

A N A V E

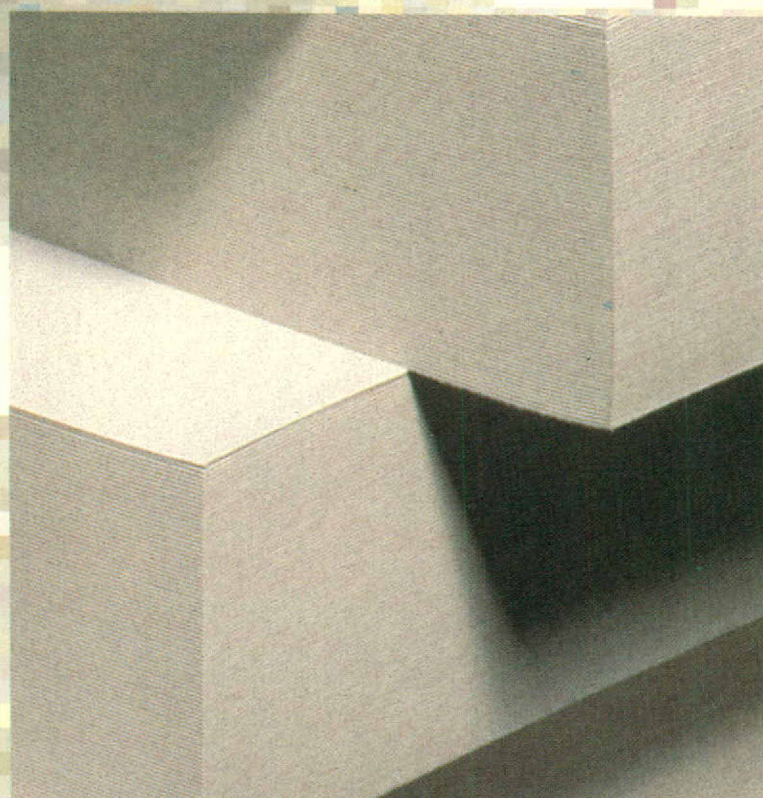
ANO XV N° 65
MAIO/JUNHO 92
CR\$ 7.500,00

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



**Dante Ramenzoni, um dos
destaques do ano**

... dobra,
vinca, abre,
fecha, empasta,
calandra, plastifica,
grampeia, cola,
pinta e borda.



O cartão
que resiste
a qualquer
arte.

papirus indústria de papel s.a.

PAPIRUS



Dante Ramenzoni, um dos destaques do ano

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 4.851 Livro A.

Sede: Rua Oliveira Peixoto, 165 - Cep 01530 - São Paulo - SP - Fone: (011) 279-8570.

Conselho editorial:
Clayrton Sanchez, José Roberto Marques Lelles e Vera Lúcia Marques

Jornalista responsável -
Aida Barbara - MTb 13.091

Redação - Elisabete Puccia Laguna, Mônica Cardona, Simone Ferro e Tânia C. Galluzzi David

Projeto editorial, edição de arte, produção gráfica, editoração eletrônica -
Verso e Reverso Comunicações Ltda. - Rua Capitão Alberto Mendes Jr., 352 - São Paulo - SP, Cep 02335-011. Fones: (011) 290-4576/9634, Fax: (011) 290-4576.

É proibida a reprodução, total ou parcial, sem devida autorização. 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 Anave, no endereço acima.

Oportunidade que os profissionais de vendas aproveitam para discutir temas de interesse para a categoria. É o 17º Fórum de Análise do Mercado de Celulose, Papel e Industrial Gráfico. Por ele, o setor terá noção de como se comportará o mercado no próximo ano.

Pág. 5



Premiadas quatro categorias: Empresa do Ano, Anúncio do Ano, Personalidade do Ano e Vendedor do Ano. Conheça-as, nessa edição.

Pág. 6



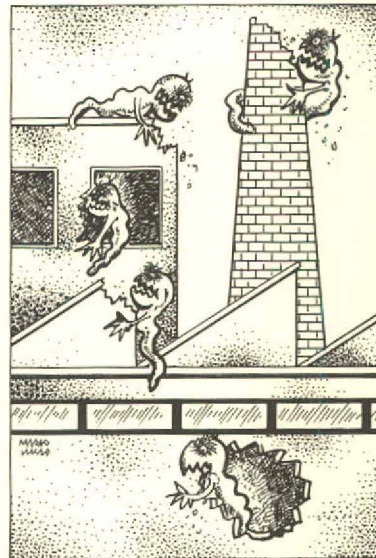
Horácio Cherkassky e José Aidar Filho

Exportar não é apenas uma atividade comum. Requer estratégia, arte e conhecimento que nem todos detém. É através de pequenos erros, que os empresários aprendem a lidar com o comércio exterior. Só que o preço destes deslizes são pagos em dólares.

Pág. 10

Falta de conhecimento profissional para um combate eficaz e sistemático dos males que afligem a indústria de embalagem. Esse é apenas um dos pontos abordados, no artigo do consultor da Associação Brasileira de Embalagem, Silvio Araújo Neto.

Pág. 12



Editorial	4
Estratégia	13
Vendas	14
Gerência	16
Curtas	17
Livros	18

CONSELHO DELIBERATIVO

Presidente:

José Aidar 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); Edison Tadeu Pereira (Ripasa S.A.); Clayton Fernando Cafaro (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); Roberto Barreto Leonardos (RBL Engenharia de Com. Ltda.); 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 (Agasete Com. e Ind. Ltda.); Jahir de Castro (Ind. Klabin do Paraná Celulose S.A.); José Tayar (Representante Autônomo); Olivio Augusto Ferreira (Silfer Com. Ind. de Papéis Ltda.); Pascoal Spera (Representações Spera Ltda.); Miguel Cozzubo Neto (Cozzubo 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.); Vera Lúcia Marques

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.); Silvio 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 SecretárioIguatemy 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/DivulgaçãoVera 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.)

ConvertedorFernando 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 OnduladoMarcos 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.)

Momentos importantes

O 17º Fórum de Análise de Mercado de Celulose, Papel e Industrial Gráfico reúne, mais uma vez, os profissionais e empresários da área para os debates de assuntos de interesse da categoria. É uma oportunidade ímpar, de grande importância. É bom lembrar, também, outro acontecimento, que reuniu a categoria, o Prêmio Destaque 91, no qual foram homenageadas a Papyrus, como a Empresa do Ano; Horácio Cherkassky, Personalidade do Ano; Waldomiro Maluhy, Anúncio do Ano; e Akio Shishido, vendedor do ano.

Nessa ocasião, a Revista Anave, ausente desde janeiro, aparece para reportar esse assunto.

Essa publicação, tão necessária ao setor, deixou de circular em função da situação econômica, que atinge todos os setores da economia do País. Fica a esperança, de que a Revista Anave possa chegar às mãos de seus leitores, regularmente.

É o desejo e a necessidade dos profissionais de venda desse segmento.

A diretoria

O 17º Fórum vem aí

Surge mais uma oportunidade de os profissionais de vendas se reunirem e discutirem as estratégias a serem adotadas nos próximos meses e definirem as perspectivas em nível de mercados interno e externo para o próximo ano. É o 17º Fórum de Análise de Mercado de Celulose, Papel e Industrial Gráfico, que acontece no auditório Ignaz Johannes Sessler, da Escola Senai Theobaldo De Nigris, em São Paulo.

Há 17 anos, esse encontro se repete sempre no meio do ano, período no qual os participantes já têm em mãos dados dos dois primeiros bimestres, que permitirão prever como será o segundo semestre.

A idéia do Fórum começou muito modestamente em encontros eventuais, que os profissionais de vendas executavam na então recém-formada Anave. "Havia uma grande necessidade deles conhecerem mais a fundo sua função, especializarem-se, saber o que acontecia de novo no mercado", explica a diretora de divulgação Vera Lúcia Marques.

O que surgiu como uma reunião, na qual se discutia temas de mercado, transformou-se num evento de grande importância para os profissionais de vendas de papel e celulose. Hoje, o fórum se estende de 9 a 11 de junho e acontece sempre em São Paulo, por este Estado ser o foco diretivo das maiores empresas do setor.

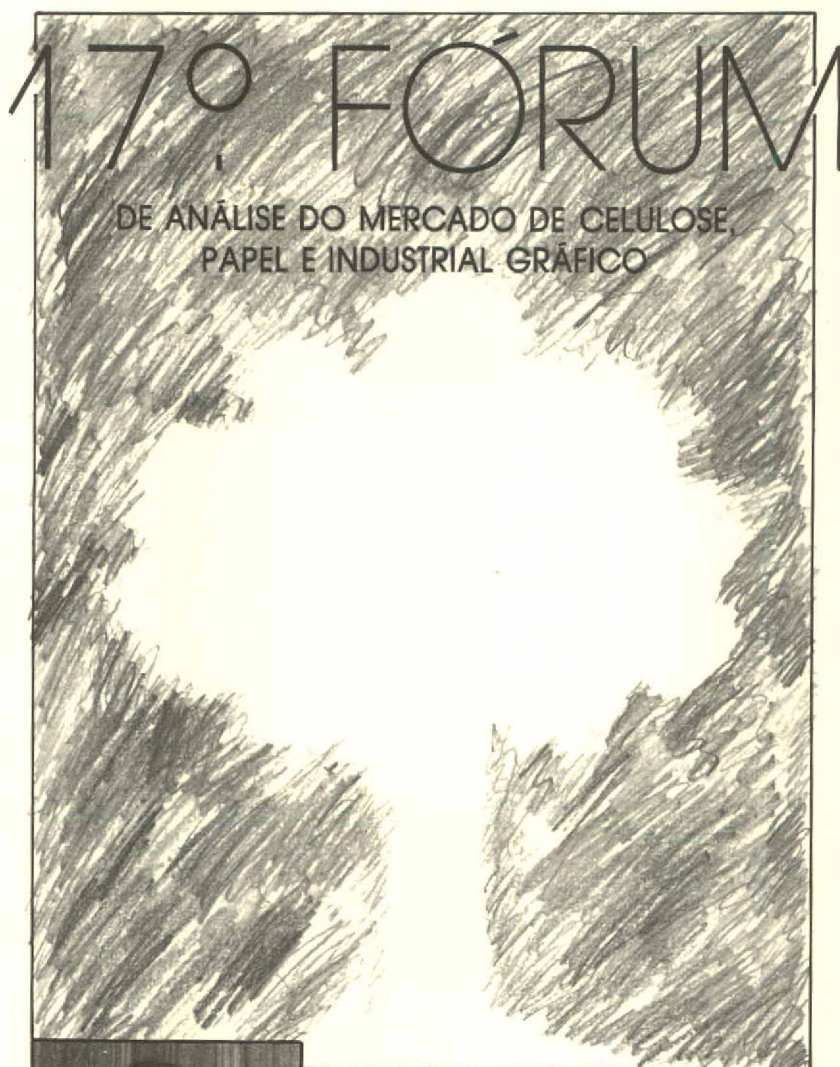
Dentre os assuntos que serão discutidos no evento, estão:

Quarta-feira, dia 10

- Celulose: Mercado e Tendências.
- Imprimir e Escrever: Evolução e Perspectivas.
- Prestação de Serviços: a Mais Nova Arma de Marketing.

