

NEGÓCIOS E TECNOLOGIA EM CELULOSE, PAPEL E DERIVADOS

Em silêncio, mercado de celulose vive expectativa de ingressar no mundo dos biocombustíveis

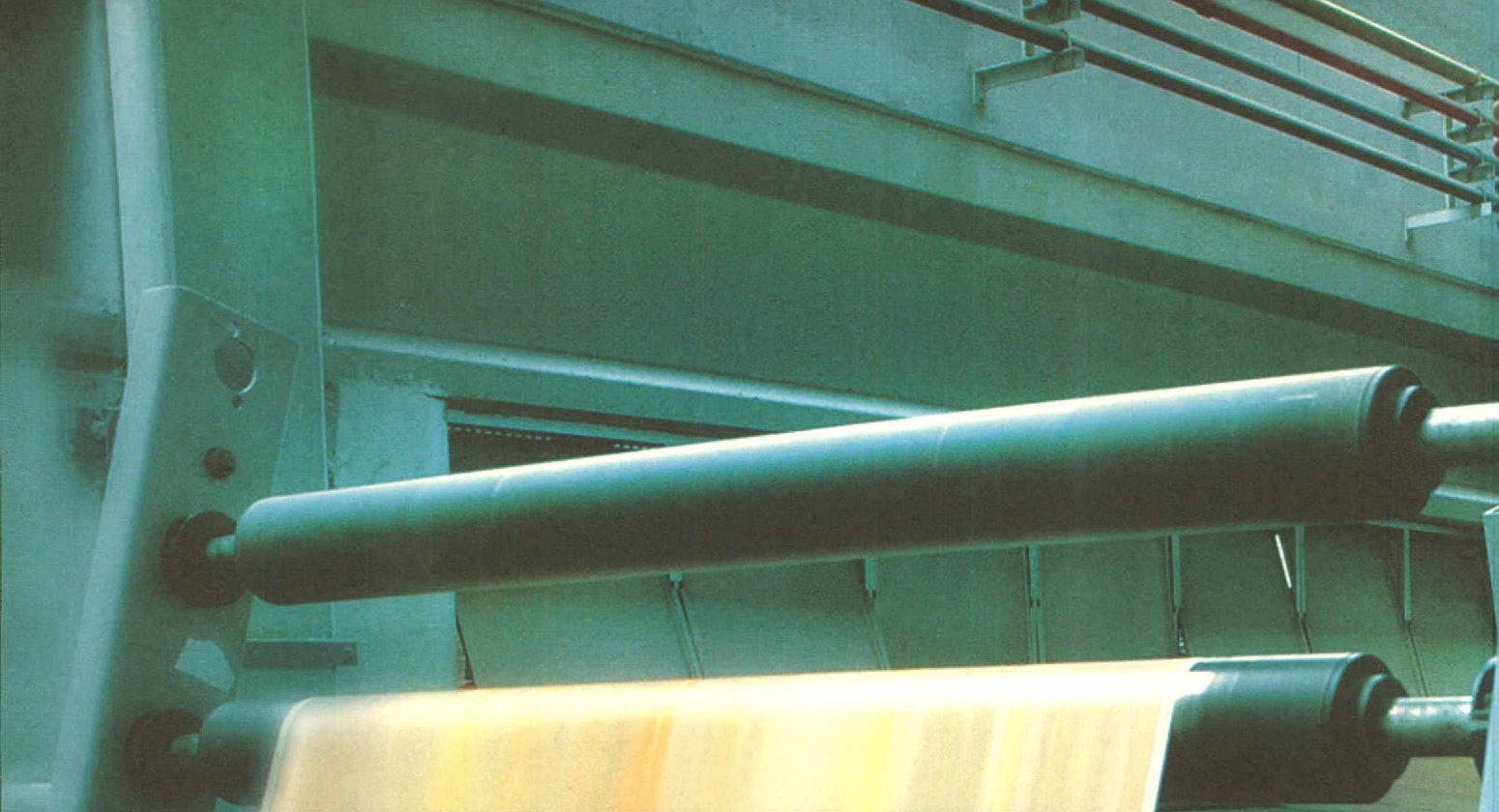
MATÉRIA PRIMA: onda biodegradável pode salvar o quase extinto celofane

VIEWPOINT RISI
O que houve com os velhos ciclos econômicos?

INVESTIMENTO EM PESQUISA & DESENVOLVIMENTO
Ciência crítica “falta de ousadia” dos empresários do setor

ARTIGO TÉCNICO
Força de ligação interna, densidade aparente e tendência ao encanoamento dos papéis





SABE QUAL O SUPERLATIVO DE GRÁFICA?

POSIGRAF.



Na hora de imprimir grandes volumes, escolha um grande parceiro: Posigraf. É o maior parque gráfico do Brasil, com 12 rotativas e mais de 30 mil m² de área construída, além de outros 20 mil m² do novo Centro de Distribuição, em andamento. Pensou grande, pensou na Posigraf.

Curitiba - (41) 3212-5451

São Paulo - (11) 5588-9500

www.posigraf.com.br



GRÁFICA
POSIGRAF

A MELHOR PARA GRANDES TIRAGENS.



Presidente
Fernando Franzoni
franzoni@anave.org.br



Vice-Presidente
Helder Kanamaru
kanamaru@anave.org.br



Diretor Executivo
Jahir de Castro
jahir@anave.org.br



Diretor de Desenvolvimento de Novos Negócios
Alfredo Behrens
alfredo@anave.org.br



Diretor de Marketing e Comunicação
Henrique Neto
henrique@anave.org.br



Diretor de Esportes
Edemir Facetto
edemir@anave.org.br



Diretor Tesoueiro
Richard Novak
richard@anave.org.br



REVISTA ANAVE
Editor Executivo
Claudinei Pereira
claudinei@anave.org.br



Jornalista
Wilson Yuji Azuma
wilson@anave.org.br



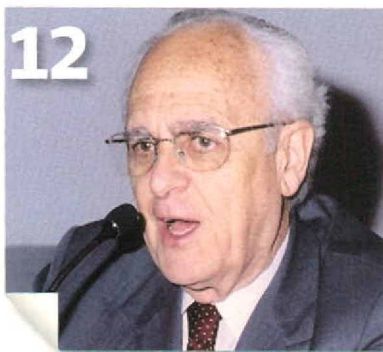
Projeto Gráfico e Edição de Arte
Ideia Visual
ideia@ideiavisual.com.br



16

Stakeholders

Mundo de gigante: Em silêncio, setor de celulose vive expectativa de ingressar no mercado de biocombustíveis



12

Mercado

Sucessão e profissionalização de empresas familiares: Mercado exige práticas modernas, refuta brigas sucessórias e obriga setor a se movimentar



22

Papel Social

Semente voluntária: Sem assistencialismo, VCP incentiva participação voluntária e projetos de transformação social efetivas



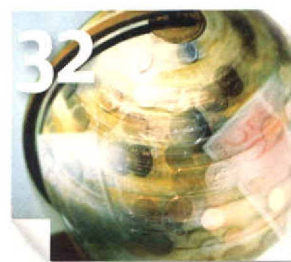
Anave em Ação

KSR, empresa sediada na cidade do interior paulista, conquistou pelo segundo ano consecutivo o Torneio Anave, dessa vez, de forma invicta e sem tomar gols



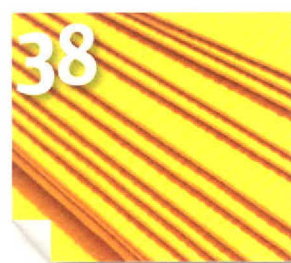
Desenvolvimento e Inteligência

O que houve com os velhos ciclos econômicos? Inúmeros fatores combinados contribuíram para constante diminuição da demanda por produtos da indústria papelreira



Viewpoint - RISI

O que houve com os velhos ciclos econômicos? Inúmeros fatores combinados contribuíram para constante diminuição da demanda por produtos da indústria papelreira



Papel na História

O imigrante do papel: Sidonio Gomes Moreira



Entrevista

Valdir Arjona Gaspar

Rei dos auto-adesivos se prepara para novos vôos: Construção de planta no México faz Colacril ambicionar "fatia" do mercado norte-americano



Produto

Literatura infantil: o assunto interessa aos papeleiros?



Liderança e Estratégia

Diretor para Novos Negócios da ANAVE

Fala sobre líderes e a administração das empresas brasileiras



Artigo Técnico

Força de ligação interna, densidade aparente e tendência ao encanoamento dos papéis



Psicologia Organizacional

Molière e a comunicação



Controladoria

Alcançaremos Redução de Custos com a Gestão Integrada de Pessoas?



Música

O Maestro é Necessário?

anave

www.anave.org.br

A Associação dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados congrega profissionais, empresas e entidades congêneres. De forma atuante, reflete as necessidades técnico-culturais em busca da crescente competitividade do setor, tanto nacional como internacionalmente.

As atividades da ANAVE estão centradas no constante intercâmbio de conhecimentos, nas experiências com negócios e na integração com a socie-

dade, bem como em ações que fortaleçam seus associados, clientes e fornecedores, sejam técnicas, políticas ou econômicas.

ANAVE

anave@anave.com.br

Av. Brigadeiro Luiz Antônio, 1404

Unidade 21 A São Paulo SP

CEP: 01318-001

Tel.: (11) 3284-0998 Fax: (11) 3284-1457

Impressão e Acabamento:

Gráfica Posigraf - Curitiba - PR

www.posigraf.com.br

Tiragem: 5000 exemplares



Capa: Papelcartão Opera Papyrus 250 g/m²

Miolo: Couché Suzano L2 115 g/m²

Distribuídos pela:



DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

www.spp-nemo.com.br



UPGRADE DO SETOR

O setor vive um momento ímpar de sua história, com investimentos maciços e a perspectiva de ingressar em um novo mercado, o de biocombustíveis. A edição atual da Revista Anave é uma amostra de como a entidade segue à risca a premissa de acompanhar de perto as transformações das indústrias de C&P. Após ampla reformulação editorial e gráfica, a publicação passa a contar com infraestrutura completa para oferecer notícias, serviços, artigos técnicos, análises setoriais e os principais acontecimentos de forma ampla e crítica, com foco em negócios, tecnologia e inovações competitivas. Tudo isso, permitirá o acesso dinâmico às informações que afetam diretamente o cotidiano do vendedor.

Paralelamente, a Associação busca fortalecer as ações de integração. O Torneio Anave 2007, realizado no final de maio e cuja cobertura completa pode ser conferida nas próximas páginas, é considerado uma referência nesse sentido. Promovido pela Diretoria de Esportes, contou com a participação de várias empresas do segmento. O profissionalismo da organização e o oferecimento de completa infraestrutura aos atletas, amigos e familiares, foi digna de elogios e representa um upgrade nos trabalhos de relacionamento da entidade.

Nas próximas edições, os olhos estarão voltados ao Fórum ANAVE 2007. Com o sucesso da edição anterior, toda a cadeia produtiva estará representada, bem como as principais entidades e clientes. Entre julho e agosto, a Associação irá divulgar o programa completo. Não perca a oportunidade de conhecer os detalhes deste que é um dos eventos mais aguardados do ano.

Para finalizar, e, como sempre, continuamos abertos à participação do vendedor nas atividades da sede em São Paulo, bem como por meio das publicações Anave, tanto a revista quanto o site.

FERNANDO FRANZONI
PRESIDENTE DA ANAVE

**A RISI é sua fonte de
informação mais confiável
e abrangente sobre a
indústria latino-americana
de produtos florestais.**

RISI

www.risiinfo.com

Se você tem negócios na América Latina, precisa da informação certa para se destacar nesse mercado de rápido crescimento. Com as publicações e serviços de inteligência de mercado da RISI, você tem acesso a informações e análises atualizadas e precisas, elaboradas por editores e economistas especializados na indústria de produtos florestais da América Latina e do mundo.

Fique por dentro das mais importantes notícias e preços praticados na indústria de celulose e papel lendo o boletim *PPI Latin America News*. Baseie as estratégias de sua empresa nas análises e previsões da RISI, discuta problemas e oportunidades no Congresso Latino-Americano sobre as Perspectivas do setor de Celulose e Papel, e mantenha-se atualizado lendo a revista *Pulp & Paper International* (PPI). A RISI colocará você um passo a frente de seus concorrentes.



3º TORNEIO ANAVE BICAMPEÃÃÃÃÃÃÃÃÃ!

CAMPINEIRA KSR LEVA TÍTULO DO TORNEIO ANAVE SEM TOMAR GOLS



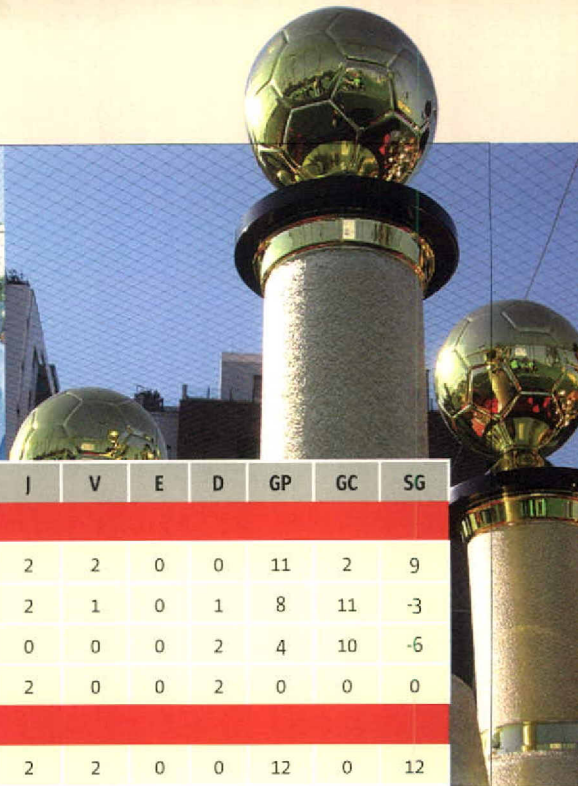
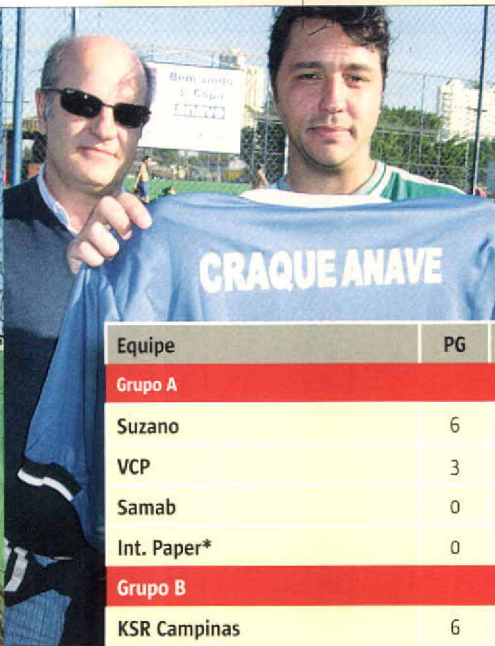
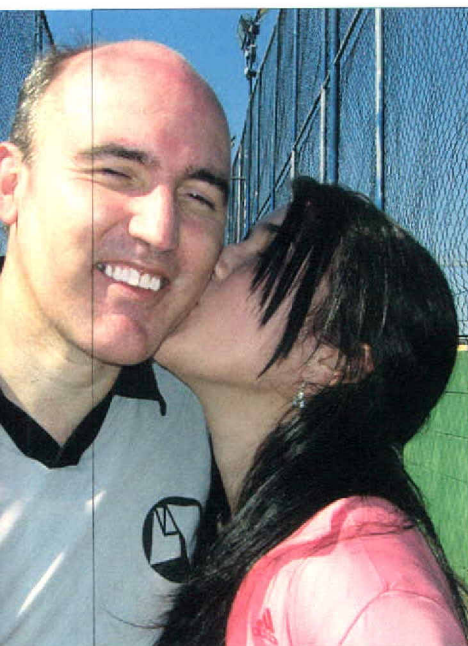
Se Guarani e Ponte Preta não andam dando muitas alegrias aos torcedores, ao menos no futebol society Campinas prova que tem bola no pé. A KSR, empresa sediada na cidade do interior paulista, conquistou pelo segundo ano consecutivo o Torneio Anave, dessa vez, de forma invicta e sem tomar gols. A competição foi organizada pela entidade que dá nome ao campeonato e congrega os vendedores da indústria papelreira de todo o País. Realizada no complexo High Soccer, em São Paulo, no dia 26 de maio, contou a participação de oito times. “Foi interessante também notar a boa presença de familiares e amigos, o que contribuiu para ampliar o ambiente de confraternização, um

dos grandes objetivos do Torneio”, ressalta Henrique Neto, diretor de Comunicação e Marketing da entidade.

