

VI Bimestre 2005 - Ano XXIV - edição nº 122

anave

Negócios em Celulose, Papel e Áreas Afins



Prêmio
Vendedor
do Ano
Anave 2005

Especial

Panorama da indústria nacional

Sustentabilidade

Vantagens florestais

X

Competitividade efetiva

Mercado de embalagem

- Cenário mundial
- Kraft e papelão ondulado

Logística

A arte de exportar

77760315



4 Editorial

6 Mix

Fatos que são notícia no mundo do papel

11 Especial

Perspectivas brasileiras na visão de Paulo Skaf

13 Relacionamento

A eficácia da comunicação

17 Mercado

Embalagens no ritmo da economia

20 Mercado Internacional

O comércio mundial de papel para embalagem

24 Anave Report

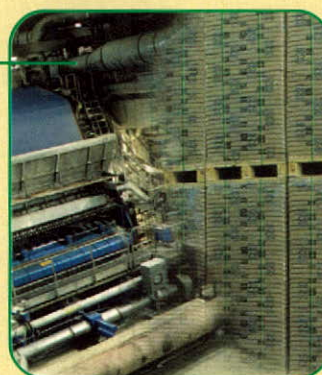
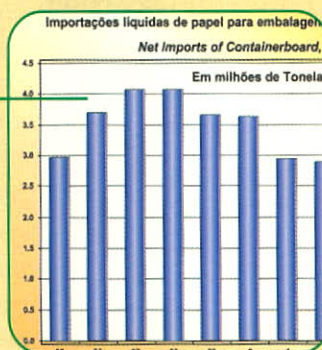
Destaque para o prêmio Vendedor do Ano

32 Distribuição

Equação complexa vender mais e lucrar menos

37 Logística

A arte de exportar



41 Sustentabilidade

Florestas: uma visão ampla

46 Design

Capas que conquistam

48 Mundo dos Negócios

Preço: questão crucial

50 Entidades

Sinapel
60 Anos

ÍNDICE DE ANUNCIANTES

Resmapel	2ª capa
Nova Mercante	05
Representações Spera	07
Paperloop	21
Ibema	23
Central	31
Cenibra	45
Voith Paper	52

anave

REVISTA ANAVE - NEGÓCIOS EM
CELULOSE, PAPEL E ÁREAS AFINS

Órgão Oficial 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”

CONSELHO EDITORIAL

Presidente:

Fernando Franzoni

Membros: Miguel Cozzubo Neto, César Magno P. Ribeiro, Cláudio Vieira de Sousa, Marco Antonio Luiz de Miranda Bodini e Oswaldo Ferrari



A REVISTA ANAVE é uma publicação da G. Martin Comunicação Integrada Redação, departamento comercial e correspondência: Rua Soldado Américo Rodrigues, 42- Guarulhos – SP – CEP 07032-210 Tel/Fax: (11) 6424-2419

Diretora:

Gracia Martin – MTB/SP 14.051
e-mail: graciartin@uol.com.br

Edição de Textos:

Eloísa Mara
e-mail: eloisamara@uol.com.br

Edição de Arte:

Amagos Propaganda e Comunicação Ltda.

Departamento Comercial:

Contatos pelo telefone: (11) 6424-2419
e-mail: graciartin@uol.com.br

É proibida a reprodução de quaisquer dos artigos publicados sem prévia autorização. Os conceitos e opiniões apresentados em artigos assinados são de responsabilidade dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião da diretoria da ANAVE ou da editora.

Comunicação em foco

editorial

editor

Há dois anos nos empenhamos em desenvolver para o mercado papelero uma revista com foco em negócios e mercado. Nesse período, identificamos algumas tendências importantes e, especialmente nestes últimos meses, temos notado que os líderes setoriais estão muito conscientes da necessidade de chamar a atenção da sociedade em geral para a importância desse setor. Competitivo, tanto no âmbito econômico, quanto no social e ambiental, mas com pouca visibilidade. É grande o desconhecimento sobre o ciclo de produção do papel e da celulose, principalmente no que diz respeito à cultura do eucalipto, importância sócio-econômica da indústria e relação do produto com o meio ambiente, ao longo de seu ciclo de vida.

Nesta edição, a importância da comunicação eficaz está em destaque na seção Relacionamento. O especialista em comunicação Mario Persona, entrevistado, destaca que “para ser eficaz, a comunicação precisa levar em consideração diversos aspectos, como cultura, nível social, contexto, meio e todas as formas de ruído existentes no processo”. O grande desafio é identificar os ‘ruídos’ que interceptam a comunicação setorial. Parece simples, mas é um tanto quanto complexo. O processo passa por mudanças culturais e tem mão dupla, avançando tanto das organizações para o ambiente externo, quanto de fora para dentro. O fato é que a percepção de que podemos nos comunicar melhor sinaliza para mudanças muito salutares e serve de incentivo para nós que trabalhamos com comunicação institucional. Por meio da Revista ANAVE temos dado uma modesta contribuição nesse sentido, com artigos com foco em sustentabilidade, logística e comportamento dos diversos segmentos de mercado. Isto porque entendemos que a comunicação faz grande diferença no mundo dos negócios. Nesse contexto, nosso projeto para 2006 deverá ser ainda mais eficaz, delineando caminhos e oportunidades para a evolução do consumo assim como abrindo perspectivas para um futuro onde papel, cultura, educação e sociedade retratem um novo Brasil.

Boas festas!

Gracia Martin
Diretora

diversidade e qualidade

Votorantim
Suzano
Report
ArjoWiggins
Fasson / Jac
Papirus
Norske Skog
New Page
Klabin
Celucat
MD Papéis
Gordinho Braune

A partir de agora,
também distribuidor de



As folhas e as bobinas
são encontradas em diversos formatos
e em todas as gramaturas.



www.novamercante.com.br

Veja no site as nossas ofertas, serviços diferenciados e dicas. Cadastre-se e receba a nossa newsletter.



**NOVA
MERCANTE**
Muito mais que Papel

SÃO PAULO fone 11 6099 7200 / RIO DE JANEIRO fone 21 2172 1777

fale conosco DDG 0800 112302

Voith Paper realiza seminários no México

A área Tissue da Voith Paper desenvolve estratégia para ampliar participação no mercado mexicano. Dentre as iniciativas com esse objetivo, destaca-se uma série de seminários realizados naquele país, com foco em novas tecnologias e desenvolvimentos na área de papéis tissue e em serviços que auxiliam a conseguir maior eficiência e qualidade no produto final.

Os eventos foram preparados sob medida para cada cliente. O destaque ficou por conta das apresentações feitas para Kimberly-Clark do México, com 34 participantes reunindo seus diretores e gerentes das diversas unidades fabris.

Apresentações também foram realizadas para clientes como P&G, Fabrica de Papeles San Francisco, entre outros.

Aplicativo on-line aproxima Irani de clientes

A Celulose Irani colocou à disposição dos clientes um aplicativo que permite acompanhar *on-line* todo o fluxo de compra, desde o momento em que o pedido é fechado até sua entrega. Basta acessar para checar o processo como, por exemplo, a data de saída da fábrica, o tempo de transporte, etc. "Nosso esforço é maximizar os contatos, atender às expectativas dos clientes e fortalecer nossos vínculos. O futuro é tornar a internet um talão de pedidos, mas acreditamos que são imensuráveis o valor dos vendedores e o atendimento personalizado e 'customizado' que a Irani oferece", afirma o diretor comercial e de *marketing* da empresa, Sérgio Ribas.

MD Papéis premiada por atuação em comércio exterior

A MD Papéis foi homenageada durante o 25º Enaex – Encontro Nacional de Exportadores, conquistando o prêmio Destaque Especial de Exportação, conferido pelo

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e AEB - Associação Brasileira de Comércio Exterior. Na solenidade de premiação estavam presentes o presidente Lula, diversos ministros de Estado e cerca de 1600 empresários e executivos.

O prêmio para a MD Papéis veio em reconhecimento à incorporação de modernas tecnologias a seus produtos. "Esta láurea é um estímulo muito grande para uma empresa que agrega bastante valor e transfere para o mundo não só tecnologia, mas qualidade e serviço. É uma nova fronteira para o Brasil exportar tecnologia de ponta", afirmou Erton Sanchez, diretor superintendente da MD, durante o evento realizado de 23 a 25 de novembro, no Hotel Glória, Rio de Janeiro. No evento, outras seis empresas foram premiadas.

Divulgação



Erton Sanchez, diretor superintendente da MD, recebe o prêmio entregue por Benedicto Moreira, presidente da AEB (à esq.)

Responsabilidade social com foco no varejo

A FGV – Fundação Getúlio Vargas, por meio do Centro de Excelência em Varejo (GVcev) e o Instituto Ethos desenvolveram, com base nos Indicadores de Responsabilidade Social Ethos, uma ferramenta de avaliação específica para empresas que atuam no segmento varejista.

Comprometida com a questão, a ANAVE atuou no Grupo de Trabalho responsável, tendo sido representada pelo conselheiro Maurício Costa Porto.

Os Indicadores Ethos de RSE (Responsabilidade Social Empresarial) têm o objetivo de realizar um autodiagnóstico e fomentar o processo de reflexão das empresas em relação à responsabilidade social, sendo facilitadores para a sua respectiva incorporação na gestão das empresas.

A metodologia para definição desses indicadores, no caso do varejo, envolveu empresas e entidades varejistas, fornecedores do varejo, acadêmicos e demais profissionais interessados em contribuir e há um comprometimento de todos os envolvidos com esse trabalho, no sentido de divulgar a metodologia e orientar empresas para aplicação do questionário.

Outros detalhes sobre o assunto podem ser obtidos no *site* do GVcev: www.fgvsp.br/cev/ ou do Instituto Ethos: www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/autodiagnostico_setorial/.

VCP desenvolve nova embalagem para papéis gráficos



Novas cores, novo lay-out ajudam a identificação do produto nos armazéns.

Preocupada em oferecer melhorias e facilidades para seus clientes e obter maior sinergia no atendimento, a VCP decidiu unificar suas linhas de produtos de papéis *couché* e *offset*. As linhas de papéis foram agrupadas em uma solução completa para o setor gráfico e editorial, reforçando o posicionamento de empresa que atende todos os segmentos deste mercado. Dentre as ações estratégicas para colocar o mercado em sintonia com as novidades, foram desenvolvidas novas embalagens para os papéis. A reformulação visual das embalagens foi feita a partir de uma ampla pesquisa realizada pela VCP, que envolveu cerca de 150 pessoas em diversas empresas, durante três meses. O objetivo dessa ação foi definir em que aspectos a embalagem poderia mudar, de forma a ampliar a percepção de valor dos produtos junto aos clientes.

Cenibra: sustentabilidade na prática

Medidas de prevenção e minimização de eventuais impactos ambientais fazem parte da filosofia de trabalho da Cenibra. São significativos os contínuos investimentos dessa indústria em programas de proteção, melhoramento e enriquecimento nos cerca de 90 mil hectares de áreas de reserva legal e preservação permanente que mantém. Todo o trabalho é desenvolvido em parceria com a Universidade Federal de Viçosa e permite à indústria conhecer exatamente o estado de conservação de suas reservas, bem como identificar quais necessitam de recuperação e os locais prioritários para desenvolvimento de estudos ambientais e formação de corredores ecológicos.

A classificação das áreas de reserva preservadas pela Cenibra apresentam os seguintes resultados: 68% de reservas com mata nativa, 18% reservas em regeneração, 13% reservas com eucalipto e árvores nativas e 1% de afloramentos rochosos.

Acordo para preservar a Amazônia

Um acordo para manejo sustentável da Amazônia foi firmado entre a Orsa Florestal e a Universidade de Wageningen, da Holanda, uma das mais importantes instituições internacionais de ensino em agribusiness. O acordo terá duração de cinco anos e permitirá o intercâmbio de tecnologias para continuar o aprimoramento das técnicas de manejo dos mais diversos produtos da floresta amazônica: madeireiros, não-madeireiros e mudanças climáticas. "A Orsa Florestal é a primeira empresa privada a fazer um contrato formal com a USP e com uma universidade estrangeira para um trabalho com abrangência nas áreas de tecnologia de papel e celulose, gestão de organizações e meio ambiente. Esta relação gera um ambiente muito positivo para a criação de novos projetos com apoio científico e tecnológico, com resultados de médio e longo prazos", explica o professor da USP Décio Zylbersztajn, que trabalha em sinergia com a Orsa Florestal e com a universidade de Wageningen.



<p>Ibema - Cia. Brasileira de Papel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartão Triplex Coating • Cartão Duplex Coating • Papel Monolúcido e Apergaminhado • Superbond <p>Himasa - Heidrech Industrial - Merc. e Agrícola S/A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelão Couro <p>Industrial e Agrícola Rio Verde Ltda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelão Paraná 	  	<p>Indústrias Novacki S/A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel Kraft e Semi-Kraft <p>Fábrica de Papelão Timbó Ltda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartolina Marmorizada - Lisa • Papelão para modelos - Presspan - Isopres • Papelão Pardo
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

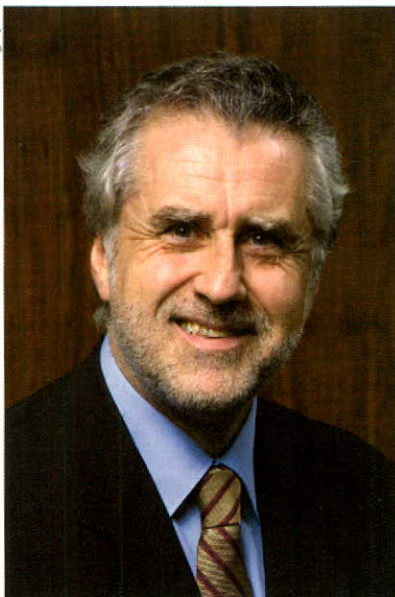
Representações Spera SC Ltda.
 Av. Gal. Ataliba Leonel, 93 - 2º andar - Sala 25
 02033-000 - Sao Paulo - SP
 PABX 11-6223.7800 - Fax 11-6223.7807

rspera@uol.com.br

Maximo Pacheco vice-presidente sênior da I. P.

O presidente e diretor executivo da International Paper do Brasil, Maximo Pacheco, acumula, desde 15 de novembro, o cargo de vice-presidente sênior da companhia. "Maximo mostrou liderança, tendo grande êxito em conduzir a International Paper do Brasil durante a transição de gestão, ao mesmo tempo em que conduzia a estratégia que sustentou os resultados da empresa", explicou o presidente mundial e CEO da IP, John Faraci. A mudança, segundo a IP, faz parte da reestruturação organizacional, que pretende viabilizar o plano de transformação global da IP, a qual será totalmente focada em papéis para imprimir e escrever e embalagens. Maximo continuará a se reportar a John Faraci e fará parte do Sênior Lead Team (Conselho Sênior) da IP.

Divulgação



Natureza desperta

O Programa de Monitoramento da Fauna, desenvolvido pela Cenibra desde 2002, registra momentos interessantes, como o fato ocorrido em setembro, quando dois filhotes de inhuma foram encontrados em áreas alagadas do Projeto Córrego Novo, na Regional. Biólogos que monitoram as áreas da Cenibra foram acionados para colocar anilhas nos filhotes. Este anilhamento é inédito no Brasil no que diz respeito a inhumas e será muito importante para a conservação da espécie, uma vez que permitirá o acompanhamento das aves durante a vida e pelos lugares por onde passarem, pois a inhuma é uma ave migratória.

SPP-Nemo conquista Prêmio Amauta

A SPP-Nemo conquistou, pelo segundo ano consecutivo, o Prêmio Amauta, por seu programa de relacionamento 'Super Parceria de Prêmios'. A empresa destacou-se na categoria Análise de Segmentações para Campanhas de Vendas.

O Super Parceria de Prêmios foi desenvolvido pela SPP em conjunto com a Datamidia há mais de dois anos e prorrogado no final de 2004 por tempo indeterminado. Hoje, o programa de relacionamento da SPP-Nemo superou as expectativas: são mais de 5.000 clientes cadastrados, 280 milhões de pontos trocados e cerca de 4.500 prêmios resgatados, entre eles, dez motos somente neste ano.

Cerflor reconhecido também internacionalmente

Desde outubro, os produtos florestais brasileiros certificados pelo Cerflor (Programa Brasileiro de Certificação Florestal) poderão se beneficiar, também, da logomarca do PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*), uma das maiores organizações mundiais de reconhecimento mútuo de sistemas nacionais ou regionais de certificação florestal, abrangendo 127 milhões de hectares certificados na Europa, Oceania, América do Norte, Ásia e América do Sul. O benefício se deve ao fato do Cerflor ter sido reconhecido internacionalmente pelo PEFC.

Segundo a SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura, o Cerflor, administrado pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), é aplicável para florestas nativas e plantadas e inclui uma ampla série de requisitos sociais, ambientais e econômicos de manejo florestal, além da cadeia de custódia para assegurar a origem da matéria-prima florestal. Perto de 900 mil hectares de unidades de manejo florestal estão certificadas ou em processo final de certificação pelo Cerflor no Brasil.

Mais informações podem ser obtidas no *site* www.pefc.org.

Aprovado Projeto Mucuri

Ao anunciar os resultados do terceiro trimestre, a Suzano Papel e Celulose informou ter sido aprovado o projeto da expansão da fábrica instalada em Mucuri, no sul da Bahia. Serão investidos US\$ 1,3 bilhão em uma nova linha de celulose, com início de operação programado para o quarto trimestre de 2007.

A capacidade da Ripasa também será ampliada, garantindo à Suzano chegar a cerca de 3 milhões de toneladas/ano de papel e celulose em 2010, o que representa o dobro do fabricado atualmente.

Quanto aos resultados, a Suzano anunciou queda de 41,7% no lucro líquido do terceiro trimestre deste ano em comparação a igual período de 2004. O resultado teve influência da variação cambial e da queda nas vendas internas.

Excelência em segurança

A CIPA da Souza Cruz S.A. – *British American Tobacco*, unidade de Santa Cruz do Sul – RS, gestão 2005, premiou a Nalco Brasil pela não ocorrência de acidentes de trabalho com afastamento pelo período de 365 dias, demonstrando o comprometimento na construção de ambientes de trabalho ainda mais saudáveis e seguros na Companhia. Este é o primeiro ano em que a unidade da Souza Cruz, sediada em Santa Cruz do Sul, tem a iniciativa de premiar os fornecedores que trabalham priorizando a prevenção de acidentes.

SBS completa 50 anos

2005 é um ano especial para a SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura, que comemorou 50 anos de fundação. Criada em 21 de setembro de 1955, em São Paulo – SP, por iniciativa de profissionais, produtores de madeira, pesquisadores e dirigentes empresariais e de órgãos públicos do setor florestal brasileiro, a entidade tem grande importância para o desenvolvimento da produção florestal sustentável.