Quinta-feira, dia 11

- Iso 9.000: Passaporte para Negó-



Esse cartaz foi o resultado de um concurso realizado pela Anave e a Escola Senai "Theobaldo De Nigris". O vencedor foi o aluno Adilson Roberto Borges. No detalhe, Clayrton Sanchez.

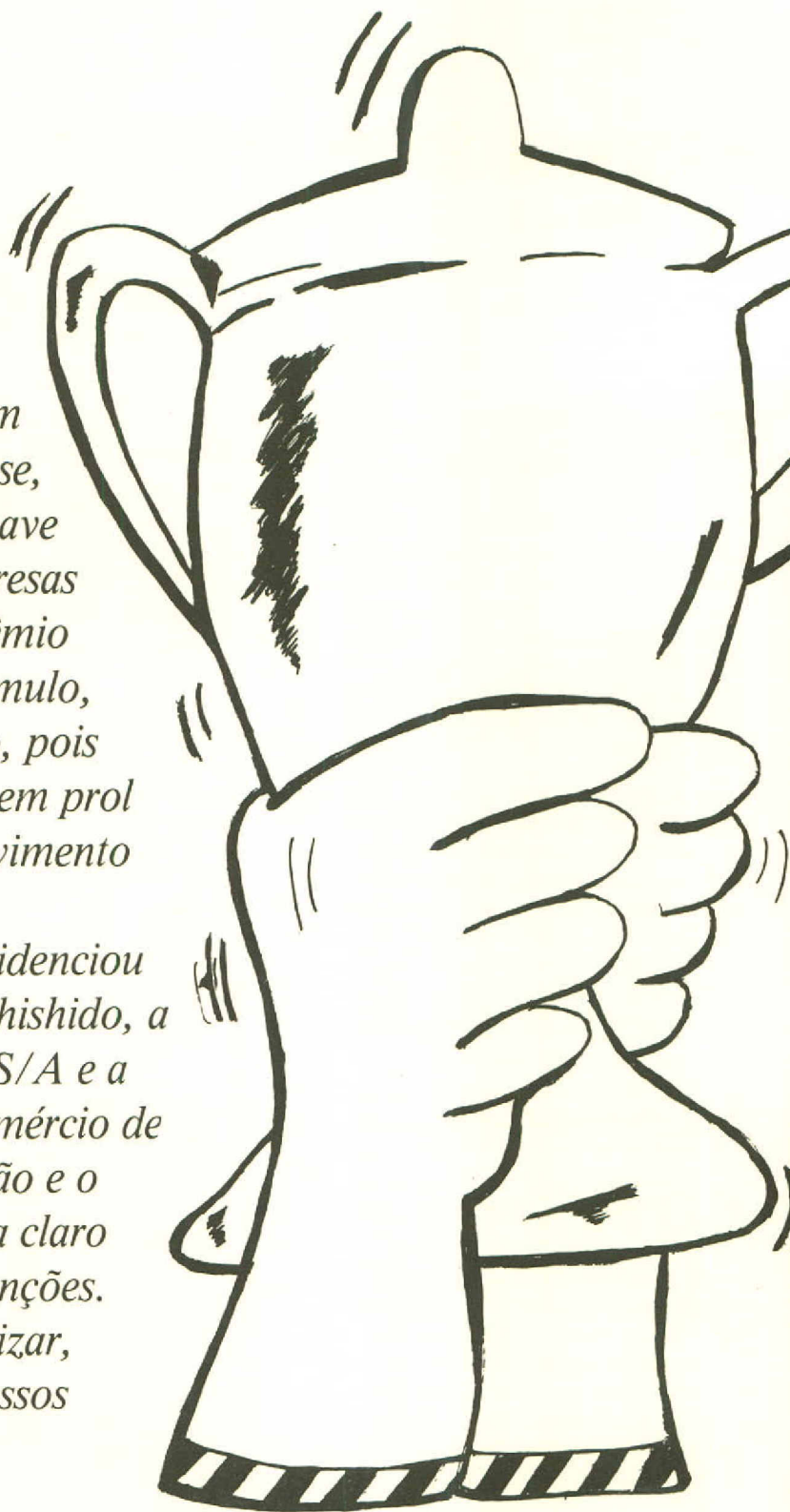
- cios com o Mercado Europeu.
- Papelão ondulado: Novos Conceitos Mercadológicos.
- Ecologia: A Produção em Harmonia com o Meio Ambiente.

A abertura do evento se dará no dia 9, às 19 horas. Nos três dias, como fator de congraçamento, que caracteriza as reuniões da Anave, será servido coquetel.

Prêmio Destaque

Todo ano, às vésperas do Fórum de Análise do Mercado de Celulose, Papel, Industrial Gráfico, a Anave entrega aos profissionais e empresas que mais se destacaram, o Prêmio Destaque, como forma de estímulo, incentivo e um agradecimento, pois acredita que tudo o que se faz em prol do setor, reverte em desenvolvimento para a área.

Nesse ano, a homenagem evidenciou Horácio Cherkassky, Akio Shishido, a Papyrus Indústria de Papel S/A e a Waldomiro Maluhy & Cia. Comércio de Papéis. O talento, a dedicação e o empenho dos agraciados torna claro que o setor é repleto de boas intenções. Mas que, apesar de muito realizar, ainda está dando os primeiros passos para uma longa caminhada.



No dia 28 de maio, a Anave - Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados, entregou, durante almoço que se realizou no Salão Promocional da Fiesp, o Prêmio Destaque do Ano 1991, aos profissionais e empresários que mais se evidenciaram durante o ano passado. O prêmio, instituído em 1987, é votado pelos associa-

dos da entidade e definido, os três melhores em cada categoria, pelo Conselho Deliberativo.

São quatro os prêmios a serem entregues: Empresa do Ano, Personalidade do Ano, Vendedor do Ano e Anúncio do Ano.

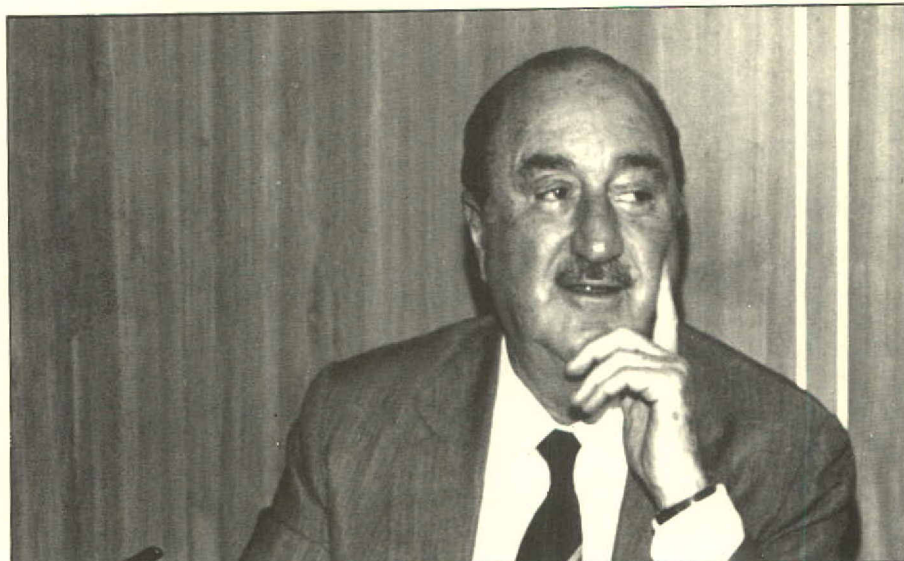
Na opinião do presidente da Anave, Clayrton Sanchez, o Prêmio Destaque é muito importante para o desenvolvi-

mento do setor papelero, por evidenciar as empresas e profissionais de venda da área. "A atenção às transformações tecnológicas e o nível de política empresarial/industrial, para alcançar seus objetivos, fez com que essas empresas e profissionais de venda merecessem tal homenagem, cujo objetivo principal é estimular o desenvolvimento de todos."

Personalidade do Ano

Com a entrega do prêmio "Destaque do Ano - 1991", a Hessel Horácio Cherkassky, considerado por seus colegas profissionais de vendas, "Personalidade do Ano". realizou-se uma importante homenagem à sua carreira empresarial de cerca de 40 anos, repleta de realizações em prol da indústria de papel e celulose. O presidente da Fiesp - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Mário Amato, já falou que "a vida de Horácio é uma folha de serviços prestados à indústria e ao País. Sua capacidade de realização em tantas causas e a vasta experiência adquirida, inclusive como conciliador, o tornam admirado e querido por todos".

Nascido em 30 de junho de 1917, o empresário é advogado formado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e administrador de empresas. Atual presidente da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, ao longo de sua gestão, entre outras participações relevantes, foi um dos responsáveis pela implantação do Programa Nacional



Horácio Cherkassky

de Celulose e Papel, que triplicou a capacidade instalada do setor, nas décadas de 70 e 80, e projetou o Brasil como importante produtor mundial.

