



anave

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROFISSIONAIS DE VENDA EM CELULOSE, PAPEL E DERMADOS.



PARCERIA E CONSOLIDAÇÃO





São Vito: Aos 40 anos Jovem e Dinâmica

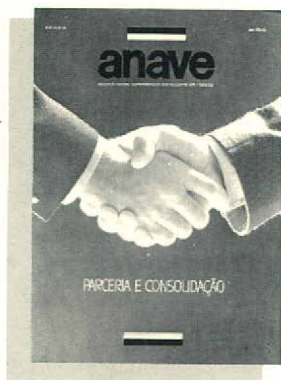
A São Vito, atuando há mais de 40 anos no mercado, é uma das mais eficientes empresas do setor de distribuição de papéis. Esta performance é resultado de duas gerações que se completam: o dinamismo e a audácia dos jovens,

aliada a experiência de quem já viveu várias décadas. São Vito: uma empresa tradicional que se renova dia-a-dia, aperfeiçoando o atendimento e os serviços colocados à disposição de quem consome papéis.



SÃO VITO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PAPÉIS LTDA.

RUA SAMPAIO MOREIRA, 200 • CEP 03008-010 • PABX (011) 229-4477 • TELEX (011) 26455 • FAX (011) 229-4636 • SP.



Capa: Produção e Criação
Gráfica Propaganda

Sumário

EDITORIAL.....	4	ENTIDADES.....	22
ENTREVISTA.....	5	SETORIAL.....	23
NEGÓCIOS.....	9	FINANÇAS & NEGÓCIOS.....	26
RECURSOS HUMANOS.....	13	RECICLAGEM.....	30
EVENTOS/ANAVE.....	16	CONCURSO.....	33
DESTAQUE DO ANO.....	20	PONTO DE VISTA.....	34

Expediente:

REVISTA ANAVE - 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 nº 4851 Livro A.

Comitê Editorial:

Caetano Labbate
José Campos Filho
Neuvir Colombo Martini
Roberto Barreto Leonardos

Editora Responsável:

Gracia Martin - MTb 14.051

Produção Gráfica, editoração eletrônica e Impressão:

CONGRAF

Gráfica Conselheiro Ltda.
Fone: (011) 563-3466

Redação e Publicidade:

Rua Oliveira Peixoto, 165
Aclimação - São Paulo - SP
CEP: 01530-040
Fone: (011) 279-8570
Fax: (011) 279-7908

Distribuição:

mil exemplares

É proibida a reprodução total ou parcial, sem devida autorização. Os artigos assinados são de responsabilidade dos signatários.

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Abeto Embalagens Ltda.
Agassete Com. e Indústria Ltda.
Celulose Irani S/A
Champion Papel e Celulose Ltda.
Cia. De Zorzi de Papéis
Cia. Industrial de Papéis Pirahy
Cia. Nacional de Papel
Cia. Suzano de Papel e Celulose
Fábr. de Cel. e Pap. de Amazônia - FACEPA
Fábr. de Papel e Papelão N. S. da Penha S/A
Formakraft Ind. e Com. de Papéis Ltda.
Fornecedora de Papel Forpal S/A
Gráfica Linel Ltda.
Hobrás Ind. de Papéis Ltda.
Ind. de Papel Arapotí S/A - INPACEL
Ind. Gráfica Foroni Ltda.
Indústrias de Papel Simão S/A
Klabin Fabr. de Papel e Celulose S/A
Madeira Miguel Forte S/A
MD Nicolaus Ind. de Papéis Ltda.
Papel e Celulose Catarinense 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
Samab - Cia. Ind. e Com. de Papel
SPP Nemo Comercial Exportadora

SÓCIOS COLABORADORES

Bahia Sul Celulose S/A
Cia. Votorantim de Cel. e Papel - CELPAV
Ind. de Artef. de Papel Imperial Ltda.
Ind. de Papel Gordinho Braune Ltda.
Interprint Formulários Ltda.
Metrópole Com. de Papéis Ltda.
N.N.D. Com. e Ind. de Artef. de Pap. Ltda.
Papéis Amália Ltda.
Papéis Jaraguá Ltda.
Regispel Ind. e Com. de Bobinas Ltda.
São Vito Ind. e Com. de Papéis Ltda.
Telex Sander Bobinas de Papel Ltda.
Troform Formulários Contínuos
Trombini Embalagens S/A



Este é o primeiro número da Revista ANAVE elaborado sob a responsabilidade da Diretoria Executiva eleita para o período de junho/92 a maio/94.

Assim que assumiu, a Diretoria Executiva estabeleceu que a divulgação da Associação passaria a se fazer através de dois veículos: o Informativo ANAVE, com frequência mensal, através do qual seria mantida uma comunicação informal com os associados, colocando-os a par das atividades da ANAVE, dos eventos programados, da frequência aos cursos, das empresas que visitaram a sede etc; e a Revista ANAVE, com edições a cada dois meses, e com conteúdo mais técnico, voltado para assuntos atuais de recursos humanos e formação profissional, além de opiniões sobre temas político-econômicos e de tendências de mercado do setor de celulose, papel e artefatos.

Essa, vamos assim chamar, universalização da Revista ANAVE nos permitirá atingir um público mais amplo, não só dentro das próprias empresas do setor de celulose, papel e derivados, mas também entre aquelas empresas, direta ou indiretamente ligadas ao nosso setor, que estão enfrentando os mesmos problemas de adaptação aos cenários conturbados da atual conjuntura econômica brasileira.

A Revista ANAVE, já a partir da presente edição, chegará a inúmeras papelarias e supermercados, objetivando-se atingir diretamente os pontos-de-consumo de papel. Outros usuários de papel serão buscados nas escolas técnicas e faculdades, onde, paralelamente, se procurará atrair novos talentos, evidenciando-se a pujança do setor de celulose, papel e derivados como gerador de empregos.

Todavia, para que haja completa identificação entre a Revista ANAVE e seus leitores é preciso que tenhamos um retorno em nosso canal de comunicação. Escreva-nos dizendo o que achou deste nosso número da Revista. Apresente suas opiniões e críticas, mas, principalmente, nos honre com as suas sugestões para que possamos melhorar sempre!

A Diretoria

DIRETORIA EXECUTIVA

Alberto Fabiano Pires
(APR - Assessoria, Planejamento e Comércio Ltda.)
VICES-PRESIDENTES
Carlos Pontinha Pereira
(Cia. Suzano de Papel e Celulose)
Olívio Augusto Ferreira
(Silfer Comércio Indústria e Exportação de Papéis Ltda.)
Roberto Barreto Leonardos
(RBL - Engenharia e Comércio Ltda.)
DIRETOR CULTURAL
Gilmário Torre Cavalcante
(Fábrica de Papel Santa Therezinha S/A)
DIRETOR SOCIAL
Vicente Amato Sobrinho
(Enbalapel Beneficiadora de Papel Ltda.)
DIRETOR TESOUREIRO
José Roberto Marques Lellis
(N.N.D. Comércio e Indústria de Artefatos de Papel Ltda.)
DIRETOR DE PATRIMÔNIO
Nicolau Cesar Coimbra
(Ponto de Negócios Representações Ltda.)
DIRETOR DE DIVULGAÇÃO
Dalro Lopes de Souza
(Indústria de Papel Gordinho Braune Ltda.)
COMITÊ EXECUTIVO
Caetano Labbate
(N.N.D. Comércio e Indústria de Artefatos de Papel Ltda.)
Neuvir A. V. Colombo Martini
(São Vito Indústria e Comércio de Papéis Ltda.)
Sílvio Gonçalves
(Envelobrás Envelopes Ltda.)

CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE
Marco Antonio Palazzo Roman Novaes
(Agassete Comércio e Indústria Ltda.)
VICE-PRESIDENTE
Fernando Manrique Garcia
(Bahia Sul Celulose S/A)
SECRETÁRIO
Miguel Cozzubo Neto
(Cozzubo Representações Ltda.)

CONSELHEIROS

Agenor Gonzaga Cesar
(A.G.C. Representações)
Carlos Alberto Madi
(Samdauid Indústria e Comércio de Papéis Ltda.)
Carlos Alberto Pedroso
(Cia. De Zorzi de Papéis)
Carlos Augusto Mastlioni
(Cia Industrial Paulista de Papel e Papelão)
Carlos Gallo Neto
(Cia. Votorantim de Celulose e Papel - CELPAV)
Carlos Lanza de Lima
(Cia. Industrial Paulista de Papel e Papelão)
Cesar Thomé
(Bahia Sul Celulose S/A)
Clayton Fernando Cafaro
(Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose)
Dirceu de Barros Milanese
(Representações Milanese Ltda.)
Donaldo Soares
(Ripasa S/A Celulose e Papel)
Edemir Facetto
(Indústrias de Papel Simão S/A)
Fernando Franzoni
(Resmapel Conversão e Comércio de Papel Ltda.)
Isac Gomes da Silva
(Ripasa S/A Celulose e Papel)
José Campos Filho
(Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose)
José Tayar
(Representante Autônomo)
Luiz Gonzaga de Souza
(Indústria Matarazzo de Papéis S/A)
Marcos Salerno
(Cia. Votorantim de Celulose e Papel - CELPAV)
Mário Miranda Pinheiro Filho
(Agasprint S/A)
Odivaldo Siviero
(Rilisa Trading S/A)
Oswaldo Ferrari
(Papéis e Papelaria O Grande São Paulo)

Pascoal Spera
(Representações Spera)
Raimundo de Castro Costa
(R.S.A. Comércio e Indústria de Papéis)
Sérgio Scanapieco
(Champion Papel e Celulose Ltda.)
Sidney Morais
(Indústria de Papel Arapoti S/A - INPACEL)

CONSELHO FISCAL

Archivaldo Reche
(Plxpel Comércio e Indústria de Papel Ltda.)
Gastão Estevão Campanaro
(Indústria de Papel Arapoti S/A - INPACEL)
Jahir de Castro
(Klablin Fabricadora de Papel e Celulose S/A)

CONSELHEIROS VITALÍCIOS

Adhemir Pilar Filho
Alberto Fabiano Pires
(APR - Assessoria, Planejamento e Comércio Ltda.)
Antonio Pulchinelli
(Cia. De Zorzi de Papéis)
Antonio Roberto Lemos de Almeida
Armando Mellagi
(Representações Mellagi Ltda.)
Caetano Labbate
(São Vito Indústria e Comércio de Papéis Ltda.)
Ciro Torcinelli de Toledo
Clayton Sanchez
(Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose)
José Aidar Filho
(Propasa Produtos de Papel S/A)
Neuvir Colombo Martini
(N.N.D. Com. e Ind. de Artefatos de Papel Ltda.)
Paulo Vieira de Sousa
(Paulo Vieira Representações Ltda.)
Sílvio Gonçalves
(Envelobrás Envelopes Ltda.)

Sob o Lema Consolidação e Parceria, Está Surgindo uma Nova Anave

Ao assumir a ANAVE, em junho de 1992 para um mandato de dois anos, Alberto Fabiano Pires, atualmente consultor de empresas e ex-diretor do Grupo Papel Simão, decidiu implantar na entidade uma "administração profissionalizada", partilhando com a Associação sua longa experiência profissional de administrador de empresas. Nesta entrevista, ele fala do programa de trabalho da Diretoria Executiva, intitulado "Binômio Consolidação e Parceria", o qual identifica a ANAVE como uma entidade prestadora de serviços, a qual deve atender às empresas em suas necessidades de treinamento de recursos humanos. Ele define também o novo papel da Associação em um contexto empresarial inovador, alicerçado em metas objetivando, por exemplo, a qualidade total; um cenário que, segundo Fabiano, faz com que "todos funcionários da empresa sejam vendedores".

ANAVE - Já ouvimos muitas vezes o senhor falar em modernidade. O que é modernidade para ANAVE?

FABIANO PIRES - Em primeiro lugar, esclareço que hoje, através da ANAVE, temos o objetivo de promover cursos que tragam os profissionais da área administrativa empresarial para o momento atual, para a nova realidade brasileira. Hoje não existe mais controle de preços, como havia desde 1964. É preciso compreender esta nova situação, vivenciada por poucos profissionais, já que a grande maioria nunca realizou uma venda com preço firme. Se imaginarmos que uma pessoa iniciou sua vida profissional aos 16 anos de idade, vamos perceber que quem tem menos de 46 anos nunca realizou uma venda com preço firme, mercado livre. Aqueles que já realizaram, provavelmente depois desses 28 anos, estão esquecidos e até mesmo viciados e, portanto, todos terão que entender esta nova situação. É a isso que podemos chamar de modernidade. Cada um tem sua maneira de definir modernidade, mas no nosso setor e na própria ANAVE, é

conseguir ajustar todos os nossos custos ao preço de mercado. Não mais podemos fazer nossos preços com base em uma margem de lucro sobre os custos que nunca pudemos efetivamente controlar.

ANAVE - O Senhor está dizendo que o grande desafio é administrar custos e preços?

FABIANO PIRES - Claro. Isso ainda hoje é muito complexo. De um lado quem estabelece o preço de venda é, o mercado e é preciso concentrar esforços nos seus custos para baixá-los e ajustá-los ao preço de mercado, para que se tenha alguma margem de lucro. Parece simples, mas não é, porque o governo ainda controla grande parte dos insumos. É o caso das tarifas de energia elétrica; dos preços dos combustíveis... Houve uma adaptação de mercado. A concorrência dos produtos estrangeiros, advinda da abertura da economia para o exterior, teve como consequência o novo patamar de preços. É o momento de nos ajustarmos.



ANAVE - *Qual o papel da nossa Associação diante de tudo que foi exposto pelo senhor?*

FABIANO PIRES - Veja, essa fase da economia brasileira é transitória. E é preciso haver um delineamento correto. Todos devem administrar a empresa como se logo adiante fosse ser descoberto o caminho marítimo das Índias. É necessário preparar todo o pessoal para essa nova realidade. É isso que nos propomos a fazer através de nossos cursos, palestras, enfim...