VCP anuncia plano de expansão

Projeto de investimento de US\$ 1,3 bilhão foi anunciado pela VCP – Votorantim Celulose e Papel, que planeja construir uma nova fábrica de celulose fibra curta de eucalipto, no Rio Grande do Sul. A indústria começará a ser instalada em 2009 e produzirá anualmente, a partir de 2011, 1 milhão de toneladas. O cronograma parte do processo de licenciamento socioambiental, que terá início em 2006. A VCP já está desenvolvendo na região sul do país uma base florestal, que compreende 67 mil hectares de terras, em 14 municípios, e planeja ampliar essa área para 140 mil hectares em cinco anos.

Gás em lugar de óleo

A Klabin concluiu a migração total da matriz térmica de sua unidade de Guapimirim (RJ) para gás natural. A ação faz parte da Política de Sustentabilidade da empresa, que tem, dentre seus objetivos, a prática de atividades ambientalmente corretas. O gás substituirá o óleo combustível pesado, utilizado até então.

A estimativa é que para a mesma quantidade de energia consumida pela empresa, com o gás natural sejam emitidos de 25% a 30% menos CO₂ (gás carbônico) para a atmosfera, uma contribuição direta para a diminuição da emissão de gases de efeito estufa. Anualmente, a unidade da Klabin, em Guapimirim, consome 9.240.000 kg de óleo combustível pesado, que será substituído por 10.200.000 metros cúbicos de gás natural, eliminando as emissões de particulados para a atmosfera. A Klabin investiu R\$ 1,3 milhão no projeto de conversão.

Livro de Saramago vem com selo FSC



Quem folheia o mais recente livro de



Ao comprar produtos com logomarca FSC, você está apoiando o uso responsável de recursos florestais no Brasil e no mundo.

FSC – BRA – 027

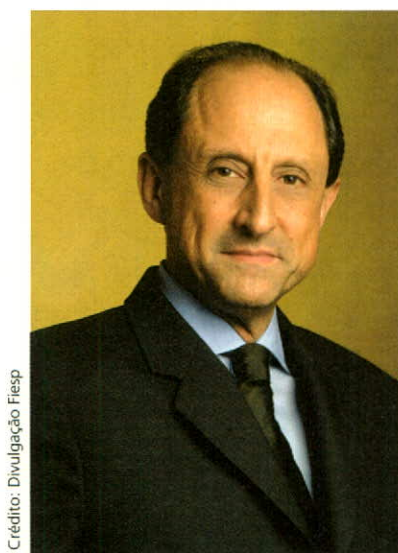
FSC Trademark © 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Saramago, intitulado *As Intermitências da Morte*, manuseia a primeira obra produzida no Brasil com selo FSC. Impressa em papel da Suzano Papel e Celulose, indústria certificada, e confeccionado na oficina da Geográfica Editora, a primeira gráfica editorial na América do Sul a obter o selo FSC, a obra vem com chancela do Programa SmartWood, aplicado no Brasil pelo Imaflores - Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola.

O peso da indústria na estrutura do capitalismo

Paulo Skaf (*)

É um consenso, nas diferentes correntes do pensamento econômico, que a estrutura e a qualidade da acumulação de capital dependem da indústria.



Crédito: Divulgação Fiesp

Skaf: "O Brasil precisa de um projeto estrutural de desenvolvimento."

A indústria brasileira deverá fechar 2005 com expansão de 4,20%, prevendo-se crescimento de cerca de 4,30% em 2006. As exportações totais do setor, entre janeiro e setembro, foram de

US\$ 59,17 bilhões, contra US\$ 47,08 bilhões em igual período de 2004. A *performance* do segmento de papel e celulose é coerente com esse desempenho. Sua produção também se expandiu nos primeiros nove meses do presente exercício em relação ao ano passado, passando de 5,48 milhões para 5,72 milhões de toneladas. Suas vendas externas igualmente evoluíram, de US\$ 2,2 bilhões para US\$ 2,42 bilhões.

Os números da indústria e da área de celulose e papel são melhores do que os da economia brasileira como um todo que, segundo projeções do Banco Central, crescerá em torno de 3% em 2005 e 3,20% em 2006.

Os dados setoriais e os do PIB nacional podem até parecer auspiciosos num ano permeado por problemas políticos, graves denúncias de corrupção e obstáculos aos setores produtivos. Contudo, se analisada à luz do recente estudo do FMI sobre as projeções da economia mundial para o biênio 2005/2006, a *performance* brasileira não passa de sofrível. As estimativas indicam que o PIB global crescerá 4,3% neste exercício e 4,5% no próximo.

No entanto, no conjunto dos países em desenvolvimento, o incremento previsto é de 6,3% e 6%, respectivamente, ou seja, quase o dobro em relação ao que se espera do Brasil. Na comparação com nossos mais diretos concorrentes no mercado internacional, os dados são ainda

mais preocupantes. A China tem crescimento previsto de 8,5% em 2005 e 8% em 2006. E o FMI avalia que o seu PIB possa até mesmo superar tais estimativas, estimulando, no vácuo, o nível de atividades de países vizinhos, como Coréia do Sul, Cingapura e Taiwan. Na Índia, a expectativa para 2005 e o próximo ano é de evolução de aproximadamente 6,5%. A Rússia deverá ter incremento em torno de 6,5%, neste e no exercício seguinte.

Bem, na América Latina, onde os problemas e desafios são semelhantes, a *performance* do PIB brasileiro deverá estar, pelo menos, no patamar continental. Certo? Não, errado! Na média, a região terá crescimento, em 2005 e 2006, superior aos 5,7% registrados em 2004. Tal previsão otimista explica-se, principalmente, pelo alto preço das *commodities*, o aumento da confiança dos investidores e os progressos nos ajustes estruturais da economia. A expansão foi especialmente forte na Venezuela, Argentina e Chile. Detalhe: os dois primeiros enfrentaram, há pouco tempo, profundas crises econômicas.

Considerando apenas o exemplo latino-americano, é quase óbvia a conclusão de que, se somos praticamente os campeões mundiais das *commodities*, estamos pecando muito nos outros dois requisitos do crescimento. Ou seja, despertamos a desconfiança dos investidores ('Mensalão' e a velha

corrupção no setor público) e não realizamos as devidas adequações estruturais: reformas tributária, fiscal, previdenciária e trabalhista e a revisão dos juros e impostos estratosféricos e do câmbio sobrevalorizado.

A ausência de algumas lições de casa cruciais e a postergação de outras criam um círculo vicioso no qual a economia brasileira vivencia resignada rotina, como se apenas o controle da inflação fosse suficiente para solucionar todos os problemas do país. Os distintos setores de atividade são atingidos, ressentindo-se de uma política econômica mais arejada, criativa e capaz de conciliar responsabilidade fiscal, controle inflacionário e crescimento.

A indústria, em particular, na qual se exigem pesados investimentos para a garantia de produtividade e competitividade,

é apenada de forma muito grave pelos impostos, juros, restrição do mercado interno e a dificuldade de exportar provocada pelo câmbio sobrevalorizado. Neste último aspecto, o segmento de celulose e papel ainda tem uma vantagem, considerando que seus preços são internacionalizados. Há sérias razões para preocupação quando o setor industrial enfrenta problemas dessa natureza, pois é praticamente um consenso, nas diferentes correntes do pensamento econômico, que a estrutura e a qualidade da acumulação de capital dependem da indústria. Ou seja: na composição do PIB, é a proporção relativa ao setor manufatureiro que determinará a capacidade de gerar tecnologia, aumentar a produtividade, agregar valor à pauta de

exportações, criar empregos em escala e distribuir melhor a renda.

Evidência clara da correção dessa tese é a própria economia brasileira. Aqui, a indústria representa 42% do PIB e paga 52% da massa salarial. Consideradas tais premissas, é preocupante constatar que, entre 1980 e 2004, o PIB industrial brasileiro cresceu apenas 40%, contra a média de 140% nos países emergentes. O número nos permite fazer amargo diagnóstico: embora tenhamos o mais desenvolvido parque manufatureiro da América Latina, enfrentamos um processo de desindustrialização precoce.

Esse quadro chega a ser irônico, pois não faz jus ao empenho das indústrias brasileiras de investir em tecnologia, qualidade, produtividade, gestão e outros



Comunicação Integrada
e Editora

A diferença entre Informar e Promover Relacionamento

Assessoria de Comunicação • Assessoria de Imprensa
Assessoria Editorial • Comunicação Digital
Promoção e eventos • Media Training

Fale conosco:

Tel.: (11) 6424-2419

E-mail: graciamartin@uol.com.br

requisitos de competitividade. Nestes aspectos, nossas empresas são vencedoras. Intra-muros, a produção de nossas fábricas é tão ou mais competitiva do que a de qualquer outra no mundo. Externamente, porém, há juros reais de 14% ao ano, tributos de 37% do PIB,

valorização do Real de 28% em 17 meses, inflexível regulamentação trabalhista, carência de logística e infra-estrutura, complexidade da legislação e morosidade da Justiça.

São ônus como esses que impactaram negativamente, de 1980 a 2004, o desempenho da indústria nacional. Os efeitos do chamado "Custo Brasil" são o caldo de cultura da desindustrialização precoce. Dívida pública crescente, alimentada pela imprudência fiscal, e ausência de política econômica voltada ao crescimento completam o teatro de operações no qual lutam as empresas brasileiras no embate da globalização. É desnecessário detalhar os obstáculos que emperraram a prosperidade socioeconômica e transformam empresários em heróis. Conhecemos a realidade. Temos, com urgência, de encontrar alternativas para transformá-la. As entidades de classe, dentre elas a Fiesp, e as mentes mais lúcidas da Nação têm apontado caminhos viáveis. Por que não segui-los?

O significado da indústria para a economia e os números de seu baixo crescimento têm perigosa congruência com estudo do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). A síntese do trabalho, que enfoca a



estabelecer política eficiente de crédito, para produção e consumo, considerando a redução dos juros.

Outra tarefa imprescindível é implementar política comercial eficaz, abrangendo câmbio adequado, consolidação do intercâmbio com os

previdência, contém o seguinte alerta: "As nações industrializadas enriqueceram antes de envelhecer; os países emergentes estão envelhecendo antes de enriquecer". Este é o caso do Brasil. Para enriquecer, na

"Se analisada à luz do recente estudo do FMI sobre as projeções da economia mundial para o biênio 2005/2006, a performance brasileira não passa de sofrível."

acepção do enfoque abordado pelo BID, o país depende muito do fortalecimento de seu parque manufatureiro. Precisamos de crescente articulação da indústria nacional, de todos os setores de atividade e do Estado, para pensar, projetar e executar um projeto vencedor do país.

Ou seja, o Brasil precisa de um projeto estrutural de desenvolvimento. Neste sentido, deve cumprir agenda econômica orientada pelo bom senso e uma visão mais real dos problemas e potencialidades. A primeira tarefa é a redução drástica dos gastos públicos, propiciando maior volume de investimentos e melhor controle da inflação. Também é preciso

partners tradicionais, conquista de novos mercados e ferrenha luta contra a pirataria, na qual a Fiesp tem sido uma das principais articuladoras. As teses da entidade incluem as reformas política, trabalhista e tributário-fiscal, bem como a implementação das Parcerias Público-Privadas, para solucionar o gargalo da infra-estrutura, mais apoio e estímulo às micro e pequenas empresas e a participação de representantes da sociedade no Conselho Monetário Nacional, para tornar mais democráticas as decisões referentes à economia.

É nesse sentido que tem atuado a Fiesp, exercitando com legitimidade a chamada autoridade produtiva e assumindo seu verdadeiro lugar dentre as principais forças produtivas, formadoras de opinião e mobilizadoras da sociedade. As bandeiras da entidade transcendem a defesa dos interesses do setor, abrangendo o projeto de um Brasil mais próspero e capaz de vencer o desafio da competitividade na economia global.

(*) Paulo Skaf, empresário, é o presidente da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), do Senai-SP, do Sesi-SP, do Sebrae-SP e do Instituto Roberto Simonsen.

Comunicação eficaz

Uma simples mensagem, corriqueira e inofensiva, pode desencadear o sucesso ou fracasso de empresas que precisam cada vez mais entender o poder da comunicação dentro e fora de seus muros.

Apesar da revolução em telecomunicações, da criação de sofisticados sistemas de informação, a comunicação ainda é falha grave na maioria das empresas. A avaliação é de Mario

Persona, consultor e professor de estratégias de comunicação e *marketing*, que completa: "para ser eficaz, a comunicação precisa levar em consideração diversos aspectos, como cultura, nível

social, contexto, meio e todas as formas de ruído existentes no processo".

Na comunicação interna, o consultor é taxativo: algumas empresas implementam ferramentas e processos sem prestar atenção à essência da comunicação e as coisas acabam não acontecendo. "O problema pode estar na origem - o emissor que não sabe se comunicar, no meio - que pode ser inadequado para o momento, ou no destino - o receptor que pode estar anos-luz de distância do emissor em termos de comunicação."

Para ter uma idéia clara do problema, explica Persona, vivemos em um país onde as estatísticas apontam que mais de 80% da população é alfabetizada, mas a realidade é que menos de 20% entende o que lê. Portanto, pondera, a ferramenta pode existir, o processo pode existir, mas, se não existir o preparo, a comunicação será deficiente ou não existirá, exceto como estímulo para a percepção que já existia de forma arraigada no receptor.

O consultor recorda uma



reunião da qual participou com um cliente. "Eu e outros palestrantes estávamos ali para combinar os últimos detalhes de uma grande convenção e a diretora da organização do evento solicitou que cada um informasse o equipamento necessário para a palestra. Enquanto eu e outro palestrante falávamos da necessidade de *datashow* e eventualmente amplificação para o som do *notebook*, o terceiro palestrante nos surpreendeu: um copo de água foi tudo o que pediu. Era sua ferramenta suficiente de trabalho e sabia muito bem utilizá-la".

Cultura

Como principais barreiras para melhorar o relacionamento interno e a comunicação nas empresas, Persona cita em primeiro lugar a cultura. Temos nas organizações, explica, um caldo cultural que recebe novos ingredientes à medida que o tempo passa. Para ele, a questão não se resume apenas na distância cultural, no sentido de mais ou menos alfabetizados, mas em diferenças de valores, ideais, etnias, religiões, aspectos culturais de fato. "Some-se a isso a idade, que começa a esticar seu espectro nas organizações, com a ampliação da expectativa de vida das pessoas e, como consequência, do tempo de vida e disposição para se manterem ativas profissionalmente."

Na visão do especialista, não é incomum encontrar um empresário perfeitamente ativo do alto de seus 80 anos de idade, interagindo no dia-a-dia em sua empresa com um colaborador de 18 anos. Há cem anos, diz ele, isso não seria grande coisa porque os modos, linguagem ou costumes mudavam pouco, mas hoje é como colocar dois ou três

séculos de diferença entre essas pessoas, o que exige cada vez uma comunicação eficaz.

O vocabulário, por exemplo, pode resultar em situações insólitas e curiosas. Imagine, afirma Persona, que um jovem pode dizer que alguém na empresa é 'animal' e ser demitido, porque os mais velhos entenderam isso como ofensa, não uma gíria para elogiar.

Na comunicação, e em muitos outros aspectos, diz o consultor, a tecnologia vem em segundo lugar. "Às vezes pode até prejudicar a comunicação, quando utilizada de forma

"É ilusão pensar que a tecnologia, por si só, resolve problemas; quem soluciona problemas, agiliza processos, inovam são as pessoas."

errada. É ilusão pensar que a tecnologia, por si só, resolve problemas", ressalta, acrescentando que quem soluciona problemas, agiliza processos e inovam são as pessoas.

Há alguns anos vivemos a fase de descoberta dos sistemas de gestão empresarial, explica Persona, o que levou muita gente a acreditar numa espécie de *software* mágico que resolveria todos os problemas, organizando a empresa ao estalar dos dedos. "Algumas empresas demoraram a entender que o sistema não passava de uma ferramenta. Dê um martelo a uma criança de

dois anos e você tem um desastre em casa. Dê a ferramenta a um bom marceneiro e você tem uma obra de arte. A diferença não está na ferramenta, mas no preparo de quem a utiliza", afirma ele.

De acordo com Persona, isso aconteceu também na febre do CRM, ou gestão do relacionamento com clientes. "Vi empresas comprando *software* de CRM como se fosse uma solução, mas não era." Na época ele escreveu uma crônica, 'CRM de Mercadoria', depois publicada em seu segundo livro 'Receitas de Grandes Negócios' que trata da 'Carteira de Registro Mensal', um 'CRM' que o Toshiro da mercadoria utilizava para registrar o que as freguesas compravam, suas necessidades, desejos, entre outras coisas. A crônica foi adotada por alguns cursos de pós-graduação, justamente por mostrar que CRM estava mais para atitude do que para *software* ou sistema.

Ferramenta

A ferramenta adequada, utilizada por pessoas preparadas dentro do contexto correto é uma alavanca poderosa de comunicação interna e externa. O *e-mail*, por exemplo, causou uma revolução na comunicação pessoal e corporativa. Persona recorda o tempo dos memorandos recolhidos da caixa de saída pelos *office-boys* para serem datilografados, corrigidos e encaminhados dentro e fora da empresa. "A tecnologia transformou cada ser humano em uma central de comunicação multimídia. Hoje qualquer um pode conquistar um espaço e se fazer ouvir de uma forma que no passado só era possível aos grandes conglomerados de mídia", analisa ele.

Esse poder, esclarece o



consultor, exercido dentro e fora das empresas, sinaliza para a necessidade de um preparo integral de equipes, de uma melhor seleção de seus quadros e da importância de questões como ética e outros atributos pessoais que, quando alguém do ideal, podem gerar desastres descomunais na comunicação interna e externa. "Isso porque o trombone, no qual qualquer um pode pôr a boca, ganhou decibéis infinitos com a tecnologia", alerta.

Ainda sobre comunicação interna, Persona acredita que uma das principais mudanças se traduz em respeito. As empresas estão aprendendo a respeitar seu público, em grande parte, graças à popularização do poder de comunicação que a tecnologia criou. "Outro dia li em um livro que, segundo uma pesquisa, cada pessoa satisfeita falará bem de sua empresa ou produto para outras cinco pessoas. Caso ela fique insatisfeita, contará para onze outras pessoas. Hoje seria muita ingenuidade acreditar nisso", conta ele. Afinal, com quantas pessoas você acha que um cliente ou colaborador de uma empresa é capaz de se comunicar quando está satisfeito ou insatisfeito, indaga Persona, destacando que, obviamente, a pesquisa é anterior à época do e-mail, de mensagens instantâneas, fóruns de discussão, blogs, comunidades como o Orkut e até mesmo do celular. Nesse contexto, é relevante a empresa tomar todo cuidado possível para conhecer muito bem quem leva sua marca e quem é capaz de comunicar o que a empresa é por dentro para quem está do lado de fora.