O bicampeonato da KSR não veio por acaso. O grupo se reúne semanalmente aos domingos para treinar, conta até com ex-jogadores profissionais e mantém há algum tempo a mesma base. “O nível técnico estava muito bom. É a terceira vez que participamos e está ainda melhor que no ano passado”, comentou Gustavo Gabetta da Silva, eleito o melhor atleta do Torneio. Na primeira fase, foram duas vitórias: 5 a 0 sobre a SSP-Nemo, e 7 a 0 na Nova Mercante. Líder do Grupo A, a equipe fez novamente 7 a 0, mas contra a VCP, na semifinal, e garantiu o caneco ao aplicar 3 a 0 em cima da Suzano na decisão. “Vamos rumo ao tri”, garantiu da Silva, que é ex-profissional do Etti Jundiá, confirmando presença na próxima edição.

E não vai demorar muito para que os rivais se encontrem novamente. A Anave já planeja para o início de outubro o quarto Torneio. O evento será em alusão ao Dia do Vendedor (dia 2). “Vai ser algo maior ainda”, revela, sem entrar em detalhes, o diretor de esportes da Associação, Edemir Facetto, mais conhecido como Dema, responsável pela coordenação do campeonato.





Equipe	PG	J	V	E	D	GP	GC	SG
Grupo A								
Suzano	6	2	2	0	0	11	2	9
VCP	3	2	1	0	1	8	11	-3
Samab	0	0	0	0	2	4	10	-6
Int. Paper*	0	2	0	0	2	0	0	0
Grupo B								
KSR Campinas	6	2	2	0	0	12	0	12
Nova Mercante	3	2	1	0	1	5	7	-2
SSP-Nemo	3	2	1	0	1	3	6	-3
Plexpel	0	2	0	0	2	1	8	-7

* A empresa perdeu os jogos por W.O.

ORGANIZAÇÃO

Se, sob o gramado sintético o alto nível imperou, não foi diferente nos bastidores. A organização foi impecável. Contratada pela Anave para coordenar a competição, a empresa de organização de eventos Gooool!!! ficou responsável pelo contato com as equipes, elaboração da tabela e a preparação do almoço – aliás, uma deliciosa feijoada, com opção ‘light’ para não empanturrar os atletas. Foi criado também o site do Torneio (www.copaanave.com.br), com detalhes dos times, classificação, regulamento e imagens. Vale destacar ainda a escolha do local. O complexo High Soccer, próximo ao estádio do Morumbi, ofereceu excelente infra-estrutura, com cinco campos, vestiários, espaços para refeição e estacionamento. “Foi um trabalho bastante profissional. Tenho certeza que agradou a todos”, resalta o Neto.

A Anave inovou também na premiação. Todos os jogadores até a terceira colocação receberam troféus, bem como os destaques de cada equipe, que ganharam uma camisa personalizada com a inscrição “Craque Anave”. “Cumprimos com o nosso objetivo, que foi manter os laços de relacionamento entre os profissionais do setor, além de promover a entidade”, comemorou Dema. ■

PRIMEIRA FASE

Suzano **7 x 2** VCP
 Nova Mercante **5 x 0** Plexpel
 Samab **4 x 6** VCP
 KSR Campinas **5 x 0** SSP-Nemo
 Suzano **4 x 0** Samab
 Nova Mercante **0 x 7** KSR
 Plexpel **1 x 3** SSP-Nemo

SEMIFINAIS

Suzano **5 x 0** Nova Mercante
 VCP **0 x 7** KSR

DECISÃO 3º LUGAR

Nova Mercante **2 x 3** VCP

FINAL

Suzano **0 x 3** KSR

BASTIDORES

Familiares, amigos e chefia dão o ar da graça

Quem olha a adolescente ao lado, beijando orgulhosa a bochecha do pai, não imagina que ele havia acabado de tomar sete gols na derrota de sua equipe, a Nova Mercante, para a KSR, pela segunda rodada. Essa alegria, mesmo em meio a uma situação relativamente adversa, é reflexo do clima de descontração e amizade que tomou conta dos corredores das quadras do complexo High Soccer. “Hoje ele está meio quebrado”, brinca Stefânia, filha do goleiro Marco Antônio de Siqueira, antes de completar. “Mas ele já foi muito bom”, destaca, lembrando dos tempos em que o guarda-metas atuou profissionalmente pelo Taubaté, no início da década de 80.

Até mesmo a chefia não perdeu a oportunidade de observar os vendedores fora do ambiente de escritório. Entusiasta da equipe de sua empresa, a SSP-Nemo, o gerente geral Roque Fernando Talzi, pernetta confesso, afirma que não pode ajudar muito dentro da quadra, mas, fora disso, faz de tudo para incentivar – vale até bronca das arquibancadas. “Graças a Deus, não jogo, poupo o time disso. Mas faço questão de estar presente. Acho importante os jogadores verem que a liderança está acompanhando”, diz. A “ajuda do chefe”, porém, não foi suficiente, pois o conjunto azul e vermelho terminou na quinta colocação.

FLASHES DO 3º TORNEIO ANAVE

CONFIRA OS MELHORES MOMENTOS DA COMPETIÇÃO QUE REUNIU OS VENDEDORES DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DE PAPEL DO PAÍS. A COMPETIÇÃO FOI REALIZADA EM 26 DE MAIO, NA CAPITAL PAULISTA, E REUNIU “OITO” EQUIPES.

FESTA CAMPINEIRA

A **KSR** Campinas fez barba, cabelo e bigode no 3º Torneio Anave. Foram 22 gols pró e nenhum contra, em quatro partidas. Bicampeã, a equipe já começa a virar a “pedra no sapato” da competição.



COMPLETA O PÓDIO

Complemento do pódio

Suzano recebe prêmio de segundo lugar e **VCP** ergue o troféu de terceiro lugar após vitória acirrada disputa com Nova Mercante, vencida por 3 a 2.



Pódio: trio de ouro

KSR, **Suzano** e **VCP**, na ordem, ocuparam as posições de honra do Torneio Anave. Todos receberam troféus em vez de medalhas.

KSR Campinas



SSP-Nemo



Nova Mercante



Plexpel



Samab



Suzano



VCP

ENTIDADE HOMENAGEIA SÓCIOS FUNDADORES E VITALÍCIOS

Durante o mês de março, em sua sede própria, na capital paulista, a ANAVE prestou homenagem aos sócios fundadores e vitalícios que durante muitos anos contribuem de forma expressiva para o fortalecimento de seus associados, clientes e fornecedores no mercado de Celulose, Papel e Derivados. A homenagem expressa também a dedicação profissional e pessoal desses profissionais. Um dos pontos altos da comemoração, em discurso emocionado, Sidônio Moreira (veja página 38), que ajudou a criar a associação da qual participou ativamente durante décadas, disse que “a ANAVE cresceu demais e não imaginava que tomaria tal dimensão”. Hoje, a entidade vive um momento de congraçamento, enaltecida pela forte atuação de suas atuais diretorias do Conselho Superior e Executiva, ressalta Henrique Neto, diretor de Marketing e Comunicação da entidade. ■



Fernando Franzoni (dir), presidente da Diretoria Executiva, entrega placa de homenagem ao Sócio Fundador, Adhemur Pilar Filho (esq).



Pascoal Spera (dir), presidente do Conselho Superior, entrega placa a Jahir de Castro (esq), Sócio Fundador e atual diretor Executivo da entidade.



Evandro Batista (dir), membro do Conselho Superior, entrega placa ao Sócio Fundador, Sidônio Moreira (esq).



Oswaldo Ferrari (dir), membro do Conselho Superior, entrega placa a Walter Marchi (esq), Sócio Fundador.



Edemir Facetto (dir), atual diretor de Esportes da entidade, entrega placa a Clayrton Sanchez (esq), Sócio Vitalício.



Theo Borges (dir), membro do Conselho Superior, entrega placa de homenagem a Miguel Cozzuba (esq), Sócio Vitalício.

EMPRESAS FAMILIARES: SUCESSÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

POR WILSON AZUMA

MERCADO EXIGE PRÁTICAS MODERNAS, REFUTA
BRIGAS SUCESSÓRIAS E OBRIGA SETOR A SE MOVIMENTAR

Mestre da comédia italiana, o cineasta Mario Monicelli brindou o mundo com uma obra-prima em 1992: o filme *Parente é serpente*. A história é trágica, mas divertidíssima. Vindos de diferentes cantos do país, os filhos chegam à casa da *nonna* para o Natal. O clima de festa dura pouco. Logo, cada um mostra-se bem diferente do outro, e começam as brigas. O cenário piora quando os pais anunciam que irão morar com cada um dos pupilos por um tempo. Para fugir da responsabilidade, eles se unem em torno de um plano maligno e explodem a casa com os pais dentro.

É claro que situações como essa não são habituais, mas quando se fala em ocupar o cargo de presidente de alguma empresa, não faltam herdeiros dispostos a executar planos mirabolantes para fazer valer a sede de poder. Para quem pensa em agir dessa forma, é bom ficar atento - ou ter muito cacife. O mercado não costuma dar brechas às empresas com conceitos de gestão ultrapassados, envolvidas em conflitos internos. Mesmo com um parque industrial relativamente dinâmico, no Brasil, onde 90% dos empreendimentos são familiares, a palavra sucessão ainda é tida como tabu.

A transição não precisa ser necessariamente traumática, desde que plane-

jada com parcimônia e bem executada. São inúmeros os negócios de sucesso, hoje tocados pela segunda e terceira gerações. Só para ficar em casos clássicos: Organizações Globo, Pão de Açúcar e Sadia. No segmento de papel e celulose, o exemplo mais emblemático é o do Grupo Votorantim, que atua também nos ramos de cimento, mineração, metais, entre outros. Formado por mais de 100 empresas, o conglomerado reúne 23 herdeiros da terceira geração. Em meados de 2001, eles adotaram o modelo de Governança Corporativa, pelo qual as decisões estratégicas do dia-a-dia passaram para as mãos de profissionais, enquanto que os membros da família ocuparam cargos estratégicos nos conselhos e direções. "Os atuais acionistas e familiares concluíram, após anos de trabalho, sobre a importância de preparar o grupo para as próximas gerações", lembrou, posteriormente, José Roberto Er-

mírio de Moraes, presidente da Votorantim Industrial, em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*.

O setor de celulose e papel é relativamente recente no Brasil. Faz parte de um conjunto de indústrias que tomou corpo a partir da expansão industrial no início do século passado, sobretudo em São Paulo. Com a abertura econômica nos anos de Fernando Collor de Mello, e, posteriormente, a desvalorização do dólar, as empresas foram obrigadas a se modernizar para concorrer com os importados. Foi o grande divisor de águas para a economia nacional recente. Muitos empreendimentos familiares, porém, deixaram



o bonde passar e não se adequaram às novas exigências. Algumas até faliram justamente por não terem se profissionalizado. Nesse contexto, a questão da sucessão é extremamente importante, pois seguir o modelo, mesmo que vencedor, da geração anterior, não significa sucesso. A situação, no entanto, está mudando.

O case da líder nacional da área de álbuns fotográficos, a Cartona, é bastante ilustrativo, pois, no mesmo período, em 1997, passou por transição sucessória e viu os importados ameaçarem sua hegemonia. A empresa tinha apenas duas concorrentes no início da década, como relata o estudo dos professores Márcia Portazio e Paulo Campos, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). O número subiu para 300 após a internacionalização da economia. No mesmo período, o presidente morreu e os três filhos tiveram de liderar a reviravolta. Sem grande experiência, mas com boa formação, eles se apoiaram na figura de dois homens de confiança do pai, que serviram de consultores, e ocuparam cargos com os quais tinham afinidade profissional. De início, deram o aval para a execução de novos planos de gestão, marketing, relacionamento com balconistas e representantes. O resultado foi o aumento de 53% da receita entre 98 e 2001. O sucesso pode ser creditado ao modelo de gestão escolhido pelos novos dirigentes, a chamada Gestão Compartilhada, que inclui muito diálogo e descentralização de poder. “Meu sentimento era de força porque eu tinha mais duas pessoas ao meu lado em quem confiava. Eu pensava ‘sei que posso tocar o meu lado porque eles estão tocando o deles’. Se eu tivesse que fazer tudo, acho que não conseguiria”, relata, no mesmo estudo, um dos herdeiros, Rodolfo Monegaglia.

PROFISSIONALIZAÇÃO

Os exemplos citados mostram a importância de se recorrer aos profissionais de mercado durante os processos transitórios para que assuntos familiares não

PALAVRA DE MESTRE

Renomada advogada de empresas de papel e celulose, Anna Tereza Guidolin, especialista em Direito Societário, do escritório paulista Kanamaru e Crescenti Advogados & Consultores, também filiado ao IBGC (Instituto de Governança Corporativa), conhece como poucos os bastidores do segmento. Se o assunto é empresa familiar, ele tem muito a dizer. Confira:



As empresas familiares estão mais cientes da importância de profissionalizar processos e métodos gerenciais?