ANAVE - *Acredito que seja realmente o momento de "repensar a ANAVE", como o senhor costuma afirmar. Mas fica uma sensação estranha de que tudo o que foi realizado até agora não valeu?*

FABIANO PIRES - Podemos dizer o seguinte. É muito difícil você avaliar comportamentos sem conhecer profundamente os cenários em que essas atitudes ocorreram. Hoje a ANAVE tem 22 anos. No passado tínhamos uma realidade diferente, não havia nenhuma preocupação com custos de produção. Assim, era normal que uma entidade como a ANAVE fosse mais voltada para a técnica de venda. Hoje não basta a simpatia e facilidade de inter-relacionamento do vendedor para a concretização de uma venda. O papel deverá apresentar um determinado nível de qualidade que atenda às especificações estabelecidas pelo cliente; deverão ser respeitadas as condições da venda, por exemplo, o prazo de entrega. É uma nova realidade. Ao se falar da ANAVE em situações anteriores devemos aplaudir e elogiar, porque ela treinou, acompanhou e evoluiu com aqueles cenários.

A diretoria que agora assume a Associação bate palmas principalmente para a consolidação patrimonial da ANAVE realizada nas duas últimas gestões, quando foi adquirida e mobiliada a sede, com recursos arrecadados junto às empresas do setor. Agora partimos para uma consolidação que insere a ANAVE como parceira das empresas na formação do pessoal.

ANAVE - *Como as empresas do setor estão recebendo esta proposta de Parceria?*

FABIANO PIRES - Muito bem. De uma forma geral, nossos objetivos foram entendidos. Várias empresas já manifestaram apoio a esse programa de parceria da ANAVE no treinamento de seus recursos humanos, posso citar a Papyrus, a Ind. Papel e Celulose de Salto e a Ripasa.

ANAVE - *O senhor acredita que esteja claro para esses recursos humanos as propostas da ANAVE? Não estaria a Diretoria inconscientemente, passando a idéia de que se está elitizando a ANAVE?*

FABIANO PIRES - Como presidente da Diretoria Executiva tenho ouvido muitas vezes a palavra elitização, às vezes no sentido de acusação. Eu diria o seguinte: talvez os associados não tenham tomado conhecimento dos objetivos da ANAVE com a intensidade que gostaríamos. Mas estamos nos esforçando para isso e essa própria entrevista tem esse objetivo. A REVISTA será distribuída para todos os funcionários das empresas e esperamos que eles leiam e entendam a que se propõe a ANAVE. Particularmente, receio que falte nos funcionários das empresas a conscientização de que a situação mudou e eles também precisam mudar. Precisam se reciclar; aprender, observar como a sociedade está se comportando. Talvez estejam então associados esses dois fatores: a ANAVE não esteja ainda bem difundida para esses recursos humanos, e eles não estejam conscientes de que hoje todos têm algo a aprender. Aí vem isso que você acabou de perguntar, isso de elitização. Desejamos elitizar sim, mas elitizar os recursos humanos das empresas. Queremos fazer que os associados da ANAVE sejam uma elite na administração das empresas. Queremos criar nesses funcionários a consciência de modernidade. Se entendermos elite dessa maneira, então queremos elitizar a ANAVE. →



“Queremos elitizar sim, mas elitizar os Recursos Humanos das empresas. Queremos que os associados da Anave sejam uma elite na Administração das empresas”

ANAVE - Como se insere cada uma das atividades da ANAVE nessa adequação dos recursos humanos?

FABIANO PIRES - Temos vários projetos e não há dúvida de que nosso "carro chefe" está na parte cultural. Essa parte cultural basicamente vai compreender os cursos, que não serão cursos de especialização, mas basicamente de informação. Não queremos formar ninguém, especializar ninguém. Queremos que os recursos humanos do setor tenham consciência da modernização que está ocorrendo no mundo em todos os setores.

É com essa premissa que estamos implementando nossa programação de cursos.

ANAVE - E quanto aos outros eventos?

FABIANO PIRES - Temos outros dois eventos; palestras, que serão encontros maiores, em instalações para 200, 300 pessoas as quais serão proferidas por personalidades de notório saber, jornalistas econômicos, professores catedráticos de relações humanas, ciências sociais; possivelmente essas palestras serão sem ônus para os associados.

Temos também o almoço-reunião que existe na ANAVE há algum tempo, cuja finalidade é reunir um grupo para assistir a alguma palestra da atualidade; para que tenha acesso à opinião de alguém importante. A quem puder prestigiar a pessoa convidada para fazer a palestra e o próprio evento, nós agradecemos. De qualquer forma, aqueles que não puderem comparecer usufruirão dos conhecimentos dessa pessoa através de nossas publicações, seja no Informativo ANAVE, seja na REVISTA.

Mas gostaria de registrar o seguinte, a realização desses almoços em ambientes como a FIESP são extremamente caros e nós praticamente transferimos para os participantes essa despesa. A ANAVE não tem nenhum ganho financeiro com esses almoços.

A esses que muitas vezes acham que esses almoços não deveriam ser realizados, porque a adesão é cara, eu apresentaria esta situação: No último almoço tivemos a presença do

deputado Delfim Netto, ministro, deputado federal, que muito nos honrou com sua presença e cujo pronunciamento está publicado em matéria nesta edição da Revista. Pergunto aos que criticam esta atividade se eles prefeririam que esses encontros fossem na feira livre, comendo pastéis e ouvindo o quitandeiro da esquina falando de como estragou a safra do quiabo. É uma questão de opção.

A Diretoria Executiva prefere fazer um evento no Salão Nobre da FIESP, com personalidades ilustres falando sobre assuntos da atualidade. Gostaríamos também que as empresas estimulassem e patrocinassem a adesão de seus funcionários, para que eles também pudessem tirar proveito desta atividade.

ANAVE - O que vem a ser consolidação societária da qual o senhor fala em seu programa?

FABIANO PIRES - O Conselho Deliberativo aprovou uma proposta da Diretoria Executiva de modificação do corpo societário. Há muitos associados que no passado, de uma forma ou de outra, participaram da associação e que depois, por problemas diversos, deixaram de honrar suas contribuições societárias. Alguns associados que não estão pagando suas trimestralidades. De acordo com o determinado pelos estatutos sociais, a Diretoria deveria excluir esses associados, mas, em consonância com o Conselho Deliberativo, resolvemos criar uma categoria de associados agregados.

ANAVE - O que devemos entender por agregados?

FABIANO PIRES - São aqueles agregados aos objetivos da nova Diretoria Executiva, à nova filosofia da ANAVE. Queremos que um maior número de pessoas conheça a ANAVE e suas atividades. Então, essa categoria não só recuperará esses associados que estavam afastados, mas deverá trazer também novos associados. Os agregados não pagarão contribuição societária, mas não terão as vantagens dos sócios ativos. Eles terão direito apenas a receber nossas publi-

“Não queremos formar ninguém, especializar ninguém. Queremos que os Recursos Humanos das empresas tenham consciência da modernização que está ocorrendo no mundo em todos os setores”



cações e, se depois de algum tempo esse agregado perceber que tem alguma afinidade com os nossos objetivos poderá passar a sócio ativo.

ANAVE - *Mas é dessa forma que se pretende obter a consolidação financeira da ANAVE?*

FABIANO PIRES - Em nosso programa de trabalho definimos muito bem o que será consolidação financeira. Através do programa de Parceria, as empresas estão doando papel, artefatos e até numerários para que seja constituída uma reserva técnica. Esta reserva será depositada em uma instituição financeira e renderá um determinado valor para gerir a ANAVE. O compromisso da Diretoria Executiva, que será estabelecido em estatuto, é de que apenas 2% do valor da reserva técnica constituída será mensalmente deslocado para as despesas operacionais.

“Gostaríamos que as empresas estimulassem e patrocinassem a adesão de seus funcionários nos almoços, para que eles também pudessem tirar proveito desta atividade”.

Com isso será possível administrar melhor o fluxo de caixa da ANAVE e, conseqüentemente, poderemos programar palestras com maior frequência e incrementar todas as atividades de nossa associação, sem ônus para os associados.

ANAVE - *Esse programa de trabalho é considerado extremamente ousado. A meta da Diretoria é concluí-lo em dois anos?*

FABIANO PIRES - O Programa pode ser ousado, mas nós pretendemos plantar os alicerces de uma nova mentalidade. É como se estivéssemos construindo um grande edifício. Posso assegurar que as fundações estarão prontas em dois anos. Para as futuras administrações, com estas fundações já preparadas, com os projetos todos elaborados e com o esquema financeiro delineado, será mais fácil terminar esse edifício. □

GRAFITE
PROMOÇÃO & MERCHANDISING

12
YEARS
OLD

RUA MESQUITA, 121 - TEL: 278-7922 - FAX: 278-7373

Votorantim Adquire Controle da Papel Simão e Consolida Participação no Setor de Papel e Celulose

O negócio mais comentado no ano de 1992 foi, sem sombra de dúvidas, a operação de "takeover" envolvendo a transferência de 100% das ações ordinárias (47,65% do capital social) da Papel Simão para o Grupo Votorantim. A transação, concluída em setembro e avaliada em US\$ 190 milhões, em um ano marcado pela recessão, pode ser considerada, no mínimo, ousada.

Para compreender melhor este "grande negócio", entrevistamos José Roberto Ermírio de Moraes, superintendente do Grupo Votorantim, responsável pela área de Celulose e Papel.



José Roberto Ermírio de Moraes, Superintendente da Votorantim

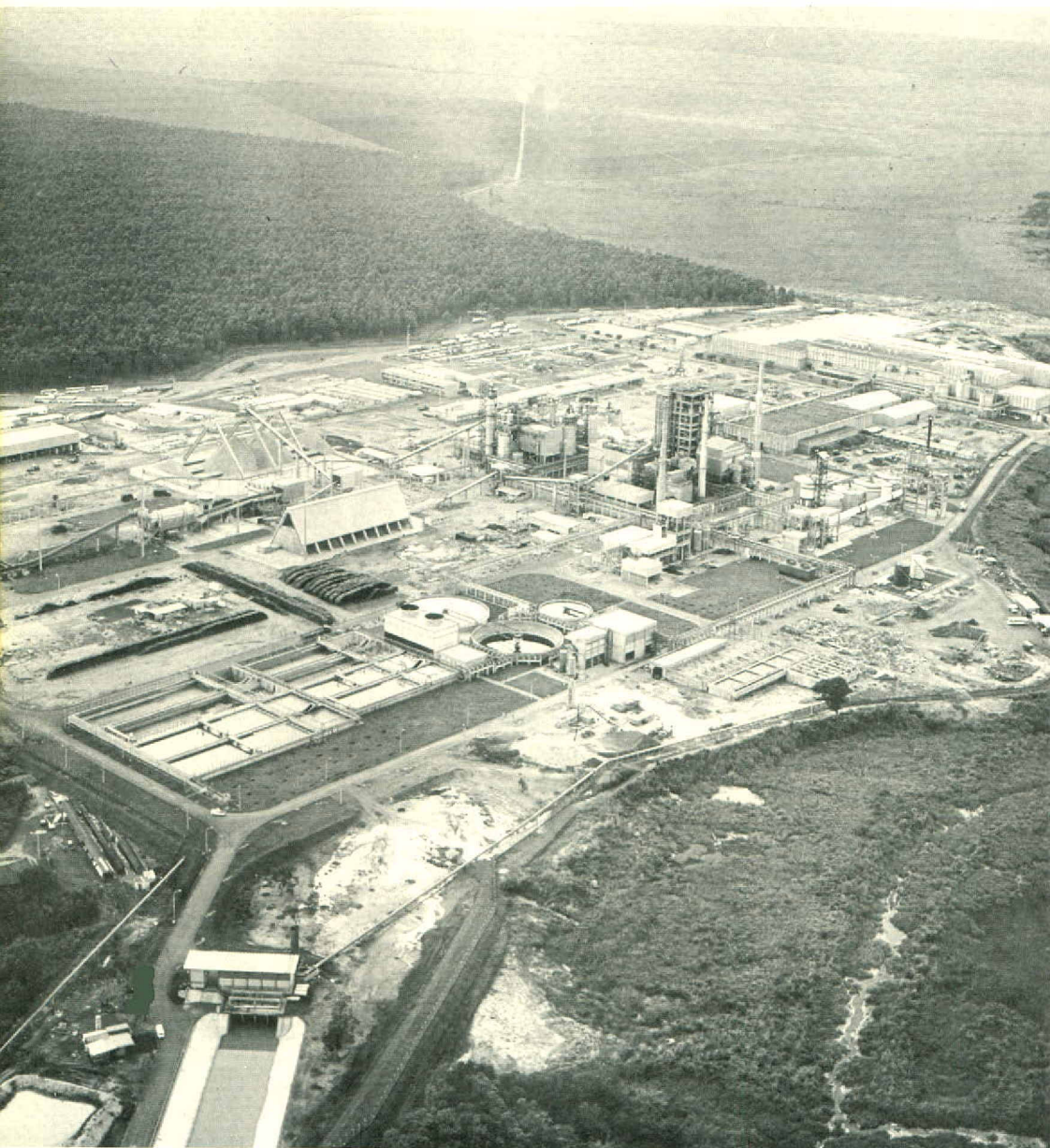
Sistema de Tratamento de efluentes líquidos na unidade Jacareí da Papel Simão

O Grupo Votorantim é bastante diversificado, produz alumínio, cimento refratários, zinco, níquel..., enfim, atua em uma série de atividades sempre correlatas. Papel e Celulose também estão no rol, embora, até poucos anos atrás, com uma participação discreta.

Em 1960, o Grupo adquiriu o controle acionário da Cia. de Papel e Papelão Pedras Brancas, localizada em Guaíba (Rio Grande do Sul). A indústria produz atualmente 2 mil toneladas por mês de papéis para embalagem e uma pequena quantidade de papel para imprimir e escrever. Através da Conpel - Cia Nordestina de Papel, instalada em Pernambuco, industrializa sacos multifoliados e tem também participação na Riocell S/A.

