-a-dia", comentou o presidente da Anave, Clayton Sanchez.



SAM DAVID

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PAPEIS LTDA.



**PAPÉIS CORTADOS EM
QUALQUER FORMATO**

PAPEL ESPECIAL PARA BLOCOS DE COMANDA
TUDO EM FORMATOS

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO:
**BOBINAS DE PAPEL PARA
FAC-SÍMILE**

RUA MANOEL RODRIGUES DOS REIS, 293
CEP 11.700 - VILA SÔNIA - PRAIA GRANDE - SP
TELS.: (0132) 91-3204/91-2885 - FAX: (0132) 91-7166
TELEX: 1131494 - SÃO PAULO - SP
CAIXA POSTAL 206 - PRAIA GRANDE - SP

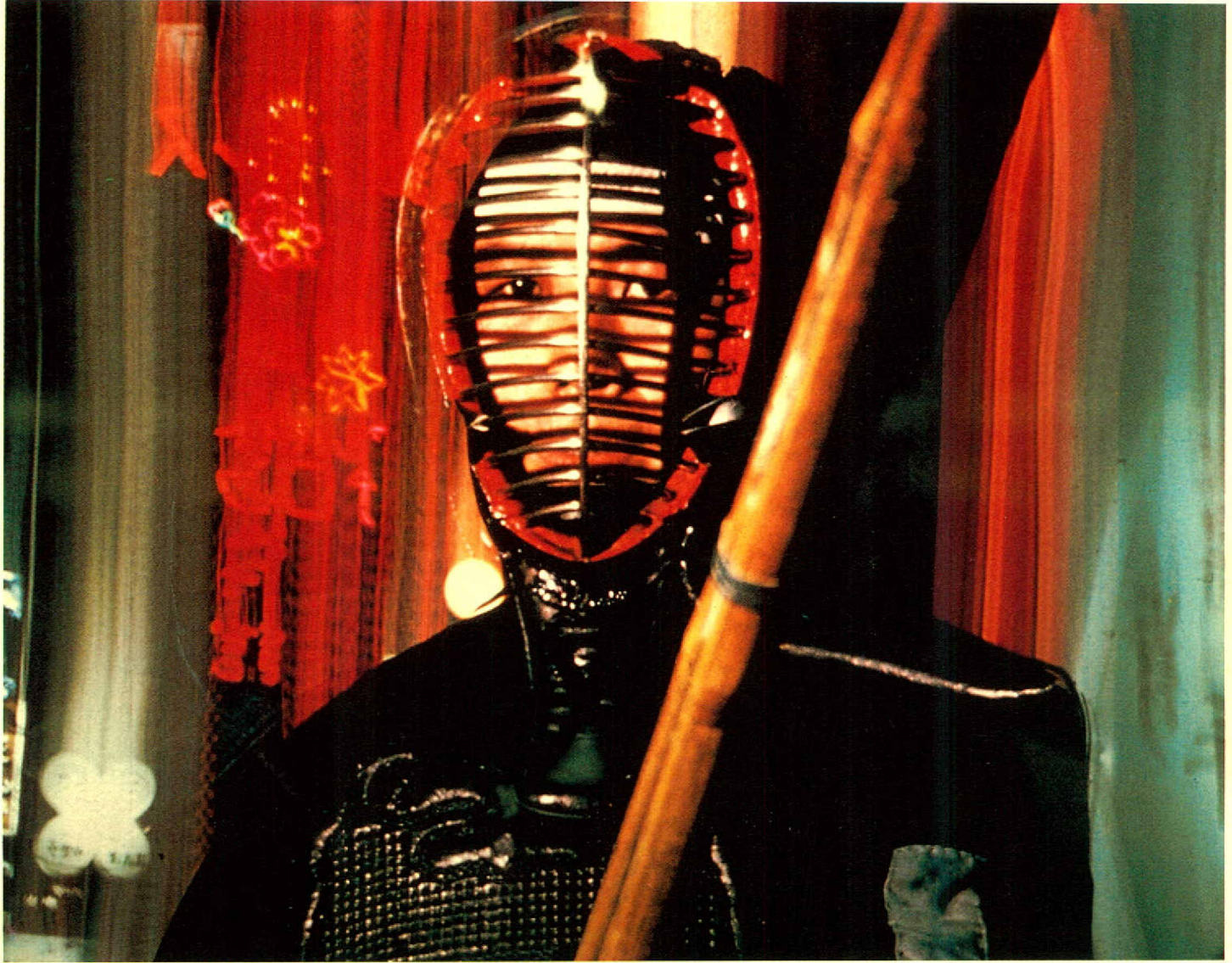
Olha os frutos que a Papel Simão colheu
por incentivar os funcionários e preservar
a memória de uma região.



Por falar em frutos, a Papel Simão colheu o que plantou. Dentro e fora de casa. Dentro, a gente deu aquela força a fim de motivar o nosso pessoal e tornar o trabalho mais simples e rápido através do SIMEX, Programa de Simplificação e Excelência. Isto representou uma economia de US\$800.000,00 para a empresa, em 8 meses de execução do programa, e a contribuição de mais de 1900 sugestões enviadas pelos funcionários. E,

fora, guardamos para sempre a memória de uma cidade que contribuiu muito para a história do país e para a da Papel Simão. O livro "Nossa Senhora da Conceição de Jacarehy" fala desta cidade que é também o lugar onde está nossa fábrica de celulose. Por isso tudo, a gente percebe que os melhores frutos que uma empresa pode colher não vêm só do mercado mas também da comunidade, dentro e fora da empresa.





TERMOCOPY HD COM TECNOLOGIA JAPONESA. VAI SER DIFÍCIL PARA OS IMPORTADOS ASSIMILAREM ESTE GOLPE.

O ataque foi rápido. E perfeito. Num só movimento, a Papel Simão lançou o novo Termocopy HD com a mais avançada tecnologia japonesa e deixou a concorrência imobilizada. Motivo: o novo Termocopy HD tem a mais alta definição de imagem, é muito mais branco, compatível com todos os equipamentos de fax do



mercado e é produzido com tecnologia Kanzaki, o maior fabricante de papel para fax do mundo. Tudo isso com um preço e a assistência técnica que os importados não conseguem importar. Termocopy HD - High Definition - com garantia da Papel Simão. Perfeito para seu fax. Fulminante para os concorrentes.



Papel Simão

Informações: (011) 274-4199.
FAX: (011) 272-7634.