Dentre suas múltiplas atividades, Cherkassky é diretor financeiro e diretor de Relações com o Mercado Mobiliário da IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A.; diretor da Klabin do Paraná Mineração S.A.; diretor da Valivaí Agrícola S.A.; vice-presiden-

te do CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo; membro da Comissão Consultiva de Especialistas em Celulose e Papel do FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, entre outros. "Esse prêmio é uma satisfação para nós e uma forma de agradecimento a esse profissional que tanto se dedicou ao setor de papel e celulose", finaliza o presidente da Anave, Clayrton Sanchez.

Vendedor do Ano

Modéstia e a honestidade são atributos marcantes da personalidade de Akio Shishido, 54 anos, ganhador do prêmio "Destaque do Ano-1991", na categoria "Vendedor do ano". Para Akio, essa é uma prova de amizade dos colegas do setor. Apesar de não se julgar melhor nem pior que ninguém, diz que "o prêmio é de grande valor".

Há 28 anos no ramo, Akio iniciou o seu trabalho em 1964, como vendedor na Cia. Suzano de Papel e Celulose. No decorrer dos 21 anos em que esteve na empresa, foi diversas vezes promovido, até chegar, em agosto de 1979, ao cargo de gerente geral comercial, onde ficou até o ano de 1985. Desde então, trabalhou durante seus anos como gerente comercial das Indústrias Matarazzo de Papéis S.A.. Em julho de 91 passou atuar na mesma função para a Cia. Industrial Paulista de Papéis e Papelão, onde está até agora.



Akio Shishido

Segundo Akio Shishido, o mercado de papel vem atravessando um momento difícil, pois foram feitos muitos investimentos no setor, aumentando a oferta de produtos e paralelamente houve uma queda no consumo. "Em ou-

tras crises que o País viveu, a alternativa encontrada foi a exportação, o que nos dias de hoje tornou-se pouco viável, pela crise generalizada em que o mercado mundial se encontra", diz ele.

Na sua opinião, o Brasil tem uma grande vocação para os produtos florestais e por isso tem condições de assumir a liderança mundial no setor de papel e celulose. Para ele, no momento em que haja uma recuperação da economia norte-americana e um desenvolvimento dos países do leste europeu, os negócios mudarão de dimensão e haverá um aumento da demanda dos produtos brasileiros. Para Shishido, o homem de vendas já conquistou um lugar de respeito junto à sociedade. "Além de aptidão e gosto pelo seu trabalho, esse profissional tem de somar a essas qualificações natas, as morais, as técnicas, o conhecimento teórico, para assim formar o perfil necessário no exercício desta profissão e a consecução de sua auto-realização." De acordo com Shishido, esse profissional se vê hoje diante de um desafio: conviver com um mercado mais livre, sem o guarda-chuva do Ctp, que entre outros males, gerou a acomodação do profissional de vendas.

Papirus, a melhor empresa do ano



A empresa exporta para mais de 30 países, nos cinco continentes. Responde por 40% das exportações brasileiras de cartão duplex. No detalhe, Dante Ramenzoni.

A história da Papirus Indústria de Papel S.A., tem início em 1894, com a chegada em São Paulo da família Ramenzoni e a firme decisão de se fundar, no País, uma fábrica de chapéus, a Dante Ramenzoni Ltda. O produto precisava ser embalado adequadamente, o que levou a empresa, em 1951, a adquirir uma pequena fábrica de cartão, localizada em Cordeirópolis, no interior de São Paulo. Criava-se a Papirus, que apresentou tão bons resultados que reverteu todos os planos dos Ramenzoni.

As atividades da empresa passaram a se concentrar totalmente na fabricação de cartões. Em poucos anos, a Papirus transformava-se numa das maiores indústrias do setor do País, conquistando o terceiro lugar na fabricação brasileira de cartões e figurando como a maior exportadora de cartão duplex do País. Atualmente a Papirus exporta para mais de 30 países, nos cin-

co continentes. Os negócios são realizados por meio de tradings, agentes ou pela venda direta ao consumidor. A Papirus responde por 40% das exportações brasileiras de cartão duplex. “O empenho e a persistência de Dante foram fundamentais para que isso acontecesse”, explica o diretor de Planejamento, Claudio Henrique Pires.

Dante Ramenzoni começou a trabalhar na fábrica de chapéus aos 22 anos. Em 1972, quando a Dante Ramenzoni Ltda. foi vendida, assumiu a presidência da Papirus. Hoje ele é um dos responsáveis diretos por uma empresa que ocupa 544.570 metros quadrados e apresentou em 91, uma produção de 52.500 t/ano e um faturamento de US\$50 milhões.

Pelo trabalho desenvolvido durante o ano de 91, a Papirus recebe a maioria dos votos dos associados da Anave como Empresa do Ano. “Nós ficamos muito felizes com o prêmio, pois ele

veio coroar o desenvolvimento que a empresa vem apresentando”, comenta Pires. A Papirus é uma empresa líder no setor de reciclagem, possuindo uma grande sofisticação em seus equipamentos. Num momento como o de hoje, em que a preocupação com a ecologia está em evidência, o prêmio conquistado demonstra, de acordo com o diretor de Planejamento, um apoio ao programa de investimento realizado pela empresa. “Isso numa época de crise como a que vivemos, demonstra grande confiança no futuro.”

E, de acordo com as perspectivas da Papirus, o futuro promete não ter mais fim. “Estamos com um projeto de expansão que propiciará uma elevação de 25 % da produção e que será concluído no final desse ano. Ele visa a manutenção dessa posição no mercado, além de melhorar, cada vez mais, a qualidade e aumentar a produtividade em nossas instalações.”

Anúncio do Ano

“Esse prêmio representa um alento e um incentivo, para continuarmos lutando pela sobrevivência do empresário brasileiro, a fim de, num futuro próximo, sairmos vitoriosos dessa crise”. Com estas palavras, o diretor da Waldomiro Maluhy & Cia. Comércio de Papéis, Milton Maluhy, comenta o fato da empresa ter ganhado o prêmio “Destaque do Ano - 1991”, na categoria de melhor anúncio.

O anúncio vencedor foi desenvolvido pela Grafite Propaganda e Publicidade Ltda, sob a responsabilidade do diretor da agência, Oswaldo Marchesi. Segundo ele, ao elaborarem o material, o pessoal da agência tinha em mente alinhar a tradição que a Maluhy conquistou em seus 45 anos de existência, com a preocupação constante da empresa em modernizar-se. “Por isso, escolhemos um saxofone para ilustrar a foto, pois é um instrumento antigo que, no entanto, passa uma imagem de modernidade. Houve até o cuidado de colocarmos a partitura escrita numa folha de computador para que esses contrastes fossem realçados”, explica Marchesi.

Milton Maluhy avalia os resultados obtidos pelo trabalho como satisfatórios, não só pela excelente qualidade do motivo e texto, como também pelos reflexos da mensagem de tradição e modernidade inserida no mercado papelero. “Também, como ponto favorável, devemos mencionar que a citação dos produtos comercializados e a relação dos nossos representantes, ampliou, em nível nacional, a divulgação do nome Maluhy”, complementa Milton.

A Waldomiro Maluhy & Cia. Comércio de Papéis, teve a sua primeira sede, em 1947, em um prédio alugado de apenas 200 metros quadrados, na rua 25 de Março, no centro de São Paulo. Como resultado de muito empenho e trabalho de seu fundador, Waldomiro Maluhy, a empresa mudou-se para um local mais amplo, com cerca de 400 metros quadrados, na mesma rua.

Sempre mantendo um bom estoque de matéria-prima, além de um bom relacionamento com os clientes, em pou-

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 evolui com o tempo, se estruturando sempre, para ficar na vanguarda.

que

Anúncio premiado pelos associados da Anave. Tradição e modernidade foram as palavras-chaves utilizadas para a mensagem final. No detalhe, Milton Maluhy.

co tempo Maluhy tornou-se uma empresa de peso no mercado. Sua expansão não parou e culminou com a aquisição, em 1968, de um prédio na rua do Gasômetro, onde está instalada até hoje, além da incorporação, em 1985, de um outro imóvel vizinho, na rua da Juta. Sua área de armazenagem passou a 10.000 metros quadrados. Participam da direção da empresa os filhos do seu fundador: Miguel Maluhy, diretor comercial e também presidente do Sindicato do Comércio Atacadista de Papel e Papelão de São Paulo; Celso, diretor financeiro; e Milton, diretor administrativo.

A empresa possui representantes em todo o País, atendendo cerca de 10.000 clientes, desde pequenas papelarias até indústrias, bancos e empresas estatais. Em 1990, a Maluhy se reestruturou, passando a ter três divisões. A Divisão Gráfica atende os clientes de São Pau-

lo e da Grande São Paulo, com uma completa linha de papéis para imprimir e escrever; a Divisão de Consumo está voltada para a mesma área, com as linhas de produtos para papelaria, materiais para escritório, produtos para informática e papéis para embalagens; e a Divisão Nacional de Vendas, que abrange clientes do interior de São Paulo e de outros Estados, com os produtos já citados, além de papéis carbono e autocopiativos, cartões e cartolinas, papéis importados e para expediente.

De acordo com Milton Maluhy, as perspectivas da empresa frente ao mercado, estão sedimentadas em alcançar resultados favoráveis, provenientes de uma política agressiva de vendas e na manutenção de amplo respeito pela atual situação econômica do País, na qual a recessão e o alto risco de liquidez, não permitem ousadias, além dos limites da realidade do mercado.

Como não exportar

Os principais erros que se comete na exportação são basicamente realizados por desconhecimento do roteiro, mercado, da incapacidade técnica, e especialmente pela falta de mentalidade exportadora. Indicamos aqui os 10 principais erros a serem evitados, lembrando que os ocorridos na exportação, são pagos em dólar.

1 Exportar é a saída para a Crise — O mercado interno tem sido generoso em produzir crises e, toda vez que isso acontece, existem empresas que encaram a exportação como saída, válvula de escape, venda de excedente, desova de estoque e por aí a fora.

Anos atrás estivemos acompanhando, na qualidade de agente de compras, a visita de um importador canadense de móveis à várias fábricas do Sul do País. Selecionada a empresa, definindo o produto, preço, iniciamos a exportação do primeiro lote.