Entretanto, o primeiro grande passo objetivando ampliar participação no setor de celulose e papel, aconteceu somente em maio de 1988, quando foi adquirido o controle acionário da então Cia. Guataparã de Celulose e Papel (Celpag), em leilão de privatização promovido pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). Com a implementação promovida pelo Grupo →





Celpav, adquirida pelo Grupo Votorantim em 1988

pelo Grupo Votorantim, esta indústria, transformada em Cia. Votorantim de Celulose e Papel (Celpav), sediada no município de Luiz Antonio, em Ribeirão Preto, estado de São Paulo, foi capacitada para produzir 300mil toneladas/ano de papel para imprimir e escrever, sendo que 50% dessa produção está sendo destinada à exportação.

Após longo período de negociação, no transcorrer do qual cogitou-se a viabilidade de uma participação conjunta nos projetos de expansão e também analisou-se a possibilidade de fusão entre a Celpav e a Simão, o Grupo Votorantim adquiriu, em setembro de 1992, o controle acionário da Papel Simão. Uma decisão antevendo a retomada da economia que, na opinião de José Roberto Ermírio de Moraes, superintendente do Grupo responsável pela área de celulose e papel, não deverá ocorrer a curto prazo.

Ao analisar o desempenho global do setor, Ermírio de Moraes assinala que hoje

existe uma "super oferta em todos os mercados, motivada pela entrada de novas unidades produtoras e pela conclusão de projetos iniciados há alguns anos". Este aumento da capa-

acidade coincide ainda com a recessão mundial, que teve como consequência a diminuição dos preços, resultando em uma situação complexa que dificilmente será revertida a curto prazo.

"Quem sabe, a partir de 1995 teremos um quadro mais confortável arrisca o superintendente da Votorantim - e é para esse novo ciclo de desenvolvimento que estamos nos preparando. Quem estiver preparado, com todos os investimentos prontos, com seus custos adequados, com sua atividade bem reavaliada nesse período de crise, terá condições de ter um futuro melhor a médio e longo prazos. Por enquanto, a situação exige muito trabalho e esforço", comenta ele.

PERSPECTIVAS OTIMISTAS

"O Brasil é um país que, internacionalmente falando, apresenta interessante competitividade neste setor, que estava demandando maciços investimentos no plano de duplicar a produção em dez anos. Vimos



Bahia Sul

Bahia Sul Celulose SA

Rua Dr. Fernandes Coelho, 85 - 12º
05423-040 - São Paulo - SP
Brasil

Tel.: (011) 815-0233
Fax: (011) 813-6633 / 814-8372
Tlx.: (011) 81073 BASU-BR

Apresentamos uma empresa
que pensa verde
e tem horizontes azuis.

Bahia Sul

Alta Qualidade em Celulose e Papel de Eucalipto

então que o setor apresentava condições otimistas também para a Votorantim”, esclarece Ermírio de Moraes.

Com o sinergismo entre a Simão e a Celpav, a Votorantim pretende aproveitar os recursos das duas empresas e se tornar mais competitiva. “A expectativa diante desta sinergia é muito animadora - diz o superintendente do Grupo - salvo na linha de papéis especiais da Simão, os processos são muito parecidos. Desde a floresta, até o produto acabado existe uma lógica de produção”.

Diante dessas similaridades, a administração optou por estimular o inter-relacio-

namento entre seus recursos humanos, principalmente os da área técnica, visando um intercâmbio de experiências. “Observando o que cada um já conquistou de melhor em termos de eficiência, produtividade e qualidade; sempre aproveitando o que há de melhor em cada área, vamos nos nivelar por cima”, aposta Ermírio de Moraes.

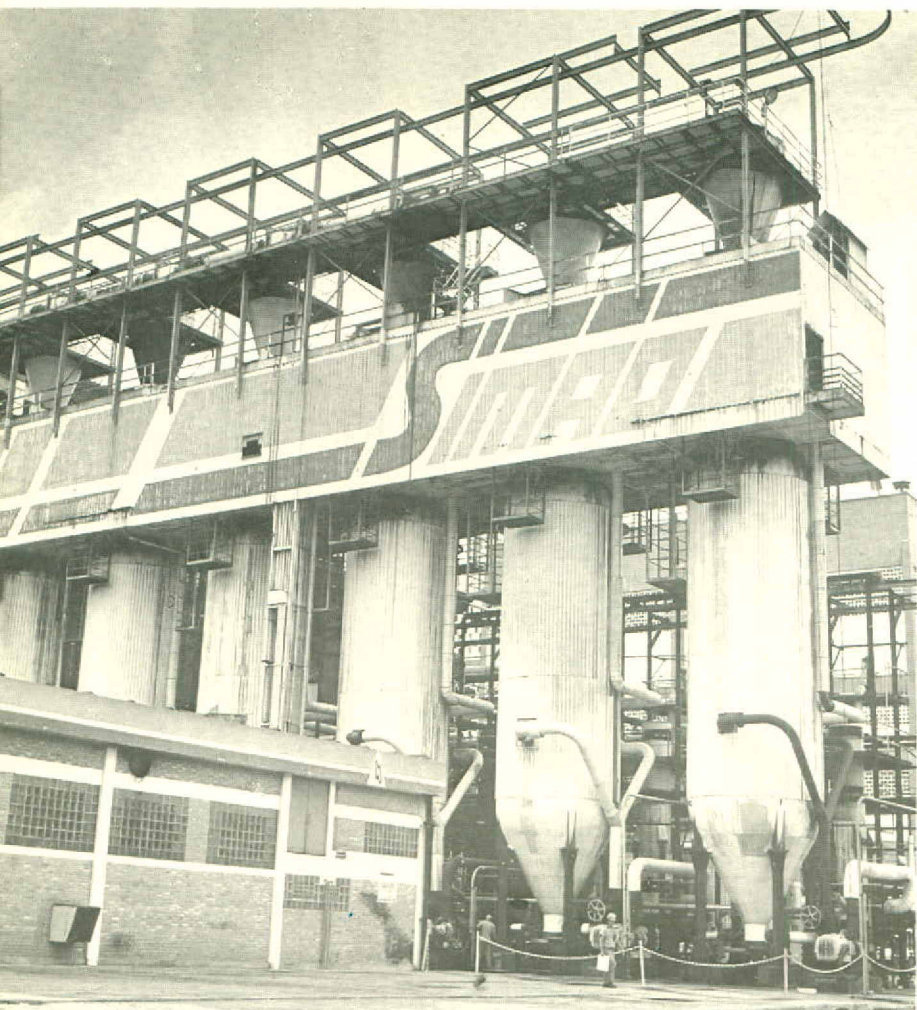
Num primeiro momento, verifica-se uma mudança no ranking do setor. Na área de imprimir e escrever, onde a Cia. Suzano detém a liderança, a Simão e a Celpav, juntas, passaram a ocupar o segundo lugar, com uma produção de 500 mil toneladas/ano. No global, considerando-se papéis de todos os tipos, as duas empresas estão em terceiro lugar.

Ainda em busca de eficiência em termos de produtividade e qualidade, a Votorantim pretende dar continuidade e concluir o Programa de Expansão da Papel Simão, dividido em três etapas.

A primeira fase do projeto (P-600), orçada em US\$ 300 milhões, está em plena fase de implantação e deverá estar concluída em dezembro de 1993. Esta etapa compreende a instalação de uma nova caldeira de recuperação e de um novo sistema de auto geração de energia. O passo seguinte resultará na ampliação da atual produção de celulose de 600 toneladas/dia para 1000 toneladas/dia e, na terceira etapa, essa produção adicional de celulose deverá ser integrada em papel. A conclusão global do projeto está prevista para 1995.

Ermírio de Moraes conclui: “A situação do Brasil nestes últimos anos é complexa. A Votorantim, apesar disso, tem mostrado que acredita no país. Entre Celpav e Simão, são quase US\$ 1 bilhão de investimentos em menos de quatro anos. Vamos continuar com nossos planos de investimentos maciços. Na área de papel, se conseguirmos realizar os projetos da Simão nos prazos estimados, acredito que já estaremos dando uma grande demonstração de força”. □

Digestores onde é produzida a Celulose (Unidade Jacarei)



O Cliente em Primeiro Lugar: Será Verdade?

Motivação é o enfoque principal deste artigo. O autor sugere alguns caminhos para que a empresa alcance sucesso em época de crise. Ele destaca: "É necessário reconhecer os talentos internos da Organização, ou seja, elaborar um Plano Motivacional para cada equipe de trabalho, dado que a motivação é a mola propulsora da produtividade com qualidade".

Por: Bertani Marinho

Costuma-se dizer que um problema existe para ser resolvido. No entanto, quando nos referimos à crise vivida pelo país, é comum fazermos do problema uma desculpa que obscurece nossa capacidade para solucioná-lo. Que a crise está aí, todos sabemos, que precisamos sobreviver a ela, também não ignoramos. Porém, como fazê-lo? A resposta certamente está em tornarmos-nos competitivos. A competitividade, hoje buscada em todos os segmentos empresariais, assenta-se sobre quatro pilares básicos:

- a) quantidade exata no momento exato;
- b) qualidade otimizada com vistas ao consumidor;
- c) padrão de serviço/atendimento aprimorado;
- d) talentos reconhecidos.

Estamos falando em produtividade com qualidade (qualitividade) na hora exata, com custos baixos e condições de pagamento favoráveis. Mas, para isto é necessário reconhecer os talentos internos da Organização, ou seja, é preciso elaborar um Plano Motivacional para cada equipe de trabalho, dado que a motivação é a mola propulsora da produtividade com qualidade.

E mais: é necessário efetivar um projeto de Atendimento Positivo ao Cliente. Por que? Ora, porque em função do cliente é que existe qualquer Organização Empresarial e em função de sua fidelidade a ela é que se alcança a sobrevivência diante da crise.

ATENDENDO COM EFICÁCIA

Quando se fala em atendimento ao cliente, muitas vezes é visto apenas um lado da questão, a chamada dimensão técnica do atendimento: preços competitivos, pagamento parcelado, juros baixos, garantia de continuidade, entrega rápida e segura. Não se pode, porém, esquecer a dimensão humana do atendimento: a comunicação interpessoal entre o fornecedor e o cliente. É aqui, na verdade, que existe o grande elo de atração entre ambos. E também é aqui que reside o grande empecilho para a competitividade de inúmeras empresas.

A administração ao longo de sua existência, tem caminhado, dando maior atenção ora a um, ora a outro elemento da "rede de conexões comerciais". Primeiro foi a vez do produto, de modo que só se exaltava o aprimoramento ao mercado, em que o cliente perdia a sua individualidade para massificar-se num conjunto maior: o próprio mercado. Só agora entra em cena o cliente, não mais como ator secundário, mas sim como protagonista da história. Já não se pode ignorá-lo. Estão aí Albrecht e Zemke, coroando-o como "rei". Ou Denton, fazendo do atendimento ao cliente o fator de vantagem competitiva. Continua-se buscando, é claro, a qualidade do produto, não se esquece também o mercado, mas começa-se a usar a qualidade do atendimento como ferramenta decisiva na captação e manutenção de clientes.

Há empresas que já se conscientizaram



Marinho "Vem em primeiro lugar, a pessoa: no interior da empresa, o profissional; fora dela, o cliente".

do fato e procuram implementar projetos de melhoria da qualidade humana no trabalho.

A Varig, por exemplo, em anúncio veiculado pelo país, faz questão de firmar um compromisso "com a qualidade em recursos humanos", dizendo que tal compromisso "não tem limites nem prazos, porque a satisfação do cliente também não tem". O próprio presidente da empresa, Rubel Thomas, arremata: "Compromisso Varig com a Qualidade é a determinação de todos os nossos funcionários no desempenho constante pela melhoria de nossos serviços e pela completa satisfação de nosso cliente". Aqui já se nota que o atendimento não é considerado "perfumaria", mas fator determinante do sucesso empresarial. Somente atendendo com eficácia, pode uma empresa pensar em competitividade.

QUALIDADE EM SERVIÇOS

Falando não apenas de atendimento na sua dimensão humana, mas de serviços numa abrangência globalizante, Keith Denton oferece-nos doze princípios que possibilitam a lealdade dos clientes a par da lucratividade:

1. Visão Gerencial - Isto é, necessidade de ação gerencial. É preciso que as gerências tenham uma visão clara do que querem, escolhendo uma estratégia específica de serviços e envolvendo-se diretamente (inclusive a alta administração) em programas de serviços mantendo estreitos contatos com os responsáveis pela sua implantação.

2. Estratégia de Serviço - É a necessidade de abordar os serviços de forma sistemática. Trata-se de desenvolver serviços únicos que permitam a uma empresa "avançar um passo" sobre os competidores.

3. Apoio da Cúpula - Sem dúvida, o compromisso da supervisão e da média gerência é necessário, mas sem o apoio da alta gerência, da cúpula, não há plano de melhoria da qualidade que resista.

4. Entender o seu Negócio - Não basta os gerentes conhecerem e terem habilidades desenvolvidas para suas tarefas. É necessário ter uma visão global do negócio e da empresa. É preciso ter uma visão sistêmica do trabalho.

5. Aplicar Fundamentos Operacionais - O gerenciamento operacional é aquele que enfatiza as técnicas da produção. Para que o serviço seja eficaz além das relações interpessoais positivas, é preciso que os fundamentos operacionais sejam aplicados, como seleção dos processos, projeto dos produtos, escolha de instalações e "layout", gerenciamento de estoques e materiais, técnicas de controle de qualidade, etc.

6. Entender, Respeitar e Monitorar o Cliente - Isto significa primordialmente ouvir o cliente. Não basta supor o que o cliente deseja, é necessário assegurar-se. E isto só se consegue através do contato direto com o cliente, perguntando, ouvindo ativamente as suas informações e observando suas reações.

7. Usar Tecnologia Adequada - A tecnologia em si não é boa nem má. O uso é que determina seu valor. O fornecedor de serviço com qualidade elabora um plano que favorece o uso adequado de tecnologia.