O *endomarketing*, segundo o consultor, tem hoje tão grande importância quanto o próprio *marketing*, em geral, planejado com olhos para o mercado, mas

de costas para aqueles que atuam nos bastidores, os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa, inclusive, fornecedores, parceiros, acionistas e toda a cadeia de *stakeholders*, pessoas que de uma forma ou de outra têm interesse nos resultados da empresa.

Para Persona, tão importante hoje quanto comunicar bem o que somos, o que fazemos e nossas qualidades, para o público externo (o mercado), é preparar nosso público interno para fazer essa comunicação e fazê-la bem. Esses colaboradores provavelmente são também clientes e usuários do que fazemos e, ainda que não sejam, precisam estar satisfeitos com a função que desempenham na empresa, para poder transmitir essa satisfação.

Como acreditar na comunicação milionária de uma empresa, quando no Orkut há alguém ou uma comunidade, insatisfeita com a atuação dessa empresa, seu ambiente organizacional, sua remuneração, benefícios e recompensas? A resposta é um desafio para o *marketing* atual.

Gestão

Da mesma forma que não existe um sapato para todos os pés, não há gestão que funcione em todas as empresas e situações. Seguindo esse raciocínio, Persona esclarece que "o conceito de gestão eficaz começa nas pessoas, assim como o *marketing* eficaz."

A pirâmide da empresa, diz o consultor, sofreu uma cambalhota. "É claro que ainda há muitos lugares onde as pessoas continuam trabalhando para o chefe, para o supervisor, o patrão, o presidente, enfim. Pensam que é de lá que vêm seus benefícios. Mas não é", argumenta ele.

Com a inversão, o topo da pirâmide ficou na base e a base ficou no topo, entendendo-se por base o cliente, aquele que é o único responsável pela injeção dos recursos que depois serão distribuídos entre os colaboradores da empresa, seus fornecedores e acionistas. "Os recursos injetados por acionistas são, na verdade, um empréstimo, com juros e dividendos. O real recurso é aquele resultante da troca do produto ou serviço por

satisfação”, comenta o consultor.

Quantos têm essa noção? Difícil dizer; mas está aí o papel da comunicação. Persona comenta o volume cada vez maior de solicitações para conscientizar as equipes porque, ainda que a gestão adote uma postura adequada, nem sempre consegue comunicar e envolver todos na empresa.

Outra questão importante que justifica essa demanda, segundo ele, está no ditado que diz que ‘santo de casa não faz milagre’. “Às vezes é preciso trazer alguém de fora para dar o recado. Parece incrível, mas tenho feito até palestras em eventos de segurança no trabalho, para conscientizar as pessoas de que acidentes ou falhas na segurança geram falta de competitividade para a empresa ou seu produto, o que acabará tendo conseqüências importantes para o bolso do próprio colaborador”, comenta ele. Quando o trabalhador percebe que aquela promoção, aquele aumento, melhoria no ambiente de trabalho e outros benefícios não estão sendo possíveis pela baixa competitividade da empresa, ele passa a olhar a segurança não como um empecilho, mas como uma ferramenta para a lucratividade de sua própria carreira. “Mas, para que ele enxergue isso, é preciso comunicação e isso não ocorre por telepatia”, assegura o especialista.

Diversidade

Quando o sapato aperta é comum culparmos as circunstâncias, diz Persona. Uma hora é porque o dólar subiu, outra porque desceu, ou é a China que produz em ritmo de enxame, ou o Bin Laden que mandou explodir outro oleoduto no Iraque... “Some-se a isso a

política tributária, o crescente custo com segurança, competição interna acirrada e você tem empresas em pânico ou jogando a toalha”, analisa o consultor.

Na visão dele, circunstâncias são coisas que não se podem mudar. “Se chover ou fizer sol, tudo o que posso fazer é sair de guarda-chuva ou chapéu. Não posso mudar as circunstâncias, mas posso mudar a forma de

“Empresas sem diversidade acabam ficando cinzas em um mercado que exige cada vez mais as cores diferentes da miscigenação de talentos e capacidades.”

enfrentá-las”, afirma, acrescentando que se as empresas investissem menos tempo reclamando das circunstâncias e fizessem um diagnóstico interno do que pode ser mudado, teriam um maior índice de sucessos.

Como metodologia de trabalho Mario Persona costuma fazer entrevistas com os colaboradores nas empresas, solicitando que preencham um questionário avaliando vários aspectos da organização, seus produtos e serviços, os quais são colocados em uma urna sem qualquer identificação. “Em geral, a diretoria se surpreende com o que seus colaboradores

realmente pensam, quando não precisam se identificar”, afirma.

Persona pondera que existe aí uma margem de erro, pois nunca respondemos racionalmente da mesma forma com que reagimos a uma situação, o que significa que neste aspecto as pesquisas podem falhar. “Comportamento é algo que precisa ser observado. As empresas precisam ter pessoas boas de percepção e discernimento para avaliar comportamentos e incluir o resultado disso no planejamento e nas ações de melhoria do relacionamento”, recomenda ele.

Sobre competência e hierarquia de áreas, o consultor enxerga RH como um maestro. O que seria do concerto se os músicos não soubessem tocar ou não se entendessem? Indaga, respondendo que cabe ao maestro selecionar os melhores músicos e ter sabedoria suficiente para colocá-los com os instrumentos adequados, nas posições mais propícias ao som que irão fazer e motivá-los a dar o melhor de si.

Coloque dois excelentes violinistas inimigos lado a lado e um vai acabar enfiando o arco na orelha do outro; por isso, o RH deve identificar e gerenciar diferenças sem tentar homogeneizar a equipe seguindo algum padrão. “Empresas sem diversidade acabam ficando cinzas em um mercado que exige cada vez mais as cores diferentes da miscigenação de talentos e capacidades”, conclui.

Mario Persona é autor dos livros Marketing de Gente, Marketing Tutti-Frutti, Gestão de Mudanças em Tempos de Oportunidades, Receitas de Grandes Negócios e Crônicas de uma Internet de Verão. Além de palestrante, é consultor e professor de estratégias de comunicação e marketing.

Embalagens no ritmo da economia

Redução de gramatura em *kraftliner* é uma tendência em embalagens.

A classificação de papéis para embalagem, de acordo com a Bracelpa – Associação Brasileira de Celulose e Papel, compreende os *kraft*, *kraftliner*, *testliner* e miolo para a fabricação de caixas.

Contudo, para analisar esse segmento de mercado, é indispensável considerar também as caixas de papelão ondulado. Em geral, fabricantes de papéis para embalagens são integrados, isto é, produzem *kraft* para conversão em caixas.

A produção brasileira neste ano deve manter-se estável, visto que de janeiro a setembro, de acordo com a Bracelpa, o volume industrializado foi de 3,1 milhões de toneladas contra 3,0 milhões em igual período de 2004. No ano passado, a produção totalizou 4,1 milhões de toneladas.

As vendas também devem permanecer estáveis no estudo comparativo entre 2004 e 2005. No período de janeiro a setembro, no mercado brasileiro, foram comercializadas 1,2 milhão de toneladas e exportadas 527 mil toneladas.

De acordo com dados preliminares da ABPO - Associação Brasileira de Papelão Ondulado, o segmento deve fechar 2005 com crescimento modesto da ordem de 2% na expedição de caixas, chapas e

acessórios, em relação ao ano de 2004.

O segmento tem, como principais focos, a produção própria de caixas para embalagens pesadas e transporte de produtos em diversas áreas e a venda a terceiros, as chamadas cartonagens, com maior destaque para *kraftliner*, papel utilizado como capa na composição das caixas e na fabricação de sacos multifoliados.

No segmento de papéis para embalagem, a Klabin S/A é empresa líder na América Latina. O potencial de produção de *kraftliner* dessa indústria é da ordem de 720 mil toneladas e são também produzidas cerca de 136 mil t/ano de *sackraft*, convertido em sacos multifoliados.

Segundo o diretor financeiro e de relações com investidores da Klabin, Ronald Seckelmann, o terceiro trimestre é, historicamente, o melhor do ano no mercado doméstico, quando as lojas de departamentos e os supermercados fazem suas encomendas para as festas de final de ano, o que não aconteceu em 2005. “O comércio esteve mais cauteloso e postergou seus pedidos, aproveitando para diminuir estoques”, explica Seckelmann.



Orsa valoriza apelo visual.

Isso adiou a expectativa de recuperação para o quarto trimestre.

Uma das novidades da empresa no mercado interno foi a atuação mais agressiva em relação às vendas de *kraftliner*, cujo foco principal é a exportação. De acordo com Manuel Gouveia, gerente de vendas nacionais, isso foi possível graças à ampliação na capacidade de produção de fibra adequando essa capacidade à real necessidade das máquinas de papel.

Como a composição de caixas é distribuída, em geral, em 25% de *kraftliner*, 5% de White Top Liner, 40% de miolo e o restante de *testliner*/Capa, ou seja, o papel reciclado, Gouveia observa

que na busca de redução de custos, em alguns casos há substituição de caixas produzidas em *kraftliner* por *testliner* (matéria-prima menos nobre) às custas de redução de qualidade. “A redução de gramaturas do *kraftliner* é uma tendência neste sentido, permitindo a competitividade”, afirma ele.

O gerente se mostra otimista em relação a 2006. “Será um ano de eleições e Copa do Mundo, uma combinação que deve refletir de forma positiva para incrementar as vendas no mercado interno”, diz Gouveia, acrescentando que os patamares de crescimento do segmento de papelão ondulado nos últimos dois anos ainda não correspondem aos registrados em 2002.

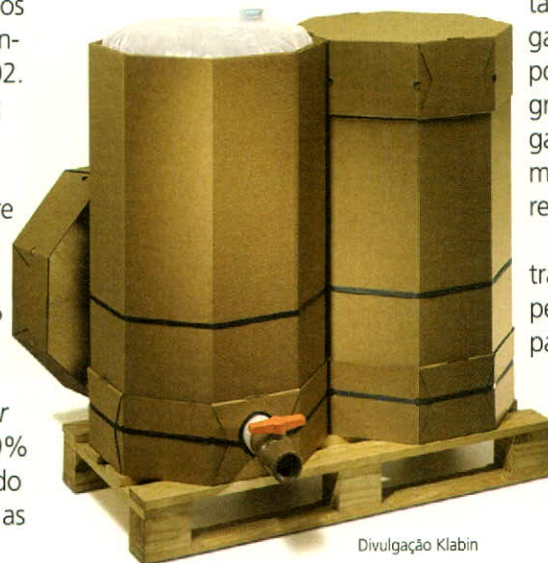
No mercado externo, diz Seckelmann, o aumento de volume das exportações da empresa no terceiro trimestre deste ano foi neutralizado em função do constante fortalecimento do real (21% em relação ao terceiro trimestre de 2004) e da queda do preço do *kraftliner* no mercado internacional (9% inferior ao mesmo período do ano passado), prejudicando as margens de exportação.

“A receita líquida total nos nove primeiros meses do ano alcançou R\$ 2 bilhões, um acréscimo de 1% quando comparado a igual período de 2004”, observa o executivo, adiantando que a desvalorização do dólar frente ao real, ou mesmo a estabilização da taxa nos patamares atuais deve continuar a influenciar os resultados da companhia. Isso, entretanto, não afeta a visão estratégica e de longo prazo com relação à atuação da Klabin no mercado externo.

Nos nove primeiros meses do ano, a empresa exportou 407,6 mil toneladas de produtos, tendo

como carro-chefe o *kraftliner*. “Temos 6% do mercado mundial interpaisés desse tipo de papel”, observa Seckelmann.

Para José Soares, gerente de vendas internacionais, de janeiro a setembro o preço do *kraftliner* caiu entre US\$ 40 e US\$ 80. Essa queda de preço, aliada às valorizações do real, de cerca 21%, e do dólar frente ao euro, da ordem de 8%, afetou nosso preço médio em 9% no período, com maior impacto nas exportações para a Europa, o principal mercado do produto, com participação de mais de 40%.



Divulgação Klabin

No tocante aos preços, o mercado externo reagiu em outubro e novembro, diz José Soares, com aumentos entre 30 e 50 euros e 50 e 70 dólares, praticamente retornando aos valores do final do ano anterior. Ele ressalta como diferencial o fato de que o impacto das cotações das moedas acima citado neutralizou boa parte desse aumento. É importante destacar que a queda de preço, aliada ao aumento de custos de energia e transporte, causou também forte impacto nos nossos concorrentes europeus e americanos e está provocando

mais um movimento de alta de preços, da ordem de 50 euros p/t., a ser provavelmente anunciado a partir de janeiro de 2006.

Neste cenário, afirma o gerente, é fundamental buscar mercados mais atrativos, a partir de realocação das exportações, com foco em redução de frete e custos de produção, desde a floresta até o porto. “O frete competitivo sinaliza para mercados da América Latina e EUA, onde o produto é entregue no porto, não no cliente, como acontece na Europa”, destaca, acrescentando a China à lista de fretes atrativos.

A redução de gramatura é também uma aliada na garimpagem de preço. A busca por produtos diferenciados, com gramaturas menores, permite ganho compartilhado, melhorando o preço por meio da redução de volume.

Outro ponto importante tratado com mais ênfase agora pela Klabin é sua linha de papéis para caixas, explorando a condição única de provedor de solução completa, que vai desde o papel *White Top liner* até o papel para miolo semi-químico. “Queremos atender nossos clientes de forma total, agregando também ao nosso cliente diferenciais competitivos como qualidade certificada ISO-9000 e, mais recentemente, a Certificação FSC – *Forest Stewardship Council*, que confere aos nossos produtos das fábricas de Monte Alegre, Otacílio Costa e Correia Pinto, o selo do FSC para toda a cadeia de custódia e não apenas para nossas florestas. Também em nossa unidade de Angatuba já temos a certificação FSC mas ainda parcial, não abrangendo toda a cadeia de custódia, o que deveremos obter em breve”, completa o gerente.



Divulgação Klabin

Papelão ondulado

Com 20% de participação no segmento de papelão ondulado, a Klabin é considerada líder em desenvolvimento de embalagens no país, com foco em soluções que se ajustam às mais adversas condições de embarque e transporte: distância, umidade, temperatura, manuseio, empilhamento, entre outras. “Como tendência em papelão ondulado, as caixas fabricadas pela empresa também são utilizadas na exposição de produtos no ponto-de-venda”, frisa o diretor comercial de embalagens, Carlos Alberto Masili.

Entre os mais recentes desenvolvimentos da empresa no segmento de papelão ondulado, Masili cita a embalagem criada para o Kit Feijoada, do grupo Pão de Açúcar, comercializada em todas as lojas da rede Extra no Brasil. “Outra inovação, também para o Grupo é a caixa para vinhos que acondiciona até 4 garrafas, facilitando o manuseio e o transporte do produto”, completa, acrescentando que essas embalagens são ecologicamente corretas, pois o papelão é 100% reciclável, renovável e biodegradável.

Valor agregado

Segundo Sergio Mathias, gerente de *marketing* da Orsa Celulose Papel e Embalagens, os produtos dessa indústria se destacam principalmente em dois aspectos: resistência/proteção e

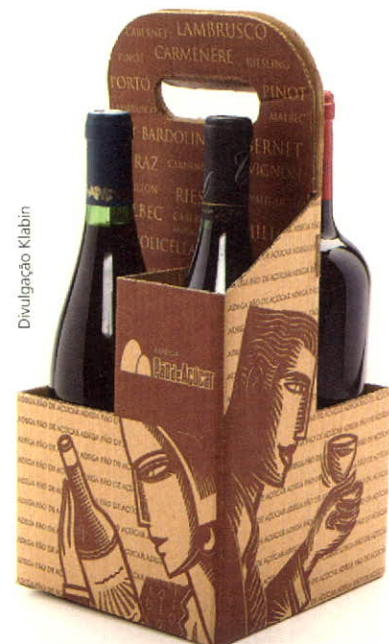
apelo visual, com tecnologia exclusiva para impressão em até seis cores.

Para a fabricação das embalagens de papelão ondulado, diz ele, a empresa utiliza papéis especiais resistentes à umidade, com exclusiva tecnologia, bem como técnicas que proporcionam um produto com alta resistência mecânica, garantindo a proteção, acondicionamento e apresentação necessários para atender aos mercados mais exigentes. A Orsa ocupa hoje o terceiro lugar no *ranking* dos maiores fabricantes integrados de papel de embalagem e caixas de papelão ondulado no Brasil, atuando nos segmentos alimentício, químico, fruticulturor, eletroeletrônicos e chapas de papelão. Com cinco unidades industriais, a empresa produz 336 mil toneladas/ano de caixas e chapas de papelão ondulado e 276 mil toneladas/ano de papéis *kraftliner*, *white-top*, *testliner* e *miolo*, vendidos no Brasil e exportados para diversos países.

Na opinião de Mathias, em 2005, o desempenho do setor no mercado interno acompanhou o ritmo da economia brasileira. “Foi um ano que se manteve praticamente estável em relação a 2004, em função de perdas que alguns setores atendidos pela empresa tiveram, como fruticultura, alimentício (com os problemas fitosanitários identificados no rebanho bovino), entre outros que foram

indiretamente atingidos”, observa ele, afirmando que, apesar das perdas, os segmentos que mais se destacaram neste ano foram o alimentício, fruticultura, eletroeletrônicos e fumo, em função do crescimento das exportações. Em relação ao mercado interno, acrescenta Mathias, 2006 deve continuar a refletir o desempenho deste ano. Já no mercado externo, a expectativa é de acompanhar o crescimento dos segmentos exportadores atendidos pela empresa.

As embalagens, diz ele, ganharam novas funções, exercendo papéis que vão muito além do que simplesmente os de proteção, transporte ou identificação de seu conteúdo. Mais do que nunca as embalagens têm o poder de conferir ao seu conteúdo personalidade, auxiliando diretamente na venda do produto. De olho nesta tendência, conclui o gerente, os principais fabricantes estão investindo em novas tecnologias para agregar valor ao produto, conferindo cada vez mais qualidade, aliada a um forte apelo visual.



Divulgação Klabin

Comércio mundial de papel para embalagem^(*)

Ken Waghorne (**)

Nos próximos três anos, estima-se que o mercado mundial de papel para embalagem atravessará um ciclo de expansão de grande potencial em quase todas as regiões do mundo, exceto na América do Norte.

20
mauro • novembro/dezembro • 2005

No tocante à produção, verificou-se aumento médio anual da ordem de 5% entre os anos de 2000 e 2002; já entre 2003 e 2004, essa taxa evoluiu para 6% e considerando-se 2005 e 2006 deverá ocorrer aumento de aproximadamente 6,5%, levando-se em conta paralisações de produção já anunciadas.