O importador, entusiasmado com o sucesso da remessa, investiu em propaganda e montou um show-room em Toronto. Chegou o segundo pedido mas, desta vez, o fabricante achou conveniente vender no mercado interno, pois já não havia mais crise junto a seus distribuidores habituais. O importador canadense prometeu não comprar mais daquele fabricante, nem do Brasil, e mais, se esforçava para alertar os demais importadores, a não encarar o Brasil como um fornecedor sério. Respeitando o ciclo, a crise chegou outra vez, e o fabricante voltou a

contatar o importador canadense, que já adquiria de outros fornecedores. Com isso pode-se constatar: a exportação não pode ser encarada como saída para a crise, mas sim como postura da empresa, escolha estratégica. E mais: não devemos pensar que na crise interna podemos escoar a nossa produção no Exterior, pois, com exceção

de commodities e dos outros produtos que atendem normas internacionais, para a maioria dos produtos devemos efetuar uma série de modificações (custos, tamanhos, normas, design etc.), que durante a crise não teremos tempo, nem recursos para dispor.

2 Abordar muitos mercados simultaneamente — No início das operações é comum tentar abordar

três, custos de transporte, taxas, tamanhos etc. Não havia feito uma pré-seleção de mercado, de forma a diminuir o leque de possíveis compradores. Nisso, pode-se constatar que é mais prudente adquirir experiência com poucos mercados e aos poucos expandir a atividade, evitando altos custos e dispersão de esforços. É preciso concentrar esforços.

3 Confundir capacidade de produção com capacidade exportadora — O fato de termos uma capacidade de produção não significa possuímos capacidade exportadora, de internacionalizar a empresa, isto é, assumir uma postura de adaptação ao mercado internacional, desde o design até o pós-venda.

Um produtor de móveis nos procurou dizendo: "Daqui a quatro meses, terei uma capacidade ociosa de 20%. Encontre um importador que possa absorver este excedente". Evidentemente, este fabricante tinha capacidade de produção, mas não capacidade exportadora pois, seus móveis não eram fabricados de acordo com normas de mercado internacional. Preci-

savam tratamento de madeiras para temperaturas diferentes, acabamento mais aprimorado etc. Mais um lembrete: capacidade de produção é só uma parte da capacidade exportadora.

4 Não se Preocupar com a marca — Marca, em muitos casos, é o principal ativo de uma empresa e apesar dos esforços e investimentos



vários mercados simultaneamente. Recentemente, estivemos em contato com um fabricante de artigos para decoração que expediu milhares de cartas ao redor do mundo para potenciais importadores, cujos endereços tinha obtido através de um levantamento junto ao CIC sem uma pesquisa preliminar referente a normas, res-

realizados para criá-la e mantê-la no mercado interno, não assumem a mesma postura quando se trata de mercado externo.

Conhecemos empresas que visitaram feiras internacionais e, em plena realização do evento tiveram de suportar o incômodo de receber visita de representantes de outras empresas cujas marcas já tinham sido registradas anteriormente, exigindo a retirada da marca. Em outro caso, outras tiveram suas marcas registradas em vários países e foram obrigadas a comercializar, através do “incômodo parceiro”, que pirateou a marca. Outras ainda não pesquisaram se a marca utilizada no mercado interno teria a mesma eficácia no mercado externo ou significado duvidoso. Outros, enfim, vendem sem marca, recebendo pouco por sua exportação. É bom saber que a marca é um ativo importante e, como tal, deve ser tratado.

5 Preço sem competitividade — Há um antigo costume de elaborar o preço de exportação baseado no do mercado interno. Quando o mercado externo difere do mercado interno, como acontece na maioria dos casos, a composição do preço do segundo não é ideal. A falta de competitividade é muitas vezes atribuída injustamente ao câmbio, à falta de incentivos, ao protecionismo. Raramente, atribuímos essa falha ao desconhecimento das técnicas de exportação, à inexistência de um custo apurado ou de uma eficiente estrutura de exportação. É preciso saber que o preço de exportação não é baseado no preço de mercado interno, mas sim na engenharia econômica, tributária, financeira e comercial.

6 Falta de pesquisa — A exportação está baseada no tripé: pesquisa, promoção e profissionalismo. A escassez de pesquisa determina, quando pouco, situações constrangedoras, como fazer gafes durante um contato no Exterior por não conhecer os costumes locais, até prejuízos sérios, como nomear um representante mal selecionado ou pagar uma indenização ao consumidor por um defeito no produto ou ainda exportar produtos que não atendam às normas e gostos do usuário. Um produtor de lingerie, em sua primeira exportação aos EUA, enviou peças com as mesmas cores utilizadas no mercado externo. Ficaram no estoque, pois as cores preferidas pelos con-

sumidores americanos eram outras. Outro fabricante levou para uma feira no Japão, sofá vendido no mercado interno. A dimensão do produto resultou no maior do espaço disponível nos acanhados apartamentos nipônicos. Uma empresa, fabricante de central de alarmes, exportou para um país da América Latina, sem checar o grau de proteção da rede elétrica. Conseqüência: os alarmes dispararam por não disporem de filtros. Como lição adquirida, entende-se que o projeto de exportação deve ser baseado mais em pesquisa e menos em feeling.

7 Desconhecimento da mecânica de exportação — É relativamente complexa a mecânica de exportação e também

é comum que acabemos nos queixando da burocracia dos órgãos responsáveis pela condução do comércio exterior ou da falta de flexibilidade das empresas ligadas à logística de exportação. É mais provável que haja uma falta de conhecimento das rotinas administrativas, do que uma inflexibilidade de terceiros. Mais uma lição a aprender: rotina administrativa faz parte integrante do processo.

8 Serviço pós-venda — O processo de exportação é contínuo. Não termina quando o produto é embarcado, mas quando se tem certeza que o cliente voltará a comprar de novo. Anos atrás, empresas fabricantes de eletrodomésticos venderam seus produtos, mas não se preocuparam com a assistência técnica e peças de reposição. Após os primeiros problemas técnicos, o cliente não voltou a comprar. É bom lembrar: a primeira preocupação deve ser o pós-venda.

9 Deficiência no controle de qualidade — É nossa opinião que deveria haver obrigatoriamente

um selo de exportação, isto é, um aval emitido por uma entidade oficial que certifique a qualidade do produto a ser exportado. Um produto com má qualidade prejudica a imagem do país no exterior. Conhecemos uma empresa que comercializou produtos elétricos que, exportados para um país da América Latina e, devido à escassa qualidade, apresentou defeitos. Criou-se no País uma imagem desagradável do produto elétrico, que custou a ser recuperada. É preciso saber: o consumidor externo é mais exigente e protegido por normas severas.

10 Falta de estrutura — A exportação exige, como qualquer outra atividade, gen-



te competente, preparada e com uma sensibilidade transcultural. Só o conhecimento do idioma não é suficiente. É indispensável ter alguém com vivência no mercado internacional, sabendo como negociar com os vários povos. Mais uma lição: quem trata de exportação deve pensar 25 horas por dia em exportação. Como foi possível perceber, pelos exemplos citados, as falhas na exportação estão radicadas na falta de informação, pesquisa e mentalidade exportadora.

Colaboração de Nicola Minervini, gerente de Consultoria da KPMG.

Os males da indústria de embalagem

É costume entre os empresários do setor de embalagens considerarem, como causa principal das suas atribuições financeiras, a concorrência acirrada na disputa por encomendas. Entretanto, uma análise mais profunda da situação nos levará a identificar outros males, se não piores, tão graves quanto o aviltamento de preços.

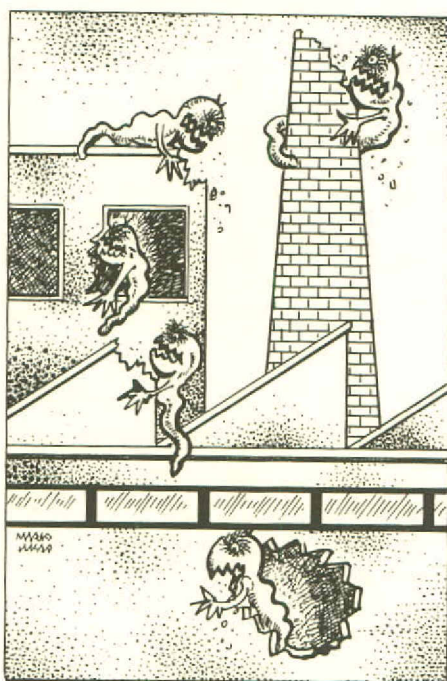
Tal como um ser vivo, a empresa está sujeita à "infecções" que, se não diagnosticadas a tempo, debilitarão todo o seu organismo. É de se esperar, portanto, que os empresários estejam atentos a todos os sintomas e que tenham sempre disponível o melhor termômetro para o caso: uma contabilidade confiável e atualizada. Mas, sobretudo, é imprescindível que os diretores e gerentes das companhias conheçam os problemas em toda sua extensão e se preparem cientificamente para combatê-los, evitando as panacéias que, na maioria das vezes, só abaixam a febre. Em princípio, está não é uma tarefa tão difícil, uma vez que são poucos os problemas, embora múltiplas as consequências. Podemos resumir-los em apenas cinco itens: excesso de imobilização, excesso de estoques, venda acima dos recursos próprios, insuficiência de lucros e excesso de retirada de lucros. É bom lembrar que a ordem dessa colocação não indica o grau de periculosidade, podendo qualquer delas atentar seriamente contra a sobrevivência da empresa.

Excesso de Imobilização—Podemos afirmar que este mal se enuncia quando os recursos de capital de giro da empresa (caixa, bancos, duplicatas a receber e estoques) começam a ser desviados desordenadamente para investimentos em Ativo Permanente (imóveis, máquinas, instalações e veículos). Conhecendo-se a inadimplência tecnológica de muitas empresas de embalagem no Brasil e a precariedade de suas instalações físicas, tornam-se claras as causas da epidemia deste mal. Os empresários, diante da carência de financiamento a longo prazo, contratam a compra

de equipamentos e edificação de sedes próprias, com recursos exigíveis a curto prazo, comprometendo, às vezes, irremediavelmente, a sua liquidez.