8. Necessidade de Inovar - Cabe explorar continuamente novas formas de fornecer serviços. Perguntas que podem orientar; Os atuais serviços são suficientes? Existe uma forma melhor? Está sendo oferecido o que o cliente quer ou somente o que se espera? A inovação deve apoiar-se nos desejos e necessidades do cliente.

9. Contratação de Pessoas Adequadas. - O serviço eficaz começa no recrutamento e seleção de profissionais que satisfaçam o perfil dos cargos que ocuparão. E, por incrível que possa parecer, há empresas que não tem perfis definidos...

10. Treinamento com Base no Perfil - Não basta que haja treinamento. É fundamental que o treinamento dos profissionais de serviços esteja baseado criteriosamente no perfil de cada cargo. Só assim é possível alcançar resultados positivos pós-treinamento.

11. Definir Padrões, Medir desempenho e Agir - Cada profissional deve saber qual é o padrão específico para seu comportamento, deve portanto, saber o que se espera dele e deve saber como o desempenho será medido. Finalmente, é preciso que se enfatize o custo da baixa qualidade e mais: é necessário que se recompense o desempenho

com qualidade.

12. Estabelecer Incentivos - Não há otimização de serviços sem a motivação dos profissionais. Os incentivos não podem ser ocasionais, de acordo com a "boa vontade" das gerências. Faz-se necessário um plano de incentivos sistemáticos e abrangentes, ou seja, atingindo todos da Organização.

EM PRIMEIRO LUGAR AS PESSOAS

Os doze princípios de Denton jogam luz na escuridão dos serviços, na medida em que harmonizam os dois lados da questão: a dimensão técnica e a dimensão humana ou psicossocial.

Para que uma empresa atue em função de seus clientes, é preciso que se leve em conta os seus funcionários. O consultor dinamarquês Claus

Möller, que conduziu seminários no Brasil em novembro último, tem uma opinião segura a respeito: "Coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em primeiro lugar. Automaticamente". Assim, o nível dos serviços e produtos de uma empresa, incluindo o atendimento ao cliente, é o resultado da qualidade de seus empregados. Mas, como envolver as pessoas para a otimização do atendimento? Responde Möller: "O caminho é dizer que, se fizerem um bom trabalho, não só a companhia vai ganhar com isso, mas elas também terão vantagens.

Não é necessário dar apenas salário maior. Se receber um convidado em casa, você se esforçará para agradá-lo. Por que? não é porque você vai receber dinheiro dele. É pelo reconhecimento, pois você se sente bem. A motivação pode vir por esse cami-

nho". Em outras palavras: "Na medida em que o funcionário é tratado de modo profissional, cordial e respeitoso, recebendo atenção e interesse positivos, é muito mais provável que também atenda o cliente desse modo. Assim, quem vem em primeiro lugar é a **pessoa**: no interior da empresa, o profissional; fora dela, o cliente. Empresas que ponham em prática este moderno enfoque de negócios certamente estarão entre as grandes detentoras do sucesso, no início do terceiro milênio, que se aproxima com velocidade meteórica em nossa direção. □

Bertani Marinho é psicólogo consultor de RH e diretor da RAMA-PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, especializada em liderança, motivação, atendimento ao cliente e redução e controle de stress.

EM 1993

ENBALAPEL
BENEFICIADORA DE PAPÉIS LTDA.

Vamos também produzir papéis.

AGUARDE!

ENBALAPEL
BENEFICIADORA DE PAPÉIS LTDA.

Av. Gal. Porfírio da Paz, 1131 - Sapopemba - São Paulo - SP - CEP: 03918-000
Fone: (011) 910-7577 - Fax: (011) 918-9736

Deputado Federal, Antonio Delfim Netto Participa de Almoço-Reunião

No almoço-reunião promovido pela ANAVE em 20 de novembro, no Salão Promocional da FIESP, o deputado federal Antonio Delfim Netto esteve presente, na qualidade de convidado de honra, e falou sobre o momento político-econômico brasileiro atual.

O evento reuniu aproximadamente 150 pessoas, entre empresários e profissionais de diversas empresas do setor de celulose e papel, bem como de áreas afins.



A reforma econômico-tributária proposta pelo atual governo federal foi fortemente combatida, no pronunciamento feito pelo deputado federal Antonio Delfim Netto (PDS), durante almoço-reunião da ANAVE. "De minha parte e da parte do meu partido, não daremos ao governo nenhum tostão de aumento de impostos, porque isso sim é trabalhar a favor do presidente Itamar. Quem está induzindo o Presidente a buscar mais impostos está trabalhando contra ele e contra o Brasil; está simplesmente procurando conseguir a acomodação da metrópole estatal que está sob risco", enfatizou Delfim Netto.

Entre os argumentos apresentados, ele destacou que "um país trabalhando a 70% de sua capacidade não poderá resolver seus problemas aumentando impostos". E, definindo a proposta de ajuste fiscal como "um grande equívoco montado por Brasília," ele desenvolveu o seguinte raciocínio:

- Para entender o que hoje está ocorrendo

no Brasil é preciso entender que apenas 70% do setor produtivo está trabalhando. Antes, trabalhávamos a 86, 85% da capacidade. Isto significa que por um corte de demanda produzido por uma política monetária irresponsável - produto de acumulação de reservas desnecessárias - juros extremamente elevados cortaram toda a demanda que deveriam cortar, e cortaram também a oferta.

Outro argumento apresentado por Delfim Netto ao assumir essa postura oposicionista é de que o aumento penalizará somente o setor privado. "Esses US\$ 16 bilhões deverão vir do setor mais produtivo; não é preciso ser nenhum especialista para saber que o setor privado é dezenas de vezes mais produtivo do que o governo. Mas, se eu transfiro capital do setor que é mais produtivo para o menos produtivo, eu só posso obter menos desenvolvimento", afirmou.

Segundo Delfim Netto, a inflação que hoje existe é basicamente produzida pelo estoque da dívida externa que o governo é "incapaz de financiar sem manter a taxa de juros no patamar em que se encontra".

Numa análise mais abrangente, o deputado federal destacou:

- A sociedade brasileira foi dividida, a partir de 1984, em duas Nações: de um lado temos →



da esq. p/ dir.:
Vicente Amato Sobrinho,
Delfim Netto
Jamil Aun e
Roberto Leonardos.



Fabiano Pires (à esq.) e Delfim Netto.

a metrópole estatal, em Brasília (mas que se estende pelos estados e municípios). Na metrópole estatal não há desemprego; não caiu o salário real, ninguém morreu na fila do INSS...Do outro lado estamos nós, que constituímos a colônia privada, parasitada pela metrópole estatal. Aqui tem todo desemprego, o salário real caiu, o sujeito morre na fila do INSS e o

aposentado recebe um salário mínimo ou um terço daquilo que ele pagou.

Diante desse quadro, no entender de Delfim Netto, "ninguém pode concordar com nenhum aumento de imposto".

Prosseguindo nessa linha, Delfim Netto apontou como solução a retomada do desenvolvimento e afirmou: "Nosso PIB é de US\$ 400 milhões. Se voltássemos a operar no nível que sempre operamos (85%), teríamos um acréscimo de 15%, isto significa US\$ 60 bilhões. Com a tributação média de 25%, o governo estaria recebendo US\$ 15 bilhões. Portanto, não existe

desequilíbrio estrutural, o que existe é um desequilíbrio conjuntural e que não pode ser resolvido com aumento de impostos.

Sobre salários, o deputado Delfim Netto comentou: "somos a favor do aumento de salários, desde que não seja feito de forma artificial. O aumento de salários tem que corresponder ao aumento da produção e só pode ser produto do desenvolvimento que esquecemos há mais de dez anos".

Ao final do pronunciamento, o deputado Delfim Netto conclamou os empresários a se posicionarem contrários à política proposta pelo governo que, "se for implementada vai deixar a Nação em uma situação ainda mais difícil". □

IPANEMA

Num país onde ainda existe quem aposta na teoria do "quanto pior, melhor" e acredita que aqui qualquer investimento é investimento de risco, o Grupo Bamerindus construiu a primeira fábrica do Brasil que produz papel para imprimir e escrever à base de pasta de alto rendimento. Um processo revolucionário que permite uso racional da madeira: 90% de aproveitamento contra os 50% de desperdício produzido pelo método convencional à base de celulose.

Este investimento rendeu desde o início: são 45.000 hectares de reservas plantadas e preservadas pelo homem (não há agressão às matas nativas), um grande parque industrial em Arapoti - PR, milhares de empregos, uso de equipamentos com 70% de nacionalização e a inclusão no restritíssimo grupo das fábricas de papel que não poluem rios (Efluente Zero). Uma das 3 em todo o mundo.

Um investimento equivalente a US\$ 600 milhões que vai render mais ainda. A produção de papéis da Inpacel vai gerar grande volume de exportações, além de abastecer o mercado interno.

Pensando bem, o investimento na Inpacel faz mais do que render: multiplica. Para cada árvore retirada de nossas reservas, plantamos duas.

Inpacel: tecnologia aliada à preservação ambiental. Porque investir é a fórmula mais inteligente para preservar o verde.




Inpacel

Indústria de Papel Arapoti S.A.



**O Grupo Bamerindus investiu
milhões na construção de uma
fábrica de papéis.
Isso é que é bom.**

Nossa responsabilidade não fica só no papel.



Ambrindus aplicou US\$ 600
em construção da mais moderna
fábrica de celulose do Brasil.
Um grande banco de investimento.

Inaugurada em 28 de agosto de 1992. Uma empresa do Grupo Bamerindus.

Alterada Regulamentação do Prêmio Destaque do Ano

O Conselho Deliberativo acaba de aprovar significativas alterações na Regulamentação do Prêmio Destaque do Ano, instituído pela ANAVE há quatro anos: - O Prêmio passou a ter a designação de **HOMENAGEM DO ANO:**

- A premiação na categoria **VENDEDOR** passará a ser realizada em evento separado, concedendo-se os prêmios a sete categorias:

■ a um vendedor do segmento de celulose de eucalipto e de papéis brancos;

■ a um vendedor do segmento de convertedores de

papéis brancos (caderneiros, fabricantes de envelopes, fabricantes de formulários contínuos e outros fabricantes de artefatos);

■ a um vendedor do segmento de papelão ondulado;

■ a um vendedor do segmento de papel kraft e derivados;

■ a um vendedor do segmento atacadista;

■ a um vendedor dos segmentos de papéis sanitários e papéis especiais;

■ a um vendedor de comércio exterior.

- A escolha dos prêmios **VENDEDOR DO ANO**, em suas diferentes categorias, será feita pelos próprios associados, durante a Assembléia Geral que promove a eleição dos membros do Conselho Deliberativo, na renovação anual de um terço de seus integrantes.

Destaque
do Ano
Anave

O Prêmio Destaque do Ano, antes das alterações propostas pelo Conselho Deliberativo, era concedido a cinco categorias distintas e, desde a sua criação, em 1988, foram laureadas as seguintes personalidades e empresas:

1 **PERSONALIDADE**
Mário Amato
Pres. da Fed. das Ind. do Est. de São Paulo
Raul Calfat
Presidente Grupo Papel Simão

9 **EMPRESA**
Cia Suzano de Papel e Celulose

8 **ANÚNCIO**
Ripasa S/A Celulose e Papel

8 **VENDEDOR DO ANO**
Jahir de Castro
Dir. de Comercialização da Klabin
Fab. de Celulose e Papel S/A.

1 **PERSONALIDADE**
Antonio Ermírio de Morais
Dir. Super. das Indústrias Votorantim S/A
Max Heinz Gunther Schrappe
Pres. da Abigraf/Sindigraf - Sin. da Ind.
Gráfica e Assoc. Bras. da Indústria Gráfica

9 **EMPRESA**
Ripasa S/A Celulose e Papel

8 **ANÚNCIO**
Indústrias de Papel Simão S/A

9 **VENDEDOR**
Caio Coube
Dir. de Vendas e Marketing Tilibra S/A.

- 1** **PERSONALIDADE**
Dr. Seigo Tsuzuki
Ex-Ministro da Saúde
Dr. Jamil Nicolau Aun
Pres. do SEPACO - Serv. Social da
Ind. do Papel, Papelão e Cortiça do
Estado de São Paulo
- 9** **EMPRESA**
Indústrias de Papel Simão S/A
- 9** **ANÚNCIO**
Ripasa S/A Celulose e Papel
- 0** **VENDEDOR**
Paulo Vieira de Sousa
Representações Paulo Vieira Ltda

- 1** **PERSONALIDADE**
Hamilton Lucas de Oliveira
Presidente da IBF - Indústria Brasileira
de Formulários
- 9** **EMPRESA**
Ripasa S/A Celulose e Papel
- 9** **ANÚNCIO**
Agassete Comércio e Indústria Ltda.
- 1** **VENDEDOR**
José Tayar
Autônomo

- 1** **PERSONALIDADE**
H. Horácio Cherkassky
Pres. da ANFPC - Assoc. Nac. dos
Fab. de Papel e Celulose
- 9** **EMPRESA**
Papyrus Indústria de Papel S/A
- 9** **ANÚNCIO**
Waldomiro Maluhy e Cia.
Comércio de Papéis
- 2** **VENDEDOR**
Akio Shishido
Gerente de Vendas da Cia.
Indl. Paulista de Papel e Papelão

Grupo De Zorzi



Cia. De Zorzi de Papéis

“SEMPRE VOLTADA AOS ESPECIAIS”

Linha Standard

Superbond - Monolúcido
Cartão Branco Sólido Revestido
Cartolina Real - Higiénico

Linha Especial

RG - Parchment Paper
Abrasivos: SB, NB e SBL
Desenho

Av. Rio Branco, 1727 - São Paulo - SP
Fone: (011) 224.8877 - Fax: (011) 221.0888

O Que é a Cicepla?

Neste artigo, nosso colaborador e associado Marcello Lettiere Pilar apresenta algumas considerações sobre a CICEPLA, entidade que tem como principal objetivo "representar o interesse industrial produtor de celulose e papel na América Latina".