A evolução de demanda superou ligeiramente o aumento da produção, nos anos de 2002 e 2003, o que resultou em modesto crescimento do comércio mundial. No entanto, em muitos países, a elevação da demanda foi mais lenta durante 2005. Excluindo-se da análise a América do Norte, estima-se que

a evolução de demanda em 2005/2006 será de 4,5%, ou seja, estará muito abaixo do incremento de produção previsto nessas regiões. Tal situação, conduzirá a um reequilíbrio no curso do comércio regional, tanto sob a forma de importações reduzidas como de aumento das exportações.

O Mercado Asiático

O processo de readequação variará de uma região para outra, dependendo da equação entre oferta e demanda, bem como da mescla de diferentes tipos de produto. Note-se que especialmente na Ásia e Europa Ocidental, o ápice da expansão de capacidade está convergindo para o segmento de reciclado.

O mercado asiático vem registrando desempenho que

merece destaque, tendo se tornado o maior mercado para papel de embalagem. O crescimento de capacidade na Ásia chegou a 2,9 milhões de toneladas em 2003 e alcançou o volume de 3,5 milhões de toneladas em 2004. Simultaneamente, a demanda cresceu a passos ainda maiores do que a capacidade durante esses dois anos, o que resultou em discreto aumento da importação líquida da região durante 2003 e 2004. Esse panorama começou a mudar durante 2005, à medida que o crescimento da demanda regional passou a ficar mais lento.

Está previsto que a capacidade de produção na Ásia continuará em crescimento, estimando-se aumento de volume de 3,5 milhões de t/ano entre 2005/2006, enquanto que o crescimento da demanda atingirá apenas 2 milhões de t/ano. Há expectativa de que os produtores asiáticos, para suportar o pico dessa mudança,

adotem índices de operação mais lentos. Ainda assim, estima-se que em 2007 a importação líquida asiática cairá 275 mil toneladas relativamente ao total de 2004. Espera-se que a maior parte dessas perdas venham a incidir sobre o segmento de reciclados. Em 2007 o total de *kraftliner* exportado para a Ásia deverá sofrer redução de apenas 40 mil toneladas em relação ao total de 2004.

Europa Ocidental

A Europa Ocidental é outra região onde houve desequilíbrio entre a oferta e a demanda. A demanda europeia total de papelão ondulado durante 2004 foi de apenas 50 mil toneladas a mais do que o total registrado no ano de 2000, mas a capacidade aumentou 1,9 milhão durante os

mesmos quatro anos. O excesso de papelão forçou produtores do Oeste Europeu a convergir crescentemente para a exportação. Diante disso, em 2004, a exportação líquida da Europa Ocidental situou-se num patamar próximo a 1 milhão de toneladas.

A capacidade de produção da Europa Ocidental deve aumentar cerca de 2,0 milhões de toneladas entre 2005 e 2007, ainda que ocorra alguma paralisação de máquina ou outro tipo de impacto negativo na produção. Esse volume está bem acima do aumento de 1,2 milhão de toneladas previsto na demanda, o que indica que os produtores do Oeste Europeu continuarão a encarar os mercados de exportação como uma saída para o excesso de produção. Prevemos que as

exportações líquidas de papelão da Europa Ocidental se elevarão em 260 mil toneladas por volta de 2007. No entanto, há perspectivas de que a importação líquida de *kraftliner* pelo Oeste Europeu cresça 87 mil toneladas durante o mesmo período. Os produtores dessa região atenderão à maior parte desse aumento em curto prazo.

Oriente Médio e África

O crescimento da demanda no Oriente Médio e África ultrapassou a elevação da capacidade durante os últimos quatro anos, registrando-se aumento das importações pelos países dessas regiões. Apesar disso, a expansão da capacidade está acelerando o seu curso em ambas as regiões, fluxo que vem sendo

Você busca sinais que indicam novas oportunidades ou ameaças ao seu desenvolvimento?

Movimentos do mercado de celulose e papel. Aquisições e incorporações. Novos projetos industriais e fechamentos de plantas.

Todo dia acontecem fatos no mundo da celulose e papel que podem indicar uma nova grande oportunidade de negócio, um lance competitivo que precisa ser notado ou uma ameaça a sua fonte de suprimento.

Confie na Paperloop para conseguir notícias abrangentes e oportunas que contenham indicação essencial das oportunidades e riscos emergentes.

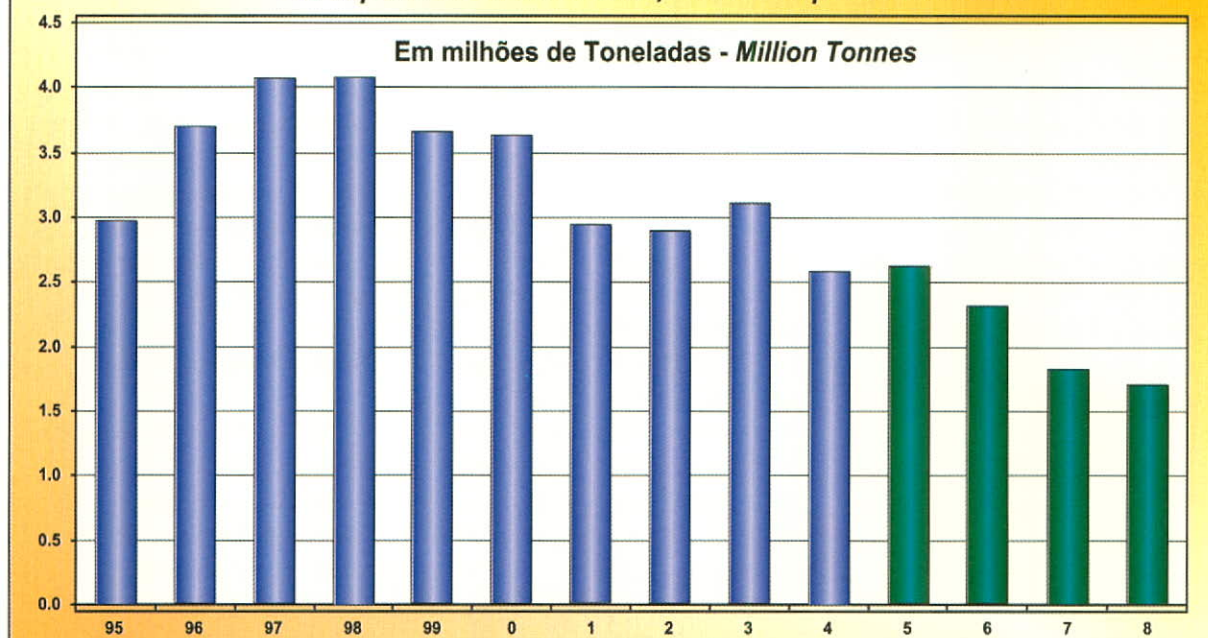
Com o maior corpo editorial do mundo dedicado à indústria de celulose e papel, atuando em três continentes, a Paperloop divulga notícias que você simplesmente não encontra em nenhuma outra fonte. Desde fatos extraordinários no site www.paperloop.com atualidades semanais em boletins como *Pulp and Paper Week* e *PPI This Week*, bem como resenhas mensais de revistas sobre a indústria de celulose e papel. Nossas fontes de informações têm o objetivo de fornecer dicas que conduzirão ao sucesso.



**Caminho
Errado**

Importações líquidas de papel para embalagem no mundo (Exceto América do Norte)

Net Imports of Containerboard, World Except North America



parcialmente alimentado pela instalação de máquinas de segunda mão que precisaram ser eliminadas do Mercado Europeu, em razão do excesso de capacidade.

Em 2007, estima-se que as importações líquidas da África e Oriente Médio terão redução da ordem de 280 mil toneladas em comparação com o volume registrado em 2004. Está previsto que metade dessa redução será decorrente do *kraftliner*.

Leste Europeu

A capacidade do Leste Europeu evoluiu mais de 400 mil toneladas durante cada um dos quatro últimos anos. O *kraftliner* foi responsável pela maior parte desse crescimento. Com o tempo, a região aumentou as importações de papel para embalagem reciclado proveniente da Europa Ocidental. Essa tendência se manterá por mais algum tempo. Para 2007, prevê-se aumento das exportações líquidas da Europa Oriental em cerca de 150 mil toneladas acima

do total de 2004 e as exportações líquidas de *kraftliner* deverão crescer aproximadamente 250 mil toneladas.

América Latina

A América Latina é uma região em que se projeta elevação das importações líquidas nos próximos três anos. Todavia, a expansão de capacidade está sofrendo aceleração também nessa região e, finalmente, está começando a emparelhar com o crescimento da demanda. Eis porque podemos prever que, em 2007, as importações líquidas se expandirão em apenas 275 mil toneladas acima do nível de 2004. Mais que 200 mil toneladas desse crescimento serão decorrentes de *kraftliner*.

Conclusão

O resultado final das mudanças no comércio global será um forte declínio na demanda ultramarina por exportações de *kraftliner* da América do Norte, durante os próximos três anos. As exportações líquidas norte-americanas de papel para embalagem atingiram um pico de quase 4,1 milhões de toneladas em 1997/1998, mas deslizaram para cerca de 2,6 milhões de toneladas em 2004/2005. Há perspectivas de que as exportações líquidas da região recuem para apenas 1,8 milhão de toneladas em 2007 e há risco de redução ainda maior das exportações se a demanda transoceânica não crescer tanto quanto o previsto atualmente para os próximos três anos.

(*) O autor refere-se neste artigo aos papéis para embalagens pesadas, como capa de 1a, capa de 2ª e miolo.

(**) Ken Waghorne é vice-presidente da RISI (Research Information Systems Inc.)

A qualidade do seu produto começa pela **embalagem.**



Ibema Supera, papelcartão alta espessura, verso creme
Ibema Speciala, papelcartão alta espessura, verso branco

Para embalagens que exigem estilo e sofisticação,
os novos papéis-cartão **Ibema Supera** e **Ibema Speciala** são inigualáveis.
O uso nas embalagens dos segmentos farmacêutico, cosmético, de perfumes, editorial e promocional
pode ser decisivo na viabilização de seus projetos e na qualidade do seu produto final.



Fone: (42) 3220-7400 • Fax: (42) 3220-7442
comercial@ibema.com.br • www.ibema.com.br • Ponta Grossa • PR

anave report

Caderno Institucional da ANAVE - Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados

Palavra do presidente

À frente da ANAVE durante os últimos quatro anos, volto os olhos ao passado e vejo o quanto a Associação e o setor de celulose e papel evoluíram nesse período. Particularmente o ano que chega ao fim, não obstante as adversidades da conjuntura político-econômica, foi dos mais importantes para o setor papelero nacional. Dentre os fatos relevantes, tivemos, primeiro, a negociação da Ripasa, compartilhada pela VCP – Votorantim Celulose e Papel e pela Cia. Suzano de Papel e Celulose; e, no segundo semestre, a inauguração da Veracel Celulose S/A, uma indústria moderna, competitiva, que vem reforçar, em âmbito global, a liderança do Brasil no ranking de produtores de celulose fibra curta de eucalipto. Dois fatos relevantes, com reflexo no mercado atual e futuro.

Nesse cenário, ao ser reeleito presidente da Diretoria Executiva da Associação que representa os executivos de vendas do setor, impossível não parar para refletir o que compete às entidades representativas neste momento. A reflexão nos indica um grande

Momento de transição

desafio: criar condições político-sociais para estimular o consumo interno, de total interesse da classe representada pela ANAVE. Os líderes empresariais, gestores que conduzem com êxito os negócios que asseguram o desenvolvimento do País, podem desenhar um modelo de gestão política ética, séria e eficaz, para cooperar com o nosso Governo. O caminho que condiz com essa proposta passa, essencialmente, pela união de todos os elos da cadeia de negócios. Reitero, como compromisso primordial da Gestão 2006/2007, empreender, em conjunto com outras associações representativas do setor, todos os esforços a fim de cooperar para a formação de uma base política apta a apoiar os anseios da classe produtora. A proposta é ousada, mas viável e imprescindível para assegurarmos o futuro da sociedade em geral e não apenas de nosso setor. O consumo do papel está diretamente relacionado com educação, cultura, arte e evolução.

Para concentrar atenção nesse objetivo, compartilho com o vice-presidente Helder Kanamaru as



Foto: Rafaeli Sgueçjia

responsabilidades que este cargo me confere. A ele, dentre outras atribuições, cabe a incumbência de implantar um novo modelo de gestão no âmbito interno da ANAVE. Essa mudança de filosofia de trabalho segue princípios modernos de gestão e certamente trará para a nossa Associação mais agilidade e dinamismo, criando condições para que possamos oferecer um número cada vez maior de benefícios para os associados, bem como para que a ANAVE desenvolva ações eficazes para a consolidação e crescimento do mercado.

Boas Festas!

Fernando Franzoni
Presidente

ABTCP PI 2005 - Anave, Andipa e Sinapel marcam presença e fortalecem representatividade

Por iniciativa da ANAVE, fato marcante ocorreu durante a exposição realizada no âmbito da ABTCP-PI'2005. O evento técnico realizado anualmente, que compreende um congresso e ampla exposição, teve durante a mostra três entidades setoriais, ANAVE, ANDIPA e SINAPEL, reunidas em um só estande.

Para Fernando Franzoni, presidente da ANAVE, essa ação conjunta demonstra para onde caminha o setor papelero. "Precisamos unir as entidades



ABTCP-PI - Representatividade setorial ganha força, com três entidades ligadas ao setor papelero compartilhando um mesmo estande.

setoriais para, juntos, desenvolvermos um trabalho em prol do setor. Esse projeto é

essencial para o futuro da indústria, do mercado e da nação", explica ele, anunciando que continuará envidando esforços para agregar as associações representativas do setor, com o objetivo de formar uma base política apta a apoiar os anseios da classe produtora e criar condições político-sociais para estimular o consumo interno de papel. "Essa união de esforços é estratégica e será intensificada por meio de diversas outras ações", afirma ele.

Talento e competência

Aos Melhores Vendedores de 2005, o Prêmio ANAVE!



Fotos: Rafaeli Sguiglia

Delvan Lima Telles (INPA)
Papéis de Embalagem

Angelo Rossini (KSR Distribuidora)
Distribuidor

Átala Trepichio Jr. (S. Roberto)
Transformador Papelão Ondulado

José Wilson Pettenazzi (Lwarcel)
Exportador

Sidney Anversa Victor Jr. (Congraf)
Transformador Gráfico

Richard Lopes Novak (Suzano)
Papéis de Imprimir e Escrever

O profissional de vendas sabe que o trabalho que executa nos dias atuais está bem distante daqueles conceitos empíricos que eram associados à essa atividade no passado. Vender não é uma arte simplesmente; é uma ciência, que depende em parte do perfil do profissional que exerce a profissão de VENDEDOR, mas que exige dele muito mais que habilidades pessoais. Vender é atividade complexa que requer interação com a organização, com o mercado e com a sociedade como um todo; conhecimento técnico sobre o produto e suas aplicações, domínio da tecnologia digital... Aliando a todos esses conhecimentos, talento e muita competência, profissionais de seis diferentes setores, conquistaram o Prêmio Vendedor do Ano – ANAVE 2005.



Troféu Mico Leão Dourado

Ágeis, alegres, empreendedores, vencedores!

Os melhores profissionais de vendas do ano foram selecionados com base em pesquisa minuciosa, séria e transparente, gerenciada pela ANAVE, tendo como público-alvo compradores de papel de diversos segmentos.

Os premiados receberam o troféu Vendedor do Ano, simbolizado pelo Mico Leão Dourado, numa analogia ao Vendedor. O Mico Leão foi salvo da extinção porque a sociedade percebeu a tempo o risco que a espécie corria e agiu em defesa dela. Ele é ágil, alegre, empreendedor e vencedor. Já o profissional de vendas, apesar de todas as mudanças decorrentes das inovações tecnológicas, também tem as mesmas características: é ágil, alegre, empreendedor e vencedor.



A vibrante festa de premiação

Para prestigiar esses notáveis, aproximadamente 300 pessoas reuniram-se na noite de 24 de outubro, na Casa Fasano, em São Paulo.

A solenidade de premiação foi aberta pelo presidente Fernando Franzoni, que destacou como diferencial deste ano a ampliação do número de categorias premiadas, que saltou de quatro para seis, o que aumenta a interação entre as diversas áreas que compõem o mercado papeleiro. Em reconhecimento à importância da atividade dos profissionais premiados, Franzoni destacou: "Vocês têm o valor do esforço despendido pela capacidade profissional e pela tenacidade aplicada ao trabalho", e prosseguiu: "os comandantes das equipes, hoje anônimos, também fazem jus a essa menção, pois também são vencedores".

Em seguida, a entrega dos prêmios acelerou o ritmo da festa. A cada premiação, mais aplausos e saudações calorosas, além de muita emoção.

PATROCINADORES DO PRÊMIO VENDEDOR DO ANO 2005

CONGRAF
INDÚSTRIA GRÁFICA

embalagens de papelão
inpa

KSR
Papéis e Produtos Gráficos

LW LWARCEL
CELULOSE E PAPEL

NOVA MERCANTE
Muito mais que Papel

SUZANO
PAPEL E CELULOSE



VITALIA
COMÉRCIO DE PAPÉIS LTDA.

APOIO

ANDIPA
Associação Nacional dos Distribuidores de Papel

SINAPEL

Excelência em vendas

União e companheirismo: receita para o sucesso

"A satisfação do cliente é a razão máxima do negócio",

comenta Richard Novak, da Suzano, que se destacou no mercado de imprimir e escrever. Ele adota esse conceito como um lema, postura que certamente muito contribuiu para a conquista desse prêmio.

Na solenidade de premiação, Richard destacou que a iniciativa da ANAVE motiva as empresas e os profissionais a buscarem o desenvolvimento contínuo. Ele destacou: "Na SUZANO temos um forte espírito de equipe, onde a união e o companheirismo são chave para a solução de problemas e razão para o sucesso dos negócios."



Richard recebe o prêmio entregue por Franzoni

Sólido Relacionamento



Delvan recebeu o prêmio entregue por José Roberto Fazzolari

Delvan Lima Telles, da Inpa, foi o melhor vendedor no segmento de Papéis de Embalagem. Ele, que ingressou na INPA em 1976 como relações públicas e chegou à posição de diretor presidente do Conselho de Administração da empresa, aposta na gestão da qualidade, ferramenta agregadora de valores que torna sólido o relacionamento entre a empresa, os clientes, os colaboradores e a comunidade.

Para o homenageado "valorizar os clientes, atendendo seus requisitos de produtos, com adequação de prazos, condições comerciais, flexibilidade, informações e segurança, proporcionando níveis de lucratividade adequados são uma missão."

Visão Integrada

Sidney Anversa Júnior foi premiado na categoria Transformador Gráfico.

Ele é um executivo de negócios, com visão integrada das diversas áreas empresariais. Coordena toda a equipe de vendas da Congraf e faz questão de acompanhar cada trabalho, priorizando a qualidade.

Júnior ressaltou o fato do mercado estar acompanhando o trabalho da empresa e ressaltou que durante este ano todos tiveram que aprender bastante, para atuar em um mercado altamente competitivo.