Excesso de Estoque — Neste caso, a liquidez da empresa estará prejudicada pela política inadequada de formação de estoques, que, com sua baixa rotação, estaciona no almoxarifado da empresa os recursos preciosos para liquidação dos compromissos com a pontualidade requerida. O fato se agrava, ainda mais, quando esta má política é mantida através de descontos das duplicatas a juros exacerbados.

Venda Acima dos Recursos Próprios



— Níveis elevados de valores a receber só poderão ser suportados por empresas que tenham reservas substanciais, de capital de giro. Assim, um volume limitado de capital de giro restringe o nível de valores a receber, limitando a capacidade de expansão das vendas a prazo. A manutenção de um nível de valores a receber compatível com o capital de giro líquido (ativo circulante - passivo circulante) é o principal aspecto a ser observado no controle deste mal.

A empresa domina o nível de valores a receber pela seleção de seus clien-

tes num rigoroso estabelecimento dos prazos que ela conceda nas vendas e da política de descontos para pagamento antes dos períodos estipulados.

Insuficiência de Lucros — Por demais conhecido, este mal, de uma voracidade incrível, deteriora as finanças de qualquer empresa de forma irremediável, pois, ao contrário das demais, os danos ocorridos são irrecuperáveis. Ele é provocado por dois "vírus" diferentes, porém igualmente perigosos: aviltamento dos preços ou insuficiência de vendas. No primeiro caso, os valores resultantes da venda dos produtos não cobrem os investimentos incorridos; no segundo, os preços praticados são compatíveis com os custos, porém, o volume de vendas no período não foi satisfatório. Para que haja um diagnóstico seguro deste mal, é necessário saber diferenciar corretamente o agente causador e, na dúvida, recorra ao médico.

Excesso de Retirada dos Lucros — É um mal tropical típico das pequenas e médias empresas e é provocado por um "vírus" que tem o "habitat" preferido na vaidade e ostentação de diretores de empresas de embalagem, que, contrariando as normas de bom senso, descapitalizam as suas empresas em busca da construção de um "sólido" patrimônio particular ou de um patrão de gastos pessoais em desarmonia com os lucros da empresas. Os empresários, que assim procedem, esquecem que essas "vitaminas" retiradas de sua empresa terão de ser repostas e, às vezes, a um custo muito alto e em oportunidades impróprias, quando não, em uma "U.T.I."

Para finalizar, lembramos aos empresários do setor de embalagens que a falta de conhecimentos profissionais para um combate eficaz e sistemático dos males que podem afligir a sua empresa, o melhor caminho é um bom "convênio de assistência médica" com a sua associação de classe.

Silvio Araújo Neto é consultor da Associação Brasileira de Embalagem

Kaizen, grande estratégia nas organizações nesta década



Kaizen em vendas — melhorias constantes nos negócios mostra como as atividades de vendas podem tornar-se uma operação agradável, motivadora e estimulante com a utilização de seus conceitos.

Segundo o consultor associado à Manhattan Treinamento & Desenvolvimento Ltda., professor Takeshi Jumonji, “é apenas uma pequena parte de um amplo projeto que a Manhattan desenvolveu e denominou Matriz Multifuncional Kaizen, que consumiu dois meses de pesquisas no Japão e seis meses de transculturação no Brasil”. Para ele, esse projeto assegurará às empresas que o adotarem, um instrumento seguro e eficaz de estratégia e competitividade, compatível com os países do primeiro mundo.

Jumonji alerta que é fundamental que as organizações reflitam sobre as rápidas mudanças que estão processan-

do-se no cenário internacional, com visíveis reflexos na economia brasileira. E, acrescenta: “Algumas empresas no Brasil já se conscientizaram de que é necessário participarem e se envolverem nesse processo de mudanças. E o modelo mais adotado tem sido o japonês.”

Desde a década passada, muito se tem falado de CCQ, TQC, CWQC, Kanban e outras siglas e nomenclaturas, notadamente aquelas originárias do Japão. Jumonji lamenta que todos esses instrumentos, voltados à obtenção de qualidade, pro-

ductividade e redução de custos “não tenham sido utilizados com a devida eficácia no País”.

O professor explica que o conceito que incorporou todas essas ferramentas de administração, num só enfoque sistêmico para a efetiva prática em todas as áreas da organização, é o Kaizen. “O Kaizen, ainda pouco conhecido no Brasil, é um conceito orientado para os processos e não para os resultados”, afirma.

Para facilitar o entendimento, Jumonji enfatiza: “Se todas as fases de qualquer processo forem bem planejadas, orientadas e conduzidas, os resultados ocorrerão naturalmente, como consequência lógica. Kaizen é isso, essencialmente.” Comparando esse conceito com o modelo de administração ocidental, ele diz que “o conceito ocidental de administração enfatiza a busca de resultados muitas vezes de forma dramática, desgastante e traumati-

zante.” E exemplifica, com ocorrências comuns, de ordens dadas por executivos ocidentais aos seus subordinados: “Quero resultados. Não me importo como: façam acontecer!”. “Em outras palavras, os processos não são levados em consideração”, acentua o professor.

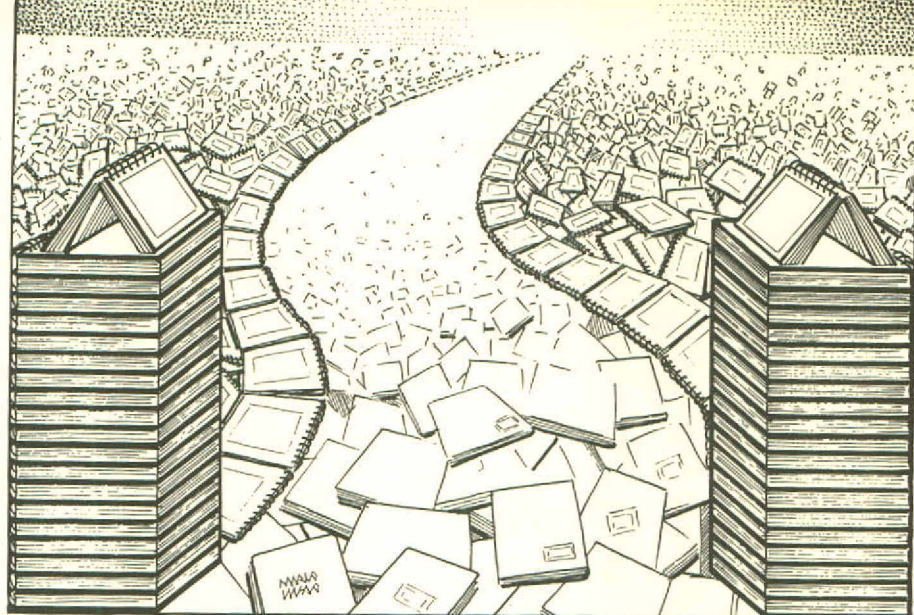
Ele esclarece que o conceito orientado para os resultados conduz os membros de uma organização às ansiedades, inquietações, desmotivações e falsas expectativas, porque “não há uma sistematização de meios, muito menos uma seqüência de ações e procedimentos com informações e orientações de como desenvolver as etapas e sub-etapas de um processo”.

Segundo revela Jumonji, o desempenho no Kaizen é avaliado a partir do esforço, da disciplina, da participação e do envolvimento. A formação de pequenos grupos é intensamente incentivada e apoiada em toda a organização. “Esses grupos se reúnem para a discussão dos métodos mais adequados na condução dos processos dos quais fazem parte. Essas discussões levam ao estabelecimento de padrões que são constantemente desafiados.” Como os esforços, as idéias e os desafios são promovidos por grupos e para os grupos, a sensação de segurança, de apoio mútuo e de compartilhamento resultam sempre em trabalhos desenvolvidos com muita motivação, elevado moral e constantes realizações.

O professor sintetiza a definição do Kaizen como melhorias diárias e constantes em tudo que possa ser melhorado, em todas as áreas da empresa. “Toda mudança positiva reverterá certamente em benefício para o consumidor. Isso explica a qualidade e a alta competitividade dos produtos japoneses no mercado internacional.” Ele ainda faz questão de comentar que o conceito Kaizen será a grande estratégia das organizações nesta década. E sentencia: “Aquelas que não tiverem envolvimento consciente nessa estratégia poderão perder a competência de mercado”.

O futuro dos

profissionais de vendas



O padrão profissional adotado no Brasil está muito distante dos comumente seguidos em outros países.

A maior parte da força de trabalho do País é constituída de pessoas ligadas à vendas.

São mais de seis milhões de profissionais de todos os tipos, níveis e categorias, atuando em vários ramos de negócios.

Imaginando-se a hipotética figura de uma greve geral nesse setor, ocorreria, sem dúvida, uma paralisação total da economia.

Ou seja, o caos.

Todo o PIB, Produto Interno Bruto brasileiro, estimado em US\$ 400 bilhões, é resultante de processos de vendas, não importando qual seja. E isso tem sentido: não existe qualquer negócio possível de ser efetuado, sem a presença de um vendedor, representante ou corretor. Tudo gira em torno dessas pessoas e o sucesso ou o fracasso de qualquer tipo de empreendimento passa pela competência dos responsáveis da área de vendas.

Apesar do significado econômico que possui, o ramo de vendas existe submerso em um gigantesco "iceberg" econômico, que esconde uma realidade

de dramática e indiscutível: ele se orienta e se movimenta a partir de um amorismo de fazer inveja a qualquer país de terceiro mundo. A dura realidade, é que o Brasil, que busca a modernidade, está muito longe do profissionalismo adotado e praticado por outros países. Um país, que pretende chegar ao primeiro mundo, deve ser avaliado também pelo nível de profissionalismo das suas categorias.

O predicado profissional é aplicado aqueles que, na sua atividade, têm a clara consciência da necessidade de se especializar, aprofundar o seu conhecimento, percebendo e atentando para a importância que desempenha para a sociedade como um todo.