Você já terá lido ou ouvido algo sobre a CICEPLA. Como não é um tema que lhe diz respeito imediato no seu dia-a-dia, talvez tenha deixado de lado a sua curiosidade ou desejo de melhor informar-se para uma outra oportunidade ou para quando você tivesse mais tempo.

Que tal saber um pouco mais agora?

Começemos pelo nome: CICEPLA é a sigla formada pelas iniciais de "Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana".

Essa Confederação congrega as entidades nacionais dos produtores de celulose e papel existentes ou que por causa dela passaram a existir na maioria dos países da América Latina produtores no nosso setor.

Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela fazem parte da entidade. Nove desses países estavam presentes na última Assembléia Extraordinária realizada em Caracas, na Venezuela, em outubro de 1992, participando dos trabalhos das cinco Comissões permanentes que se dedicam a:

Comissão I - Recursos Fibrosos e Biotecnologia - Comissão II - Estatística - Comissão III - Políticas de Desenvolvimento Industrial - Comissão IV - Assuntos Ambientais e Energéticos - Comissão V - Mercado

Cada Comissão tem pelo menos um representante coordenador nacional do tema em cada país, os quais entre si elegem o coordenador geral da Comissão.

Além das Comissões, cujos membros tem sempre uma "lição para casa" e entre os mesmos desenvolvem trabalhos sobretudo de informações recíprocas durante o ano que intercepta cada Assembléia. A Confederação tem um Conselho Diretivo composto de dois

anos na gestão da entidade, auxiliados pelo Secretário Geral indicado pelo Presidente.

Além disto, cada país tem um "Secretário Nacional da CICEPLA", que faz o acompanhamento dos compromettimentos definidos na última assembléia relativos ao seu país e às inter-relações resultantes, propugnando com o Presidente da associação de produtores do seu país, pelos objetivos da CICEPLA.

A CICEPLA tem suas origens formais na Ata do Guarujá de novembro de 1975, que colocou em letra a concepção inicial estabelecida em reuniões anteriores, a primeira destas em 05 de junho de 1975 na cidade do México.

Durante estes dezessete anos de existência várias condições de mercado e da própria entidade foram vividas. Graças à sua existência no entanto, nos conhecemos uns aos outros e a indústria de celulose e papel da América Latina não é um ente estranho para os seus participantes.

O objeto principal, estabelecido nos estatutos da CICEPLA, é o de "representar o interesse industrial produtor de celulose e papel na América Latina".

Para atingir esse desiderato definiram-se entre os objetivos da Confederação, o fomento do uso da celulose, do papel e dos seus derivados; o fomento do comércio intra-zonal; o intercâmbio de tecnologia para propiciar o avanço do setor: os contatos entre empresários e industriais do setor; a capacitação, aperfeiçoamento técnico e o bem estar dos que trabalham no setor e a sua segurança; nomenclatura, identificação comum dos produtos internos usados na indústria e no comércio; além de outros pontos que, como se vê refletem o forte ânimo de integração regional,

primeiro para criar-se uma preferência em se consumir na região só produtos da região e como finalidade maior alavancar a competitividade da região para alcançar os mercados de terceiros países.

Este conceito de integração regional como forma de reforçar a competitividade do setor reflete-se hoje em dia na aceleração da constituição dos blocos econômicos regionalizados dentro de marcos maiores, como o Mercosul entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai; o Grupo Andino e neste a formação do G-3 entre Colômbia, Equador e Venezuela e as associações bilaterais já avançadas entre Colômbia, Venezuela e entre estes países e o Chile e o México.

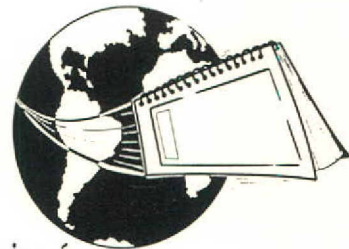
Todos estes movimentos, mais a recessão generalizada, colocam no cenário do empresariado papelero novos papéis entre os mesmos atores, alterando a sinergia do processo e as ligações comerciais prevalentes. Neste sentido o trabalho cotidiano do homem-de-campo, do "marketeiro", do planejador, vê-se transformado pela alteração das premissas do jogo.

Alteram-se as possibilidades entre os parceiros estabelecidos, vira-se o jogo e até a própria mesa, o que obriga o empresariado e seus executivos a repositonarem suas estratégias e ações.

De nossa parte, o Brasil caminha hoje mais claramente para uma posição de franca competitividade internacional. Qualidade - Produtividade - Competitividade, são as palavras de ordem. Quem não percebeu isto e não está agindo nessa direção sairá de cena mais rapidamente.

Esta verdade se repete para qualquer um e para os participantes da Confederação sem dúvida. A CICEPLA propiciou o foro para debates, o trabalho sobre as idéias. Quando se cogita de integração regional a todos ocorre a integração comercial. Na realidade ela é muito mais que apenas os aspectos comerciais já importantes per si. Integração regional implica o desenvolvimento econômico, o social e o cultural da região, demandado crescentemente pela sua população. Neste sentido, a ação de integrar os agentes de um importante setor como o de Celulose e Papel, que a CICEPLA vem proporcionando, antecipou o desejo manifesto da coletividade. □

Fabricantes de Cadernos Otimistas em Relação a 93



O papel é a principal matéria-prima utilizada na fabricação de cadernos. Tão expressiva é esta participação, que este é um dos segmentos anualmente analisados durante os Fóruns de Análise promovidos pela ANAVE. Este artigo - elaborado com base em encontro realizado em nossa Associação, em outubro, reunindo José Aidar Filho, diretor da Propasa Produtos de Papel S/A e Neuvir Colombo Martini, diretor da N.N.D. Indústria de Artefatos de Papel Ltda. - se propõe ser um "ensaio" do que ocorrerá neste importante evento, programado para meados de 1993. Compreende uma análise do perfil do setor; ressalta seus principais problemas e dificuldades; aponta soluções e perspectivas.

Estima-se que cerca de 60 empresas estejam atuando no setor caderneiro, um dos mais importantes na área de conversão de papel de imprimir e escrever. A capacidade total instalada é de 160 mil toneladas/ano (caso todos os equipamentos funcionem 24 horas/dia). O pico da produção foi atingido em 1986, quando estava em vigor o Plano Cruzado, com um volume de 90 mil toneladas. Considerando-se esse patamar, verificamos que hoje a ociosidade é de 20%, já que em 1992 o setor deverá produzir 72 mil toneladas.

Mercado interno - As vendas no mercado doméstico em 1991 somaram 63 mil toneladas; este ano estima-se que serão vendidas 57 mil toneladas, uma queda, portanto, de quase 10%. A queda está diretamente relacionada à perda do poder aquisitivo.

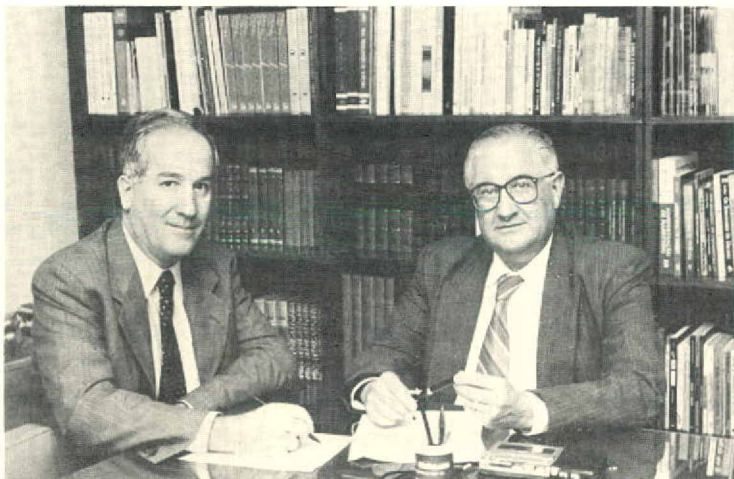
Antes de quaisquer considerações, devemos observar que os estudantes consomem 95% dos cadernos comercializados no mercado interno; o restante fica para o "uso doméstico" (são utilizados em residências e escritórios). Assim sendo, trata-se de um produto sazonal, cuja comercialização concentra-se no período de "Volta às Aulas". José Aidar Filho, diretor da Propasa Produtos de Papel S/A e também coordenador do

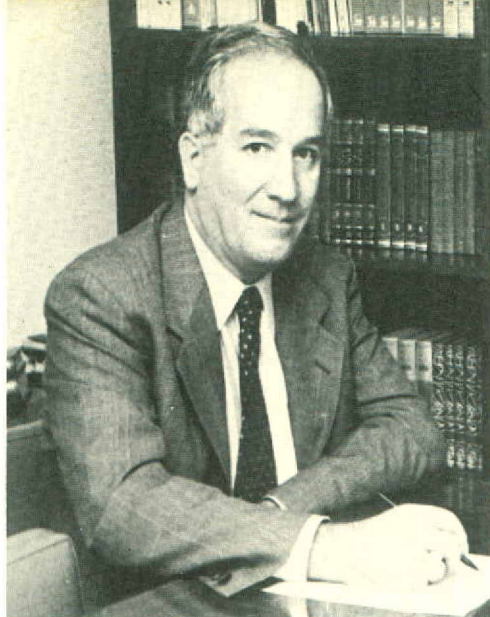
Grupo Setorial de Cadernos da Abigraf (Associação Brasileira da Indústria Gráfica), aponta a evasão escolar e a perda de poder aquisitivo como principais causas da retratação. Ele descreve a situação, preocupante para o setor e também para a sociedade:

"A criança muitas vezes é tirada da escola para auxiliar no orçamento familiar. Com receio de perder o emprego, porque hoje há muita instabilidade no mercado de trabalho, muitos jovens também deixam de estudar.

Neuvir Colombo Martini, diretor da N.N.D. Indústria de Artefatos de Papel Ltda., vai além, e critica a ineficiência do ensino.

Em outubro, a situação do setor fabricante de cadernos foi analisada na ANAVE, por Neuvir Colombo Martini (à esq.) e José Aidar Filho





Neuvir Colombo
Martini crítica
a ineficiência
do ensino

“DEIXOU-SE DE EDUCAR NO BRASIL”, dispara. “As escolas hoje estão mais afeitas a greves, movimentos políticos, do que

realmente a ensinar. Antigamente, qualquer estudante possuía no mínimo seis cadernos; o professor ditava e ele escrevia. Hoje as aulas são apenas críticas à política do país. Naquele tempo tinha-se formação, educação e não apenas informação”, comenta Neuvir inconformado com essa situação.

Ambos representantes do setor concordam que é preciso investir em educação. Destacam que a Constituição de 1988 perconizou que o ensino seria municipalizado e criou uma redistribuição das dotações orçamentárias. “Quando isso for implementado em sua plenitude; com os municípios dando educação para as crianças de 1ª a 8ª série; baseados em estudos sobre a população em idade escolar, acreditamos que a capacidade instalada de 160 mil toneladas será insuficiente para atender à demanda”, afirma Neuvir.

MERCADO EXTERNO - Do total produzido em 1991, 12 mil toneladas foram direcionadas para o mercado externo; apesar da recessão americana estima-se que neste ano esse volume será maior e se atingirão 15 mil toneladas. “O mercado norte-americano era nosso principal importador. Hoje a Europa substitui os Estados Unidos, que passa por uma recessão”, diz Neuvir Colombo Martini que salienta existir na Europa maior número de consumidores de cadernos em comparação com os Estados Unidos.

Para José Aidar Filho, o segredo está na qualidade do caderno fabricado no Brasil. “Hoje, graças à qualidade, o caderno brasileiro é encontrado em todo o mundo, no Oriente, Austrália, Europa, Canadá, Estados Unidos...”, diz ele.

Outro potencial importador é o mercado latino-americano que cresceu muito nos últimos anos principalmente em razão da diferença de moeda.

O diretor da N.N.D. lembra que para se tornar exportador qualquer setor precisa

adquirir credibilidade nas transações e com essa política de preços oscilando ora para cima, ora para baixo, isso é impossível.

“Entretanto - ressalta - neste ano de 1992 os preços ficaram dentro do patamar de competitividade. O ideal seria que fosse sempre assim”

PAPEL RECICLADO - Embora alguns fabricantes de cadernos tenham uma linha fabricada exclusivamente com papel reciclado, o apelo ecológico é bem mais evidente nas capas ilustradas com temas sobre este assunto tão em moda.

Ambos participantes do encontro desmentem a exigência de cadernos fabricados com papel reciclado por parte dos importadores. “Isso às vezes ocorre, mas esporadicamente”, diz Aidar.

No entender do setor, fabricar caderno com papel reciclado no Brasil é difícil. Eles justificam este posicionamento de forma muito simples: “não há papel reciclado suficiente para atender à demanda do setor; se houvesse, seria inviável, porque o processo de reciclagem encarece muito o papel”.

Ilustrando bem a questão, vem à tona o caso da FAE - Fundação de Assistência ao Estudante, que na década de 70 preocupava muito ao setor, pois se propunha a industrializar cadernos e isso gerava um choque com a iniciativa privada. Depois o erro foi reparado e a FAE começou a comprar da iniciativa privada cadernos para distribuir a alunos carentes.

A última licitação, entretanto, “apresentava cláusulas impossíveis de serem cumpridas”, uma das exigências, segundo Neuvir e José Aidar, era que todos os cadernos fossem produzidos com papel reciclado, o volume girava em torno de 12 mil toneladas, para entrega em três meses.

“Ora, a própria ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose informou oficialmente que o Brasil produzia somente 6 mil toneladas/ano de papel de imprimir e escrever reciclado e mesmo assim, a exigência permanecia”, explica Aidar.

De acordo com ele, “a concorrência foi anulada, a FAE não comprou os cadernos e

certamente não distribuiu”.

Neuvir Colombo Martini novamente crítica: “falta capacitação técnica”, afirma. As licitações, no entender dele, sempre geram constrangimento no momento de definição do preço, “deveriam ser cotadas em UFIR”. Além disso, lamenta, “a falta de informação técnica dos órgãos estatais é um caso sério. Cada organismo deveria ter um dirigente que possuísse aval de uma entidade técnica representativa do setor, assim, evitaríamos absurdos como o da FAE”.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO - A recessão trouxe para o setor de cadernos uma inversão no esquema de distribuição.