Sidney Júnior recebe o prêmio entregue por Pascoal Spera

Uma Visão Mais Abrangente



Átala recebe o prêmio entregue por Edison Raulickis

Átala Trepichio Júnior lidera a equipe de vendas da Indústria de Papel e Papelão São Roberto desde 1991. O sucesso de sua gestão está fundamentado na total interação entre os interesses e necessidades do mercado e a competência da Organização. Ele contribuiu para a evolução do mercado que, seguindo orientações técnicas e bem assessorado quanto a inovações e desenvolvimento de novos produtos, ampliou a visão de negócios e vem crescendo gradativamente.

Ele destaca a importância do trabalho em equipe: "Este é um prêmio de equipe. Equipe de vendas, que diariamente volta à empresa com seu pedido; equipe de produção, que sabe transformar o pedido em produto de qualidade; equipe de expedição, que sabe levar o produto até a casa do cliente; equipe administrativa, que dá todo apoio ao pessoal operacional. Essa equipe chama-se São Roberto."

Fidelizar Clientes é Fundamental

Ângelo Gouvêa Rossini, da KSR Distribuidora – Unidade de Negócios da VCP - Votorantim Celulose e Papel, é um profissional em dia com os novos tempos. Atua como um elo entre a empresa e o cliente, procurando atender da melhor forma os interesses de ambos e assegurando resultados. Para fidelizar o cliente, apresenta soluções integradas, conquistando a confiança de quem compra e sabendo dimensionar a venda não apenas pelo valor de tabela, mas pelo que agrega como negócio. Ele agradeceu a premiação, destacando que o espírito de união que orienta a equipe KSR foi de fundamental importância para que conquistasse o prêmio.



Ângelo Rossini recebe o prêmio entregue por João Lalli Neto



Pettenazzi recebe o prêmio entregue por Jahir de Castro

Relacionamento: Um Diferencial

José Wilson Pettenazzi, da Lwarcel assinala que, com o projeto desenvolvido nos últimos cinco anos, surgiu uma nova empresa, com aumento gradual da produção e das vendas, tanto no mercado doméstico como no exterior.

O essencial para o êxito dessa transformação é sintetizado no conceito de relacionamento, que ele define como: "Estar próximo do cliente, participando das conquistas dele, desenvolvendo soluções para suas necessidades, levando a efeito a entrega de produtos de qualidade de maneira especial."

Alegria e muita descontração: uma festa inesquecível...

Derico e Cia.
animaram a festa.
O músico integrante do
Quarteto Onze e Meia,
que se apresenta no
Programa Jô Soares,
envolveu a platéia.



Foto: Rafael Sgueglia



DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE

Fernando Franzoni

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

VICE-PRESIDENTE

Théo Borges (Licenciado)

Thema Consultoria e Assessoria em Marketing

DIRETOR EXECUTIVO

Jahir de Castro

Jahir de Castro Papéis Ltda.

DIRETOR SECRETÁRIO

Edison José Raulickis

Two Embalagens Ltda.

DIRETOR SOCIAL

Aparecido Salomé Vianna

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

DIRETOR DE EVENTOS E ESPORTES

Rafael Petinati

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

DIRETOR CULTURAL

José Roberto Baldini

R. Baldini Soluções Empresariais S/C Ltda.

DIRETOR TESOUREIRO

Edemir Facetto

Papirus Indústria de Papel S/A

DIRETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Eduardo Alvarez

Urupel Representaciones y Importaciones

DIRETOR DE PATRIMÔNIO

José Roberto Fazzolari

Artivinco Ind. e Com. de Papéis e Embalagens Ltda.

DIRETOR DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

Helder Kanamaru

Kanamaru Advogados

DIRETOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Marco Antônio Luiz M. Bodini

Trianon Painéis

SÓCIOS BENEMÉRITOS

- **Alberto Fabiano Pires**
- **Jahir de Castro**
- **José Tayar**

SÓCIOS EMÉRITOS

- **Abrahão Zazur**
- **Aldo Sani**
- **Alfredo Claudio Lobl**
- **Angela Regina Pires Macedo**
- **Archivaldo Reche**

- **Boris Tabacof**
- **Celso Edmundo Bochetti Foelkel**
- **Dante Emilio Ramenzoni**
- **Gastão Estevão Campanaro**
- **Geraldo Alckmin**
- **Hamilton Terni Costa**
- **José Carlos Bim Rossi**
- **Josmar Verillo**
- **Martti Kristian Soisalo**
- **Miguel Sampol Pou**
- **Milton Pilão**
- **Osmar Elias Zogbi**
- **Raul Calfat**
- **Ruy Haidar**
- **Sergio Antonio Garcia Amoroso**

CONSELHO VITALÍCIO

Adhemur Pilar Filho

Apiflex Indústria e Comércio Ltda.

Alberto Fabiano Pires

APR - Assessoria Plan. e Com. Ltda.

Antonio Pulchinelli

Nobrecel S/A Celulose e Papel

Antonio Roberto Lemos de Almeida

Indústria de Papel Goiás Ltda.

Caetano Labbate

Scritry Artefatos Ltda.

Cláudio Henrique Pires

Atual Formulários e Impressos Ltda.

Clayrton Sanchez

Clasan Papéis Ltda.

Fernando Manrique Garcia

Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A

Francisco Silveira Prado

Miguel Cozzubo Neto

Neuvir Colombo Martini

Paulo Vieira de Sousa

PV Representações S/C Ltda.

Vicente Amato Sobrinho

CMB - Papéis e Serviços Ltda.

CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

Pascoal Spera

Representações Spera S/C Ltda.

VICE-PRESIDENTE

Mário Ap. Spera

Representações Spera S/C Ltda.

SECRETÁRIO

Cesar Magno P. Ribeiro

Grupo Bonet Papéis e Madeiras Ltda.

CONSELHEIROS

César Galantini Neto

Ibema Cia. Brasileira de Papel

Edson Roberto Facetto

Remar - Representações, Papéis e Derivados

Élcio Assunção P. dos Santos

Elropa Representações

Evandro Batista Ferreira

Mercapel Repres. e Assessoria Ltda.

Fábio Luiz Pasinato

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

Gastão Estevão Campanaro

Horácio Tadeu Ara

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

Ivo Luiz Pasinato

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

João Marques Correa Junior

Famagraf Ind. Com. e Editora-me

José Henrique Ribeiro dos Santos

Grupo Ebapi Ltda.

José Tayar

Incofitas Indústria Comércio e Representação Ltda.

Lafayette Oliveira Lima

Limag Representações Papéis Ltda.

Luiz Carlos Martins Luques

MD Papéis Ltda.

Márcio Pagliuso Basso

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

Maurício Carlos Alarcão

Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A

Maurício Costa Porto

Miguel Maluhy Neto

Representações Maluhy S/C

Oswaldo Ferrari

Papéis e Papelaria "O Grande de São Paulo"

Richard Novak

Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A

Valdir Premero

Inpacel Ind. de Papel Arapoti S/A

Walfredo José Romani

Verpack Representações Ltda.

Wally C. da Fonseca

Smocowsky
Ripasa S/A Celulose e Papel

CONSELHEIROS SUPLENTES

César Augusto Franzoni

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

Marcos Gonçalves Malvero

Resmapel Conv. e Com. de Papel Ltda.

CONSELHO FISCAL - EFETIVOS

Benedito Ramos Lins

Riccipaper Comercial Papeleira Ltda.

Waldemir José de Carvalho

Santa Clara Ind. de Pastas e Papel Ltda.

Werner Klaus Bross

Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A

CONSELHO FISCAL - SUPLENTES

Adilson Manoel Silva

Ecológica Papéis Ltda.

Maurício Bellati

Pinho Past Ltda. Indústria de Papel e Papelão

SÓCIOS PATROCINADORES

- **Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S/A**
- **International Paper do Brasil Ltda.**
- **Klabin S/A**
- **Papirus Indústria de Papel S/A**
- **Norske Skog Pisa Ltda.**
- **Ripasa S/A Celulose e Papel**
- **Votorantim Celulose e Papel - VCP**

SÓCIOS COLABORADORES

- **Bignardi - Ind. e Com. de Papéis e Artefatos Ltda.**
- **KM Indústria e Comércio de Papel Ltda.**
- **Nobrecel S/A Celulose e Papel**
- **Resmapel Conversão e Com. de Papel Ltda.**

SÓCIOS INCENTIVADORES

- **ArjoWiggins Ltda.**
- **Avery Dennison do Brasil Ltda.**
- **Inpacel - Ind. de Papel Arapoti S/A**
- **Labate Papéis, Máquinas e Suprimentos Ltda.**
- **MD Papéis Ltda.**
- **Pilão S/A Máquinas e Equipamentos**
- **Planalto Indústria de Artefatos de Papel Ltda.**
- **Samab - Cia. Ind. e Com. de Papel**

Para se associar à ANAVE ligue para: (11) 3824-0998 ou acesse o site: www.anave.com.br

Extra, Extra, Extra!

Central atende o mercado editorial de maneira mais personalizada.

Após 6 anos de experiência e sucesso junto aos mercados gráfico e promocional, a Central Distribuidora de Papéis está aperfeiçoando seu atendimento para o mercado editorial.

Agora as editoras contam com uma prestação de serviço diferenciada, pronta a orientar o publisher no planejamento de suas publicações.

Como se sabe, a compra de papel corresponde a uma parcela significativa do custo de um livro ou revista, e uma escolha certa é sinônimo de economia.

Através da Central Distribuidora de Papéis a editora obtém os melhores papéis nacionais e importados do mercado, informações sobre o melhor aproveitamento e não se vê obrigada a compra de uma quantidade mínima. Outra grande vantagem é que a Central disponibiliza armazenagem (servindo como depositária), com entrega programada para todo o Brasil.

Ligue para a Central e veja a diferença já no primeiro contato. Central Distribuidora de Papéis. Expandindo e aperfeiçoando seu atendimento para o setor editorial.



F2C Propaganda

Matriz São Paulo: (11) 6166-2600 / 0800 - 55 66 23

Filial Campinas: (19) 3738-7777 / 0800 - 77 01 623

www.centralpapeis.com.br

SUZANO
PAPEL E CELULOSE

Bahia Sul

ripasa

FASSON Jac

AVERY DENNISON

AGAPRINT

Elf Hansson

SCA

SOLEKAMSK

STORAENSO

Equação complexa

Preços em queda obrigam distribuidores a vender mais para equilibrar resultados.

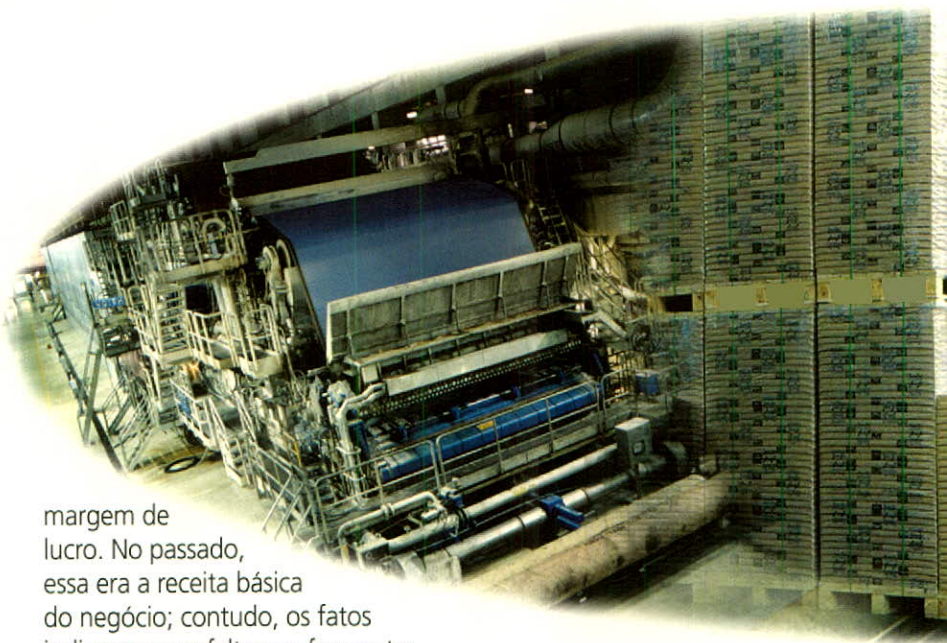
No setor de distribuição de papel, quando se compara o lucro líquido de 2005 com o registrado em 2004, os resultados são sempre negativos. Na avaliação do setor, as dificuldades conjunturais foram e continuam sendo muitas; com isso, os negócios se desenvolvem em um ambiente muito mais complexo, competitivo e desafiador. Na visão dos dirigentes que conseguiram fechar o ano sem entrar no vermelho, gestão eficaz é um dos principais caminhos para enfrentar as oscilações do mercado, compensando perdas de rentabilidade.

Na indústria, ganhos de eficiência operacional são uma boa receita para superar problemas. Na distribuição também há mecanismos para cortar custos; mas neste caso, produtividade é sinônimo de serviço e é essencial preservar o nível de qualidade. Nos últimos cinco anos, a percepção de que o serviço agrega valor ao produto e torna o distribuidor indispensável para o fluxo dos negócios tem sido o alicerce de importantes transformações. O distribuidor de papel está consciente de que o conceito de Distribuição vai muito além de comprar e revender com

margem de lucro. No passado, essa era a receita básica do negócio; contudo, os fatos indicaram que faltava o fermento capaz de fazer o bolo crescer.

Para crescer é preciso evoluir em todos os sentidos. Essa evolução vem ocorrendo de forma gradual, mas efetiva, garantem os executivos da Distribuição. O processo de reestruturação é uma realidade, mas o Brasil está ainda bem distante do modelo europeu e americano que servem de *benchmark*. Essa transformação surge como o ponto central na análise de tendências a médio e longo prazos. No balanço de 2005, um ano difícil, que levou algumas empresas a perder o fôlego, há também várias outras questões relevantes a considerar; por exemplo, juros em alta afetaram

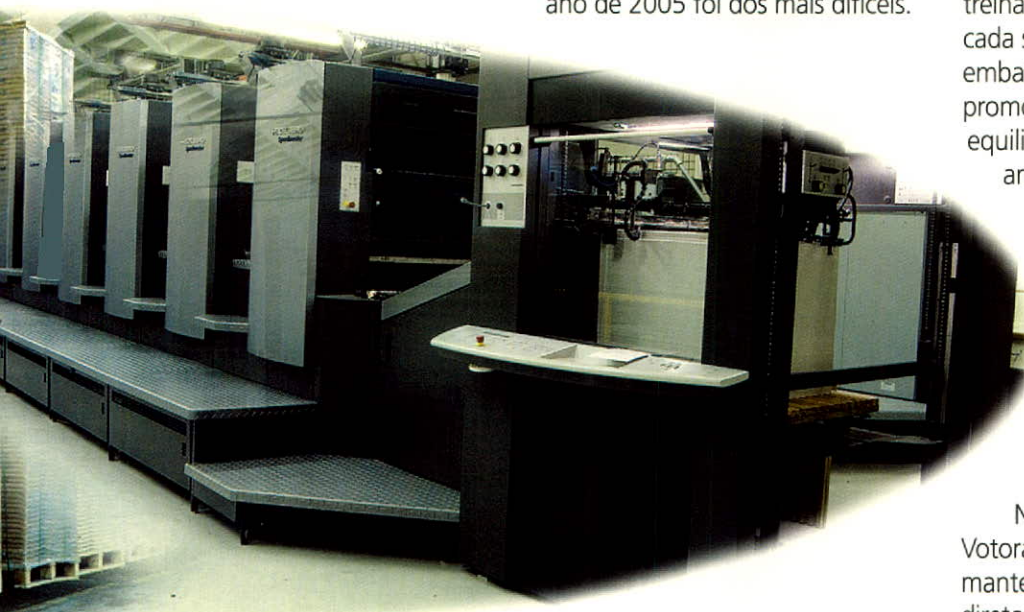
a demanda e os preços, também pressionados para baixo em decorrência da importação de produtos com o dólar em baixa. O desvio de uso de papel imune e a guerra fiscal prejudicaram a saúde financeira das empresas e há distribuidores que se sentiram atingidos pela política de venda dos fabricantes... Em meio a tantos pontos desfavoráveis, há boas notícias; a primeira delas é que, aumentando o volume de vendas, foi possível equacionar o resultado financeiro e a segunda é que 2006 será certamente um ano melhor. Além disso, a reorganização setorial terá impacto positivo no ambiente de negócios.



Como vender mais?

Tomando-se por base os papéis gráficos, a análise de desempenho do Setor de Distribuição revela um panorama interessante. As empresas precisaram vender mais para equiparar resultados aos verificados no ano passado. Uma equação complexa, face à tendência de baixa demanda, decorrente de aspectos conjunturais.

Dados estatísticos da Andipa –



Associação Nacional dos Distribuidores de Papel - relativos ao período de janeiro a agosto deste ano indicam queda de 16,6% no volume de vendas de papel *offset* (431 mil toneladas em 2005 contra 517 mil toneladas em 2004). As vendas de *couché* permaneceram estáveis, totalizando 183 mil toneladas. Segundo a Andipa, a participação dos distribuidores nas vendas de papel *offset* foi de 19%, o que representa 82.890 toneladas. Já, a participação em *couché* foi de 35%, ou seja, 64 mil toneladas. O presidente da entidade, Andrés Romero, acredita que até o final do ano esse desempenho não passará

por mudanças significativas.

Como tradicionalmente ocorre, durante os meses de outubro e novembro houve pequena melhora nas vendas, mas Vicente Amato Sobrinho, presidente do Sinapel – Sindicato Nacional do Comércio Atacadista de Papel e Papelão – não têm dúvidas: “o balanço final será, com certeza, desalentador. Poucos terão lucros que compensem o capital e o trabalho investidos”.

Para executivos do setor, o ano de 2005 foi dos mais difíceis.

Juarez Alves, diretor da Nova Mercante, destaca que a expectativa de crescimento de 5% do PIB foi frustrada, com um acentuado nível de inadimplência jamais visto no segmento gráfico. Diante disso, a estratégia adotada foi ampliar o *mix* de produtos e a base instalada de clientes.

“Precisamos atuar de forma mais agressiva e com foco”, afirma o diretor da Nova Mercante.

A pulverização também é o diferencial da Labate Papéis. Segundo César Labate, diretor da empresa, o foco em clientes de pequeno e médio portes e uma grande diversidade de produtos de papel (mais de 800 itens) são os elementos que deram sustentação à estratégia da

empresa. Ele explica que trabalha exclusivamente com papel, porque essa é a vocação do negócio da Labate. “Nossos clientes sabem que encontrarão aqui tudo o que procuram”, argumenta.