A profissionalização de processos e métodos é necessária para que qualquer empresa, seja familiar ou não, seja competitiva no mercado. Livrar-se da acomodação organizacional requer profissionais preparados e métodos eficientes alinhados às crenças e valores da empresa.

Na empresa familiar tal necessidade fica mais evidente à medida que os valores e até a missão da empresa refletem a cultura do fundador e de sua família, culminando em desenvolvimento de métodos e processos específicos e diferentes daqueles até então conhecidos. Hoje, as empresas familiares estão cientes que a profissionalização de seus processos e métodos é fundamental à sua sobrevivência no mercado globalizado, mas que esta será mais eficaz se adaptada à cultura organizacional da empresa.

Quais os diferenciais as empresas familiares com gestão moderna podem oferecer?

Com certeza tornar-se-á mais competitiva, pois aliará a gestão profissionalizada com centralização do controle e facilidade na tomada de decisões, fatores que podem tanto reduzir os custos administrativos como permitir decisões vantajosas em termos estratégicos.

Quais são os grandes dilemas das empresas familiares no Brasil, onde há, por um lado, dinamismo e globalização em vários segmentos, e, por outro, a prática de métodos gerenciais antiquados?

O principal dilema é cultural. Erroneamente, a empresa familiar é vista como sinônimo de burocratização e incapacidade profissional e administrativa, o que não é verdade. Qualquer empresa precisa de inovação e adaptação constantes, tarefas que ficam mais evidentes na empresa familiar, pois esbarram na cultura organizacional e, portanto, nas crenças e valores do fundador. A identidade presente nas empresas familiares é um diferencial competitivo que deve ser constantemente utilizado, inclusive na implantação de novos métodos.

Esse é um movimento trabalhado pelas empresas familiares pois, além do esforço na implantação de métodos inovadores, precisam lidar com os preconceitos relacionados à sua capacidade de gestão.

Qual a importância da figura do fundador no processo de sucessão?

A sucessão é o teste supremo da empresa familiar e, o fundador, a figura chave para iniciar-se o processo de sucessão. Não haverá um processo de sucessão eficaz sem a vontade do fundador. Daí o principal problema enfrentado pelas empresas familiares: a hesitação do fundador entre deflagrar, tempestivamente, o processo sucessório, ou quedar-se inerte, deixando a sucessão à deriva. Isto porque o fundador vê-se em um conflito entre, de um lado, sua consciência e a necessidade da empresa de definições sobre o futuro para a segurança de clientes e fornecedores, e, de outro, o receio de perder a estatura diferenciada de poder e de status. A necessidade maior de se agarrar a estas recompensas adia indefinidamente a idéia de planejamento e dificulta a transição.

interfiram nas decisões empresariais. É preciso discriminar as relações.

Voltando à história recente da Votorantim, o grupo optou por formar um Conselho Familiar especificamente para discutir e definir as participações societárias. Fora de lá, não se decide nada sobre o assunto. "Acordos não devem ser discutidos em época de beligerância. Quais serão as regras de convivência entre os herdeiros? Quem participa da votação? Como remunerar sócios que não trabalham? Tudo isso deve ser resolvido antes", destaca o advogado Luiz Kignel, autor do li-

vro... e Deus criou a empresa familiar, lançado em abril último. Os processos de sucessão e profissionalização, porém, jamais devem excluir o fundador, ao contrário do que muitos imaginam. "Cabe a ele tomar a dianteira. Quando ele não está à mesa, os sucessores olham para o próprio umbigo", acrescenta o especialista.

CONSCIENTIZAÇÃO

Consultor de várias empresas de celuloose e papel e diretor da revista *Empresa Familiar*, Domingos Ricca estima que um pouco menos da metade dos

empreendimentos familiares do segmento estão em processo ou já são profissionalizadas. O número é relativamente baixo, mas, por outro lado, abre portas para novas iniciativas que visam estimular práticas modernas de gestão. "É questão de sobrevivência. É preciso pensar no que se quer da empresa para daqui a dez anos", reforça. Em pouco tempo, já dará para se ter noção de quanto o setor avançou ou não nesse quesito. Quem não se mexer, é certo: ficará para trás. Espera-se, porém, um futuro que em nada se assemelhe aos pastelões italianos. ■

MULTIMÍDIA

Saiba onde encontrar informações sobre o tema Empresas Familiares

LIVROS

De geração para geração

John A. Davis, Kelin E. Gersick, Marion Mccollom Hampton, Ivan Lansberg
Negócio

Família, família, negócio à parte

Édio Passos, Renata Bernhoeft, Renato Bernhoeft e Wagner Teixeira
Gente

A empresa familiar

João Bosco Lodi
Thomson Learning

... e Deus criou a empresa familiar

Luiz Kignel e René Werner
Integrare

Governança na Empresa Familiar - Implementação e Prática

Werner Bornholdt
ArTmed

Governando a Empresa Familiar

Elismar Álvares (organização)
Qualitymark

Governança Corporativa na Empresa Familiar - Gestão, Poder e Sucessão

Renato Bernhoeft e Miguel Gallo
Elsevier

Patrimônio, Família e Empresa

Sérgio de Castro Gonçalves
Negócio

Viva a empresa familiar

Antonio Carlos Vidigal
Rocco

SITES ÚTEIS

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
www.ibgc.org.br

Sebrae

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/tipodenegocios_65.asp

Instituto da Empresa Familiar

www.empresafamiliar.org.br

Family Business Network (em inglês)

www.fbn-i.org

Family Firm Institute (em inglês)

www.ffi.org

REVISTA

Revista Empresa Familiar

Tel.: (11) 3284-5510 / 3285-5537
www.empresafamiliar.com.br

Nosso negócio é cultivar o desenvolvimento sustentável.

AZUL PUBLICIDADE



Mais do que produzir celulose e papel, a VCP sabe que uma empresa saudável só sobrevive sem provocar custos socioambientais. Adequar processos e práticas a padrões legais e normativos não é suficiente. É preciso pensar e agir de forma diferenciada e enfrentar os dilemas associados ao negócio.

Sustentabilidade envolve a criação de valor com públicos estratégicos e a promoção dos direitos humanos. Por isso, a Empresa participa de esforços para o desenvolvimento sustentável, assim como atua na gestão dos seus impactos e na integração das questões econômicas, sociais, culturais e ambientais nas suas regiões de influência.

A VCP orienta suas estratégias pela sustentabilidade e busca participar da construção de uma sociedade mais justa.



Votorantim

Celulose e Papel

PRESENTE RESPONSÁVEL.
FUTURO SUSTENTADO.

Mundo de gigantes

EM SILÊNCIO, SETOR DE CELULOSE VIVE EXPECTATIVA DE INGRESSAR NO MERCADO DE BIOCOMBUSTÍVEIS

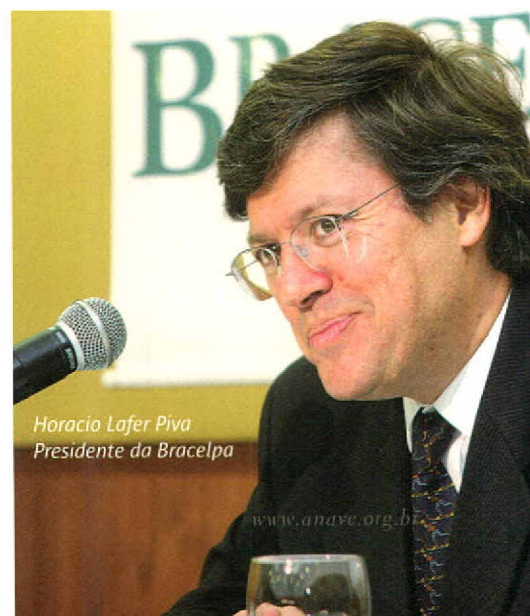
POR WILSON AZUMA

A Organização das Nações Unidas (ONU) defendeu, em conferência sobre o clima em Bonn, Alemanha, da qual participaram 166 países, a adoção de medidas drásticas para combater o aquecimento global. “Precisamos de cortes profundos na emissão vinda dos países industrializados”, apontou o chefe do secretariado para Mudanças Climáticas, Yvo de Boer, em 7 de maio. O executivo aproveitou para pedir que as nações levassem em consideração o relatório do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC), divulgado três dias antes pela comunidade científica mundial, em Bangcoc, Tailândia. O documento menciona claramente a necessidade de maior “eficiência energética (...) economia obrigatória de combustíveis, mistura de biocombustíveis e investimento em melhores serviços de transporte público”. Era o aval que faltava para incluir na pauta de discussão de todos os governos o incentivo à produção de fontes alternativas de energia. Ainda em fase de pesquisa, o etanol celulósico ganhou, com isso, novas perspectivas e tenta viabilizar-se economicamente para ingressar em um mercado no qual o álcool da cana-de-açúcar (Brasil) e do milho (EUA) é mais vantajoso. Sem ôba-ôba, os players da indústria de celulose acompanham o movimento e aguardam a oportunidade para dar as caras.

Este é, portanto, o momento crucial da história recente das empresas de celulose. Embora o Brasil lidere as pesquisas em combustíveis alternativos no mundo, os Es-

tados Unidos estão bem à frente em relação aos trabalhos com etanol celulósico. Lá, são investidos, anualmente, cerca de US\$ 500 milhões no desenvolvimento dessa tecnologia. Estima-se que, aqui, o total destinado represente 5% disso. Os projetos da área são extremamente sigilosos, pois qualquer informação vazada pode render fortunas no futuro.

A produção, porém, ainda está em fase de laboratório. Cientistas de empresas e centros de pesquisas enfrentam entraves, como as dificuldades para reduzir os custos de produção e conseguir mais verba para os trabalhos. Talvez, por essa indefinição, os players, e mesmo as entidades ligadas à classe, tenham optado pela estratégia da discrição. “Não resta dúvida de que o País se destaca como importante fonte de combustíveis a partir de matéria-prima renovável. As pesquisas de quebra desta molécula (lignina



Horacio Lafer Piva
Presidente da Bracelpa

www.anave.org.br

celulósica) estão no começo e o setor ainda não dispõe de informações precisas sobre o potencial como negócio e solução. Mas os estudos deverão, em não muito tempo, mostrar sua viabilidade e serão acompanhados com interesse pela indústria”, explica o presidente da Bracelpa, Horacio Lafer Piva.

A expansão que se tem observado na plantação de florestas, além da previsão de injeção maciça em recursos para os próximos anos, faz crer que os empresários da celulose estejam de olhos bem abertos aos biocombustíveis. A previsão é de que, até 2010, sejam investidos cerca de R\$ 4 bilhões no plantio de pinus e eucaliptus. A Cenibra, por exemplo, vai injetar US\$ 36 milhões, US\$ 6 milhões a mais do que no ano passado. As terras destinadas à agricultura florestal no Brasil aumentaram em mais de 70% nos últimos anos. A VCP, por exemplo, vai ampliar em 40% os investimentos em 2007, principalmente para a aquisição terreno. “Já temos terras suficientes para o início da operação da unidade industrial, mas estamos investindo para o futuro”, destacou em abril último, ao jornal Valor Econômico, o diretor financeiro da instituição, Valdir Roque, sobre a ampliação da base florestal no estado de Mato Grosso do Sul, onde será erguida uma fábrica de celulose em 2009, na cidade de Três Lagoas. Além disso, o grupo tem planos de expansão no Rio Grande do Sul.

O fenômeno não é isolado. A Suzano deve anunciar, até o final do ano, a construção de unidade de celulose com capacidade para produzir 1 milhão de toneladas anual.

A intenção é chegar à marca de 4 milhões ao final da década, volume que supe-

ETANOL CELULÓSICO

Prós

- O Brasil, ao lado dos EUA, lideram as pesquisas em etanol da celulose
- Os players nacionais têm grande poder de investimento
- A alta demanda para os próximos anos vai obrigar o País a diversificar as culturas
- Há acordos de parceria com os norte-americanos

ria a produção da líder mundial Aracruz. O local da planta ainda não foi definido, mas é provável que haja preferência para áreas próximas às regiões onde a Suzano já opera. Uma unidade em Mucuri, no sul da Bahia, está prevista para começar a funcionar em outubro, o que vai representar incremento de mais 1 milhão de toneladas aos números globais do grupo.

Oficialmente, o objetivo dessa corrida é atender à crescente demanda mundial por papel. Ao mesmo tempo, o dinamismo com que isso ocorre pode esconder estratégias mais ambiciosas a médio e longo prazos. Seria a sedimentação do terreno para o etanol?

ETANOL CELULÓSICO

O grande entrave para a produção de etanol celulósico ainda é o elevado custo, que, comparado às culturas de cana e milho é alto. Em palestra durante a reunião do Fundo Comum de Commodities das Nações Unidas (CFC-ONU), o chefe-geral da Em-

Contras

- Elevado custo de produção
- Concorrência com outras culturas, como as de cana e milho
- Risco de déficit no fornecimento de papel
- Incerteza quanto à viabilidade econômica

brapa Agroenergia, Frederico Durães, revelou que, atualmente, o preço do litro do álcool retirado da celulose é de aproximadamente US\$ 1,10, contra US\$ 0,35 do de cana, e US\$ 0,50 do milho.

Nesse ponto, Lafer Piva, que, após se notabilizar na presidência da Fiesp, principal entidade industrial brasileira, passou a se dedicar à expansão e modernização do setor de papel e celulose ao comando da Bracelpa, concorda. “A produção (de etanol celulósico) é uma novidade e a indústria está muito atenta a essa tecnologia, que existe, mas com um custo que não se justifica”, acrescentou.

NOS BASTIDORES

O mercado de biocombustíveis é um negócio que envolve interesses geopolíticos e econômicos, no qual somente quem investe pesado, tem influência e se moderniza tem espaço. Na visita do presidente George W. Bush ao Brasil, em março, um dos temas enfatizados foi a bionergia. Os dois chefes de estado

Tubo de ensaio

Poucas informações se têm a respeito das pesquisas de produção de etanol a partir dos rejeitos agrícolas, que são as enzimas chamadas lignocelulose. Os trabalhos estão concentrados, num primeiro momento, no material extraído dos bagaços de cana-de-açúcar. Os benefícios desses estudos, porém, se estendem ao setor de celulose. Para se obter esse tipo de álcool são necessárias três etapas: descolamento da lignina da celulose, conversão em glicose e fermentação. O grande problema tem sido os altos custos que a produção acarretaria hoje. Empresas americanas já conseguiram reduzir em 10 vezes, mas, ainda assim, é um processo economicamente inviável. Tecnicamente, o maior entrave tem sido conseguir com que o microorga-

nismo gerador do álcool utilize mais do que os atuais 30% do material lignocelulósico.