O principal canal anteriormente eram as papelarias. “Tínhamos prazos maiores, na compra de matéria-prima e isso nos permitia conceder prazos mais elásticos aos varejistas, que tinham participação muito mais ativa juntos aos fabricantes,” informa Aidar.

Hoje, o principal cliente dos fabricantes de cadernos é o grande atacadista, que repassa o produto ao varejista que não dispõe de capital de giro. O grande varejo é o principal canal de distribuição dos caderneiros, (lojas de departamentos e supermercados). Estes dois últimos realizam as compras no período de safra, acentuando a concentração de demanda.

Neuvir comenta: “no passado o grande atacado atendia pequenos comerciantes de localidades distantes, do interior. As papelarias das capitais e das cidades mais populosas se abasteciam diretamente junto aos fabricantes e eram o principal canal de distribuição do setor. Mas isso foi há cinco, seis anos; hoje a situação é diferente, mas estamos procurando caminhos para atingir novamente o varejo.

“A papelaria também está investindo muito em material de escritório e outros produtos que giram mais rapidamente”, diz José Aidar.

Para recuperar o espaço perdido junto aos varejistas, o setor lança mão de algumas “estratégias de marketing e de comercialização”. Uma das estratégias é a prática da venda programada, “operações que propiciam maior prazo ao varejista” (VENDOR).



Trocando em miúdos, Aidar explica: “o banco financia a compra do cliente junto ao fabricante. Nós vendemos à vista e o cliente pagará a prazo e com um prazo ainda maior do que teria se a transação envolvesse somente o fabricante e ele”.

“Há algum tempo estamos buscando formas de mudar essa situação, não muito confortável para o setor de cadernos que foi gradualmente espremido. As saídas, como telemarketing e outras, estão começando a dar resultados e temos certeza que vamos chegar novamente a atender a ponta”, revela Neuvir.

PERSPECTIVAS - “Temos capacitação técnica e gerencial; temos também qualidade, tanto que o caderno brasileiro é um produto de excelente aceitação no exterior, e por isso confiamos que o setor terá um futuro promissor”, conclui Neuvir.

Na próxima safra eles acreditam que o setor terá um desempenho muito bom. “A comercialização está assegurada, porque os compradores não formaram estoques. Todavia, os fabricantes também não formaram estoques e havendo uma violenta concentração de demanda, os que chegarem mais cedo terão um melhor atendimento”, conclui Aidar.

Ambos concordam: “Será uma boa safra e o fôlego nos deixará passar 93 muito bem”.

José Aidar Filho:
“Hoje, graças à qualidade, o caderno brasileiro é encontrado em todo o mundo”



Capital de Giro Visto Sob a Ótica do Profissional de Vendas

Muitos comentários e conceitos apresentados neste artigo representam uma síntese de que foi transmitido no Curso "Análise e Interpretação de Balanço Patrimonial: A visão do Vendedor", realizado na ANAVE em novembro passado. O curso foi estruturado com base em uma palestra proferida na Semana de Administração das Faculdades São Marcos, em maio de 1992, pelo autor Alberto Fabiano Pires. A adaptação teve como objetivo principal esclarecer: afinal, até que ponto essa questão de capital de giro é importante para o vendedor e para os demais integrantes dos diversos departamentos da empresa. O texto permite compreender melhor o que tem em comum a área econômico-financeira, comercial e administrativa.



Nossa experiência mostrou que inúmeras vezes, ao participar de reuniões com sua gerência ou diretoria, face a muitos dos assuntos tratados, uma dúvida se faz presente na cabeça do vendedor: "Será que para vender os produtos da empresa, preciso mesmo entender de análise de balanços, de capital-de-giro e de assuntos congêneres?"

E, continua pensando o vendedor, já não bastam todas as recomendações e cuidados com que sou bombardeado sobre redução de custos, aumento de produtividade, eficiência operacional, casamento de formatos, etc?

Em sua expressão mais simples, a vida de uma Empresa pode ser retratada através de dois tipos de demonstrações financeiras: a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial.

Desses dois tipos de demonstrações financeiras, a que trata de resultados é a mais difundida, pois reflete as condições da operação industrial, sendo utilizada na busca incessante de custos menores e maiores margens de lucros.

Com a demonstração de resultados os vendedores estão mais familiarizados, como dissemos acima, constantemente alertados

para todos os fatores que possam contribuir para uma redução de custos e, conseqüentemente, elevação dos lucros da Empresa.

Mas, e quanto a Balanço Patrimonial e a Capital-de-Giro? O que ele significa exatamente e como sua compreensão pode ajudar nas atividades de venda e na própria administração da Empresa?

Acreditamos que sobre análise e interpretação de balanços deva existir mais de uma centena de livros especializados.

Inicialmente, deve-se deixar claro que o ato de analisar depende fundamentalmente de quem analisa. Ou seja, do que pretende verificar, descobrir ou demonstrar quem está analisando.

Na maioria dos casos, os textos disponíveis se prendem muito mais aos aspectos a analisar por parte de quem está aportando recursos à Empresa. Sejam eles fornecedores, banqueiros ou principalmente, investidores.

O que pretendemos transmitir é a visão que o vendedor deve assumir em sua análise. E essa visão se confunde com a visão do empresário, ou seja daquele encarregado de administrar a Empresa. Seja ele um executivo contratado ou o próprio controlador da

sociedade.

Constatamos, assim, que há mais de uma visão a assumir quando se analisam as demonstrações financeiras de uma Empresa e, mesmo dentro de uma mesma visão, a análise dependerá precipuamente dos objetivos que se tem em mente.

Ou seja, há diversas "práticas" para uma mesma teoria. Por isso, não se surpreendam quando se defrontarem com opiniões divergentes sobre uma mesma situação.

Mas, o que é exatamente o capital-de-giro de uma empresa?

Em termos estritamente operacionais, o capital-de-giro de uma empresa é a necessidade de recursos para que se possa realizar o ciclo de produção no conjunto industrial da empresa, envolvendo: manutenção de uma reserva de dinheiro em caixa para cobrir despesas operacionais da empresa; manutenção de estoques de matérias-primas e materiais em níveis que garantam a continuidade da operação industrial; valor das matérias-primas e dos materiais que estão sendo utilizados durante o período necessário à elaboração dos produtos da empresa; estoques de produtos acabados; e, finalmente, o prazo concedido aos Clientes para pagamento das duplicatas referentes às vendas efetuadas pela empresa.

Das rubricas que integram o capital-de-giro umas estão enquadradas como "utilizações" e outras consideradas "fontes".

Nas "utilizações", destacam-se as necessidades de caixa, as duplicatas a receber e os estoques. Já nas fontes, o destaque especial é para a rubrica de fornecedores, embora outras rubricas também apareçam com fontes, tais como contas a pagar (energia elétrica, serviços em geral), salários (o trabalhador recebe ao final do mês, ou quinzenalmente), impostos e taxas, etc.

Com o objetivo de explicitar com-

portamentos que vendedores e administradores em geral da empresa devem assumir para o monitoramento do capital-de-giro, são apresentados a seguir comentários sobre as principais rubricas de utilizações e de fontes.

A) Caixa

O administrador da Empresa deve acompanhar o nível de Caixa com absoluta obsessão. Obviamente, este acompanhamento não se faz analisando a posição de caixa na demonstração financeira apurada, nas melhores situações, ao final de cada mês.

A política de juros elevados utilizada pelo Governo Brasileiro para o controle da inflação não permite que quaisquer recursos da Empresa permaneçam ociosos. Assim sendo, é comum as Empresas "fecharem" o seu Caixa até duas vezes ao dia. As eventuais sobras de Caixa são imediatamente aplicadas no mercado financeiro. Os saldos bancários ao final de cada dia devem ser pouco mais que irrisórios.

Absoluto controle deve ser exercido sobre todas as entradas e saídas do Caixa. Como, normalmente, a maior parcela das entradas é representada pela cobrança das duplicatas relativas às vendas efetuadas, é preciso exercer rigoroso acompanhamento sobre os pagamentos efetuados pelos Clientes, evitando-se que por desinformação ou desencontros os recursos permaneçam em alguma conta bancária sem qualquer remuneração.

Pelo lado das saídas, é preciso evitar que qualquer omissão no controle das datas de pagamento venha acarretar multas e juros de mora por atraso. Também é importante negociar com as instituições bancárias compensações financeiras pelo recolhimento de impostos, taxas e contribuições sociais. Essas compensações podem se concretizar através de empréstimos a custo zero por alguns dias, ou por repasse de

remuneração diretamente na conta da Empresa.

b) Duplicatas a Receber

Ao se analisar a rubrica de "duplicatas a receber" na demonstração financeira, é importante apurar qual é o prazo médio das vendas, para que se tenha uma idéia do montante do valor presente dessas duplicatas. Se o prazo médio das vendas fôr muito elevado (atualmente, é raro encontrar-se alguma empresa que conceda prazos de pagamento superiores a 60 dias), o valor real da rubrica de "duplicata a receber" pode ser sensivelmente menor do que aquele apontado no balanço patrimonial.

Um rigoroso controle sobre as datas de vencimento das duplicatas permite ao administrador atuar sobre a clientela, fazendo-se lembrado e, muitas vezes, evitando atrasos na liquidação das duplicatas, por estar bem situado na lista de prioridade de pagamentos de seus clientes. É o clássico "quem grita, recebe primeiro".

Para o vendedor, é extremamente importante que verifique como está sendo considerada na emissão das duplicatas a compensação pelo financiamento das vendas.

Uma dúvida sempre levantada diz respeito à intensidade dos juros cobrados pela Empresa para cobrir o financiamento das vendas. No mínimo, devemos ter uma compensação compatível com a taxa de juros vigente no mercado, além da cobertura do adicional de impostos que o financiamento de vendas acarreta.

Vamos apresentar a seguir um exemplo comparativo entre uma venda realizada à vista e uma outra venda, nas mesmas condições, realizada a prazo, apenas com o acréscimo de juros para cobrir o financiamento dessa venda pela Empresa.

Pelo quadro apresentado adiante, verifica-se que o acréscimo da taxa de juros de mercado (no caso estimada →

equivalente à própria TR - taxa referencial) ao preço de venda à vista, foi insuficiente para ressarcir adequadamente a Empresa em sua concessão de prazo para pagamento da venda efetuada, de vez que uma parte dos juros aplicados é transferida ao Cliente e uma outra parte (bastante significativa) vai para os cofres públicos.

c) Estoques

Genericamente sob a designação de estoques, normalmente são considerados três itens que exigem

administração diferenciada:

- a) *estoque de matérias-primas e materiais;*
- b) *estoque de produtos em elaboração;* e
- c) *estoque de produtos acabados.*

Dessa forma, ao analisar a demonstração da rubrica de estoques no balanço patrimonial, a primeira atitude a assumir é identificar a discriminação da rubrica pelos três itens mencionados.

Com o recente êxito dos métodos japoneses de administração de empresas, estão absolutamente em

evidência os sistemas de controle de estoques de matérias-primas e materiais, do tipo "just-in-time" e congêneres.

Os japoneses perceberam que manter em estoque grandes quantidades de matérias-primas e materiais, com baixíssima rotatividade, conduz a Empresa, em condições normais, a um ônus adicional, representado pela imobilização de recursos sem qualquer renumeração. E deve ser considerada não só a necessidade de recursos com a aquisição dos itens a estocar, mas também os investimentos com as áreas de estocagem e o custo do sistema de controle e segurança dos estoques.

Todavia, a re-

dução dos níveis de estoque de matérias-primas e materiais, embora deva ser tenazmente perseguida, deve ser feita com muito critério, para que não se comprometa a continuidade da operação da Empresa. Itens importados, sujeitos a sazonalidade, ou dependentes de safras, devem ter amplamente analisada a eventual redução de seus níveis de estocagem.

O administrador fica habitualmente envolvido pelo dilema de ter a coragem de modificar situações que precisam ser alteradas e a agradável tarefa de ceder aos modismos que aparecem.

O segundo item da rubrica estoques se refere aos produtos em elaboração.

Um bom planejamento de produção deve possibilitar um valor extremamente reduzido para o estoque de produtos em elaboração. Se esse tipo de estoque está elevado, porque faltou algum tipo de matéria-prima ou material, porque faltaram operários em uma outra seção, ou ainda porque as "caixas de embalagem ainda não foram entregues", alguma coisa está muito errada no planejamento da Empresa.

Finalmente, temos o estoque de produtos acabados. Em condições normais de mercado consumidor, o nível de estocagem deve refletir a produção de um ou dois dias de produção, aguardando o momento do faturamento e o envio aos clientes.

Em situações de crise de consumo, todavia, a questão não é tão simples. Muitas vezes, o administrador tem que decidir entre continuar a operação industrial, produzindo "para estoque", ou paralisar a produção, com os consequentes problemas de concessão de férias coletivas, licenças remuneradas e, no limite, demissão de empregados.

Se decidir pela produção para estoque, deve analisar as perspectivas de venda desses produtos em um

DEMONSTRAÇÃO DO CÁLCULO PARA PASSAGEM DE UMA VENDÁ À VISTA PARA UMA VENDA A PRAZO

Discriminação	Situação I à vista	Situação II 30 dias (TR=23,5%)	II-I
Faturamento com IPI	112,0000	138,3200	26,3200
menos:			
IPI (12,00%)	12,0000	16,5984	4,5984
igual a:			
Faturamento sem IPI	100,0000	121,7216	21,7216
menos:			
ICMS (18,00%)	18,0000	21,9099	3,9099
PIS (0,65%)	0,6500	0,7912	0,1412
FINSOCIAL (2,00%)	2,0000	2,4344	0,4344
menos:			
Juros efetivos		17,2361	17,2361
igual a:			
SALDO	79,3500	79,3500	-

RESUMO DA DESTINAÇÃO DAS DESPESAS FINANCEIRAS ACRESCENTADAS AO FATURAMENTO

- crédito adicional de ICMS ao Cliente:	3,9099
- créditos adicionais de impostos para o Governo:	5,1740
. IPI: 4,5984	
. PIS: 0,1412	
. FINSOCIAL: 0,4344	
- juros efetivos para o Fornecedor:	17,2361
Total de despesas financeiras acrescentadas ao Faturamento (0,235 x 112,0000)	26,3200

futuro próximo com preços que possibilitem a recuperação dos encargos financeiros que tiverem que ser suportados com a manutenção dos estoques de produtos acabados.

d) Fornecedores

Obter prazos mais dilatados dos fornecedores para pagamento das compras efetuadas é sempre um objetivo do administrador.