Especialização é palavra que resume a estratégia de atuação da Central, tanto no *Call Center* quanto para a área de vendas externas. André Guper, diretor da empresa, explica que, tendo adotado a segmentação em todas as áreas, “com treinamentos específicos para cada setor, como por exemplo embalagens, editorial, gráfica e promocional”, conseguiu equilibrar os resultados durante o ano de acirrada competitividade.

Posição geográfica, velocidade de entrega, variedade de linha balanceada, expansão de novos nichos de mercado foram fatores que permitiram à KSR Distribuidora, Unidade de Negócios da VCP –

Votorantim Celulose e Papel, manter os resultados estáveis. O diretor João Lalli Neto argumenta que outras ações contribuíram para o desempenho favorável da empresa, como ações que fortaleceram o relacionamento com os clientes e outras que focaram ampliar a base de clientes, principalmente levando-se em conta dois nichos de mercado, consumo e embalagem.

Marco Antonio Oliveira, diretor da SPP-Nemo, unidade de negócios da Cia. Suzano de Papel e Celulose, investe em ações estratégicas, mas garante que o caminho para enfrentar as oscilações do mercado é cortar custos. Ele alerta: “cortar custos até o ponto de não prejudicar a qualidade”. A gestão de custos compreende aspectos de infraestrutura, como frete, luz, água,

Papel imune ainda prejudica distribuidores

Um dos mais graves problemas do mercado papelero é o uso indevido de papel imune que, de acordo com a Constituição Brasileira e seguindo os preceitos da IN 71 de 24/08/2001, alterada pela IN 101 de 21/12/2001, somente deveria ser destinado à impressão de jornais, revistas e periódicos, mas vem sendo ilicitamente utilizado em impressos comerciais e promocionais.

De comum acordo, Bracelpa, Andipa e Abigraf, instituíram neste ano o CEPI – Controle Especial para Papel Imune.

A meta é aferir o volume de papel imune comercializado, de forma a identificar possíveis excessos de aquisição por gráficas/editoras, para provável comercialização na cadeia de negócios do setor, isto é, impedir que o papel imune indevidamente utilizado continue representando vantagem competitiva de caráter desleal.

etc.; a gestão de pessoas com foco em produtividade; a gestão de compra e venda, desafiando manter o equilíbrio entre compra, estoque e venda; além de muito planejamento. Um dos diferenciais da SPP-Nemo é a certificação ISO 14001, exclusiva no setor de distribuição que, por si só, impõe redução de desperdícios, levando a minimizar custos.

O 'X' da Questão

O setor está em fase de transição! Nos três últimos anos, sempre que traçamos um panorama do setor de distribuição de papel ouvimos essa afirmação. A expressão, isoladamente, dá a idéia de que

coisas não evoluem; mas, na realidade, está acontecendo um grande processo de transformação nesse setor. Uma revolução às vezes silenciosa que pode passar despercebida e é aí que está o 'X' da questão. Vicente Amato Sobrinho observa que "o setor de distribuição de papel está sofrendo transformação lenta, porém constante. Aqueles que não perceberem essas mudanças, com certeza, terão enormes dificuldades".

Há consenso em relação ao parecer do presidente do Sinapel. Andrés Romero, que assumiu a presidência da Andipa no início do segundo semestre deste ano, destaca que o Distribuidor "tem

um papel muito importante na cadeia de negócios e o próprio distribuidor precisa conscientizar-se disso". Ele destaca que o diálogo com a indústria é de fundamental importância e está convicto de que a reestruturação do setor não retrocederá.

Com base em entendimento entre fabricantes e distribuidores, há um compromisso público de os fabricantes só efetuarem vendas diretas ao mercado gráfico e editorial, se o pedido for superior a 12 t, em caso de *couché*, ou 24 t se a encomenda for de *offset*. Nem sempre esses limites são respeitados, protestam alguns distribuidores. Para consolidar essa dinâmica, a Andipa decidiu instituir um



Andrés Romero, presidente da Andipa



Vicente Amato Sobrinho, presidente do Sinapel



Antonio Juarez Alves, diretor da Nova Mercante

Conselho. Andrés afirma que as normas vêm sendo respeitadas, mas admite que não há um acompanhamento oficial e destaca que, com a criação do Conselho, o setor ganha novo fórum. “Quando um distribuidor detectar desvios, terá mecanismos para encaminhar o assunto ao órgão competente e as indústrias terão que se posicionar”, esclarece ele, ressaltando que “a Associação espera que a indústria entenda que a profissionalização vai mudar o posicionamento do distribuidor. Não adotamos como postura o confronto, mas a análise dos problemas setoriais em busca de uma nova realidade”, afirma ele.

Ciranda Fiscal

À espera da reforma tributária, os distribuidores de papel também enfrentam as adversidades da Guerra Fiscal, que prejudica a rentabilidade dos negócios. Esse problema é até pequeno em comparação com o que ocorre quando se verificam os desvios praticados com base na imunidade tributária dos papéis para fins editoriais.

Todos os distribuidores entrevistados concordam que há necessidade de se encontrar o mais rapidamente possível mecanismos para inibir a venda indevida desse produto. “Muitas empresas tradicionais não conseguiram sobreviver à concorrência desleal praticada por alguns distribuidores que se prevaleciam da imunidade tributária para obter ganhos”, afirma César Labate.

André Guper concorda, ressaltando que “de fato, é com grande preocupação que observamos empresas que investiram ao longo de muitos anos em sistemas, treinamentos, espaços físicos, estoque e

logística, tendo hoje que enfrentar oportunistas que acirram o mercado com uma concorrência predatória.”

Para Vicente Amato Sobrinho, “o desvio de finalidade do papel imune só será definitivamente solucionado quando seus fabricantes impuserem uma política de distribuição eficaz”.

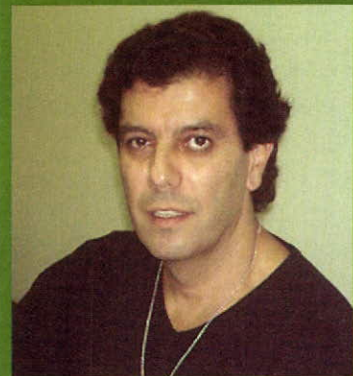
Seguindo essa orientação, neste ano, se desenhou um modelo de distribuição que segue esse caminho e deverá pelo menos atenuar as dificuldades inerentes a essa questão. Em consenso, Bracelpa – Associação Brasileira de Celulose e Papel, Andipa e Abigraf – Associação Brasileira da Indústria Gráfica definiram critérios para regulamentar as vendas de papel imune e instituíram o CEPI – Controle Especial para Papel Imune (Vide Box). Atualmente em vigor, esse regulamento se fundamenta em normas e relatórios que permitem, por meio de cruzamento de informações, identificar desvios de uso. Neste final de ano, teve início o processo de nomeação, por parte dos fabricantes de papel, dos distribuidores autorizados a comercializar papel imune. O critério adequa o potencial de vendas à demanda do mercado. Como essa providência contempla inicialmente só o papel *offset*, fica ainda pendente de normatização a venda de *couché* e é importante também ficar-se atento à importação de papéis. Mas está claro que o cerco está se fechando, sinalizando para a solução desse gravíssimo problema.

Concessão de Crédito

O balanço do setor de distribuição de papel mostra que o nível de inadimplência durante este ano permaneceu



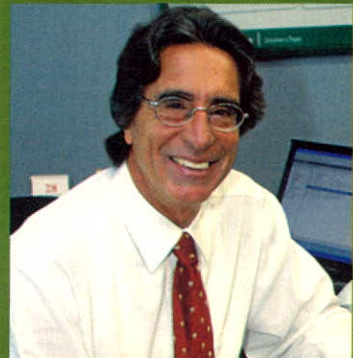
Marco Antonio Oliveira, diretor da SPP-Nemo



César Labate, diretor da Labate Papéis



André Guper, diretor da Central Distribuidora de Papéis



João Lali Neto, diretor da KSR

Importação: ameaça ou oportunidade?

A moeda americana em baixa durante todo o ano gerou grande impacto no mercado brasileiro de papel. Há distribuidores que se sentiram muito prejudicados pela entrada dos importados, mas há empresas que se referem a esta fase como o momento de globalização da distribuição de papel. É o caso da Nova Mercante que, segundo seus diretores, foi pioneira na importação de LWC, tendo exclusividade de uma indústria sediada nos Estados Unidos e, recentemente, firmou parceria com duas empresas européias para distribuir produtos de forma personalizada.

“O mundo face a globalização, não tem mais barreiras ou distância para a Nova Mercante de Papeis”, ressalta Juarez Alves. Segundo ele, os fatos ocorridos neste ano não se devem somente à oportunidade do câmbio em baixa, uma vez que a Nova Mercante já implantou mecanismo de Hedge (proteção perfeita para exposição cambial,) ficando protegida frente oscilações bruscas de mercado. “Hoje, papel é uma *commodity* cada vez mais unificada e há um novo modelo de comercialização surgindo também aqui no Brasil, que já desperta até mesmo o interesse de distribuidores internacionais”, argumenta ele, reforçando a necessidade de se aprimorar o processo de reestruturação do setor.

Papéis importados são encontrados em diversas outras distribuidoras e, em um mercado bem estruturado, essa diversidade é salutar. Porém, empresas que importaram papel apenas para aproveitar o dólar valorizado certamente não terão sucesso e, por falta de uma política de comercialização, ainda prejudicaram a rentabilidade do setor.

estável. Há empresas que desenvolveram eficientes mecanismos para o controle de concessão do crédito. Contudo, esse controle poderia ser mais eficaz caso houvesse um melhor nível de interação setorial.

Um serviço à disposição do setor é a CIRP – Central de Informações do Ramo Papeleiro, gerenciada pelo Sinapel.

Para garantir a eficácia do sistema, Vicente Amato Sobrinho explica que são realizadas regularmente reuniões com os dirigentes do setor de crédito das empresas, juntamente com o pessoal da Serasa (Centralização de Serviços de Bancos S/A). Nesses encontros, são apontados e solucionados os problemas que porventura ocorram e, também, estudadas as sugestões para o aprimoramento do sistema. Segundo ele, “ultimamente, essas reuniões têm servido quase que para confraternização, tendo em vista que a opinião geral é a de que a CIRP vive um momento de excelência”.

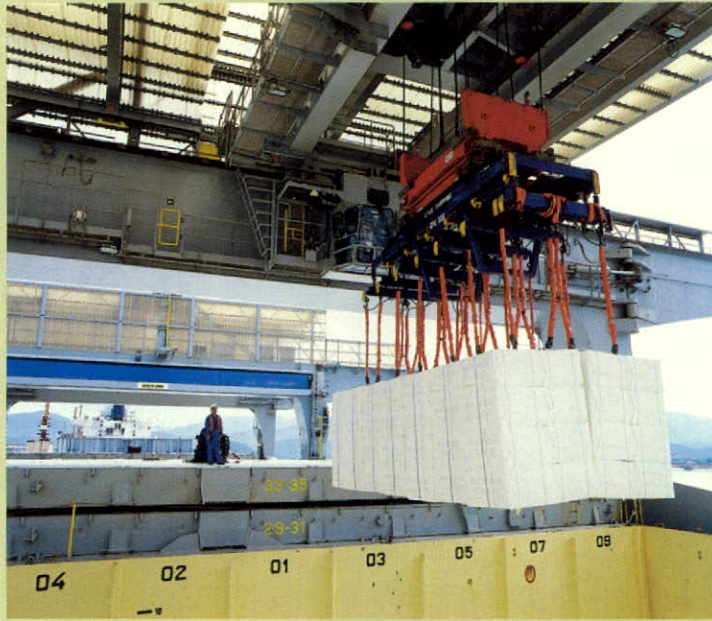
Perspectivas

Não se espera por um 2006 esplêndido, mas as expectativas são boas. Dentre os fatores que geram otimismo a curto prazo, os distribuidores citam que em 2006 ocorrerá o maior volume de compras de livros didáticos por parte do governo, através do PNL – Programa Nacional do Livro Didático, representando elevação nas vendas de papel *offset*. Eles destacam também que em ano de eleição e de Copa do Mundo geralmente registra-se um impacto positivo no consumo de papel.

As grandes mudanças, contudo, virão a médio e longo prazos. O Brasil tem excelente potencial de consumo a ser desenvolvido, visto que o consumo *percapita* de papel situa-se em nível muito abaixo do mínimo desejado (cerca de 10Kg/hab/ano). Esse é um ponto importante, mas não o que gera maior expectativa entre os

distribuidores de papel. Para eles, o avanço no processo de reestruturação do setor deverá provocar uma verdadeira reviravolta no mercado brasileiro. A competência será decisiva para a seleção de distribuidores por parte dos fabricantes que, seguindo a tendência internacional, se afastarão de alguns mercados, deixando espaço para uma maior participação dos distribuidores.

João Lalli Neto, da KSR, enfatiza o forte trabalho desenvolvido pelos distribuidores, visando estabelecer uma política de distribuição. Ele ressalta que nos três últimos anos a relação entre distribuidores e fabricantes já passou por significativas mudanças e, registra que “tudo tem um tempo certo para acontecer; o que importa é o fato de que tanto fornecedores quanto distribuidores já perceberam a necessidade de mudanças”. Com essas palavras, Lalli exprime o pensamento do setor.



A arte de exportar

Cada vez mais os produtos ultrapassam fronteiras de países em navios, caminhões ou aviões e chegam a diversos pontos do mundo. Graças à logística internacional, o comércio externo muitas vezes é mais fácil do que o transporte entre Estados vizinhos no Brasil

A transação de produtos e serviços entre países é um desafio para a logística Internacional. Esse universo do comércio exterior é complexo e exige profissionalização cada vez maior, além de eficiência global, pois dele depende a competitividade das empresas em todo o mundo.

Apesar da complexidade, engana-se quem pensa que exportar é para poucos. O caminho das pedras é bem

conhecido e explorado, em especial, no Brasil que vem, desde a criação do real, moeda que açoitou a inflação, registrando recordes de exportação, acumulando resultados positivos em segmentos como carne, grãos, celulose e papel, entre outros.

Em alguns aspectos, exportar, colocar produtos em mercados em diversos pontos do mundo, é bem mais fácil do que transportar as

fronteiras entre Estados no Brasil, por exemplo. Para Antonio Carlos Rezende, gerente de projetos do Imam – Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, que atua há mais de 20 anos em logística, movimentar produtos na Comunidade Européia é mais simples em razão de vistorias e notas fiscais simplificadas. “Aqui no Brasil temos barreiras complexas entre Estados, a exemplo do ICMS –

“A logística é cada vez mais estratégica para competitividade das empresas, redução de custos de administração e otimização da produção.”

Imposto sobre Circulação de Mercadorias - diferenciado”, explica o gerente.

A logística internacional envolve ainda comércio exterior, transporte, despacho aduaneiro e ainda toda a documentação, ou seja, taxas, seguros, impostos e a parte bancária, cartas de crédito, etc. Segundo Rezende, para exportar é preciso saber antes as taxas nos países de origem e destino, o que é feito por despachantes ou em departamento próprio nas empresas.

Em geral, explica ele, as taxas dependem do valor agregado do produto. “Em *commodities*, o impacto sobre o custo do processo logístico como um todo é maior, pois o valor do frete, dependendo da distância, pode representar até 20% a 30% do custo total da exportação”, observa ele, acrescentando que em produtos de alto valor agregado, o custo do transporte representa 1% e até menos do custo total.

No Brasil, grande parte do transporte utiliza o modal rodoviário, que assume importância relevante quando se trata de exportação com destino a países da América Latina, em especial, para a Argentina. Rezende menciona também algumas iniciativas em ferrovias em evolução no país.

Na logística internacional, quando se fala em transporte, está-se referindo, por ordem, a: marítimo, rodoviário e aéreo. Os serviços de outros modais em portos são essenciais para fazer

chegar e distribuir os produtos nos países de origem e em seus destinos.

Com exceção da América do Sul, explica Rezende, a logística internacional envolve os transportes marítimo para grãos (produtos não industrializados e grãos como soja e minério) e *containers*, estes destinados a produtos acabados, de maior valor, que exigem proteção no transporte.

Equilíbrio

O crescimento da China, cerca de 10% ao ano nos últimos seis anos, teve forte impacto no comércio internacional. De acordo com Rezende, os roteiros internacionais mudaram em razão da ordem de grandeza das operações naquele país. “O porto de Hong Kong, o maior da China, movimenta aproximadamente 20 milhões de *containers* por ano, enquanto no Brasil, o porto de Santos, localizado em São Paulo, opera pouco mais de 2 milhões de *containers* por ano”, destaca.

Quando um armador olha para o Brasil e para a China, diz o

gerente, fala mais alto o potencial do mercado chinês. “Isso desequilibrou, nos últimos 10 anos, o comércio internacional, fazendo com que navios e *containers* migrassem para lá.”

O Brasil também cresce, assegura o gerente do Imam, destacando o superávit verificado este ano entre 40 e 42 bilhões de dólares. “O mercado internacional no Brasil movimentou cerca de US\$ 160 bilhões por ano, dos quais cerca de US\$ 100 bilhões em exportação”, acrescenta.

Nos últimos sete anos, o crescimento gradativo das exportações brasileiras, afirma Rezende, também teve impacto nas linhas e roteiros internacionais, provocando uma realocação da logística de transporte internacional. “Hoje, ainda há graus de dificuldades, mas a situação com relação a disponibilidade de *containers* e lugares em navios melhorou em relação a 2004.”

Mesmo um crescimento estimado da ordem de 10% no volume de exportações não deve gerar restrições em termos de transporte no Brasil. “Temos gargalos logísticos, mas falar em ‘apagão’ é uma bobagem. Somos bons em algumas áreas, em outras não estamos suficientemente preparados, a exemplo de grãos, onde ainda somos os melhores da porteira para dentro”, frisa o gerente.

Os portos são um dos

“Nos últimos sete anos, o crescimento gradativo das exportações brasileiras também teve impacto nas linhas e roteiros internacionais, provocando uma realocação da logística de transporte internacional.”

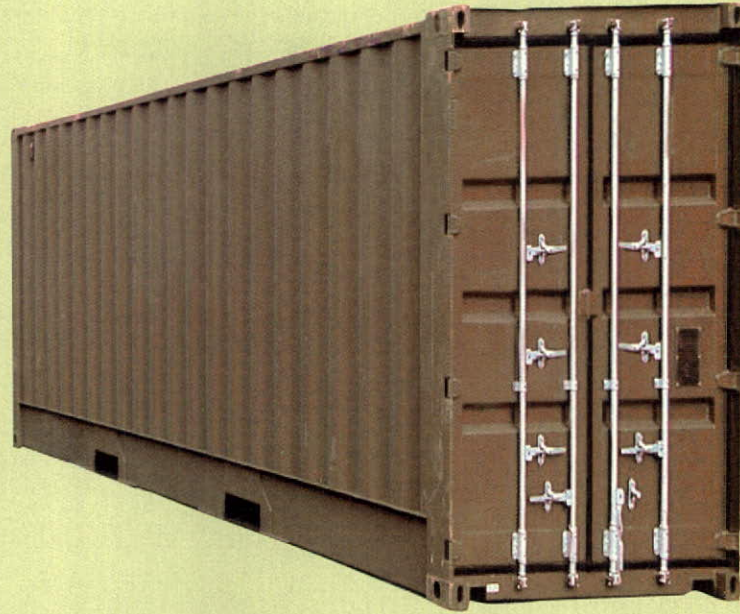
principais gargalos logísticos. Mesmo com a modernização dos serviços portuários, a gestão é complexa. Nos terminais privativos, realizados com investimentos de empresas, acrescenta Rezende, não é possível contratar mão-de-obra diretamente, sem a intermediação de órgãos gestores, o que contribui para agravar a situação dos serviços portuários, tornando a questão ainda mais delicada.