Por outro lado, já tem gente afirmando que há maneiras de tornar o negócio rentável. Conhecida fabricante de equipamentos para usinas, a brasileira Dedini, por exemplo, anunciou em 15 de maio que detém a fórmula para extrair álcool de restos vegetais de forma barata. A tecnologia consiste em um banho de ácido que quebra as fibras protetoras de lignina na cana, permitindo que um tipo de célula de açúcar seja retirada. Uma planta-piloto da Petrobrás também deve começar a produzir etanol celulósico ainda no primeiro semestre. Ou seja, do laboratório à prática, o caminho tem diminuído bastante.

assinaram acordos na área, que incluem cooperação em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para produtos de nova geração, entre os quais o etanol de celulose. Na ocasião, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva se mostrou otimista. “Estou convencido que nós demos um passo extraordinário para que o álcool se transforme em commodity e que a gente possa ocupar um espaço importante no mercado internacional”, destacou.

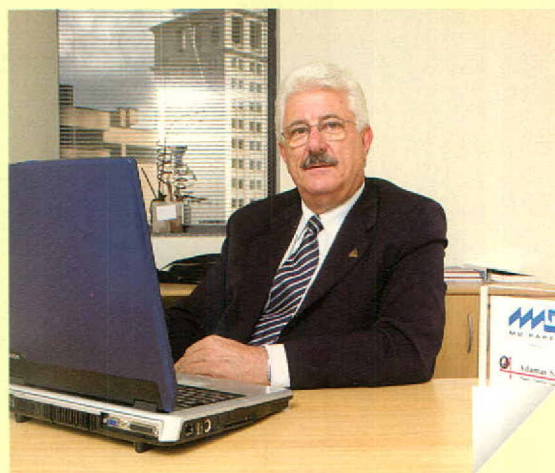
O controverso presidente venezuelano Hugo Chávez, por sua vez, criticou a presença do líder norte-americano no Brasil. Na época, afirmou que o plano de difundir o etanol é “irracional e antiético”. Vale lembrar que o país é o maior produtor petrolífero do continente. “Pretender substituir a produção de alimentos para animais e seres humanos pela produção de alimentos para veículos para dar sustentação ao estilo de vida americano é uma coisa de louco”, disse, para, no mês seguinte, voltar atrás: “Quero esclarecer que nós não estávamos contra biocombustíveis. Queremos importar etanol do Brasil. Além disso, sem taxas”, refez, durante a Cúpula Energética Latino-Americana, em 17 de abril, em Caracas.

Os americanos, aliás, têm dado amostras claras de que não enxergam o País apenas como concorrente, pois sabe que, sozinhos, não poderão atender a todos os mercados. A vinda do ex-governador da Flórida, Jeb Bush, para uma reunião da Comissão de Agricultura Pecuária, Abastecimento e De-

envolvimento Rural da Câmara dos Deputados, não foi apenas por mera formalidade. O encontro, realizado em abril, em Brasília, tratou justamente da importância dos biocombustíveis. Bush, que é irmão do presidente, participou na condição de integrante da Comissão Interamericana de Etanol. Ele chegou até a defender a redução da tarifa cobrada pelos EUA sobre

a concorrente brasileira, que, atualmente, é de US\$ 0,54 por galão. Em suas palavras, o maior ingresso dos chamados “combustíveis limpos” ajudaria a suprir os problemas de logística do álcool de milho, além de equilibrar a demanda por terras para outras culturas. “Com isso, os Estados (norte-americanos) produtores de etanol seriam mais abastecidos localmente e o impacto sobre os alimentos diminuiria”, afirmou.

Sem muito alarde, quem também integrou a reunião foi o diretor-presidente da Aracruz, Carlos Aguiar, sinal de que os players de celulose também estão atentos ao assunto. Em resposta à solicitação de entrevista à Revista Anave, porém, o departamento de comunicação do grupo informou que a empresa não tem posicionamento definido sobre o tema por considerar sua discussão precipitada.



Ainda que pouca gente se aventure a falar de etanol celulósico de pinus e eucaliptus, o horizonte a ser explorado é enorme. A pergunta que se faz hoje no mercado internacional é: terá o Brasil, juntamente com EUA e outros poucos países, capacidade para colocar álcool nos carros de todos os cantos do planeta? “O que podemos afirmar apenas é que os biocombustíveis representam uma oportunidade às empresas do setor. Porém, qual a dimensão deste mercado a ser explorado é uma resposta a ser dada futuramente, à medida que avançarem os estudos sobre a produção de etanol da celulose”, posiciona Alberto Mori, presidente da ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel.

Mineiramente, os jogadores do agronegócio movimentam as peças desse xadrez que vai além da estratégia. ■

CURTAS

Outro lado da moeda

Alguns especialistas afirmam que dificilmente o etanol celulósico poderá superar o extraído da cana-de-açúcar e do milho em um quesito fundamental: o custo. Por outro lado, acredita-se que a celulose terá função importante na cadeia produtiva. “Em países de clima tropical, como o Brasil, a celulose terá um papel complementar na matriz, fará parte do processo”, destacou o chefe-geral da Embraapa Agroenergia, Frederico Durães, em entrevista recente ao jornal Valor Econômico. Explica-se: a celulose serviria como uma espécie de condicionadora de solos, auxiliando na elevação da produtividade da cana. Além disso, seria um “instrumento fundamental para aumentar a co-geração de energia nas usinas e para levar algumas delas a se transformar em empresas de energia”, concluiu Durães.

O Brasil dá conta da demanda?

O uso exclusivo acontece apenas no Brasil, mas países como EUA, México, Índia, Argentina, Colômbia e Índia já adicionam etanol aos combustíveis dos veículos. A busca por essa alternativa energética se deve, por um lado, à necessidade de poluir menos, mas também com vistas à escassez de petróleo à longo prazo. De qualquer forma, o principal entrave ainda é o suprimento da demanda. O Japão, por exemplo, já permite a adição ao combustível, mas não consegue importar em volume suficiente para ampliar o mercado para o álcool. Até 2017, só os Estados Unidos vão comprar 165 bilhões de litros. Para se ter idéia do que isso representa, a produção mundial atual para fins energéticos é estimada em 25 bilhões de litros, com o Brasil respondendo por cerca de 60 por cento do total. Projeções do mercado indicam que, até 2015, o País precisa ampliar dos atuais 6,12 milhões para mais de 10 milhões de hectares plantados se quiser produzir 40 bilhões de litros anuais.

O maior mix de papéis do mercado, para você não passar um papelão com o seu cliente.

Se você procura diversidade, entrega ágil e diversos serviços sob medida para a indústria gráfica, conheça os produtos distribuídos pela SPP-Nemo e adquira a qualidade que a sua empresa precisa:

- auto-adesivos,
- auto-copiativos,
- envelopes,
- papéis especiais,
- papelcartão,
- papel couché,
- papel cut-size,
- papel offset,
- tintas.



SPP-NEMO

DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

0800 722 6366
www.spp-nemo.com.br

REI DOS AUTO-ADESIVOS SE PREPARA PARA NOVOS VÔOS

POR WILSON AZUMA

CONSTRUÇÃO DE PLANTA NO MÉXICO FAZ COLACRIL AMBICIONAR “FATIA” DO MERCADO NORTE-AMERICANO



Na década de 80, o mercado de auto-adesivos era insipiente. Os poucos fabricantes investiam quase nada em tecnologia e modernização de gestão. O resultado era a oferta de produtos de baixíssima qualidade. O então advogado Valdir Gaspar viu nesse nicho uma possibilidade, e investiu na construção de uma fábrica. Não é errado dizer que ele revolucionou o setor. Uma das inovações foi incorporar o processo de siliconização conhecido como solventless, que garante uniformidade e precisão quando o adesivo é destacado. Outra iniciativa foi realizar um grande trabalho de divulgação junto às gráficas, que, até então, lidavam, basicamente, com papel. A liderança no mercado latino-americano, portanto, não veio de graça. Em 2003, foi concluída a fábrica de Campo Mourão (PR), que, atualmente, emprega 260 funcionários. A empresa já domina 25% do mercado nacional, exporta para 30 países e cresceu, em média, 23% nos últimos três anos. Os bons resultados valeram a inclusão na lista das 100 pequenas e médias empresas que mais crescem no País em 2006, divulgada pela revista Exame PNE. No próximo ano, será inaugurada uma planta no México, de onde Gaspar pretende escoar produção até para o sul dos Estados Unidos. Concluída a fase, a Colacril espera consolidar-se como uma das principais forças do continente.

A empresa é conhecida por ter revolucionado o mercado auto-adesivo. A que se deve a fama?

A Colacril começou despretensiosa e acabou sendo responsável direta pela mudança do segmento no Brasil. Quando entramos no mercado, trouxemos novas tecnologias. Se não fizéssemos isso, os concorrentes ainda estariam usando máquinas de 30 ou 40 anos atrás. Esses investimentos representaram uma quebra de paradigmas, fez o mercado mudar e investir. Hoje, se algumas empresas nacionais têm padrão mundial, é por conta disso.

O que o senhor pode destacar em relação a essas novas tecnologias?

Duas coisas foram importantes. Primeiro, foi incorporar o solventless à produção, o que ajuda muito no destaque das etiquetas. Foi uma revolução. Outro grande salto foi a divulgação. Fizemos um trabalho de convencimento com as gráficas. Treinamos mais de cinco mil pessoas. O gráfico, antes, não interessava por auto-adesivos. Mas, com isso, puderam ver que é um produto de alto valor agregado. O aumento dessa horizontalização permitiu nosso crescimento.

Como é a concorrência nesse mercado?

A competição é difícil, principalmente porque há empresas com baixa tecnologia e investimento, o que é prejudicial. É claro que temos empresas com tecnologia, que trabalham dentro da ética e oferecem produção de boa qualidade. Essas tendem a continuar. Mas muitas ainda adotam práticas não éticas, manipulam indevidamente o papel e não registram os funcionários. À medida que o cerco se fecha, só as mais bem posicionadas vão sobreviver.

Há também a concorrência dos importados...

Sim. O mercado, por conta da valorização do dólar, tem mais possibilidade de importar, e não é diferente em relação aos auto-adesivos. Mas, de certa forma, somos um setor mais protegido, principalmente pela agilidade que é necessária para a produção e distribuição. Uma empresa estrangeira, por exemplo, não tem como entregar 100 cortes diferentes, nós, sim.

Quando entramos no mercado, trouxemos novas tecnologias. Se não fizéssemos isso, os concorrentes ainda estariam usando máquinas de 30 ou 40 anos atrás.

Como estão as exportações da empresa?

Temos mais ou menos 25% do mercado brasileiro e exportamos para 30 países, 21 dos quais com regularidade. Em alguns países somos líderes no mercado interno, como Paraguai, Uruguai, Peru e Chile, onde não há fábricas do gênero.

No site da Colacril está em destaque uma chamada de matéria que diz: "para cada necessidade, uma solução". É um lema da empresa?

A realidade é que ainda se tem a idéia do adesivo universal, mas para cada necessidade tem um produto específico. Adesivo para colar panela, que não solta, por exemplo. Muitas vezes, os compradores querem o mais barato, mas que não atende às suas necessidades, o que, depois, pode causar prejuízo. É preciso que o cliente passe as informações aos fornecedores. Há dois tipos de compradores: os que querem pagar mais barato e acabam no prejuízo e os que não têm informação. Temos que educar.

Quais serão os próximos investimentos?

Estamos duplicando a fábrica no Paraná (Campo Mourão). Uma máquina nova vai chegar neste ano, começa a operar em 2008, e vai permitir fazer tipos específicos de adesivos. Paralelamente, estamos investindo na manutenção e modernização dos equipamentos. Temos também um projeto fora do Brasil. Tudo leva a crer que vamos construir uma planta no México. Já temos a máquina comprada. É um negócio, provavelmente, que vai acontecer no ano que vem. O mercado

mexicano de consumo per capita de adesivos é do tamanho do nosso. A intenção é ganhar terreno na América Central e, quem sabe, até um pedaço dos EUA, principalmente no sul, onde há grande concentração de hispânicos.

Temos o exemplo do pedágio Passa Fácil, pelo qual o motorista cola no veículo uma etiqueta com um chip acoplado, conhecido pela sigla RFID (identificação por radiofrequência), passa pela cancela sem parar e recebe a fatura em casa. A Colacril pretende incorporar esse tipo de tecnologia em seus produtos?

É negócio que está iniciando no mundo. Por enquanto, ainda é muito caro, poucos produtos comportam essas etiquetas. Estamos fazendo reuniões há algum tempo com empresas que podem inserir esses chips. Vamos disponibilizar para cliente, sim, mas é um processo que tende a evoluir nos próximos cinco ou 10 anos.

Qual será o desenho do mercado nacional de auto-adesivos no contexto globalizado?

Não vai ser nem empresas locais, nem totalmente globalizada, mas, sim, de negócios bem posicionados regionalmente. Teremos uma na América Latina, outra nos Estados Unidos e outra na Europa. Dificilmente teremos uma megaempresa administrada globalmente. Esse segmento pede flexibilidade e decisão rápida.

Qual é a estratégia da Colacril para ficar bem posicionada?

É estar bem posicionada no nosso pedaço, que vai da Argentina até o México, além da beira dos Estados Unidos. O nosso objetivo é atender bem. Talvez, no meio do caminho, tenhamos que construir mais uma fábrica.

Para concluir, a quais fatores o senhor credita o sucesso do seu empreendimento?

Qualquer segmento, em qualquer época, tem crescimento e quebra, desde que o mundo é mudo. Já passei por planos (econômicos) e crises. Outros entraram e sumiram. As empresas que tiverem focadas, se modernizarem e atualizarem a gestão, têm boas perspectivas. ■

Semente voluntária

SEM ASSISTENCIALISMO, VCP INCENTIVA PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA E PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL EFETIVAS

POR WILSON AZUMA

A entrevista que Antônio Ermírio de Moraes concedeu à revista Veja, em novembro de 2003, foi considerada bombástica. Nome mais famoso da família que controla o grupo Votorantim, do qual faz parte a unidade de papel e celulose VCP, ele criticou duramente o programa Fome Zero, do governo federal. “Pobre não quer esmola, quer emprego”, atacou em um dos trechos. As palavras parecem ásperas num primeiro momento, mas quem conhece o histórico do executivo sabe do que se trata. A empresa sempre se apresentou à sociedade com uma visão um pouco diferente da habitual, pois refuta o simples assistencialismo, como a doação de cestas básicas. Em vez disso, foca as atenções nas ações diretas, que ajudam a transformar a vida do cidadão. O resultado é a promoção de algumas das iniciativas sociais privadas mais interessantes do País. “Já está consolidado no grupo a consciência de que as doações só devem ser feitas em casos emergenciais. Se cair o telhado de uma escola, por exemplo, aí não tem jeito. Faz-se a doação porque as crianças não podem ficar sem aula. Mas a política é bem específica. Atuamos com a transformação, em investimentos que podem desencadear um processo”, destaca a consultora de responsabilidade social da VCP, Melissa Battistella.