O ato de vender no Brasil é ainda é sinônimo de picaretagem, enrolação, tapeação, de coisa feia. A atividade é vista como livre ingresso de quaisquer pessoas, desde que essas se habilitem e para isso não importa qual seja a empresa. Grande delas não se importa em contratar um vendedor com pouco potencial, desde que seu custo seja baixo.

É verdade que, encostar a barriga no balcão e dizer "às suas ordens" ou pegar uma pasta com catálogo, bloco de pedidos e lista de preços, para visitar clientes de porta em porta, aparentemente não requer nem esforço, nem prática.

Por esses motivos, mas principalmente por fatores culturais e econômicos, é que a área de vendas no Brasil abriga uma quantidade assustadora de pessoas totalmente despreparadas, principalmente em matéria de técnicas de ven-

da. Só como exemplo: nos Estados Unidos, se você quiser ler alguma publicação especializada em vendas, basta escolher entre as várias, de excelente qualidade gráfica e editorial, optando por aquela que mais se ajusta ao seu gosto ou à sua área específica.

Acredito que a busca de profissionalismo em vendas no Brasil vai acontecer em decorrência do estado de premissa das empresas — em função da competitividade e restrição do mercado. Hoje, ou as empresas investem no seu pessoal de vendas, procurando melhorar o nível dos seus vendedores, ou correm o risco de serem "varridas" do mercado. As empresas terão de optar entre aprender a vender ou a resignar-se a não passar de ano, tornando-se repetentes.

No contexto atual, holofotes e luzes voltam-se sobre a figura do executivo de vendas, aquele que é o grande responsável por fazer as coisas acontecerem em sua área.

Gerentes, diretores e supervisores têm a ingrata missão de alcançar resultados de qualquer forma, apesar da qualidade dos "soldados" que dispõem e da força desmoralizada que possuem, sem preparo, armas ou munição.

É quase desumano o que fazem, por exemplo, as multinacionais, com "exércitos" de vendedores muito mais profissionais, comandados com habilidade e competência por "generais" treinados na arte de orientar equipes de vendas. Uma verdadeira operação, "Tempestade no Deserto" que cai a cada dia sobre o "abatido" e abandonado vendedor brasileiro, muitas vezes

profundamente mal treinado.

Portanto, o executivo de vendas brasileiro tem uma obrigação moral urgente de sair dessa situação; tem o dever de tirar o pó e limpar as teias de aranha de sua mesa e dar um salto em direção aos anos 90, abandonando conceitos e métodos que, se um dia consagrados, o foram antes da Segunda Guerra Mundial.

Minha receita para o novo profissional de vendas baseia-se na conscientização e preparo daqueles que possuem, na responsabilidade de comandar equipes de vendas, seu principal ingrediente. Eis alguns pontos a serem observados:

Mais campo e menos gabinete - Conheço gerentes e diretores de vendas que, há muito tempo, abandonaram o campo, aquartelaram-se em gabinetes e já não se lembram mais de como é vender. Precisamos de gerentes que permaneçam mais tempo no campo, ao invés de se fecharem, em gabinetes refrigerados, longe do mercado.

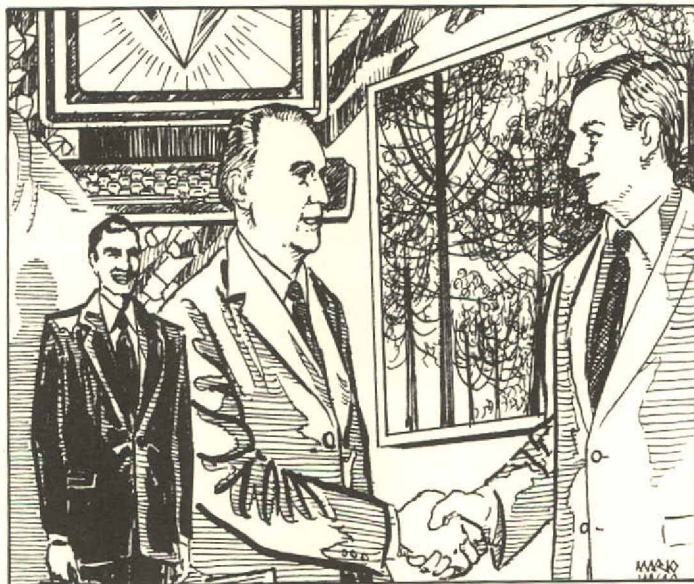
Mais profissionalismo e menos paternalismo - Muitos executivos de vendas tratam ainda sua equipe como uma grande família. Por isso, continuam acobertando falhas e incompetências de vendedores medíocres, os quais, há muito, deveriam estar em casa, fazendo qualquer outra coisa, menos vender. Estes, por comodismo ou simplesmente falta de coragem para enfrentar situações, mantêm o baixo nível de sua força de vendas. Os novos tempos exigem análises criteriosas das equipes de vendas, sobre quem é do ramo, quem pode crescer, quem é o vendedor por mero acaso ou simples acidente, e finalmente, o que não tem nada com nada.

Mais ação e menos burocracia - Pesquisa realizada junto a quase 400 profissionais de vendas, comprovam que eles gastam 13% do seu tempo nas armadilhas e rotinas de relatórios. São montanhas de papel inútil, que ninguém lê e não serve para nada. Está na hora do executivo de vendas avaliar melhor seus instrumentos de controle, deixando sua equipe mais livre para

executar aquilo que realmente interessa, ou seja, vender.

Voltando-se para os resultados - Observa-se gerentes de vendas muito mais preocupados em aparecer e fazer "média" para seus superiores, justificando os resultados do mês anterior, do que simplesmente resolvendo os problemas da área comercial. As empresas precisam de executivos que produzam resultados e não desculpas.

Mais estratégias e menos explosões - O executivo de vendas brasileiro é uma metralhadora desgovernada, que emite tiros para todos os lados, sem acertar o alvo, fazendo muito barulho. Está na hora desse profissional mirar seu alvo e acertar! Para onde vamos? Para o local onde se possa conseguir



maiores e melhores resultados. Que segmentos são mais interessantes? Como posso explorar mais inteligentemente o potencial da equipe de vendas? Enfim, o executivo de vendas precisa pensar como estrategista e definir os melhores caminhos para sua equipe percorrer.

Menos reuniões e mais ação - Embora um defensor do treinamento das empresas, observo constantemente uma distorção na forma de se realizar reuniões, quase sempre inúteis e inócuas. Só servem para descontentar e desmotivar a equipe. Tem muita empresa que há muito estaria no primeiro lugar do ranking de vendas, se esquecesse as horas em que as equipes participam de reuniões. Mais do que nunca, o vende-

dor precisa empregar bem o seu tempo e ele se revolta quando participa de reuniões que nada lhe acrescentam, além de um monte de normas e regulamentos, cobranças, ameaças, fofocas e muito cafezinho.

Mais líderes e menos chefes - Neste País, em geral, o cargo de direção de vendas é ocupado por pessoas mais hábeis em vender do que em liderar. Chega-se à triste conclusão de que existem chefes de vendas e não líderes de vendas. É fundamental que o executivo de vendas reflita sobre o seu papel, que não é de mostrar capacidade como vendedor eficiente por detrás da mesa, cobrando resultados, mas, sim, de desenvolver potenciais para tornar seus vendedores 10 vezes melhores do que um dia ele próprio já foi.

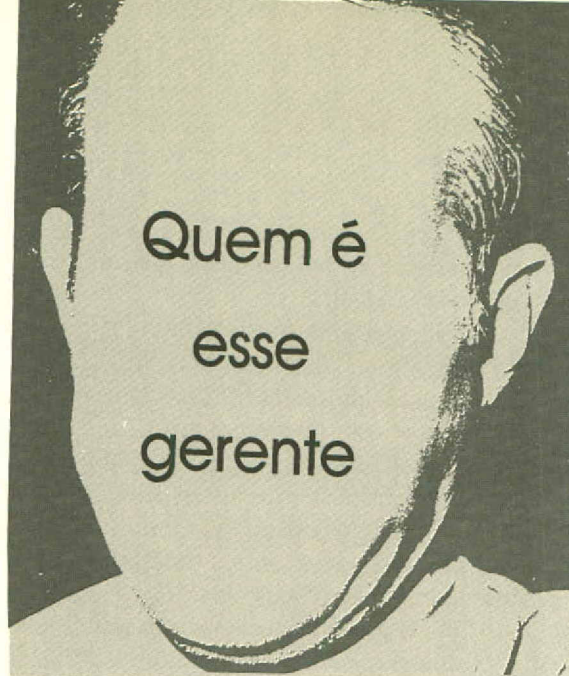
A equipe precisa sentir a força do seu líder nas ações e atitudes, por meio da comunicação inteligente, da motivação constante. Na realidade, o conceito de que só chefes são obedecidos e os líderes respeitados está presente e se mostra, mais forte, a cada dia que passa.

Menos palavras e mais exemplos - Talvez o recado mais importante seja o de que ninguém pode sensibilizar vendedores se não praticar o que apregoa. A maioria dos executivos de vendas esquece-se disso. Estão acostumados a dizer o que fazer, mas sem dar

exemplos. Gostam de cobrar organização e planejamento dos vendedores, mas não o demonstram. O gerente enfatiza aos vendedores que a empresa lhes paga cada minuto do tempo de trabalho, mas ele mesmo não obedece horários, chegando tarde e saindo cedo.

Embora esse receituário prescreva remédios amargos, às vezes até doloridos, tenho certeza de que o tratamento funciona. Pode acontecer de não se conseguir recuperar totalmente o profissionalismo do setor de vendas no Brasil, mas pelo menos, vamos tirar o doente da UTI!

Milton Lisboa é consultor de Vendas e diretor do Círculo dos Profissionais de Vendas.



Qual é o perfil de um gerente de exportação? Quais são os requisitos necessários para desempenhar essa função? Como se prepara um gerente de exportação? Quanto ganha, quanto trabalha? É um cientista ou camelô de luxo? Afinal, quem é este executivo internacional, que viaja, luta, exige, fala vários idiomas, tudo para satisfazer sua majestade, o importador?

O gerente de Exportação é um cargo novo no Brasil, diferente de outros já consagrados e bem definidos, como comprador, vendedor, contador, advogado, engenheiro etc. Por essa razão, não há ainda uma plena consciência do seu alcance, importância e requisitos para sua seleção.