Entretanto, é preciso verificar se o fornecedor não está embutindo uma compensação financeira muito elevada pela dilatação de prazo que está concedendo. Procurar saber qual seria o preço à vista da mercadoria que está sendo adquirida é fundamental para uma análise de sensibilidade pela área financeira.

Um montante da rubrica de "fornecedores" muito superior ao montante de estoques de matérias-primas e materiais pode indicar um atraso na liquidação das duplicatas correspondentes às aquisições efetuadas, reflexos de dificuldades de caixa.

Bom, o que vimos até agora foi como gerenciar as principais rubricas que compõem o capital-de-giro, objetivando a redução da necessidade de recursos para sua formação. Mas como o capital-de-giro é normalmente encarado nas empresas?

É comum que o administrador da Empresa se preocupe mais com os itens do ativo fixo, do que com o capital-de-giro.

Essa visão equivocada nasce, muitas vezes, com o próprio projeto para a implantação da Empresa. As imobilizações técnicas (ativo fixo) são alvo de demorados estudos e detalhado planejamento. Já as imobilizações financeiras (capital-de-giro) raramente são analisadas em profundidade e, a maioria das vezes, são estimadas como um percentual do montante que será destinado aos itens do ativo fixo.

Tal atitude, que se repete em qualquer programa de expansão da Empresa, pode prejudicar sensivelmente sua estrutura econômico-financeira, ao se iniciar (ou se ampliar) a atividade operacional normal.

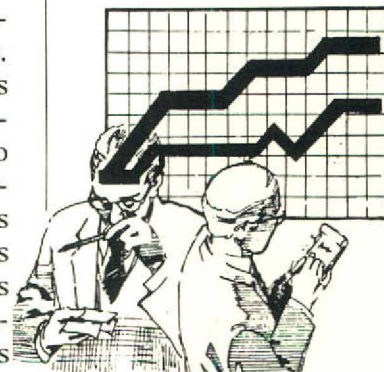
O administrador consciente deve dimensionar as necessidades de capital-de-giro em função do ciclo de produção, das condições do mercado supridor de matérias-primas e

materiais auxiliares dos produtos da Empresa. Uma vez tecnicamente determinado o montante do capital-de-giro da Empresa, ele deverá passar a ser permanentemente monitorado, atuando-se imediatamente sobre qualquer desvio que venha a ocorrer.

É muito pouco provável que, nas atuais condições da conjuntura econômica brasileira, a operação de uma empresa industrial possa proporcionar uma taxa de retorno dos capitais investidos superior à taxa de juros efetivos cobrada pelas instituições financeiras para empréstimos destinados a capital-de-giro. Assim sendo, não raras vezes, a Empresa apresentará melhores resultados se mantiver sua produção industrial dentro de níveis que possam ser suportados pela capitalização própria, ao invés de procurar ampliar essa produção com recursos de empréstimos para capital-de-giro obtidos junto a instituições financeiras.

Para encerrar, queremos reprisar algumas atitudes que os vendedores e outros colaboradores das empresas devem assumir no sentido de reduzir as necessidades de recursos para capital-de-giro: - os vendedores devem procurar concretizar as vendas dos produtos com os menores prazos possíveis para financiamento das mesmas. Devem evitar esforços, também, para que os clientes recebam os produtos adquiridos, tão logo os mesmos estejam em condições de expedição pela empresa produtora: os encarregados das compras, em contrário, devem procurar dilatar os prazos de financiamento para pagamento das aquisições efetuadas; os administradores de materiais devem atuar no sentido de que o processo de compra (desde a primeira requisição até a efetiva chegada do material) se faça no mais curto período de tempo possível, reduzindo ao mínimo os níveis de estoques de segurança;

- os encarregados da cobrança de duplicatas devem manter permanente acompanhamento dos títulos em carteira ou em cobrança bancária, fazendo-se lembrados junto aos clientes devedores. E, finalmente, os administradores do caixa devem diligenciar febrilmente para que todas as entradas e saídas de recursos se façam dentro das condições programadas. □



Reciclagem: Para Santher, uma Decisão Econômico-Estratégica

Reciclagem, aparas, coleta seletiva, são palavras que hoje fazem parte do vocabulário do brasileiro. A alternativa de reaproveitamento de materiais antes jogados no lixo se apresenta como proposta viável para grande número de empresas dos mais variados setores, inclusive para os fabricantes de papel. Este assunto não é novidade para a Fábrica de Papel Santa Therezinha (SANTHER) que, em 1984, numa decisão econômico-estratégica, construiu sua primeira planta de aparas, onde são tratadas aparas brancas utilizadas na fabricação de papéis para fins sanitários.

Em meados da década de 80, um período em que a celulose era “cipada” no mercado interno e os preços no exterior muito compensadores, a escassez de matéria-prima no mercado brasileiro trouxe inúmeros transtornos aos fabricantes brasileiros de papel não integrados. A Fábrica de Papel Santa Therezinha enfrentou esta constrangedora situação e encontrou na reciclagem de aparas solução para o impasse.

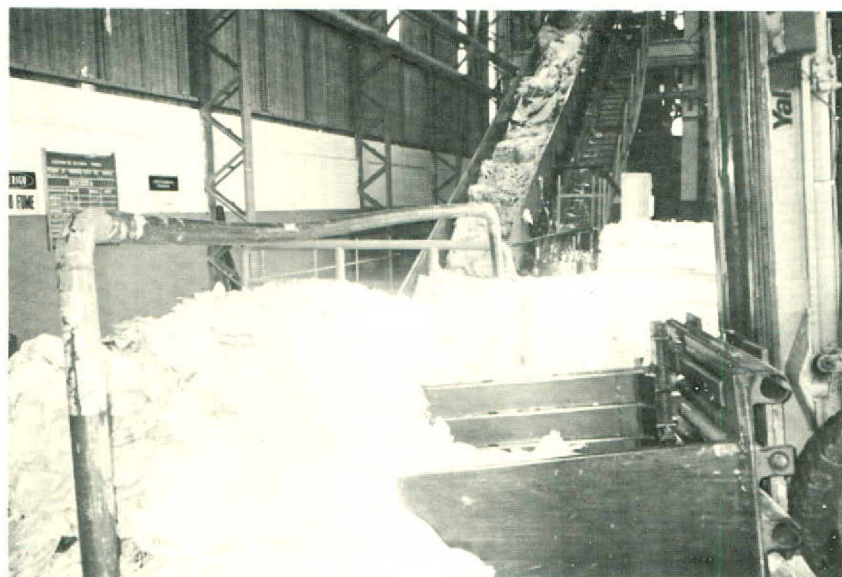
“No meu ponto de vista, foi uma decisão muito mais estratégica do que econômica”, esclarece Fábio Maluf Haidar, diretor de

planejamento da empresa. Para ele, “hoje muitos buscam a reciclagem por modismo e por questões ligadas à ecologia”. É preciso entender que este procedimento deve ter um embasamento técnico, principalmente porque a tecnologia para tratamento de aparas “é dinâmica e evolui constantemente”. Além disso, quem está iniciando deve estar preparado para enfrentar algumas dificuldades para adquirir aparas, cuja disponibilidade no Brasil ainda é pequena.

“Agora, com quase dez anos de experiência na área, estamos na vanguarda - comenta Haidar - entretanto, houve época em que tínhamos até um certo receio de comentar que nossa produção era baseada em reciclagem. Não havia no Brasil conscientização quanto a este assunto e isso era relativamente preocupante”.

A Santher foi fundada em 1938, no bairro da Penha, em São Paulo. Até o final da década de 60 concentrava sua produção em papéis do tipo manilha e HD; a partir de 1971, passou a produzir também papéis para fins sanitários, destacando-se nesse segmento onde está classificada em segundo lugar, com capacidade de produção estimada em 70 mil toneladas/ano.

A empresa detém, em termos de Brasil, a mais avançada tecnologia aplicada ao tratamento de aparas. Possui duas plantas, uma



na unidade industrial de Bragança Paulista, no estado de São Paulo e outra em Governador Valadares, em Minas Gerais. Nas duas unidades são processadas 5 mil toneladas/mês de aparas e, para complementar as necessidades da produção de papéis, a Santher consome mensalmente mais de 2 mil toneladas de celulose.

A planta de Bragança Paulista, construída em 1984, foi pioneira no Brasil na área de "tissue-paper". Com todas as dificuldades advindas das restrições impostas à importação de equipamentos na época, precisou ser desenvolvida no Brasil com know-how da Voith. "Foi a melhor alternativa encontrada naquela época, explica Haidar. Para se ter uma idéia-prossegue-o fluxograma da planta foi definido na matriz da Voith, na Alemanha".

A partir do "start-up", em 1984, gradativamente alguns equipamentos foram substituídos visando oferecer à planta uma performance "up to date". Essa modernização, beneficiada posteriormente com a abertura para importação de equipamentos, resultou em uma planta híbrida. "Adotamos um conjunto interligado de tecnologias buscadas em vários países, inclusive no Japão. O sistema funciona em série e o resultado é um alto índice de eficiência e qualidade", comenta o diretor da empresa.

A bem sucedida experiência foi repetida em Governador Valadares, onde a planta começou a operar no ano de 1990.

A DISPONIBILIDADE DE APARAS

A Santher utiliza aparas de papel base branca, as quais são um pouco diferentes das utilizadas pelo setor de embalagens. "São mais limpas, provenientes de gráficas e empresas que fazem formulários, são sobras de papel para imprimir e escrever".

De acordo com Fábio Haidar, a indústria não tem encontrado dificuldade para adquirir aparas, embora se abasteça também através da importação.

"Há ocasiões em que o mercado de aparas é pressionado pela falta de matéria-prima. Seja por excesso de demanda ou por redução no consumo interno de papéis para imprimir

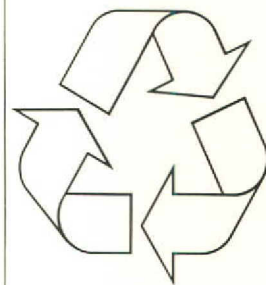


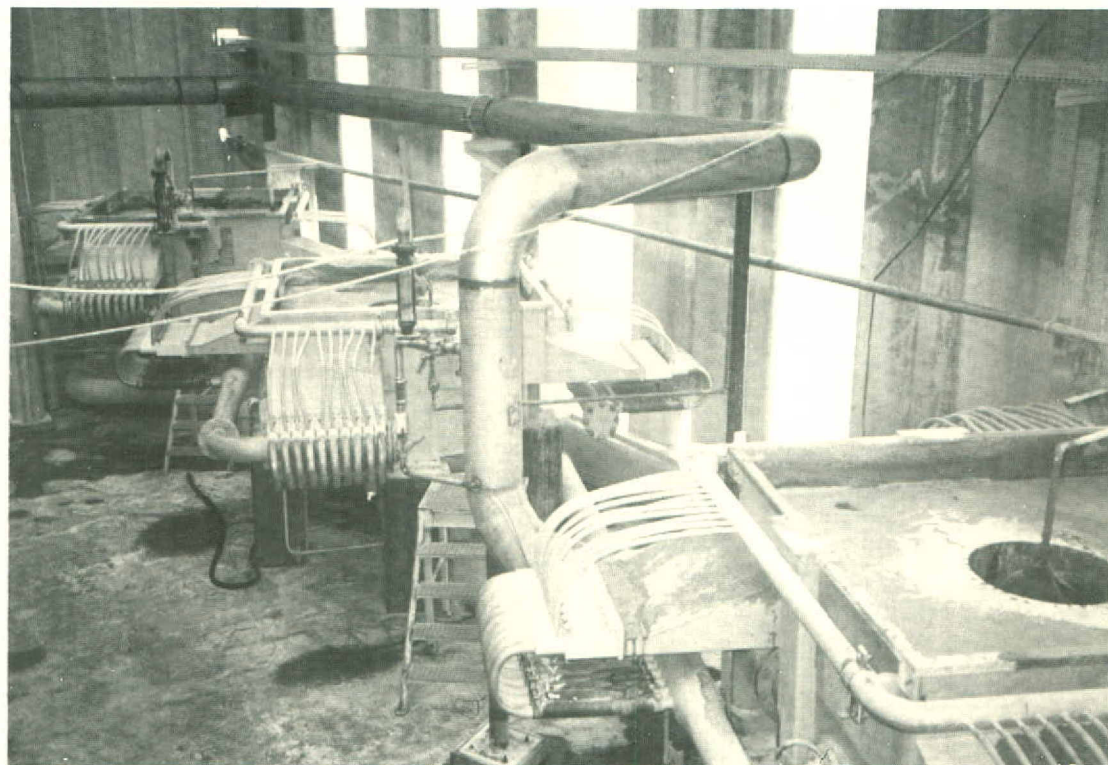
e escrever, geradores das aparas que consumimos. Quando isso ocorre, aumentamos o volume importado. Temos contudo, uma certa tradição no setor e é isso que permite termos disponibilidade de aparas", salienta Haidar.

Segundo ele, a apara adquirida no mercado nacional apresenta uma qualidade instável, que oscila de acordo com a situação do mercado. "Quando a demanda é maior do que a oferta, o aparista acaba alterando um pouco a receita do bolo", compara ele. Neste caso, é feita uma pré-seleção manual e são retiradas coisas que podem interferir no processo, como clips, carbono, etc.