O ano de 2005 foi importante nesse sentido, pois todas as ações, diretrizes, políticas e procedimentos de responsabilidade social passaram a ser gerenciadas pela área de Comunicação, que foi reestruturada para atender às demandas. O setor é responsável por executar programas de forma integrada, tendo como focos de investimento a educação e a geração de trabalho e renda. Para a execução foram criados os chamados Grupos

de Trabalho Social, com participação ativa dos funcionários. A idéia é que os GTS dinamizem o processo decisório e envolvam o máximo de colaboradores internos e externos nas atividades.

Para se ter idéia da abrangência das ações, em 2005 foram investidos R\$ 5,8 milhões, 34% acima em relação ao ano anterior, concentrando quase metade do valor em projetos de educação. Parte dos recursos – R\$ 2 milhões – foi obtida pela Lei Rouanet, que incentiva projetos culturais e contribuições ao Fundo de Apoio à Infância e Adolescência (FIA). “A idéia é sempre aumentar (...). Cada vez mais está claro o nosso compromisso com a comunidade”, acrescenta Battistella.

MENINA DOS OLHOS

São vários os projetos financiados pela VCP. As iniciativas, geralmente, são realizadas nos municípios onde o grupo possui plantas. A maioria das atividades se desenvolve por meio de parcerias com instituições públicas ou privadas, como no caso dos Núcleos de Educação Ambiental, que começou como um projeto local e ganhou dimensões inesperadas. É considerada a menina dos olhos do conglomerado. A

primeira unidade, em Jacareí, contou com a ajuda do Sesi e da prefeitura local. Hoje, os trabalhos de educação e promoção de conceitos ecológicos (ver box) atingiram milhares de estudantes e professores dos ensinos médio e fundamental em núcleos espalhados por cidades como Piracicaba, Santa Branca, Luiz Antônio e Capão Bonito.

O catálogo de ações sociais da empresa não pára por aí. Sempre seguindo a política de não assistencialismo, os projetos incluem formação de liderança (Geração), capacitação de professores e alunos pela televisão (Amigos do Futuro), financiamento de iniciativas culturais (Instituto Votorantim), ensino de informática (Inclusão Digital), entre outros.

De mãos dadas com a sociedade civil, sem dar esmolas, a VCP comprova sua intrínseca relação com o desenvolvimento do País. Eis um exemplo para toda a comunidade da celulose e papel, ainda bastante reticente quanto à sua verdadeira condição de agente transformador. Essa representatividade tende a aumentar ainda mais, tendo em vista as boas perspectivas para o setor nos próximos anos. ■

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Conheça algumas das iniciativas do Grupo Votorantim

AMIGOS DO FUTURO

Em parceria com o canal Futura, da Fundação Roberto Marinho, capacita professores e pedagogos de escolas públicas, que passam a trabalhar temas como educação ambiental, língua portuguesa e literatura, ciência e tecnologia, cultura, saúde e sexualidade e cursos profissionalizantes. Mais de 30 mil alunos de escolas próximas às suas unidades da VCP já foram beneficiados.

NEA'S – NÚCLEOS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Promoção de atividades direcionadas especialmente a estudantes e professores dos ensinos médio e fundamental, com o

objetivo de disseminar conceitos de ecologia. São promovidos cursos, visitas a áreas de preservação ambiental e palestras. No Núcleo de Jacareí, por exemplo, mais de 15 mil pessoas já foram beneficiadas. O trabalho é realizado em parceria com o Sesi e a prefeitura.

CULTURA

Por meio do Instituto Votorantim, o grupo financia semestralmente, desde 2006, projetos de variados segmentos culturais. Na primeira leva, 19 trabalhos foram escolhidos. Os recursos injetados somaram R\$ 4,6 milhões. A seleção é feita pelo Comitê Cultural e pelo Conselho Consultivo da entidade.

INCLUSÃO DIGITAL

Proporciona capacitação em informática de jovens e adultos da comunidade de Capão Bonito (SP). Em 2006, foram atendidas 345 pessoas. Os parceiros da iniciativa são a K-solution, Embratel, LDM e Prolan.

JANELA PARA O MUNDO – TESOUROS DO LIXO

Mais de 60 escolas públicas de São Paulo e Rio de Janeiro receberam as oficinas de reciclagem que a VCP promove em conjunto com a editora Horizonte Geográfico. Durante as apresentações, são distribuídos kits, com revistas, pôsteres, guias e outros materiais didáticos.



Literatura infantil: o assunto interessa aos papeleiros?

POR WILSON AZUMA

PAPEL PODE
REPRESENTAR
QUASE A METADE
DOS CUSTOS
DE UM PROJETO
EDITORIAL

Um mundo de fantasias e realidades, cores e criatividade. A maior alfabetização, aliada a fatores como o desenvolvimento das indústrias gráfica e editorial, além do aumento do consumo cultural por parte da população, fizeram a literatura infantil renascer no Brasil. Monteiro Lobato já não é a única referência do ramo. Não é de hoje que escritores e editoras de diferentes perfis formam a base de um segmento em franca expansão. Nos últimos anos, o sucesso do bruxo Harry Potter, da inglesa J. K. Rowling, impulsionou ainda mais as vendas literárias ao público jovem. Nesse contexto, a demanda por volume e qualidade do papel tende a aumentar significativamente. O mercado é atrativo, pois, geralmente, requer produtos de alto valor agregado.

Um bom indicador da importância que se dá ao papel é o custo total do item em relação ao projeto editorial, que varia de 20%

a 45%, ou seja, quase metade do investimento. “Costumamos brincar que somos revendedores de papel”, admite Flávio Samuel, gerente de produção da Global Editora, que, em seu catálogo, conta com obras de autores consagrados, como Ruth Rocha (*Quem tem medo do ridículo?*), Marina Colosanti (*A moça tecelã*), Mario Quintana (*Sapo amarelo*) e Daniel Munduruku (*Parece que foi ontem*).

O segmento infanto-juvenil já representa cerca de 35% do mercado editorial no País. Números e fatos comprovam a evolução. No final de outubro, por exemplo, a 3ª Feira Internacional do Livro Infantil, Juvenil e Quadrinhos, terá mais de 50 mil títulos expostos no Anhembi, em São Paulo (SP). A expectativa dos organizadores é que aproximadamente 130 mil pessoas visitem o local. A diversidade de temas, qualidades e autores atuais, chama a atenção. Até mesmo ícones pop têm escrito aos pe-

quenos. No exterior, por exemplo, Madonna, Paul McCartney e Billy Cristal são alguns deles. Por aqui, o rapper Gabriel O Pensador tem feito sucesso com seu Um garto chamado Roberto (Cosac Naify), prêmio Jabuti da categoria no ano passado.

ESTEIRA GOVERNAMENTAL

Muito do crescimento está relacionado ao aumento das vendas para o Estado, que, desde o início da década de 1990, tem estimulado a leitura nos ensinos fundamental e médio. Com isso, várias editoras passaram a apostar, principalmente, nos segmentos didáticos e paradidáticos. “Trabalhamos muito com o governo,

principalmente agora, que diversas bibliotecas escolares estão sendo montadas”, acrescenta Samuel.

Embora haja a tendência de maior acessibilidade aos impressos, os livros ainda custam caro. De acordo com o trabalho de conclusão de pós-graduação em gestão empresarial de Lidiane Campos Britto, da Universidade Metodista de São Paulo, um infantil com tiragem aproximada de 3 mil exemplares sai por R\$ 18, muito para os padrões brasileiros. Os jovens, porém, estão lendo mais, mesmo que a porcentagem de alunos que compram pelo menos um exemplar por ano seja baixa (20%). Não há dúvidas de que o mercado vá crescer

OPORTUNIDADE

As papelarias interessadas em ingressar nesse universo devem estar preparadas para um público bem exigente. O aumento das vendas e, conseqüentemente, da concorrência, tem provocado uma verdadeira busca por diferenciais. Daí a importância de se oferecer produtos específicos. “O conceito do livro determina o papel e o fator mais relevante de todos está no custo do projeto. O papel é o elemento essencial e acaba definindo, de maneira geral, o valor agregado ao produto final. Dosamos os investimentos em matéria-prima, escolhendo papéis de qualidade de acordo com as necessidades de cada projeto. Em projetos gráficos para livros para leitores iniciantes, por exemplo, optamos pela escolha de um papel mais resistente”, aponta o diretor da editora DCL, Raul Maia Júnior.

A maioria das editoras utiliza o papel couchê, de gramatura alta, e fosco, para facilitar a leitura das crianças. Starmax, Chambril Book, Pólen Bold e Alta Avura são alguns dos modelos bastante empregados. Os papéis especiais, que proporcionam recortes e texturas alternativas, também devem ter saída, especialmente os reciclados.

“Felizmente, no Brasil, o papel tem evoluído. Não deixamos nada a desejar em relação ao exterior”, destaca a escritora Eliana Martins, autora de dezenas de livros infanto-juvenis, entre os quais O segredo das pedras: o último portal. Ela, inclusive, presenciou uma cena interessante, que reflete a mudança de comportamento do público. “Uma experiência bastante prazerosa que tive foi de entrar em uma livraria e, por acaso, encontrar uma pessoa comprando meu livro. Ela comentava com a outra: ‘que

bárbaro, parece importado, mas não é. Olha que capa, que papel””, conta.

Mas nem todas as editoras têm essa preocupação. Algumas, para baratear o custo, ainda pecam pela má qualidade.

Um papel ruim, pode provocar desastres editoriais e, claro, financeiros. Por isso, há a necessidade de investimento cada vez maior das papelarias, pois a tendência é de aproximação gradativa com o universo das crianças. Literatura infantil pode ser a bola davez. ■

PALAVRA DE MERCADO

Editora da Harbra, Maria Pia Castiglia fala sobre a importância do papel para um bom projeto de literatura infantil.

Em relação ao projeto editorial, qual é o grau de importância que se dá à escolha do papel na literatura infantil?

A escolha do papel é fundamental, pois dela derivam a escolha das cores a serem utilizadas durante o projeto e a programação visual.

O papel tem o poder de atrair a criança para a leitura?

Não só a criança como o adulto também, quando se trata de um texto com imagens. Um papel revestido interfere de modo extremamente positivo no resultado final, na força das cores, na qualidade da impressão.

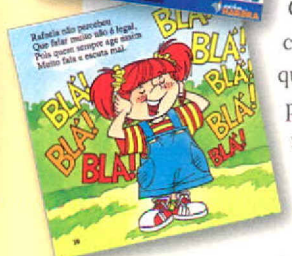
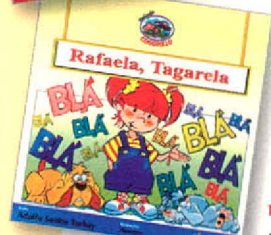
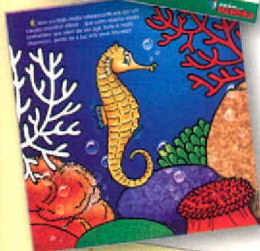
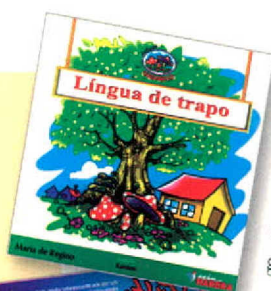
Qual será o próximo lançamento para esse segmento?

O próximo lançamento chama-se “Mogli – o menino lobo”, programado para o dia 28 de maio. Utilizaremos papel couchê para que as imagens e o trabalho gráfico ganhem mais vida.

Por que é importante o uso de papéis especiais na literatura infantil?

O prazer pela leitura se desenvolve desde a infância. Com livros bem apresentados, histórias adequadas à faixa etária e que cativem as crianças, poderemos ter alguma chance de ter, no futuro, um país de leitores, em que os livros sejam vistos não como fonte de despesa, mas como o que de fato são: uma real ferramenta de desenvolvimento pessoal. É através do conhecimen-

to que os livros difundem que o leitor terá uma concreta possibilidade de melhoria em suas condições de vida, de compreender melhor o espaço em que vive e as políticas sociais que lhe são impostas e de ser o articulador de seu destino.





Claudio Ellwaberky



Ricardo Cunha



Avenida Paulista



Ricardo Cunha

Certificado:



Cód. SW-COC-1573
© 1996 Forest Stewardship
Council A.C.
Comprando produtos com
a marca FSC você está
apoiando o uso responsável
dos recursos florestais.



Você exige qualidade, a Klabin oferece os melhores produtos e serviços.

A Klabin está investindo para ampliar sua linha de produção de papelcartão. É o Projeto de Expansão MA-1100, na Unidade de Monte Alegre, no Paraná, que elevará a capacidade de produção de cartões da companhia para 740 mil toneladas por ano.

Apostamos em processos modernos e em uma gestão voltada para sustentabilidade para oferecer aos nossos clientes produtos de alta qualidade, printabilidade e resistência. Sempre com um atendimento personalizado e adequado às mais diferentes demandas.

Trabalhamos para conquistar sua satisfação. E produzimos os cartões ideais para dar mais destaque às suas embalagens.

Saiba mais sobre a Klabin e seus produtos no site
www.klabin.com.br



Investimento em P&D é fundamental para crescimento do setor

POR WILSON AZUMA

UNIVERSIDADES
E INSTITUTOS DE
PESQUISA OFERECEM
INFRA-ESTRUTURA E
CIENTISTAS QUALIFICADOS,
MAS EMPRESAS DE PAPEL
E CELULOSE AINDA
ESTÃO “TÍMIDAS”

Para qualquer nicho produtivo de amplitude global, o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) é de fundamental importância para competir, antecipar tendências e conquistar consumidores. Desde que o mundo é mundo, quem adquire primeiro o conhecimento sai na frente na corrida por mercado, como conta a famosa anedota da invenção da roda. Em países desenvolvidos, ciência e iniciativa privada costumam andar de mãos dadas. No Brasil, porém, o feeling capitalista parece ainda não ter sido tocado pelas possibilidades econômicas provenientes dos tubos de ensaio. Os produtores de papel e celulose seguem a tendência de timidez.

Um dos maiores especialistas em genética do eucalipto, o cientista Carlos Alberto Labate, da Universidade de São Paulo (USP), é bastante crítico com o que considera “falta de ousadia” dos empresários do setor. “Até investem, mas é pouco, incompatível com o que se espera para os próximos 20, 30 anos. Na economia globalizada, quem não incorpora inteligência, tecnologia e inovação, perde mercado”, destaca.

A bronca tem sentido. Desde 2001, o Brasil desenvolve um trabalho de mapeamento genético de eucaliptos inédito no mundo, o projeto Forests. Pela primeira vez, universidades e empresas de grande porte do segmento - Duratex, Ripasa, Suzano e Votorantim - se uniram numa extensa pesquisa conjunta, que visa fornecer subsídios para, futuramente, aplicar na produção.