É estranho também constatar como as empresas que fazem vultosos investimentos nas diferentes áreas, "pechincham" na hora de estruturar um departamento de exportação. Empresas que investem dezenas de milhares de dólares em propaganda, campanhas publicitárias, pontos de vendas, máquinas sofisticadas, tecnologia, viagens ao Exterior, lobbies, acabam gerindo sua exportação com auxiliares administrativos para efetuar o trabalho rotineiro, pensando ingenuamente em economizar. Em algumas empresas, não há uma contabilidade de custos de exportação. O empresário não chega a conhecer o efeito dessa "economia".

Verifique o custo da comunicação: as guias mal preenchidas que voltam, é intransigência da Cacex? E aquela multa paga porque não foi verificado o contrato? Seu preço de venda é remunerador ou você está simplesmente aceitando o que lhe é oferecido? O seu representante é o mais eficiente para o seu mercado? E aquela carta de crédito que gera problemas por falta de detalhes não apurados? E a feira internacional que resultou em fracasso, porque não foi planejada? O seu produto

está pagando o menor imposto possível? E aquele contrainner que voltou porque não estava condicionado conforme as especificações? Enfim, estas "economias" têm levado vários exportadores à situações difíceis.

Existem empresas que são exigentes apenas na escolha de seus gerentes e não apresentam a mesma preocupação na hora de estruturar o seu departamento de exportação. A gerência de Exportação necessita de um grau de profissionalismo maior que o de outras áreas. Ninguém mais que o gerente de Exportação deve conhecer a empresa, pois ele a representa no Exterior. Antes de tudo, ele deve estar "ligado" ao mundo externo, ser criativo, flexível, dominar vários idiomas, ter um alto nível cultural (ele está constantemente em contato com várias culturas), ter capacidade de coordenação, ser um profundo conhecedor do marketing internacional, possuir um grande espírito de luta e uma resistência física acima da normal (viagem, clima, alimentação, riscos, culturas diferentes são testes para o export-manager), ser um grande planejador e possuir muita intuição. Enfim, um misto de cientista, artista e mascate.

É claro que não há muitos no mercado e os poucos existentes são disputados a peso de ouro, pelas empresas que acreditam que a exportação é a solução inteligente. Existe um pouco de folclore sobre o executivo de exportação. Alguns acham que ele ganha em dólar, que frequenta restaurantes de alta categoria e que se veste seguindo grifes renomadas. Os colegas de trabalho o vêem como um marajá. Ele é quase um Roger Moore das vendas. Mas quem pensa assim não sabe que ele é um profissional que deve estar atento ao complexo trabalho da comercialização internacional 24 horas por dia.

A atenção para com esse profissio-

nal é grande, principalmente nos países da Europa e Japão, onde a formação e a especialização são muito apreciadas e, apesar disso, exige-se um aprimoramento por meio de constantes treinamentos.

Um bom percentual de gerentes de exportação já teve experiência de trabalho no Exterior, antes mesmo de assumir uma gerência, pois mais importante do que conhecer o idioma, é detectar a forma de pensar do importador. Ele deve estar atento a isso, ao elaborar a política de comércio exterior mais conveniente, estabelecer um plano de marketing, fixar uma estrutura de apoio, coordenar atividades ligadas ao comércio exterior de toda a empresa, montar uma estrutura comercial no Exterior, detectar e criar oportunidades de exportação, coordenar o processo de exportação, informação, promoção, aquisição ou venda de tecnologia, visando a competitividade.

Exportação é a atividade mais profissional e integrada de todas as outras que uma empresa pode oferecer. Há necessidade de que seja tratado por profissionais. Não se faz um gerente de exportação na faculdade, ou com um cursinho de incentivos fiscais, muito menos promovendo um gerente de vendas. Ele é composto, além da teoria escolar, aliás, muito importante, pela escola da vida, pelo seu sacrifício e contatos constantes. Em exportação não há substituto para a experiência.

Mas a empresa também precisa estar pronta para ser gerenciada para exportação. Apenas a contratação de um competente gerente de exportação não a transforma em uma exportadora eficiente. Se ela não se estruturar e voltar para o mercado externo, estará apenas promovendo mais uma oportunidade eventual de negócios.

Nicola Minervine é gerente Senior da KPMG - Peat Marwick Dreyfuss.

PATROCINADORES

Abeto Embalagens Ltda.
 Agasete Comércio e Indústria Ltda.
 Celulose Irani. S/A
 Champion Papel e Celulose Ltda.
 Cia. De Zorzi de Papéis
 Cia. Industrial de Papel Pirahy
 Cia. Nacional de Papel
 Cia. Suzano de Papel e Celulose
 Fabr. Cel. Pap. Amazônia S/A -
 Facepa
 Fabr. Papel Papelão - N. Sra. da
 Penha Ltda.
 Formakraft Ind. Com. Papéis Ltda.
 Fornecedora de Papel Forpal S/A
 Gráfica Linel Ltda.
 Gretisa S/A Fábrica de Papel.
 Hobrás Indústria de Papéis Ltda.
 Indústria Gráfica Foroni Ltda.
 Indústria de Papel Gordinho Braune
 Ltda.
 Indústrias de Papel Simão S/A
 Ind. de Papel e Celulose Arapoti -
 Inpacel
 Klabin Fabricadora de Papel e Celulose
 S/A
 Madeira Miguel Forte S/A
 Maxipel Distribuidora de Papel Ltda.
 MD Nicolaus Inds. de Papel Ltda.
 Papel e Celulose Caratinense S/A
 Papyrus Indústria de Papel S/A
 Pisa - Papel de Imprensa S/A
 Propasa Produtos de Papel S/A
 Ripasa S/A Celulose e Papel
 River Papéis Beneficiados S/A
 Samab - Cia. Ind. Com. Papel
 Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose
 SPP Nemo S/A Comercial
 Exportadora

COLABORADORES

Bahia Sul Celulose S/A
 Brasilcote Indústria de Papéis Ltda.
 Cia. Votorantin de Celulose e Papel
 - Celpav
 Ind. de Artefatos de Papel Industrial
 Ltda.
 Interprint Formulários Ltda.
 Ipanema Produtos de Papel Ltda.
 Metrôpole Comércio de Papéis Ltda
 Papéis Amália Ltda - Teruel
 Papéis Jaraguá Ltda.
 Regispel Ind. e Com. de Bobinas Ltda.
 São Vito Ind. e Com. de Papéis Ltda
 Telex Sander Bobinas de Papel Ltda.
 Trombine Embalagens S/A
 Tronforme Formulários Contínuos
 Wexpel Indústria e Comércio Ltda.

Eleitos os conselheiros da Anave para o próximo ano

Durante cerimônia realizada, no dia 13 de maio, na sede da Anave - Associação Nacional dos Profissionais de Venda de Celulose, Papel e Derivados, foi eleita parte do Conselho Deliberativo da entidade, que auxiliará na decisão dos caminhos que a entidade seguirá durante este ano. Foram eles: Vera Lucia Marques, diretora de Relações Públicas/ Divulgação; Roberto Barreto Leonardos, diretor da RBL-Engenharia e Comércio Ltda.; Carlos Gallo Neto, diretor de Operações da Celpav; Cezar Thome, gerente de Vendas - Celulose da Bahia Sul Celulose S.A.; Dirceu de Barros Milanese, diretor da Milapel Comércio e Representações; José Campos Filho, vendedor da Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose S.A.; Miguel Cozzubo Neto, diretor da Cozzubo Comércio e Representa-



Os conselheiros eleitos

ções Ltda.; Oswaldo Ferrari, diretor da Papéis e Papelaria "O Grande São Paulo"; e Odivaldo Siviero, gerente de Vendas, Distribuição de Papéis em Geral da Rilisa Trading S.A..

A atuação do conselho consiste em aprovar e fiscalizar as atividades da diretoria executiva da associação, formada por um presidente, um vice e 25 diretores, para cada uma das áreas da entidade. Atualmente, a Anave conta com a participação de 500 sócios, entre profissionais, empresas e simpatizantes pela área.

Em almoço-reunião, o assunto é celulose e papel

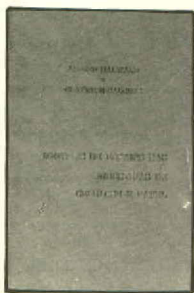


A mesa de honra

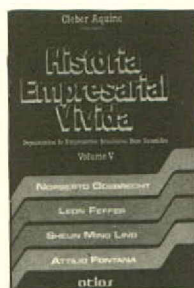
Dentro de um quadro recessivo, o setor de papel e celulose passa por uma fase de investimento e a previsão é de que, dentro de um prazo de cinco anos, os projetos no setor estarão amadurecidos e totalmente implantados. Nesse cenário, sairão das indústrias papeleiras a produção suficiente para abastecer o mercado, uma vez que espera-se uma atenção especial do governo com relação à educação.

Com essa introdução, o presidente da Anave, Clayrton Sanchez, iniciou o almoço-reunião promovido pela entidade, no dia 3 de abril, que teve como convidado o senador José Eduardo Vieira, ex-membro do Conselho Consultivo da Inpacel — Indústria de Papel e Celulose e ex-presidente do Banco Bamerindus. No evento, José Vieira comentou aos diretores e gerentes de empresas, presentes ao evento, sobre economia e política.

Estiveram presentes ao evento, compondo a mesa de honra, o presidente da Abigraf Nacional Max Schrappe; o presidente da Associação Paulista dos Fabricantes de Celulose e Papel, Osmar Zogbi; o presidente do Conselho Deliberativo da Anave, José Aídar Filho; o presidente do Sindicato Atacadista de Papel do Estado de São Paulo, Miguel Maluhy Neto; o vice-presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Celulose e Papel, Ruy Haidar; o diretor do Departamento de Economia da Fiesp, Sergio Bergamini; e o secretário da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel Armin Neumann.