Um dos reflexos dos gargalos em logística está no custo. Rezende explica que o Brasil tem um dos serviços mais caros do mundo. "Eles já chegaram a ser três vezes mais, hoje correspondem a 30%", avalia ele.

Alternativas

Rezende levanta uma questão importante: o porto é o problema ou é a logística que está desequilibrada? A resposta é complexa, mas indica a necessidade de se enxergar e investir em novas alternativas. "A eficiência no porto depende de serviços de infra-estrutura, de equipamentos melhores e racionalização de outros modais, em especial, a ferrovia, que apresenta os menores custos entre os modais", completa ele, ressaltando que, embora existam investimentos em melhoria dos serviços logísticos por conta de empresas privadas, portos e ferrovias são investimentos de longo prazo, o que demanda segurança na política econômica.

Eficiência é a palavra-chave em logística. Para determinar essa medida no transporte



internacional, Rezende cita os indicadores: frequência, capacidade, pontualidade e velocidade de cada modal. "Pontualidade e frequência indicam o tempo de espera até o embarque; e velocidade, diz respeito ao valor agregado do produto, pois significa capital parado", afirma ele.

O valor agregado do produto também determina os valores do frete, de tributos e taxas.

"O maior desafio para a logística internacional é absorver as oscilações do mercado, ou seja, estar preparado e antecipar mudanças no comércio exterior."

Segundo Rezende, no caso de grãos, a exemplo das *commodities* em geral, o impacto do frete nos custos totais de exportação é maior. "Na soja, o frete pode chegar a 30%", diz ele, frisando que o cenário remonta à principal discussão no país hoje: é preciso passar de exportador de primários a exportador de produtos industrializados, o que significa exportar com praticamente mesmo frete, mais produtos de valor agregado, gerando maior lucratividade.

Tendências

Uma das tendências em logística internacional, segundo Rezende, é a substituição do modal marítimo por aéreo no transporte de produtos de alto valor agregado. "Flexibilidade, disponibilidade e pontualidade conferem ao transporte aéreo melhor tempo de resposta, o que minimiza o impacto do custo frete mais elevado. Alguns trajetos são concluídos em 12 horas, por via aérea, e podem demorar até 20 dias por navio", pondera ele.

Outra tendência está na capacidade de navios. "Antes os navios transportavam no máximo cinco mil *containers*, o equivalente a 20 pés. Hoje, já existem navios com capacidade para oito mil e 10 mil *containers*", diz Rezende, comentando que o Brasil não está preparado para essa realidade, que demanda supernavios e portos centralizadores, ou seja, concentrando cargas de importação e exportação, com infra-estrutura para transferi-las



“Já desenvolvemos sofisticados sistemas e ferramentas de tecnologia de informação, mas falta ainda qualificação para a gestão, ou seja, visão gerencial e não mais executora.”

para outros portos ou países vizinhos, como é o caso de Rotterdam, na Holanda.

O maior desafio para a logística internacional é absorver as oscilações do mercado, ou seja, estar preparado e antecipar mudanças no comércio exterior.

Informação é tudo

A logística internacional é uma área muito sensível a acontecimentos em todo o mundo, sejam fenômenos da natureza como furacões, terremotos e tsunames; fatores políticos, tais como guerras, além de aspectos econômicos, como variações cambiais, dentre outros. Na visão de Marcello Hellmeister Pedrosa, diretor comercial da WAirfreight, a logística internacional começa dentro da fábrica do exportador ou importador e envolve um processo complexo até a alfândega, respondendo por todo o fluxo de embarque de um ponto a outro.

Segundo ele, além dos serviços envolvidos na logística internacional, como documentação, licenças de exportação, despacho e transporte internacional em porto ou aeroporto de destino, fluxo de mercadoria, transporte, movimentação e armazenagem, o gerenciamento da informação passo a passo é fundamental no processo de exportação.

Para a WAirfreight, que atende linha de produção, ou seja, grandes volumes e também pequenas e médias empresas, diz Hellmeister,

“Informação é um produto perecível, isto é, tem um tempo certo para ser utilizada, pois não adianta dispor de determinado dado depois do processo concluído.”

informação corresponde a 100% do processo logístico internacional, pois propicia a base para a tomada de decisões. “Informação é um produto perecível, isto é, tem um tempo certo para ser utilizada, pois não adianta dispor de determinado dado depois do processo concluído”, afirma ele, ressaltando que, a despeito da mercadoria, a informação tem que ser transportada.

Capital humano

O diretor comercial da WAirfreight acredita que a principal dificuldade no Brasil é o déficit de infra-estrutura. “Os aeroportos e portos estão mais modernizados para receber e enviar mercadorias, mas o acesso a eles é complicado, faltam ferrovias e rodovias”, explica, destacando a necessidade de melhorar as vias de acesso aos portos e aeroportos, um dos principais desafios da logística hoje.

Além da informação, estrutura e custos operacionais, Hellmeister cita como fatores determinantes de eficiência em serviços logísticos também o capital humano. “Já desenvolvemos sofisticados sistemas e ferramentas de tecnologia de informação, mas falta ainda qualificação para a gestão, ou seja, visão gerencial e não mais executora”, conclui.

Florestas, uma visão mais ampla

Transformar vantagem florestal em competitividade efetiva. Esse grande desafio da indústria florestal no Brasil tem mão única: a sustentabilidade.

Com reconhecida competência florestal, o Brasil desponta no cenário mundial como maior produtor de fibra de eucalipto para produção de celulose e papel. Impressiona, e muito, por seu potencial não apenas de negócios a partir de florestas, em outros segmentos, como madeira e móveis, chapas e compensados, siderurgia, carvão, lenha e energia, mas por sua vocação florestal. Mesmo com 66% de sua extensão territorial coberta por florestas nativas e a biodiversidade mais rica do planeta, o país convive com uma triste realidade: o desmatamento e o desaparecimento de ecossistemas quase inteiros, a exemplo da Mata Atlântica, que tem hoje apenas 8% de sua extensão original.

Os dois Brasis têm contornos distintos também no âmbito das florestas. De um lado o desmatamento e o lucro a qualquer custo, do outro a floresta plantada que alimenta a indústria responsável, alinhada aos princípios da sustentabilidade, ou seja, a viabilidade econômica, social e ambiental do negócio.

O negócio, não importa se floresta, indústria ou serviço, diz Marco Antonio Fujihara, diretor de sustentabilidade da PricewaterhouseCoopers, uma das principais auditorias do mundo, precisa ser sustentável e transparente nas práticas do chamado triple bottom (econômico, social e ambiental).

Uma das formas de mostrar essa transparência, diz ele, é ter suas ações listadas no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, criado há seis anos para dar visibilidade aos negócios sustentáveis. No Brasil, a



Foto: Celso Foelkel

única empresa de celulose e papel que participa do Índice Dow Jones de Sustentabilidade - DJSI World, como é conhecido, é a Aracruz Celulose, que conquistou este ano esse direito, e figura ao lado de empresas como a Cemig, Banco Itaú e Itaúsa, a holding que controla o banco.

O Índice é uma conquista diária, já que a cada ano as empresas sofrem nova avaliação, podendo permanecer ou sair da lista. "Embraer e Unibanco são exemplos de companhias que deixaram de participar do DJSI", afirma Fujihara.

Para quem ainda tem dúvida se vale a pena o esforço, os números do mercado financeiro são mais do que atrativos. Segundo Fujihara, as empresas listadas no DJSI valorizam, em média, 20% acima daquelas com ações apenas na Dow Jones.

Para participar do DJSI, as empresas respondem um questionário, com cerca de 80 perguntas, elaborado pela SAM - Sustainable Asset Management, com sede em Zurich, na Suíça. Fujihara explica que toda a avaliação tem por base informações públicas sobre as empresas, a exemplo de relatórios financeiros, balanços sociais, homepages, dados da Bovespa, publicações em jornais, entre outras. "Cabe à PricewaterhouseCoopers a tarefa de auditar o procedimento adotado pela SAM", afirma o diretor, acrescentando que teoricamente todas as empresas listadas na Bolsa de Nova Iorque podem buscar o DJSI.

Engenheiro florestal, Fujihara defende a ideia de sustentabilidade como um todo, de qualquer processo produtivo. "A sustentabilidade permite



Divulgação: Suzano

uma visão mais ampla e integrada da questão ambiental. Caso contrário, ficamos restritos a olhar apenas a chaminé da fábrica”, argumenta ele.

A questão florestal, na visão do engenheiro, é muito sofisticada no Brasil, do ponto de vista tecnológico, social e ambiental, mas ainda está mal discutida. “Já identificamos nossas vantagens comparativas na área; agora falta transformá-las em competitividade de fato”, ressalta, acrescentando que este salto de qualidade no setor de florestas só será possível com o chantilly da sustentabilidade, que permitirá aprimorar o discurso florestal, saindo do foco do rápido crescimento, ou seja, da produtividade.

Aos olhos do IPEF – Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais, a questão da sustentabilidade no âmbito da indústria de celulose e papel pode ser verificada por dois fatores. O primeiro consiste na existência de vegetação não comercial, que ocupa boa porcentagem das áreas das empresas (áreas de preservação permanente, reserva legal e mesmo área de reserva particular do patrimônio natural); o

segundo, a constante preocupação com o manejo adequado das áreas comerciais.

De acordo com Paulo Henrique Müller da Silva, engenheiro florestal do IPEF, como resultado do investimento de empresas do setor florestal em pesquisas relacionadas ao melhoramento genético e ao manejo da floresta, a produtividade média do eucalipto praticamente dobrou ao longo dos últimos 30 anos. “O manejo passou de um sistema de preparo de solo intensivo para um preparo de solo apenas na linha de plantio, sem a queima dos resíduos do ciclo anterior, conhecido como cultivo mínimo,

que trouxe ganhos econômicos e ambientais”, explica ele.

Apesar da tecnologia e novas práticas, ressalta Müller ainda existem mitos relativo às florestas de eucalipto, em especial, junto à população. “Estudos e pesquisas foram e estão sendo realizados para que esses mitos relacionados aos possíveis ‘impactos’ do eucalipto no ecossistema sejam compreendidos e desfeitos”, afirma ele, ressaltando que a comparação entre a cultura do eucalipto com determinadas culturas agrícolas que necessitam de preparo de solo mais intensivo, cujos ciclos são mais curtos e necessitam de maior aporte de insumos, contribui para esclarecer a questão.

Atualmente, esclarece o engenheiro, é crescente a procura das empresas do setor pela certificação para seus produtos. Essa certificação é um selo que o produto final deve ter para conquista e manutenção de mercados mais exigentes em relação às práticas florestais envolvidas no processo, pois funciona como veículo de divulgação do manejo florestal adequado para os consumidores. Na opinião do especialista, a certificação, por ser mais flexível e exigente do que a legislação, representa a melhor ferramenta para se buscar a sustentabilidade florestal.

Escola de Sustentabilidade

A Natura e a ONG Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ) anunciaram recentemente, em Brasília, parceria para construção da primeira Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade no Brasil, que deve ocupar uma área de 5 mil metros quadrados, em Nazaré Paulista (SP), e pretende ser um ponto de referência para estudos e aplicação dos conceitos de sustentabilidade e conservação sócio-ambiental.

Na opinião do diretor do IPEF, Ernesto George Barrichelo, a relação floresta/indústria tem evoluído bastante mercê da conclusão da importância crescente quanto à disponibilidade de matéria-prima de qualidade a preços razoáveis. "Com respeito à comunidade, cada empresa do setor florestal procura estabelecer um relacionamento adequado à realidade local no que diz respeito às características sociais, econômicas e ambientais. Estas ações incluem programas de fomento, esclarecimento através da mídia, visitas às instalações florestais e industriais, educação ambiental, entre outras", completa o diretor.

Visão do Setor

Para Roberto S. Waack, presidente da Orsa Florestal, a

Índice Nacional

O Brasil tem a partir de dezembro seu próprio índice de sustentabilidade empresarial, o ISE, lançado pela Bovespa. A resposta a um questionário, enviado às 150 empresas com as ações mais líquidas da Bovespa, é o primeiro passo do processo de seleção das 40 que devem formar a primeira carteira do índice. O ISE, que também será revisado anualmente, segue a metodologia do *triple bottom line* (TBL), conceito introduzido pela consultoria inglesa *Sustain Ability*, que avalia elementos econômico-financeiros, sociais e ambientais.

O questionário traz 136 questões objetivas, divididas em quatro conjuntos de critérios: Político (indicadores de comprometimento); Gestão (indicam planos, programas, metas e monitoramento); Desempenho (indicadores de *performance*); e Cumprimento Legal (avaliam o nível de cumprimento da legislação vigente).

indústria de papel e celulose tem uma função fundamental na preservação indireta de florestas nativas em todo o mundo, como supridora de fibras. "Frequentemente as áreas

plantadas são as que mais oferecem serviços ambientais, se comparadas a outras atividades agrícolas. As rotações são menores e os cuidados com o solo maiores", reforça o executivo.



RWG comunicação

TODA GRANDE CONQUISTA É FRUTO DE CADA DETALHE.

CENIBRA recebe FSC e Cerflor.

A CENIBRA é a primeira empresa do seu segmento a receber, simultaneamente, as certificações do Conselho de Manejo Florestal - Forest Stewardship Council (FSC) e do Programa Nacional de Certificação Flores-

tal (CERFLOR). Estas conquistas demonstram um processo desenvolvido dentro das normas exigidas e a certeza de que a empresa cumpre suas responsabilidades, promovendo um bom manejo florestal. Para a

região, significa investimentos, desenvolvimento social e proteção ao meio ambiente. Para a CENIBRA, as certificações são resultado da busca contínua por melhorias e pela excelência em suas atividades.



Celulose Nipo-Brasileira S.A.

Como principais mudanças em relação à cultura do eucalipto, Waack cita, em primeiro lugar, a otimização no uso da área de plantio devido a aumento da produtividade. "Um exemplo disso é a própria Jari que utilizava mais de 100 mil hectares, com IMA – Índice de Massa por Área, de 14 m³/ha/ano, e atualmente utiliza 56 mil hectares com IMA de 30 m³/ha/ano", destaca.

Além disso, completa ele, o manejo florestal passou a considerar os aspectos relacionados à manutenção da qualidade do sistema hidrológico, como os estudos de microbacias hidrográficas e de conservação do solo a partir da compactação e controle de processos erosivos. "A prática do cultivo mínimo foi uma grande mudança no manejo do

eucalipto, assegurando maior proteção do solo em função do uso de materiais orgânicos como cobertura", destaca.

Na opinião de Waack, há várias formas de gerir plantações, algumas mais agressivas ambientalmente que outras. Nesse cenário, a despeito da tecnologia e de boas práticas de manejo, o setor não tem conseguido se posicionar satisfatoriamente na divulgação de suas iniciativas, um problema de comunicação. "Talvez porque o agronegócio de florestas plantadas ainda seja muito heterogêneo do ponto de vista das tecnologias usadas e dos respectivos impactos ambientais e sociais", analisa ele, destacando a importante contribuição de entidades como WWF - World Wildlife Fund, e outras no

âmbito do FSC – Forest Stewardship Council, na área ambiental.

A relação entre os elos floresta, indústria e comunidade, reforça Waack, deve ser a mais aberta possível, pois há muitos interesses comuns entre as partes, embora poucos admitam isso. "Empresas socialmente responsáveis aprendem e desenvolvem rotinas que contemplam a inclusão das comunidades em seu negócio", observa, apontando o poder de compra dessas empresas por vários itens e serviços que podem ser providos pelas comunidades, estimulando o empreendedorismo local.

Para que isso aconteça de fato, diz Waack, as empresas devem buscar entender a cultura local, respeitá-la e, porque não, aprender com ela. "Um conheci-

Você tem 2 alternativas para assinar a Revista Anave:

Assinatura anual (6 exemplares): R\$ 70,00

Preencha os dados abaixo e escolha sua opção de pagamento nos círculos ao lado

Nome	_____
Empresa	_____
Cargo	_____
Segmento de atuação	_____
Endereço	_____
Cidade	_____ Estado _____ CEP _____
Tel (_____)	Fax (_____) _____
Endereço residencial	_____
Cidade	_____ Estado _____ CEP _____
Tel (_____)	Fax (_____) _____
E-mail	_____
correspondência	<input type="checkbox"/> comercial <input type="checkbox"/> residencial

1

Envio via fax:
(11) 6424-2419

Ficha cadastral e comprovante de depósito do valor da assinatura no Banco Itaú: Ag. 1491 Conta Corrente 23406-6 Gracia Aparecida Martin Editora - ME.

2

Envio através do correio
(11) 6424-2419

Envie esta ficha cadastral e comprovante de depósito do valor da assinatura no Banco Itaú: Ag. 1491 -C/C 23406-6 Gracia Aparecida Martin Editora para o endereço: Rua Sold. Américo Rodrigues, 42 CEP 07032-210, Guarulhos - SP

Em caso de dúvida, ligue para: (11) 6424-2419

mento que infelizmente não faz parte do aprendizado de executivos e técnicos nas universidades e nos MBAs”, observa ele.

Segundo o presidente da Orsa Florestal, a responsabilidade social e ambiental precisa integrar a filosofia da empresa para que iniciativas nessas áreas possam ser vistas como oportunidades interessantes a serem exploradas em conjunto e não apenas como custos.

Uma empresa sustentável, segundo ele, não pode deixar a comunidade do entorno em situação pior do que a que encontrou quando iniciou suas operações. “Um delta positivo tem de ser produzido, apesar da complexidade do tema e da dificuldade em medir impactos de forma discriminada, ou seja, o que cabe à empresa e o que resulta de fatores externos”, observa o executivo.

Indicadores

Waack explica que os principais indicadores de sustentabilidade se dividem entre ambientais, sociais e econômicos, ou seja, o conceito do *triple bottom line* (*people, planet and profits*). Os indicadores econômicos são os tradicionais: retorno do investimento, taxas de atratividade, entre outros. Os sociais se referem basicamente à melhoria da qualidade de vida dos stakeholders diretamente envolvidos (empregados e comunidades especialmente).