Fruto de parceria com a Fapesp - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - o esforço foi responsável

pelo seqüenciamento de 110 mil ESTs, o maior banco do gênero. Vários organismos internacionais participam da empreitada, e enviam amostras para a Esalq/USP, em Piracicaba (SP), onde estão concentradas as pesquisas. Só para a primeira fase, concluída recentemente, foram destinados mais de R\$ 1,5 milhão, em parte bancada pelo capital das empresas.

Os cientistas têm analisado os resultados do mapeamento com o objetivo de fornecer alternativas de interesse econômico, mas encontram dificuldades em convencer o empresariado da potencialidade comercial. “Lideramos a área de genética do eucalipto. Há recursos federais que podem ser usados, por exemplo, em nanotecnologia e novos produtos. Se estimular pesquisas direcionadas, o progresso é rápido, pois conhecimento as universidades têm. Falta demanda”, acrescenta Labate.

O problema não está na ausência de tecnologia, nem na falta de instituições e profissionais qualificados. Desde a regulamentação da Lei de Inovação, em 2005, as universidades têm dinamizado suas agências de transferência e licenciamento. O mercado, portanto, já conta a infraestrutura e o estímulo necessários para a promoção de parcerias.

NOVOS HORIZONTES

O campo da genética, em que o Brasil se destaca, traz as melhores perspectivas. Mesmo com pouco tempo de vida e fluxo de verba relativamente modesto, o Forests já gerou patentes e promoveu resultados importantes (ler na página 30). O estudo visa, fundamentalmente, melhorar a performance do cultivo, que vai acarretar

na produção de soluções para toda a cadeia, desde a venda de mudas modificadas até a comercialização de papéis livres de defeitos. Campos pouco desbravados, como de resistência às doenças, biocombustíveis e bioenergia, também proporcionam boas oportunidades de avanço.

MICRO

As principais entidades de papel e celulose já alertam para a necessidade de investimento em P&D há algum tempo. O tema, inclusive, fez parte das discussões do Fórum Anave 2006, realizado em agosto, em São Paulo, e considerado um marco do debate da conjuntura político-econômica relacionada ao setor. Na ocasião, foram realizadas apresentações de especialistas das agências de inovação de USP e Unicamp.

No âmbito internacional, é comum que empresas formem fundos de investimento conjunto para projetos de pesquisa de mesmo interesse. Não é essa uma solução para o setor? "Certamente, seria uma importante ferramenta para colocar o Brasil em uma posição de destaque, não só no que diz respeito aos custos e volume de produção, mas também no desenvolvimento de produtos e tecnologias de alto valor agregado. Cabe às empresas se conscientizarem de que, mais do que olhar para os problemas diários, é preciso ver para frente", analisa o pesquisador Francides Gomes, especialista em Tecnologia de Celulose e Papel, da Universidade de São Paulo, e integrante da equipe do Forests.

Nos últimos anos, o País tornou-se importante negociador global do mercado de papel e celulose. A nova graduação, ao mesmo tempo, exige ações de responsabilidade maiores, que inclui o desenvolvimento contínuo de novas tecnologias que permitam não só alavancar a produção, como também se adequar aos paradigmas da sociedade contemporânea. O risco de não investir em pesquisa é ver países como Chile e Indonésia, que despontam como concorrentes diretos, superar a indústria brasileira com soluções mais eficientes. Até quando a vantagem de ter terras em que as plantas crescem em velocidade muito mais rápida que em qualquer outro lugar do mundo fará a diferença? É hora de descruzar os braços. ■

COM A PALAVRA



"O investimento ainda é tímido, com pouca participação das empresas. Deve-se diferenciar P&D, que traz em sua conceituação o parâmetro risco, da adequação de processos. Muitas empresas ainda não têm claro essa vertente. Sem investimentos contínuos na área, são baixas as possibilidades de sucesso no desenvolvimento de novos produtos e processos". Francides Gomes, PhD em Tecnologia de Celulose e Papel, da Universidade de São Paulo



"Falta ousadia. Algumas empresas preferem investir até fora do Brasil, o que considero uma estratégia equivocada. Lideramos, por exemplo, a área de genética do eucalipto. Há recursos federais que podem ser usados para investir em várias áreas, como nanotecnologia e novos produtos. Se estimular pesquisas direcionadas, o progresso é rápido, pois conhecimento as universidades têm. Falta demanda". Carlos Alberto Labate, pesquisador do departamento de Genética e Plantas da Esalq/USP, em Piracicaba



"É um setor aberto, que de uns seis anos para cá tomou impulso. Mesmo assim, outras áreas ainda são mais atuantes. Hoje, há abertura e apoio para qualquer idéia bem colocada. Está surgindo demanda por especialistas. (As empresas) já começam a 'roubar' nossos cientistas, o que é saudável. (...) O papel da universidade é servir de fórum para discutir novas técnicas. A empresa coloca o problema e vai achar solução. É bom para os dois lados". Luiz Eduardo Aranha Camargo, doutor em genética de plantas pela Universidade de Madison (EUA)



CURTAS

Revolução científica

Iniciado em 2001, o Forests seqüenciou fragmentos que ajudam a identificar os genes do eucalipto. O trabalho, referência no mundo, é resultado da parceria das empresas Votorantim, Ripasa, Suzano e Duratex com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Conheça algumas das descobertas que prometem revolucionar a cadeia produtiva em pouco tempo. Algumas novidades já são empregadas por players do setor:

Genes novos O seqüenciamento de 110 mil ESTs possibilitou a criação do maior banco de dados do gênero no planeta. Foram identificados mais de 6.800 genes novos, que abrem perspectivas para o desenvolvimento de produtos inovadores e a ampliação de investimentos. Foi o primeiro e mais importante passo do projeto.

Abre alas A equipe da professora Helaine Carrer, da Esalq/USP, identificou diversos genes envolvidos no processo fotossintético

(psbA, psbB, rpoB, rpoC, petB, petD, entre outros) dos eucaliptos. Com isso, abriu as portas da ciência para a compreensão da estrutura celular, promoção de estudos evolutivos e criação de produtos biotecnológicos.

Eucaliptos perfeitos Está em prática o estudo do cientista Marcelo Menossi, da Unicamp, para aumentar os níveis de proteína do eucalipto por meio da otimização de códons. O produto final será um software que vai indicar as alterações para a melhoria genética das plantas. O trabalho deve ser concluído nos próximos dois anos.

Sob medida O professor Ivan Maia realiza, no laboratório do departamento de genética do Instituto de Biociências da Unesp, em Botucatu, testes com plantas de tabaco (por atingirem fase reprodutiva mais rapidamente). A meta é desenvolver “eucaliptos inteligentes”, resistentes à seca, pragas e adaptáveis a diferentes ambientes.

Pragas Doenças como oídio, ferrugem e viroses podem estar com os dias contados. O cientista Luis Aranha Camargo, da Esalq/USP, tem conseguido avanços na identificação de genes resistentes em culturas de milho, melão, fumo, cana-de-açúcar e, mais recentemente, eucalipto.

Miscigenação O departamento de Ciências Florestais, da Esalq/USP, em Piracicaba, trabalha para reunir amostras de espécies de eucalipto de todo o mundo - da bétula finlandesa à acácia indonésia. O objetivo é aperfeiçoar as mudas com a incorporação de informações de diferentes culturas. Uma das vertentes da pesquisa é a clonagem em laboratório da lignina, composto da planta que está diretamente relacionado à cor do papel (quanto menor a quantidade, maior o branqueamento). Atualmente, as empresas gastam fortunas com produtos químicos para conseguir a qualidade desejada.

Razões pra investir em P&D

**A LEI DE INOVAÇÃO,
REGULAMENTADA
EM 2005, FACILITA A
INTEGRAÇÃO ENTRE
INSTITUIÇÕES DE
PESQUISA, SETOR
PRODUTIVO E
UNIVERSIDADES**

O BRASIL ocupa a 27ª posição do ranking mundial de pedidos de patentes, com 265 solicitações em 2006. A situação é crítica para quem pretende tomar a dianteira do desenvolvimento entre os países subdesenvolvidos. Os EUA, líderes da lista, fizeram 60 mil pedidos. Por um lado, um vácuo enorme, por outro, espaço de sobra para oportunidades pioneiras.

As empresas no Brasil são as que mais produzem pinus e eucaliptos no mundo. Para se manter no topo, ainda mais com concorrentes como Indonésia e Chile no calcanhar, é preciso investir pesado em inovação.

O projeto Forests, que já é referência mundial no estudo do eucalipto, deu o primeiro e importantíssimo passo, mapeando 110 mil ESTs. As portas estão

abertas para novas descobertas, que podem desde baratear o custo da produção até eliminar resíduos que provocam imperfeições no papel.

A Lei de Inovação, regulamentada em 2005, facilita a integração entre instituições de pesquisa, setor produtivo e universidades. Essa última, têm criado e fortalecido as agências de Pesquisa e Desenvolvimento.

Os melhores cérebros do setor já estão sendo “roubados” dos institutos de pesquisa pelas empresas. As universidades têm treinado engenheiros florestais, bioquímicos e uma série de outros especialistas para atender à demanda do mercado.

Novas áreas (nanotecnologia, bioenergia e biocombustíveis), prometem novidades e devem sacudir o mercado internacional.

Você não precisa ficar circulando por aí para encontrar a melhor solução em processamento de refugos. A **CFF-FEDERAL** tem os equipamentos certos para sua empresa.



Fábrica C



Guilhotina móvel



Guilhotina estacionária



Alimentador de bobinas



Transportador de bobinas



Mesa de apoio e retenção de bobinas

Vendas:

TETRAPEL
Engenharia, Vendas e Serviços

PABX: (55) (19) 2116-3000 / Fax: (55) (19) 2116-3002
e-mail: tetrapel@tetrapel.com.br
www.tetrapel.com.br

CFF-FEDERAL

PABX: (55) (21) 2123-3333 / Fax: (55) (21) 2474-4981
e-mail: vendas@cff-federal.com.br
www.cff-federal.com.br

O QUE HOUE COM OS VELHOS CICLOS ECONÔMICOS?

POR ROD YOUNG, CHAIRMAN DA RISI

Após um período de retração econômica mundial no início da década, tem sido cada vez mais difícil verificar ciclos econômicos bem definidos, ao menos, se comparados as três décadas anteriores. O mercado norte-americano de papel e celulose foi o que apresentou crescimento mais significativo, mesmo que pontuado por períodos de baixas na maioria dos produtos desse indústria. O mesmo comportamento foi notado nos mercados global de celulose e de embalagens da Europa Ocidental; entretanto, este último, apresentou crescimento menos evidente. Já o mercado de de papel e embalagens na Ásia e o de papéis gráficos na Europa Ocidental apresentaram pequena volatilidade e praticamente nenhum crescimento.

Diversos são os fatores que, combinados, contribuíram para essa situação incomum se comparada aos últimos 30 anos. Os mais importantes são: o rápido e vigoroso crescimento da economia chinesa bem como o grande aumento da capacidade produtiva da indústria de papel desse país; a redução de capacidades em regiões desenvolvidas do mundo, especialmente na América do Norte; grandes mudanças nas variações das taxas de câmbio, particularmente em relação ao dólar

versus euro; e o secular declínio do uso de alguns tipos de papéis gráficos, principalmente papéis imprensa e não revestidos, devido a mudanças conjunturais na economia. Os parágrafos seguintes examinarão o impacto desses fatores para o mercado global de papel e celulose.

Como se sabe, nos últimos anos, a economia chinesa tem crescido a taxas anuais de dois dígitos. Essa forte expansão tem ajudando a amenizar os efeitos do ciclo de desaceleração da economia norte-americana, que vem sendo noticiado nos últimos trimestres. Porém, a esperada desaceleração das demais economias do mundo em resposta a retração econômica dos Estados Unidos, não tem sido acompanhada, nesse momento, pelas economias européia e japonesa. A explicação óbvia para esse fenômeno é a presença de uma nova força econômica que se equipara à norte-americana. Ao que tudo indica, a China deverá seguir crescendo rapidamente pelo menos no médio-prazo, tornando improvável um novo ciclo de retração econômica em nível mundial.

Porém, o crescimento da China é visto como um ponto negativo para a indústria mundial de papel a medida que este fenô-

meno tem sido acompanhado por uma grande expansão da capacidade de produção desse país. Essa onda de investimentos tem sido grande o suficiente para suprir o aumento da demanda doméstica da China por papel, resultando em intensa competição de preços. Estes, por sua vez, são controlados pelos altos ganhos de produtividade associados à instalação de equipamentos de primeira linha nas plantas chinesas. O excesso de oferta e os preços relativamente baixos têm afetado o restante do mercado mundial de papel já que as importações perderam espaço e agora os produtores locais passaram a exportar diversos produtos, especialmente papéis imprensa e revestidos.

Por outro lado, a rápida expansão da indústria chinesa de papel teve um efeito positivo sobre a oferta de fibra, pois a indústria local não foi acompanhada por aumento da oferta interna desse produto. As empresas ainda dependem largamente da importação de fibras virgens e recicladas. Produtores da América do Sul fizeram o possível para atender à demanda crescente da China, mas não tiveram sucesso absoluto já que os preços de celulose de fibra curta não aumentaram significativamente tanto quanto os da celulose de fibra longa. A oferta de celulose de fibra longa está limitada pela diminuição da capacidade produtiva no Canadá, devido principalmente ao fortalecimento do dólar canadense e restrições na oferta de madeira de fibra longa. Já os altos preços do papel reciclado têm levado a indústria de papel da China a diversificar as fontes fornecedoras desse produto.

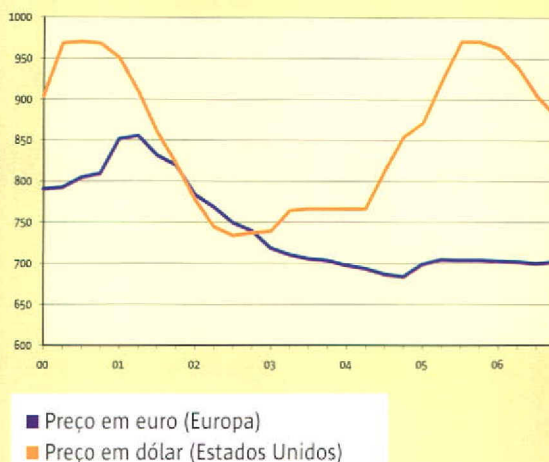
Produtores de regiões desenvolvidas estão seguindo na direção contrária da China no que diz respeito à capacidade produtiva, ajudando a balancear a rápida expansão da produção chinesa. Os norte-americanos foram mais agressivos na redução da capacidade, devido ao crescimento limitado da demanda interna, custos de produção relativamente altos e a diminuição na participação no mercado internacional. A grande queda da capacidade doméstica da América do Norte é o principal motivo da recuperação dos preços de diversos tipos de produtos da indústria de papel e celulose desde o início da década. Os produtores da Europa, por sua vez, racionaram parte de capacidade de produção cerca de dois anos após os norte-americanos e já

colhem benefícios no setor de embalagens.