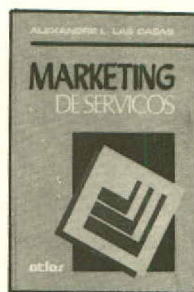


Métodos de Ensaio nas Indústrias de Celulose e Papel. De Alfred Halward e Clayrton Sanchez. Editora Brusco, 458 págs. A literatura sobre testes e exames do setor papelero só podia ser adquirida no Brasil, principalmente, em inglês ou alemão. Desta situação resultou a necessidade de traduzir os métodos publicados no Exterior para a língua portuguesa, pois ocorre frequentemente que os auxiliares no laboratório, químicos, laborantes e estudantes não dominam a língua inglesa ou alemã. Alfred Halward dedicou-se, no decorrer dos anos de suas atividades em laboratório, a traduzir os mais importantes exames e métodos para o português e assim nasceram os chamados "métodos" usados nos laboratórios da Companhia Fabricadora de Papel, Klabin Irmãos & Cia. e Indústrias Klabin do Paraná. Clayrton Sanchez foi o revisor e o redator em português deste trabalho, tornando-se co-autor do livro.



Historia Empresarial Vivida - Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos, organização de Cleber Aquino. Participação de Norberto Odebrecht, Leon Feffer, Sheun Ming Ling e Attilio Fontana. Editora Atlas, 265 págs. Este livro destina-se a todas as pessoas interessadas em compreender (e estudar) um dos segmentos mais importantes da sociedade brasileira: o mundo dos negócios e sua administração, principalmente, nesse limiar do século XXI, com o valioso papel da economia de mercado e da livre iniciativa no progresso da humanidade, bem entendido, uma livre iniciativa civilizada e bem administrada. O livro contri-

bui para se fazer o cruzamento das modernas tecnologias empresariais e administrativas com a realidade, sobretudo a brasileira, resultando numa administração "aculturada", como uma eficaz opção da empresa buscar a excelência em suas atividades.

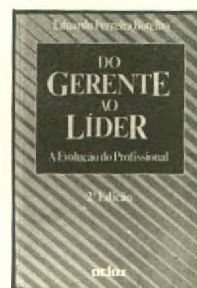


Marketing de Serviços, de Alexandre L. Las Casas. Editora Atlas, 163 págs. Esta obra trata o marketing de serviços de forma geral e abrangente, embora respeite as diferenças mercadológicas e abordagens dos diversos setores. Duas categorias básicas são analisadas: a de serviços profissionais e a de serviços que adicionam valores tangíveis. Desse modo, o leitor recebe informações sobre o planejamento mercadológico e suas particularidades na realidade brasileira. Tabelas, check-lists, conselhos para a elaboração de planejamentos e boletins, tornam a leitura didática e facilmente aplicável. O autor é graduado em Administração de Empresas (Concentração em Marketing) pela Universidade of Maryland (EUA) e em Administração Mercadológica pela Prince Georges Community College (EUA).



Estado Brasileiro - Diagnósticos e Alternativas, de Carlos Alberto Longo. Editora Atlas, 137 págs. O livro discute as funções ideais do estado moderno descrevendo a evolução recente das finanças públicas nacionais e apontando enormes anacronismos e deficiências. O autor enfatiza o processo orçamentário e conclui que o problema fiscal no Brasil é a existência de um setor público amorfo e inchado. Recomen-

da-se então o aumento da transparência nas relações financeiras e a concessão de maior autonomia à administração indireta. Desse modo, o Estado ficaria mais enxuto e apto a concentrar-se em suas atividades tradicionais.



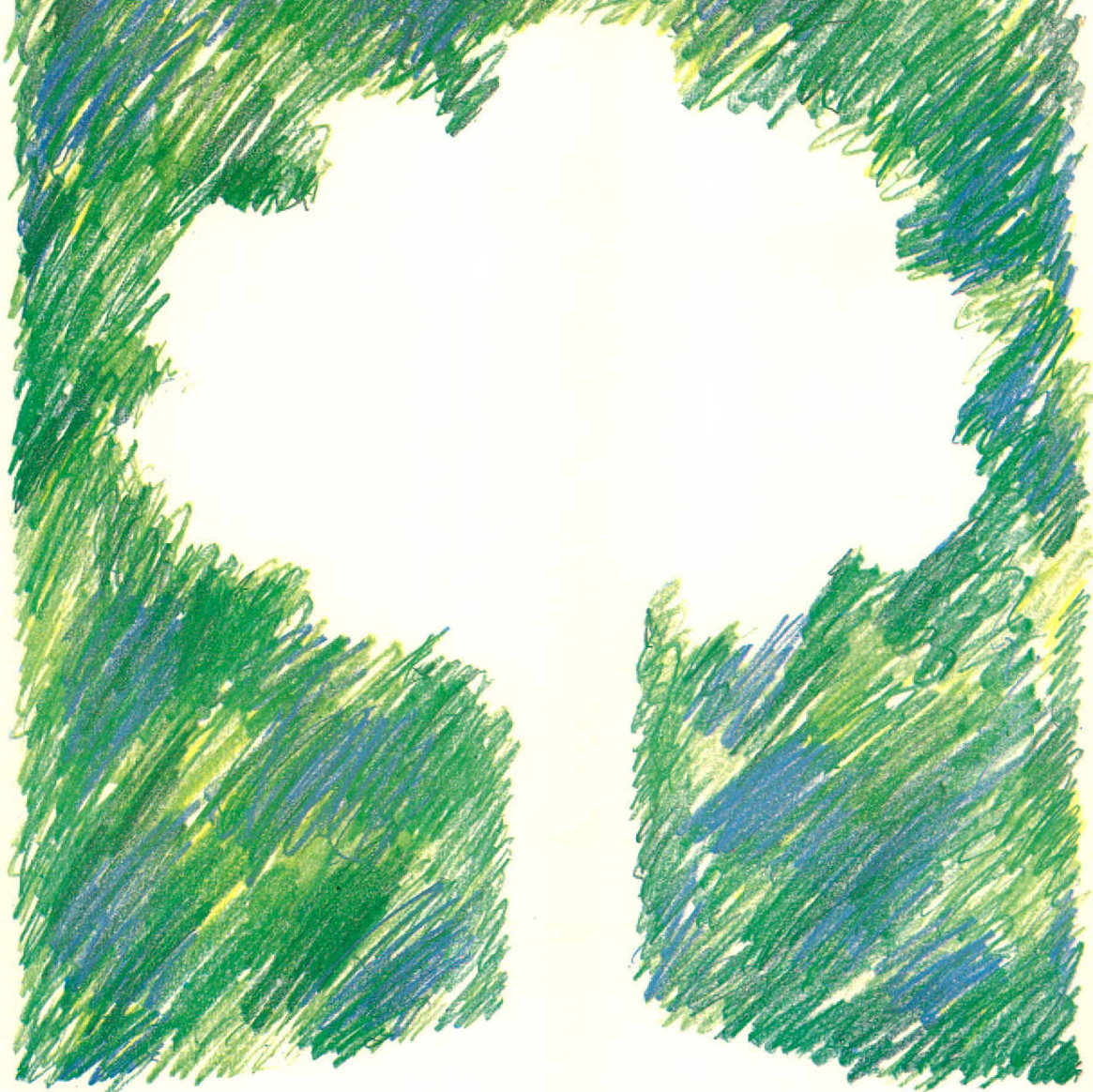
Do Gerente ao Líder - A evolução do profissional, de Eduardo Ferreira Botelho. Editora Atlas, 169 págs. O livro demonstra que apenas os líderes sobreviverão. O futuro é dos profissionais que souberem unir a competência à capacidade de enfrentar a dinâmica realidade contemporânea. O autor acredita que os executivos-gerentes precisam torna-se executivos-líderes, transformando seus negócios em desafios ousados e significantes, vencidos pelo comprometimento com objetivos realizáveis e pela maximização da capacidade de obter alta satisfação dos clientes internos e externos. Eduardo Botelho é bacharel em Direito, bolsista da Universidade de Nova York e autor de centenas de artigos publicados há mais de três anos no Caderno de Empresas do Jornal Estado de S. Paulo.



Administração Estratégica do Mercado, de Marcos Cobra. Editora Atlas, 156 págs. O exercício de planejamento e de administração estratégica de uma empresa em qualquer setor de atividades depende, em grande parte, da compreensão e gestão das turbulências dos ambientes externo e interno. Este livro mostra que administrar um negócio depende do entendimento dos fenômenos que regem o mercado e da forma pela qual eles possam ser neutralizados e direcionados.

17.º FÓRUM

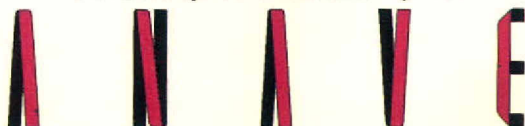
DE ANÁLISE DO MERCADO DE CELULOSE,
PAPEL E INDUSTRIAL GRÁFICO



9, 10 E 11 DE JUNHO

ESCOLA SENAI "THEOBALDO DE NIGRIS"
RUA BRESSER, 2315 - MOOCA - SÃO PAULO - SP

PROMOÇÃO E REALIZAÇÃO:



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

RUA OLIVEIRA PEIXOTO, 165 - CEP 01530 - SÃO PAULO - SP FONE/FAX: 279-8570



QUALIDADE & EXCELÊNCIA

QUE FIQUE BEM CLARO O NOSSO PAPEL.

Para a Papel Simão, falar de excelência e qualidade tem um sentido muito especial. Um sentido de planejamento. De determinação. De coragem. E, acima de tudo, um sentido de busca. Busca de fazer sempre o melhor a cada dia. A todo instante. Durante todo o processo. Porque não se pode falar em qualidade avançada, em excelência, resultados ou desenvolvimento tecnológico sem deixar de falar em algo muito mais avançado: a conscientização de modernidade, o valor e o empenho de gente. Para a Papel Simão, antes de números, o que mede a eficiência do trabalho é a satisfação e o reconhecimento de clientes, o respeito constante aos fornecedores e à comunidade onde se atua. Um trabalho que se reverte, mais e mais, na própria satisfação e orgulho de toda a Papel Simão. Onde cada um assume um compromisso de fazer a qualidade ir do papel à prática. E só mesmo quem assume este papel, pode assinar embaixo.



Papel Simão