É importante frisar que indicadores de sustentabilidade não têm nada a ver com assistencialismo. Segundo Waack, a sustentabilidade demanda envolvimento real com a problemática social da região onde a empresa se encontra.

Diferente dos indicadores passados em revista anteriormente, os ambientais se



Divulgação: Suzano

resumem, de acordo com Waack, em impactos da unidade de produção no sistema ecológico e na região onde a empresa atua. “Esses indicadores são também complexos e variam de caso a caso. Uma pequena operação em um ambiente ecológico muito sensível pode ser menos sustentável do que uma grande operação em ambiente mais adequado, onde os impactos da atividade silvicultural possam ser minimizados, compensados ou mitigados”, explica ele.

O assunto é polêmico. Não há fórmulas nem receitas que levem a um único caminho. Na opinião de Waack toda essa discussão e busca por respostas científicas e práticas revelam um elemento principal: as empresas já não podem tomar decisões isoladas, sem contemplar o conjunto de stakeholders diretos e indiretos. “Este poder acabou mesmo para operações imensas e economicamente poderosas e a tendência é de que as partes envolvidas (stockholders e stakeholders) terão de se entender melhor, buscando elementos convergentes no que se refere à sustentabilidade”, assegura.

O processo, segundo o executivo, será realizado em um

ambiente onde esses indicadores ainda não estão claramente definidos. Mas ele garante: a certificação é um elemento chave nesse diálogo e o Brasil está indo bem neste aspecto.

Há várias maneiras de se medir o impacto da sustentabilidade nos negócios. Nenhuma simples ou fácil. Waack explica que há resultados tangíveis e intangíveis e as mensurações dependem da capacidade da empresa em discriminar esses efeitos.

“Quando a responsabilidade social e ambiental é uma realidade no negócio, as empresas conseguem medir o retorno de suas iniciativas”, acrescenta.

Como exemplos positivos de retorno da prática da sustentabilidade, Waack cita: imagem, reputação, ambiente interno mais produtivo, redução de crises com a comunidade, ganhos derivados de oportunidades de negócios com stakeholders, menor risco nas avaliações financeiras, maior estabilidade dos negócios, acesso a mercados de nicho (como FSC, por exemplo), em alguns casos com premium prices ou preferência declarada dos clientes.

Capas que

Mais do que simples ferramentas para anotação, os cadernos conquistaram status de acessório de moda e determinam o estilo de vida dos consumidores.

Folhas pautadas, espiral, divisões de matérias. Os cadernos deveriam ser absolutamente iguais aos olhos do consumidor, mas um detalhe faz toda a diferença: a capa. É ela que determina se aquele caderno faz parte do estilo de vida do estudante ou não. Cores, ilustrações e outros atributos são referências que ditam moda no segmento e conquistam cada vez mais o gosto do consumidor.

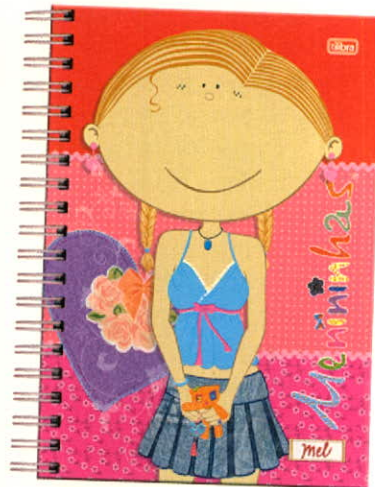
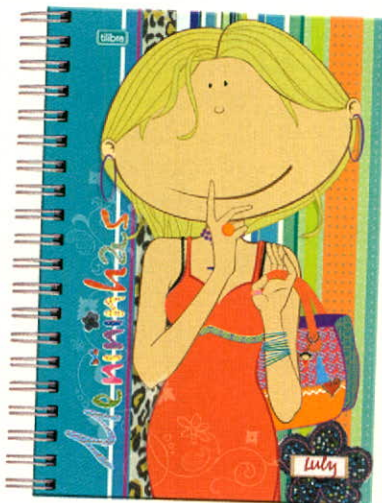
Capa, em todos os seus significados, do vestuário ao livro, tem como função primordial proteger. Nos segmentos editorial e de cadernos, entretanto, funciona como grande atrativo para venda do produto e exige, portanto, as mesmas estratégias de marketing e pesquisas de tendência para o seu lançamento.

No segmento de cadernos, a safra de lançamentos acontece em setembro, durante a Escolar, principal evento anual do segmento, mas as pesquisas em

busca de novas tendências movem as empresas o ano todo. Para a designer Eliana Marcolino, o maior desafio para o segmento é agradar o consumidor, ditando tendências mesmo diante das restrições da produção em escala, da produtividade.

No negócio de cadernos, que movimentou cerca de US\$ 118 milhões nos nove meses deste ano, o novo produto começa na área de pesquisa, que avalia se a produção é viável ou não e só então entra em cena a criação. "As linhas feminina e infantil demandam mais da criação", explica a designer, destacando a necessidade de maior tempo para o desenvolvimento das histórias e personagens para esses públicos, em especial, o infantil.

Eliana sabe bem o que isso significa, pois criou a linha Meninhas, da Tilibra. A designer, que desenha desde criança, se inspirou nos próprios desenhos, sempre a traço, para



conquistam

criar, em 2001, as personagens, que ganharam nomes e estilos distintos, alinhados com as expectativas do público-alvo: meninas entre 8 e 14 anos.

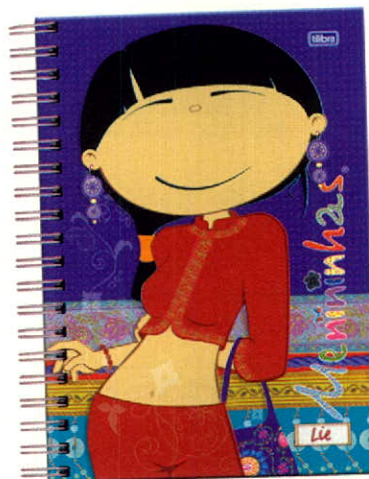
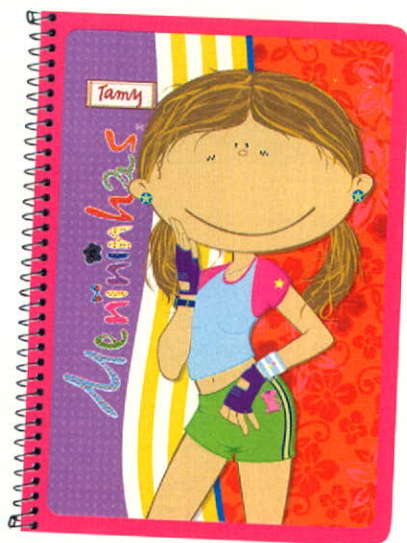
As cinco personagens fazem tanto sucesso que serão licenciadas a partir deste ano, ou seja, 'As Meninhas' saem das capas de cadernos para o universo de produtos em diferentes segmentos como vestuário, alimentos e outros. "Hoje, o trabalho é bem mais intenso, pois o público quer saber mais sobre as personagens, o perfil de cada uma. Utilizamos a contracapa dos cadernos para satisfazer essa curiosidade", observa ela.

Na Tilibra há 14 anos, Eliana acredita que o sucesso das personagens seja a simplicidade do desenho a traço. "O traço é uma forte tendência em ilustrações", comenta, acrescentando que o segmento de cadernos segue as tendências de moda, do sofisticado ao despojado.

Costumes

Segundo Flávio Takatsu, designer e analista de produtos da Tilibra, a partir do atendimento ao consumidor, a empresa inicia sua pesquisa passando por escolas, pontos-de-venda e ouvindo seus consumidores, para conceituar e desenvolver o *mix* de produtos como um todo. Em paralelo, explica ele, são realizados outros tipos de pesquisa, visitando exposições e pontos estratégicos localizados nas grandes cidades e capitais, no Brasil e no exterior, o chamado circuito de pesquisa, para identificar não apenas o que pesam os donos de papelarias, mas também os consumidores. Ouvir. Esse é, portanto, o grande desafio para desenvolvimento das novas coleções e produtos de sucesso. "Além de marcas próprias, operamos com licenças da Disney, Mattel e Warner Bros,

entre outras, o que exige sintonia com tudo que está em alta, em especial, filmes e personagens", diz o analista, explicando que as licenças representam uma grande fatia de negócios da Tilibra. Com um *mix* formado por 330 itens, a empresa abre possibilidades para diferentes produtos. Segundo Takatsu, o papel é um componente importante do processo. "Hoje utilizamos papel Néon, colorido na massa e também o reciclado; na linha Naturalis, ao lado de papéis importados, entre outros, que fazem parte do conceito do produto final", destaca. Para o analista, *design* não é só capa, mas o projeto como um todo. "Com a avalanche de informações disponíveis hoje, as empresas precisam agregar valor e melhorar a percepção de seus produtos e o *design* é uma estratégia fundamental para oferecer ao mercado o que há de novo", conclui.



A linha Meninhas, marca Tilibra, é voltada para garotas com estilo e muita personalidade, especialmente adolescentes com perfil moderno e dinâmico e que se identificam com as personagens antenadas na moda: Kizy, a esportiva; Luly, a fashion; Mel, a romântica; Tamy, a cool; e Lie, a zen.

Preço: Questão Crucial

Thomaz Caspary (*)

A difícil equação entre preço e lucro desafia a competência da indústria gráfica.

Freqüentemente as empresas gráficas estabelecem seus preços, de acordo com o que acreditam que o cliente irá pagar ou com base no quanto valem seus impressos. Outras vezes o gráfico define o preço em função de seus custos (nem sempre calculados corretamente) e do preço dado pela concorrência. O preço deve ser estabelecido em função de quatro itens fundamentais:

- Objetivos da Empresa (Retorno do Investimento);
- Pré-Cálculo Correto;
- Política de Mercado;
- Ocupação da Produção.

Muitas vezes, porém, as empresas gráficas têm sofrido uma série de problemas decorrentes do preço, inclusive perdendo grande quantidade de pedidos em função dessa variável. Para identificar os fatores responsáveis por essa circunstância, será necessário avaliar a abordagem da gráfica em relação ao preço de venda, bem como suas políticas empresariais.

Uma administração eficiente na área da formação do preço de

venda requer do empresário gráfico um estudo criterioso de vários fatores ligados não só à empresa em si, mas, também ao mercado. Dentre os aspectos a considerar, podemos citar um cuidadoso levantamento de custos da empresa, aliado a uma

mesmo orçando impressos que geram boa rentabilidade na produção?

Entre os objetivos mais comuns da empresa na hora de estabelecer preços está a perspectiva de aumentar a fatia de mercado, elevar o faturamento



checagem da metodologia com que é feita a orçamentação do trabalho. Temos que avaliar ainda a situação econômica da gráfica, em função de custos financeiros muito altos. Além disso, é importante verificar o nicho de mercado operado pela gráfica em função de seu equipamento. Será que estamos produzindo ou

e conseqüentemente a margem, atingir a meta de contribuição marginal o mais rapidamente possível dentro do mês e ocupar a capacidade de produção dando à empresa o máximo de rentabilidade. Já os objetivos ligados ao lucro incluem a meta da obtenção de uma margem de lucro específica, a busca do

Uma administração eficiente na área da formação do preço de venda requer do empresário gráfico um estudo criterioso de vários fatores ligados não só à empresa em si, mas, também ao mercado.

retorno sobre o investimento e a tentativa de conseguir um lucro líquido expressivo.

O empresário gráfico deve fazer-se ainda duas perguntas muito importantes, antes que seja estabelecida uma política de margens e preços, sendo que ambas envolvem a questão mercadológica. A primeira é se deve estabelecer o patamar de preços em pé de igualdade, mais altos ou mais baixos do que a concorrência. A segunda é se deve adotar uma abordagem do 'tudo ou nada', ou seja, a de penetração no mercado a qualquer custo. Nos dias de hoje, sabemos que esta segunda hipótese é um lento e certo suicídio. O que vem acontecendo no mercado é que os nossos clientes já perceberam a nossa 'guerrilha de preços' e dela se aproveitam para tirar vantagem. Quem acaba perdendo é o industrial gráfico, que está cada vez mais fragilizado, perdendo competitividade, pois não tem recursos para a reciclagem de seus equipamentos. Dados estatísticos indicam que, no Brasil, centenas de gráficas (inclusive de grande porte) vêm fechando a cada ano e que certamente, dentro de mais 2 a 3 anos, 20% do parque gráfico brasileiro terá encerrado suas atividades.

Ao definir o preço de venda

leve sempre em consideração, além dos custos de material, mão-de-obra e, eventualmente, de serviços de terceiros (que hoje em dia representam fatia ponderável de nossos custos), os custos especiais de venda (CEV), que englobam as comissões de vendas, os impostos, as despesas financeiras, não podendo ser esquecido o CPMF que acaba, na outra ponta, sendo um custo considerável. Fechado esse custo, temos que acrescentar evidentemente o lucro da

empresa, devendo ser sempre feito após a definição do preço de venda, o cálculo da margem de contribuição para ver se realmente estão cobertos, além de todos os custos variáveis, os custos fixos da empresa e preferencialmente uma boa sobra para o lucro. Este acompanhamento deverá ser feito, pedido a pedido, até que em determinado dia do mês chega-se ao ponto de equilíbrio da empresa, também conhecido como *break even point* e, a partir dessa data, a empresa passa a dar 'lucro' a cada pedido. É importante estar atento! Não devemos, a partir dessa data, simplesmente reduzir nossos preços uma vez que sabemos ter atingido o nosso ponto de equilíbrio. Temos problemas com a estabilidade de preços e se baixarmos nosso preço de venda, em função desse episódio, podemos nos ver em apuros num próximo mês, em que o cliente nos exige o mesmo valor do pedido anterior.

Indicadores de problemas na área de preços

- Declínio do faturamento a cada mês;
- Elevação de orçamentos perdidos em relação aos orçados;
- Perda de clientes para os concorrentes em função dos preços;
- Incapacidade de atingir o faturamento-alvo;
- Necessidade de conceder descontos com frequência;
- Redução das margens, comparativamente à média do mercado;
- Baixa produtividade;
- Tempos ociosos por falta de vendas;
- Não observância de boas práticas (principalmente na área comercial).

Sinapel: 60 anos

Excelência em Representatividade

O SINAPEL tem como objetivo realizar estudos, coordenar, proteger e representar legalmente a categoria econômica do comércio atacadista de papel e papelão, com base em todo o Território Nacional, conforme estabelece o art. 8º, inciso III da Constituição Federal, bem como colaborar com os poderes públicos e as demais associações, no sentido da solidariedade social e da sua subordinação aos interesses Nacionais. Esse é o objetivo primordial da entidade, comprometimento que, ao longo de seis décadas de atuação, sempre prevaleceu, adequando-se à realidade de cada etapa do desenvolvimento do mercado papelheiro e da sociedade brasileira em geral.

Refletindo também a evolução da indústria de celulose e papel e modernizando-se para atender às necessidades dos consumidores, em especial da área gráfica, o segmento atacadista passou por significativas transformações. Houve o tempo em que o mercado brasileiro absorvia toda a produção nacional e ao Sindicato cabia a responsabilidade de discutir e analisar os problemas do comércio atacadista, com vistas a encontrar o melhor caminho a seguir em cada negociação. A indústria evoluiu e as empresas distribuidoras e revendedoras de papel buscaram outros mercados além dos gráficos, papelarias, fabricantes de envelopes e de cadernos, formulários contínuos, dentre tantos outros.

Empresas pioneiras desapareceram; novas surgiram... O nível de especialização cresceu, a metodologia de gestão evoluiu e mudou a ótica do fabricante em relação aos atacadistas. Em meio a tantas mudanças, nada mais natural que o Sindicato também se transformasse.

A representatividade estadual passou a ter abrangência nacional. A aliança com a Fecomércio – Federação do Comércio do Estado de São Paulo e o entendimento com outras associações, abrem perspectivas para a análise de questões políticas e macro-econômicas, bem como para que o setor

SINAPEL



Excelência em Representatividade

“Apesar de todas as dificuldades que o país atravessa, podemos afirmar que o SINAPEL construiu uma base sólida em que se firmou para enfrentar os próximos 60 anos. O respeito conquistado de vários segmentos da sociedade é mérito de todas as diretorias que por ele passaram. Idealistas, dedicaram-se com afinco ao compromisso assumido.”

Vicente Amato Sobrinho - Presidente

assuma posicionamentos frente a essas questões. Surge a CIRP como solução para o risco na concessão ao crédito.

Estas e muitas outras ações reforçam a importância do setor representado pelo Sindicato. Sempre surgirão novos desafios, mas o SINAPEL, hoje com 835 empresas filiadas, já conquistou grau de excelência em representatividade e esse é o principal marco a comemorar na celebração dos 60 anos da entidade.

anave

Prêmios, cursos, eventos sócio-culturais e muitas outras atividades voltadas para a evolução do mercado papelero...



REVISTA ANAVE

A única publicação com foco em
NEGÓCIOS E MERCADO
no setor de **CELULOSE E PAPEL**

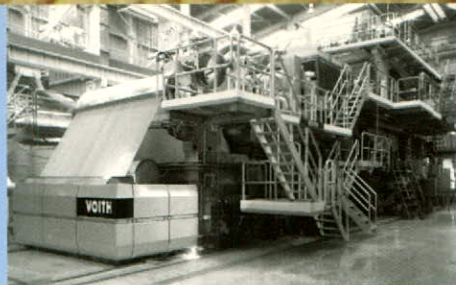
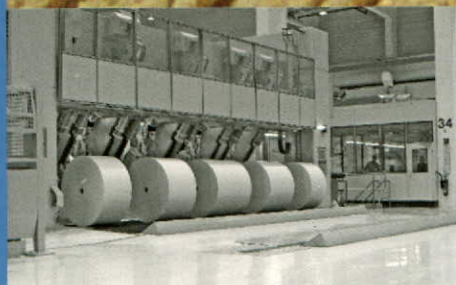
FÓRUM ANAVE

O mais importante evento do
setor voltado para a análise do
MERCADO DE CELULOSE E PAPEL



Associe-se à ANAVE
site: www.anave.org.br
Tel (11) 3284-0998
e-mail: anave@anave.org.br

Anuncie na REVISTA ANAVE
Contatos: G.Martin Comunicação Integrada
Tel.: (11) 6424-2419
e-mail: graciamartin@uol.com.br



Pense em papel, pense em liderança.

Conquistar a liderança sempre foi, para a Voith Paper, mais que um ideal. É a consequência de quem busca oferecer sempre a melhor tecnologia com a máxima qualidade. Tudo o que alcançamos é porque trabalhamos com excelência e direcionamos nossa competência.

A Voith Paper é reconhecida como símbolo mundial de inovação tecnológica e cumpre plenamente com o papel de escrever o futuro.

www.voith.com

Voith Paper

VOITH
Engineered reliability.