Uma das principais razões do grande esforço dos europeus em diminuir a capacidade é a valorização constante do euro (e da libra esterlina) desde 2002. O euro valorizou mais que 50% em relação ao dólar nos últimos cinco anos, elevando os custos de produção da indústria da Europa Ocidental, que, por sua vez, tornou-se menos competitiva no mercado global. Esse é um grande empecilho para uma indústria que exportava perto de 20% da sua produção total no início da década. O excesso de produção que costumava ser vendido ao exterior acabou sendo direcionado ao mercado interno, ajudando a manter firmemente o controle dos preços domésticos. Dessa forma, o mercado europeu tornou-se um destino mais atrativo para os produtores de outras partes do mundo já que a valorização do euro foi traduzida em preços altos em outras moedas.

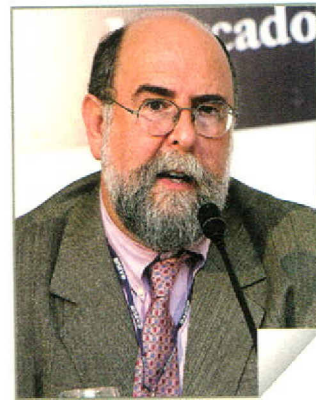
O último motivo que contribuiu para minimizar os efeitos do ciclo econômico da década atual é a constante diminuição da demanda por diversos produtos da indústria papelreira por conta da evolução da economia em geral. Os papéis imprensa e não revestidos foram os mais afetados devido a competição com a internet. Essa situação foi fortemente perceptível no mercado norte-americano, seguida pelo mercado europeu e, atualmente, pelos países desenvolvidos que, por sua vez, têm verificado gradativa diminuição do consumo de alguns papéis gráficos. A pressão da diminuição da demanda por papéis imprensa e não revestidos (e em menor intensidade, a demanda por demais tipos de papéis gráficos) tem ofuscado sua trajetória histórica de crescimento em momentos de ciclos de prosperidade econômica. Nesse sentido, qualquer alta nos preços desses produtos deve-se a restrição de oferta em vez de um salto da demanda, o que, de fato, ocorre com os ciclos de papel jornal e de não revestidos, atualmente.

Preços de papel revestido de pasta mecânica (por tonelada)



As expectativas de curto prazo seguirão condicionadas aos mesmos fatores que interagiram para criar o ambiente econômico não cíclico atual, apesar da volatilidade dos últimos anos. Espera-se que a economia mundial permaneça sem grandes alterações, aquecida pelo crescimento da China. A possibilidade de crescimento da capacidade produtiva do país ainda é vasta e as exportações tendem a aumentar. O mercado de celulose de fibra longa permanecerá comprimido, porém o mercado de celulose de fibra curta está preparado para atender o aumento da demanda. O setor de papel reciclado continuará como uma faca de dois gumes e, provavelmente, testemunhará o desequilíbrio dos preços, com forte tendência de aumento. Os produtores norte-americanos continuarão diminuindo capacidade produtiva porém com menor intensidade devido a bons lucros obtidos no início da década. Fornecedores da Europa Ocidental observarão aumento de preços futuro por conta de sua reestruturação. Há uma boa chance do dólar continuar desvalorizado em relação ao euro, assim como em relação às outras principais moedas. O impacto da internet sobre o consumo de papéis gráficos irá intensificar-se fora da América do Norte. Os ciclos econômicos podem desaparecer completamente, no entanto, o novo conjunto de parâmetros que afeta o mercado mundial de papel e celulose tornou-os significativamente distintos do século anterior. ■

JAPONÊS NO SAMBA E DRAG QUEEN NA LIDERANÇA



POR ALFREDO BEHRENS

Sabe-se que para ser eficaz o líder deve ter carisma. É assim no Brasil e alhures. Mas, o que é carisma para o brasileiro, pode não ser para o japonês, como também para o americano. Tanto que seria uma surpresa se Franklin Delano Roosevelt derrotasse Getúlio Vargas nas urnas brasileiras. Para não falar do presidente Bush em relação a Lula.

Esse é um assunto importante para o mundo dos negócios. Se quem escolhe o líder de uma subsidiária brasileira é americano, ele aceitaria a indicação de um candidato brasileiro carismático? Uma pesquisa recente indica que não, o que acarreta em perda da eficácia de liderança.

De fato, um estudo que liderei junto à comunidade do Emba (Executive Master of Business Administration), do IBMEC-SP, e com os egressos do MBA do London Business School, sugere que a maioria dos entrevistados escolheu trabalhar com o chefe eleito pelos seus pares. Isso mesmo, o presidente da Promon foi o preferido tanto dos alunos do London Business School quanto do IBMEC. Há duas razões para isso: ele foi escolhido pelos próprios colegas; e o tipo de liderança que alunos do MBA mais prezam é baseada no conhecimento.

Mas, quando a pergunta “com quem você gostaria de trabalhar?” foi substituída por “com quem a maioria de seus colegas gostaria de trabalhar?”, houve divergência com os entrevistados estrangeiros, que continuaram a preferir o presidente da Promon. Os brasileiros, por outro lado, declararam que a maioria dos colegas preferia trabalhar com

um líder conterrâneo, que representa as características de afabilidade e proteção. Se acharem estranho, pensem em por que o povo escolheu Lula em vez do candidato Alekmin. Na enquete, aliás, o líder escolhido pelos brasileiros é presidente de uma indústria de celulose e papel: Jose Luciano Penido, da VCP.

Havia outros líderes de empresas que os entrevistados poderiam escolher. Da indústria papelreira nacional, Penido era o único nome. Dois conceituados norte-americanos, das indústrias de aviação e varejo, também estavam incluídos na pesquisa. Ambos foram apreciados, mas não atingiram a primeira colocação. O último lugar foi ocupado por um brasileiro líder da subsidiária de uma multinacional americana no Brasil.

A metodologia da pesquisa é enfadonha para ser narrada aqui. Mas interessa salientar que, mesmo sendo exploratório, o estudo apontou conclusões importantes: os trabalhadores precisam de pouca informação para identificar o líder com quem gostariam de trabalhar. Acontece que raramente essas pessoas são consultadas e devem trabalhar com líderes indicados. Revelou ainda que os mais bem sucedidos líderes dos EUA poderiam não ser os mais apreciados na nossa terra. Mostrou também que os líderes indicados podem não ser os escolhidos, e que os escolhidos por americanos podem ser os menos apreciados no Brasil.

Tudo isso aponta para um problema crucial: a escolha do líder das subsidiárias pode não suscitar o melhor desempenho dos funcionários. Para corrigir o processo, bastaria praticar o indizível:

consultar os liderados. Não seria necessário pôr em prática o voto direto nas empresas, mas, obviamente, o trabalho revela que ouvir os liderados parece render melhores frutos do que simplesmente contratar um headhunter para adivinhar o que seria bom para a tosse dos futuros subordinados.

A pesquisa também indica que o brasileiro é melhor para liderar os brasileiros. Mas não pode ser qualquer um. O mais indicado seria a pessoa em melhor sintonia com a cultura do povo. Ele, porém, pode não ter essa mesma sintonia em relação aos estrangeiros que lideram as matrizes. Os indicados pelos estrangeiros seriam os menos brasileiros aos olhos dos brasileiros que devem liderar. Seriam tão convincentes aos brasileiros quanto uma drag queen a um homem. Se duvidares disso, pense em por que tão poucos brasileiros líderes de multinacionais dirigem organizações brasileiras, mesmo depois de aposentados. Talvez seja porque não sejam brasileiros típicos, como os dirigentes de futebol e das escolas de samba, por exemplo. É claro que há exceções, como Antonio Maciel Neto, antes na Ford (governo federal e empresas familiares), e agora na Suzano. Mas não se faz regras com figuras excepcionais. Para melhorar o estado das coisas é necessário apenas estar disposto a perguntar: como? ■

Alfredo Behrens
alfredobehrens@gmail.com
Consultor e diretor de novos negócios da ANAVE

40
ARACRUZ

HÁ 40 ANOS
FAZENDO UM BONITO
PAPEL NO
MUNDO INTEIRO.

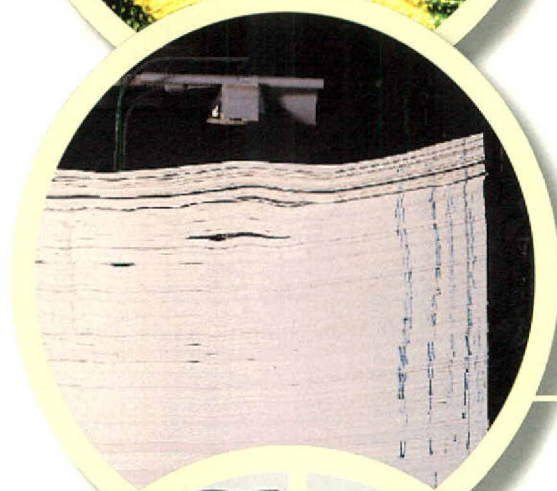
**NOSSA CELULOSE PERCORRE
UM GRANDE CAMINHO ANTES DE VIRAR
PAPEL NO EXTERIOR.**



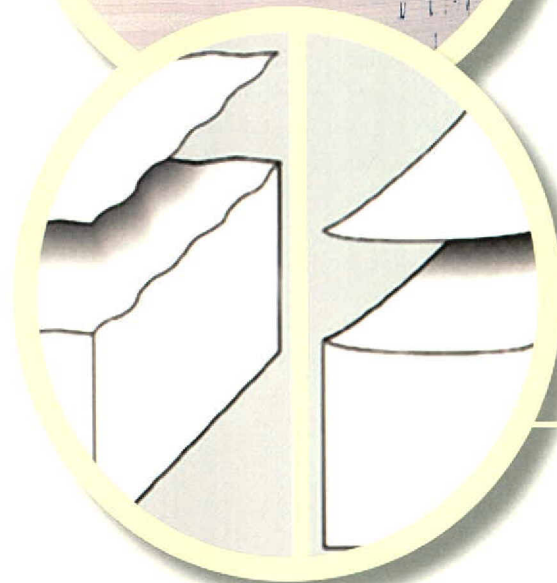
- Quase R\$ 6 milhões investidos em capacitação profissional em 2006.
- Programa Produtor Florestal: parceria com produtores rurais que já gerou mais de 5 mil empregos em 156 municípios.
- Eleita pelo terceiro ano consecutivo uma das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.
- Mais de 11 mil empregos diretos.



Delaminação em cartão



Encanoamento causado por absorção excessiva de solução de molhagem durante a impressão



Bordas de papel onduladas (Esq) e retesadas (Dir)

FORÇA DE LIGAÇÃO INTERNA, DENSIDADE APARENTE E TENDÊNCIA AO ENCANOAMENTO

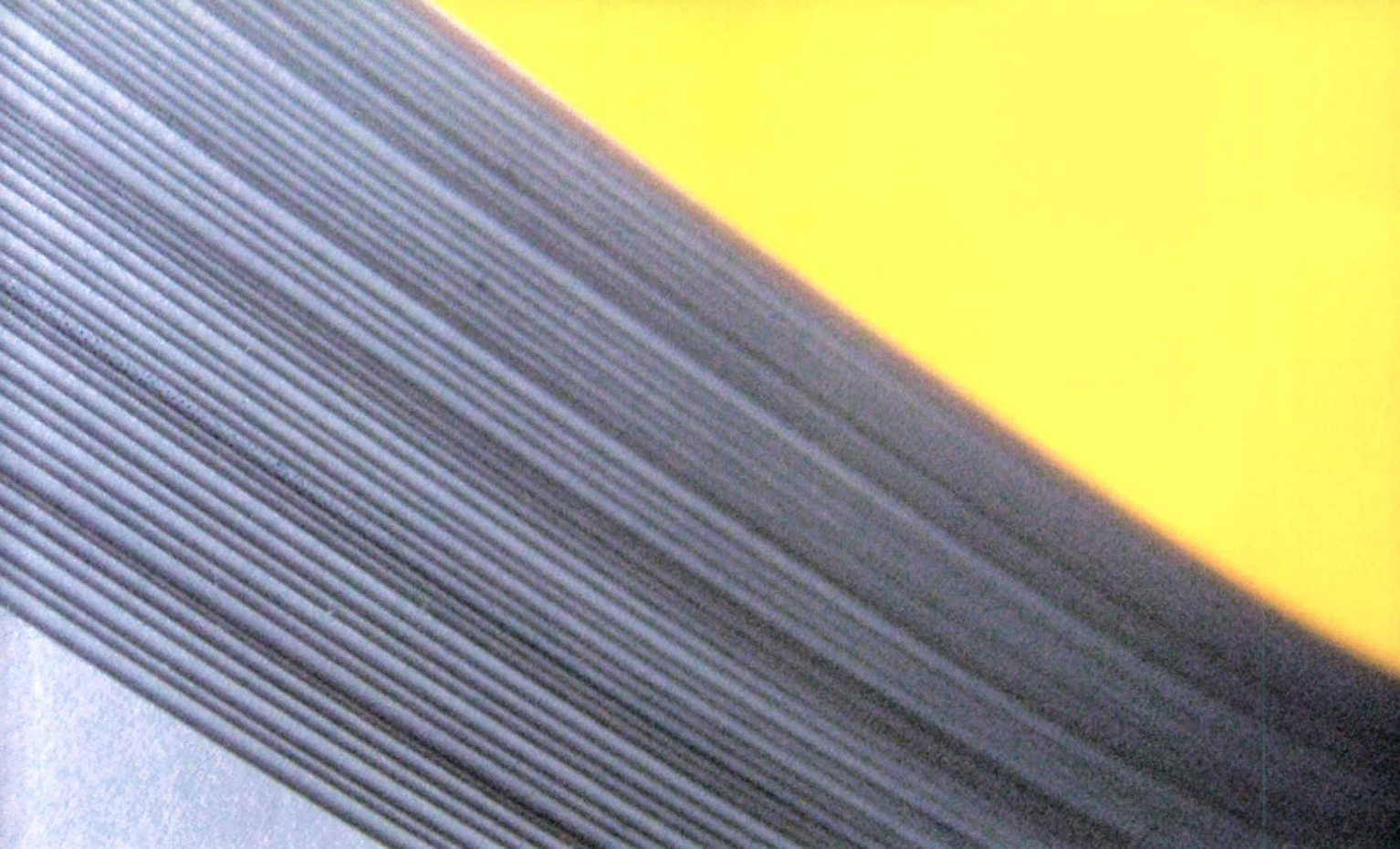
POR SÉRGIO ROSSI FILHO

FORÇA DE LIGAÇÃO INTERNA

A **resistência** do papel é normalmente considerada dentro do plano da folha (x-y), ou seja, nas direções paralela e perpendicular às fibras. A resistência na direção perpendicular ao plano da folha (z) é também importante e denominada força de ligação interna, que corresponde à força necessária para delaminar a folha de papel.