No caso da apara importada, a situação é um pouco diferente. A Santher importa basicamente dos Estados Unidos, um país que não tem condições de processar o grande volume de aparas que produz e que por isso exporta para o mundo inteiro. "A apara importada é melhor selecionada e de melhor qualidade", enfatiza Haidar.

Entretanto, há um aspecto a destacar. As aparas nacionais são basicamente provenientes de papéis fabricados com celulose fibra curta e oferecem "maior maciez ao papel. A fibra longa, associada ao processo em pequenos percentuais, dá resistência e melhor performance da máquina de papel.





Células de destintamento da massa

Se houver excesso de fibra longa na fabricação do *tissue*, o papel produzido será mais áspero”, explica o diretor da Santher.

ETAPAS DO PROCESSO

“Tratamento de aparas consiste em separar a fibra do resto”. A definição de Fábio Haidar é extremamente simples se comparada com o processo de reciclagem dividido em várias etapas:

- . desagregação;
- . depuração grossa;
- . lavagem;
- . depuração fina;
- . destintamento;
- . dispersão;
- . branqueamento.

O processo tem início na fase de desagregação, quando, mecanicamente, a fibra é separada dos contaminantes. Nessa desagregação deve haver cuidado para não cizalhar demasiadamente as partículas de contaminantes, pois isso dificultará a separação dos mesmos nas etapas posteriores.

Na depuração grossa são retiradas todas as grandes partículas de contaminantes. Na lavagem já se consegue uma melhoria na

alvura. Podemos comparar o processo nesta etapa com o efeito esponja: a massa é mergulhada na água e espremida, juntamente com a água são eliminadas as cargas minerais e parte da tinta.

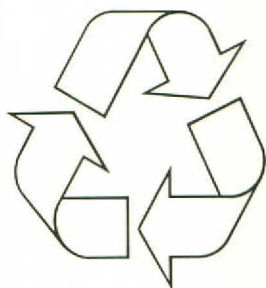
A depuração fina elimina as pequenas partículas de areia e outros contaminantes não eliminados nas etapas anteriores porque são mais leves e menores.

Podemos explicar o destintamento como um processo de flotação que força os contaminantes a flutuarem na superfície, de onde são retirados. Por gravidade, a massa destinada é depositada no fundo e segue para a etapa posterior. No destintamento, a Santher utiliza espumantes (detergentes) para obter o efeito de flotação e os rejeitos líquidos e sólidos dessa operação são tratados e retornam ao rio dentro dos parâmetros exigidos pela Cetesb.

Depois de todas as etapas citadas, a massa ainda contém alguns pigmentos que são eliminados através da dispersão. O passo seguinte é chamado branqueamento.

Na etapa do branqueamento, a Santher utiliza peróxido de hidrogênio, que apresenta vantagens em relação ao cloro. Na massa estão misturadas aparas de diversos papéis, alguns fabricados com celulose, outros com pasta mecânica, enfim, de diferentes características técnicas e o peróxido de hidrogênio é compatível com quaisquer dessas propriedades. O cloro, neste caso, poderia causar amarelecimento da pasta. Há, ainda, a vantagem do ponto de vista ecológico, já amplamente divulgada.

Enfim, as aparas estão devidamente tratadas e estão prontas para servir de matéria-prima na fabricação de novos papéis. □



ANAVE: Uma Nova Imagem

REGULAMENTO GERAL

1. Dos objetivos:

A Diretoria Executiva da ANAVE - Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados - com o objetivo de definir um logotipo para representar a associação em todos seus documentos, impressos e nas demais circunstâncias que isso se faça necessário, institui o Concurso: "Anave: Uma Nova Imagem."

2. Da Participação:

2.1. Poderão participar todos os associados, desde que estejam em dia com o pagamento da contribuição associativa.

2.1.1. Os associados categoria ativo poderão inscrever até três trabalhos: individualmente ou em equipe.

2.1.2. Os associados categoria Patrocinador e Colaborador (Pessoas Jurídicas) poderão inscrever até três trabalhos, elaborados por seus funcionários ou por terceiros, neste caso com o respectivo endosso da empresa filiada à entidade.

2.2. Poderão participar também os alunos da Escola Senai Theobaldo de Nigris.

2.2.1. Cada aluno poderá inscrever até três trabalhos.

3. Da Forma de Apresentação:

Os trabalhos inscritos deverão ser apresentados dentro das seguintes características:

- 3.1. - Formato 21x28cm
- Colado em Cartão Duplex
- Em P/B e Colorido
- Em envelope lacrado

4. Das inscrições:

4.1. Desde a fundação, três diferentes logotipos já foram usados para representar a Anave; estes estão automaticamente inscritos e concorrerão nas mesmas condições dos demais. Caso a seleção final classifique algum deles como o melhor, os prêmios previstos no item 6 serão automaticamente transferidos para o segundo colocado.

4.2. As inscrições deverão ser feitas de 1ª de dezembro de 1992 até 15 de março de 1993. Os trabalhos deverão ser entregues pessoalmente, na secretaria da ANAVE (Rua Oliveira Peixoto, 165 - Aclimação - São Paulo - SP), mediante preenchimento do formulário de inscrição fornecido pela Associação.

5. Do Julgamento:

Os trabalhos apresentados serão avaliados no período de 16 de março a 15 de abril de 1993, por uma comissão constituída de:

- 4 Conselheiros Vitalícios
- 4 Integrantes do Conselho Deliberativo
- 3 Integrantes da Diretoria Executiva



5.1. Para avaliação serão considerados os seguintes requisitos:

1. Criatividade
2. Adequação do símbolo à imagem da ANAVE
3. Estética e Impacto
- 5.2. A comissão selecionará dez trabalhos, os quais permanecerão expostos na sede da Anave até o dia da realização da Assembléia Geral Ordinária prevista para junho de 1993, conforme os estatutos.
- 5.3. A escolha final será feita pelos associados, em escrutínio secreto no mesmo dia da Assembléia Geral Ordinária.

6. Da Premiação:

- 6.1. O autor do logotipo classificado em 1ª lugar receberá um troféu e um prêmio em dinheiro no valor de US\$ 100 (cem) dolares.
- 6.2. Para os autores dos dez melhores trabalhos será fornecido um certificado de participação.
- 6.3. Após a seleção final, a Diretoria Executiva da Anave decidirá o local e data da Solenidade de entrega dos prêmios.

7. Disposições Gerais:

- 7.1. A ANAVE - Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados resguarda-se o direito de utilizar o logotipo classificado em 1ª lugar em todas as situações identificadas no item 1, sem que isso implique em qualquer remuneração ao criador do mesmo.
- 7.2. Ao se inscrever, o responsável pela inscrição declara conhecer e concordar com as cláusulas e critérios deste regulamento.
- 7.3. Todos os trabalhos apresentados, com exceção do premiado, permanecerão à disposição dos autores, na secretaria da Anave, pelo prazo de 180 dias, a contar da data do julgamento.
- 7.4. Os casos omissos serão deliberados pela Diretoria Executiva.

Concurso "ANAVE: UMA NOVA IMAGEM"

Ficha de Inscrição

Associado _____

Categoria _____

(Em caso de inscrição de mais de um trabalho, preencher uma ficha para cada trabalho inscrito).

Assinatura _____

Data ____/____/____

Aspectos do Programa Consolidação e Parceria

Por: Roberto Barreto Leonardos
(Vice-Presidente da Anave)

Nosso Presidente, Dr. Alberto Fabiano Pires, expressou de maneira clara e precisa, seu projeto "Consolidação e Parceria", amplamente divulgado.

Com sua larga experiência de alto executivo de renomadas empresas do setor, desenvolveu um conceito novo para enfeixar e equacionar em um só modelo, todos os problemas e parâmetros que vão permitir à Anave atingir seus objetivos.

Sua cultura matemática de engenheiro, aliada à militância na área econômico-financeira, e sua vivência nas altas administrações empresariais, levaram-no a conceber, explicar e implantar o projeto. O sucesso nos aparece eminente. Motivação e dedicação certamente não faltarão.

Relendo o programa com mais calma, alguns pontos chamaram minha atenção. Por não ser a Anave uma associação dedicada dentro do setor de papel, celulose e artefatos a um aspecto específico de tecnologia ou produto, seu universo é extremamente mais abrangente e mais flexível que o de qualquer outra associação do setor.

Tem um campo, portanto, suficientemente grande para tornar-se uma instituição bastante representativa de um segmento nacional de importante significação cultural, social, comercial, pedagógica e mesmo técnica em um país onde as instituições são jovens, recentes e ainda pouco consistentes para atingir as necessidades de uma sociedade carente de representatividade.

Li recentemente um artigo em uma revista internacional, que demonstra, em poucas palavras, o reflexo da situação atual da América Latina como um todo, como consequência de suas origens.

Após setecentos anos de domínio árabe, os ibéricos só conseguiram expulsá-los depois que unificaram suas instituições nas forças armadas e na igreja.

Estas duas forças unidas por uma coroa, motivou o povo a lutar e finalmente suceder na vitória contra os chamados infiéis. Logo depois veio a conquista do solo americano, e para cá trouxeram as duas forças que possuíam, como únicas instituições organizadas. E, durante séculos, vimos o domínio das massas por estas duas instituições se alternando no poder com maior ou menor influência. Há quarenta anos, quando estive

pela primeira vez na Argentina, escutei que uma família que se prezasse, tinha que ter pelo menos um descendente no cetro e outro militar.

A independência da coroa distante foi consequência do aumento das populações regionais e das pressões externas,

mas muito pouco mudou na estrutura política e social dos países emergentes. Apesar da abertura dos Portos, anos se passaram até se chegar à abolição da escravatura e absorção da Revolução Industrial. Mais, tempo ainda, para a aceitação do direitos fundamentais dos homens.

Absorvemos mais nos últimos vinte anos, que em toda nossa história. Com o advento dos aviões a jato, do telefone DDI e do fax vieram as práticas internacionais do comércio exterior e do sistema bancário. A primeira instituição a se internacionalizar porque permitiu pagar a conta do satélite de comunicações, foi a do nosso futebol, para chegar ao ponto de podermos assistir ao vivo os debates das eleições presidenciais americanas. Sem dublagem! Os noticiários internacionais funcionam vinte e quatro horas por dia, para quem quiser assistir.

Evidentemente, nossas instituições também evoluíram com este enorme intercâmbio de viagens e comunicação. A igreja limita sua atuação aos assuntos relativos à fé, e as classes armadas não se envolvem mais no que estiver fora de seu papel. As instituições políticas, culturais, sociais e comerciais começam cada vez mais a ganhar corpo. Querem ser ouvidas. Querem participar. Escolhem e exigem de seus líderes!

O papel da Anave está claro na sociedade e no setor. Através do programa participação e parceria, ganhou estrutura.

Com motivação, trabalho, dedicação e esforço, seus objetivos de modernidade serão atingidos. Venha discutir conosco suas idéias, expressar seus pensamentos, lutar por seus ideais. Faça da Anave sua casa. Contamos com você. □

Concurso
"ANAVE:
UMA NOVA IMAGEM"

PLEXPEL FAZ a sua melhor jogada

Entre neste jogo, quem dá as cartas é a Plexpel.
Com isto V. pode se tranquilizar, pois recebe a melhor
cartada no setor de segurança de documentos importantes
como: duplicatas, recibos, promissórias, passagens, com
as vantagens do papel segurança SECURITY.

SECURITY tem cores variadas,
firmes, abrangendo maior área
de impressão, dificultando ainda
mais qualquer alteração dos
documentos.

Com formato de 66x96 cm.
acondicionados em pacotes de
250 folhas, SECURITY chega
para V. ganhar o jogo, ou seja,
ganhar a confiança dos seus
clientes.

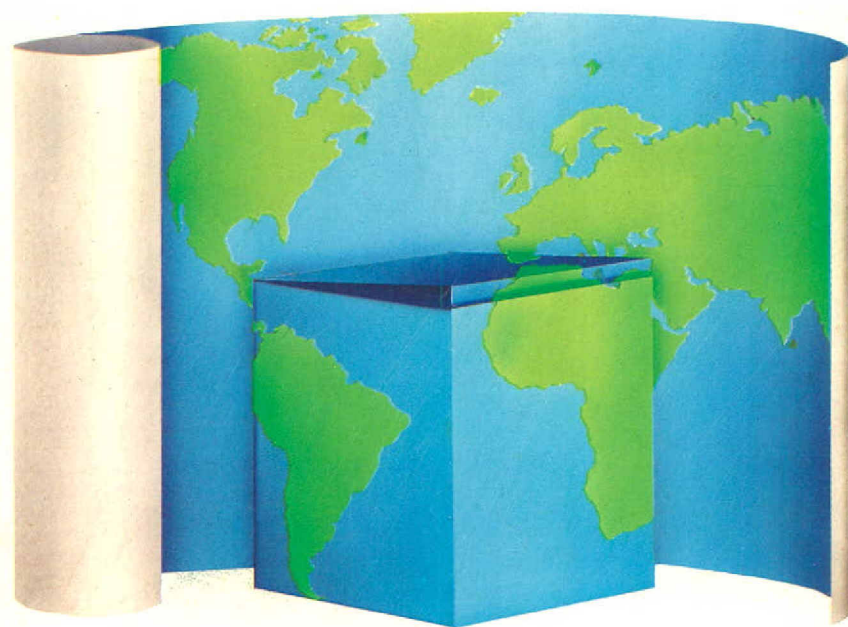
Utilize as boas jogadas da
Plexpel, ela tem tudo para V.
ganhar, e o seu coringa está no
atendimento personalizado e
entrega imediata.



**Plexpel Comércio e
Indústria de Papel Ltda.**

Rua Cachoeira, 906 - Pari
Fone: (011) 291-9711 (Tronco chave)
CEP: 03024 - São Paulo - SP

PAPÉIS E CARTOES RIPASA



ECOLÓGICOS POR NATUREZA



USE PAPEL
NÃO CONTAMINE



RIPASA S.A. CELULOSE E PAPEL