Se o valor do **tack** das tintas de impressão superar a força de resistência interna do papel, este sofrerá delaminação durante a impressão e, eventualmente, a formação do chamado "pirulito" (enrolamento da camada delaminada). Isso é particularmente grave quando envolve cartão.

O "pirulito" é um cilindro formado a partir de uma camada delaminada do papel que enrola em forma de tubo, podendo danificar as blanquetas da impressora quando muito volumoso.



DENSIDADE APARENTE

É uma propriedade fundamental que expressa a massa por unidade de volume da folha. Quanto maior o volume de vazios contido no interior do papel, menor sua densidade aparente. Quanto maior o nível de calandragem da folha, maior a sua densidade aparente.

A densidade aparente afeta as propriedades mecânicas, físicas, ópticas e elétricas do papel. Quanto maior a densidade, maior a quantidade de papel contido no mesmo volume. Em outras palavras, um palete ou uma bobina de papel mais denso permite imprimir maior quantidade de folhas ou cadernos, reduzindo o número de paradas para troca de pilhas, o número de emendas de bobinas e a quantidade de embalagem.

TENDÊNCIA AO ENCANOAMENTO

As causas básicas do encanoamento devem-se a diferenças na orientação das fibras e da composição fibrosa e não-fibrosa dos lados tela e feltro. Visto que a umidade absorvida pelo papel provoca a expansão das fibras, a folha encanar na direção contrária à face umedecida. Algumas vezes, o papel encanar na direção da face umedecida, originando um tipo de problema conhecido por encanoamento reverso.

Diferenças estruturais e de orientação das fibras explicam os diferentes graus de expansão ou contração entre os dois lados do papel com as variações de umidade. Por causa dessas diferenças, o papel irá encanar preferencialmente na direção do lado tela, com o eixo de curvatura paralelo ao sentido das fibras, quando ocorre perda de umidade ou a umidade relativa do ar diminui. Quando ocorre ganho de umidade ou a umidade relativa do ambiente aumenta, o papel tende a encanar na direção do lado feltro.

Os papéis menos porosos e menos densos são menos sujeitos ao encanoamento. O aumento no conteúdo de carga mineral tende a diminuir o encanoamento. Quanto maior a diferença estrutural dos dois lados do papel, maior a tendência ao encanoamento.

Ao ser exposto ao ambiente da sala de impressão, o papel pode absorver ou perder umidade, dependendo do diferencial de umidade entre ele e o ambiente. Quando o papel absorve umidade, suas bordas tornam-se onduladas, podendo causar problemas de registro e rugas na contrapilha das folhas. Quando perde umidade, bordas tornam-se retesadas, podendo causar problemas de registro e rugas no centro das folhas.

Para evitar problemas, o melhor a fazer é manter o papel embalado com material à prova de umidade até o momento do uso, ou seja: não deve ser desembalado até o

pré-refilo. Após essa etapa, deve ser novamente embalado. Entre uma entrada e outra em máquina, deve ser protegido contra a umidade do ar da sala de impressão.

Papéis que apresentam diferenças estruturais dos dois lados da folha, como o cartão, o cuchê L1, o monolúcido etc., são naturalmente sensíveis às variações de umidade e, por isso, nunca devem ser mantidos desembalados. A recomendação é que se faça pilhas pequenas e alimente a impressora utilizando o dispositivo *non-stop*. Infelizmente, esses papéis são geralmente impressos em um só lado, aumentando ainda mais o encanoamento.

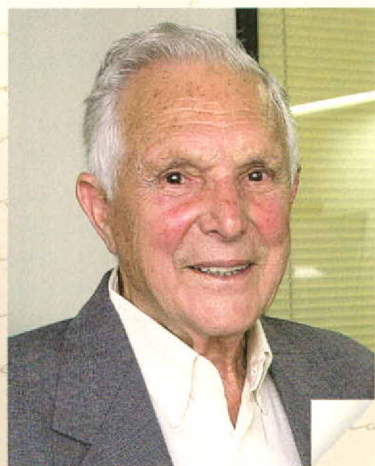
No caso de rótulos, o encanoamento não deve ser orientado no sentido contrário ao das máquinas rotuladeiras. No caso de capas de livros, se ocorrer o encanoamento, não deve estar orientado perpendicularmente à lombada para não deformar o produto.

Quando o papel encanar após a impressão do primeiro lado das folhas, dependendo da curvatura, a alimentação da impressora será prejudicada durante a impressão do verso. Nesse caso, a única providência possível é “quebrar” o papel (virar as bordas curvadas no sentido contrário). ■

Sérgio Rossi Filho é consultor em processos na indústria de papel, celulose e papel artes gráficas. rossigraf@terra.com.br



Imigrante do Papel



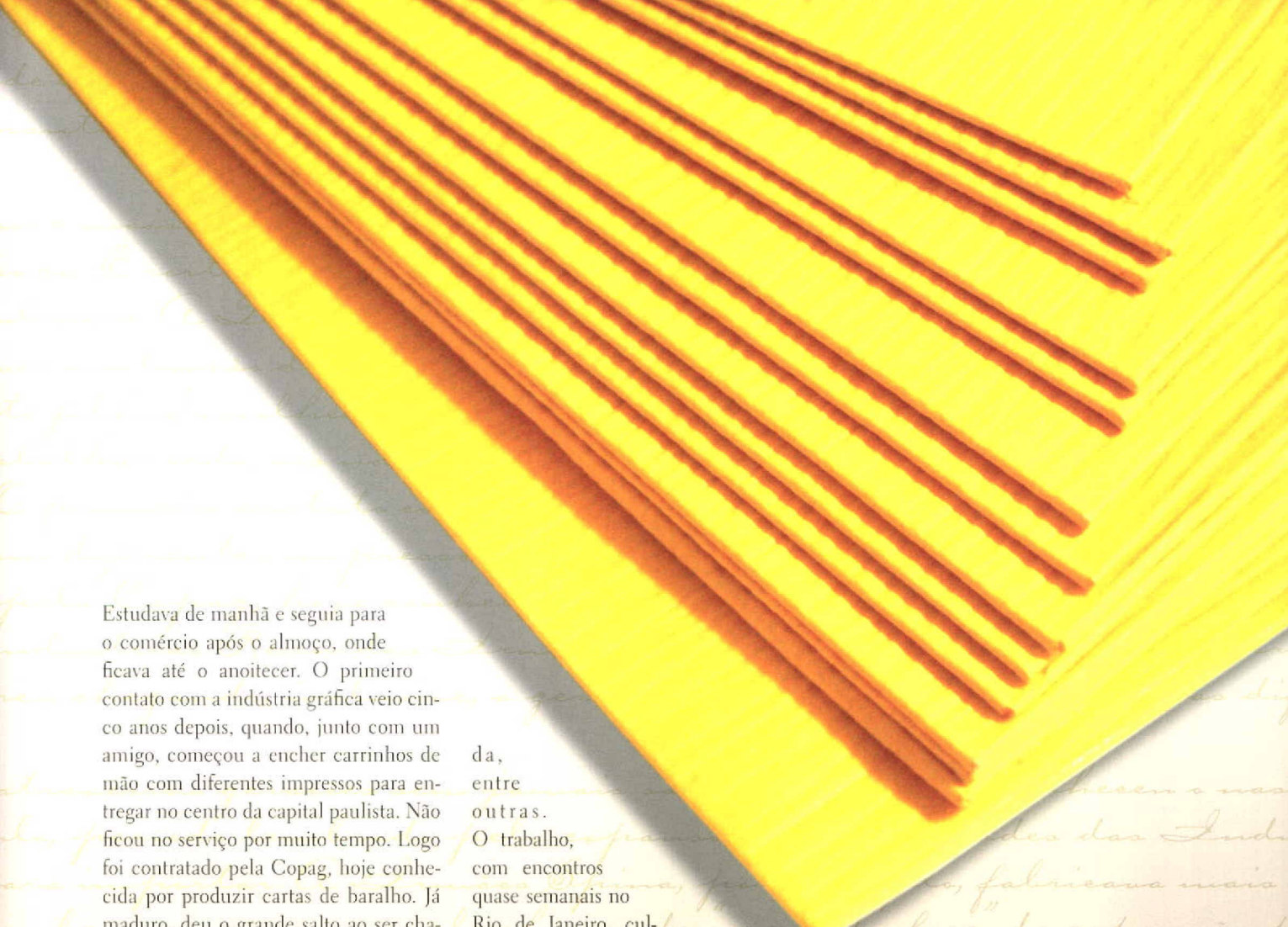
NASCIDO NA PEQUENA
ALDEIA DE AMARANTE,
“SEU SIDONIO” VIVEU A
REVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA
PAPELEIRA

POR WILSON AZUMA

São privilegiados os que completam oito décadas de vida com sentimento de dever cumprido. Uma dessas figuras raras é o sócio-fundador da Anave, Sidonio Gomes Moreira, português radicado no Brasil desde os dois anos de idade, que se transformou em importante personagem da revolução da indústria papelreira, sobretudo de envelopes. A história deste homem, que hoje curte a aposentadoria e se dedica a obras sociais, reflete a saga de milhares de imigrantes que buscaram aqui uma nova oportunidade de vida. Nem todos venceram, ele sim.

Voltemos às terras lusas do início da década de 20. Seu Sidónio, como é mais conhecido, nasceu em Amarante, na época uma pequena aldeia, hoje com mais de 60 mil habitantes, ao norte, próxima a Braga. É cortada pelo rio Tâmega, famosa pela belíssima paisagem serena e arquitetura histórica. A Europa, porém, estava em turbulência. A Primeira Guerra Mundial havia chegado ao fim, em 1918, mas paz, definitivamente, não era a palavra ideal para descrever a situação da maioria dos países. Havia miséria, fome e desemprego. Sem muitas alternativas, a família Moreira (pai, mãe e sete filhos) escolheu a pátria-irmã para novo lar.

Por conta das dificuldades financeiras, Seu Sidónio começou a trabalhar cedo, aos nove anos, em uma farmácia.



Estudava de manhã e seguia para o comércio após o almoço, onde ficava até o anoitecer. O primeiro contato com a indústria gráfica veio cinco anos depois, quando, junto com um amigo, começou a encher carrinhos de mão com diferentes impressos para entregar no centro da capital paulista. Não ficou no serviço por muito tempo. Logo foi contratado pela Copag, hoje conhecida por produzir cartas de baralho. Já maduro, deu o grande salto ao ser chamado para trabalhar nas Indústrias Reunidas Irmãos Spina, uma das gigantes do período. Passou os próximos 30 anos na empresa, atuou em diversos setores, chegando, inclusive, à gerência de vendas. Lá, conheceu as dificuldades e desafios da categoria.

Um aspecto interessante da trajetória de Seu Sidônio, é que ele atravessou gerações sem jamais sair do mercado. Conheceu o nascimento da indústria paulista da primeira metade do último século, período lembrado pela expansão das atividades das Indústrias Matarazzo. “Tudo era feito aqui, não havia essa facilidade para importar. A Irmãos Spina, por exemplo, fabricava mais de 500 itens”, relata. Antes de encerrar a carreira, ainda trabalhou por alguns anos no que ele chama de “segunda fase” da expansão papeleira, que teve início após a Ditadura Militar, como a redemocratização e, conseqüentemente a abertura econômica.

No auge da carreira, em meados dos anos 90, Seu Sidônio fez parte de um grupo de estudos que reuniu profissionais do Ministério da Fazenda, Correios, Casa da Moe-

da,
entre
outras.

O trabalho, com encontros quase semanais no Rio de Janeiro, culminou na elaboração da primeira norma técnica da ABNT para envelopes. Antes disso, pouca gente no País tinha ouvido falar em folha A4, só pra ficar em um exemplo familiar. Desse período, ele tem uma ótima história. “Certa vez, o Bradesco decidiu mecanizar seu sistema de inserção de envelopes, que era feita manualmente. Chamaram a gente (da Irmãos Spina) para fazer testes. Só que podíamos trabalhar apenas após às 10 horas da noite, e o lugar ficava na Cidade de Deus. Um dia, sabe quem aparece lá, de pijama e chinelo? O Amador Aguiar (fundador do banco)”, lembra.

Mas o sucesso de seu Sidônio não tem relação apenas com o trabalho técnico (sempre atuou na área de vendas), mas também com a luta pela melhoria e expansão do setor como um todo. Não é à toa que é sócio-fundador da Anave, entidade que ajudou a criar e da qual participou ativamente durante décadas.

Dois anos atrás, ele finalmente decidiu descansar e encerrou, com méritos, o casamento com a indústria de papel (o amor segue pra sempre). Agora, final-

mente pode passar mais tempo com a família, que conta com a esposa, dona Abábia, quatro filhas e cinco netos. Além disso, é participante ativo de um grupo assistencial ligado à igreja católica, no bairro do Tatuapé.

No último dia 22 de março, a Anave promoveu em sua sede, em São Paulo, um evento para homenagear os fundadores da entidade. Quando foi a vez de Seu Sidônio receber a placa, deu-se um dos pontos altos da comemoração. Durante o discurso, entre palavras de agradecimento e incentivo à categoria, ele declamou um belo poema de Fernando Pessoa, que fala sobre uma aldeia. No texto, o autor traça um paralelo entre dois rios, o D'oro e o Tâmega. O primeiro podia ser mais belo, mas, para ele, o outro valia mais, pois era o que passava pela sua terra. O que ele quis transmitir? Elo, amizade e fidelidade, valores e ensinamentos deste homem que é personagem e autor da história do papel no Brasil. ■



MOLIÈRE E A COMUNICAÇÃO

POR PATRÍCIA CAFFARENA CELANI-CHNEE

UM PASSEIO PELAS PÁGINAS DO MESTRE DO TEATRO FRANCÊS VALE MAIS QUE OS MANUAIS

Sábria e irônica ao mesmo tempo, a obra *O burguês fidalgo*, do dramaturgo Jean-Baptiste Molière, ensina-nos mais sobre a comunicação do que muitos manuais que transitam por aí. Além de mostrar o esforço burguês para fazer parte da nobreza, o autor mostra também que a comunicação deve ser sempre clara e objetiva.

Na Europa do século XVII, ele descrevia nas peças heróis empenhados em causas, impostores, falsos devotos e maus cristãos. O fato dos personagens serem tão reais e indesejáveis provocou o ódio dos censores. Escrito em 1670, o livro é uma de suas peças mais modernas. Descreve o senhor Jourdain como um homem “que tinha toda vontade do mundo de ser sábio”, motivo pelo qual contratava inúmeros professores para aprender regras de etiqueta e cultura erudita. O novo rico aprende com seu mestre de filosofia que a melhor mensagem prima pela simplicidade e objetividade. A fim de impressionar uma marquesa por quem se apaixona, ele pede ajuda ao mestre para escrever um “galante, moderno e bem arranjado” bilhete, que pretendia deixar cair aos pés da amada. A frase era “belle marquise vos beaux yeux me font mourir d’amour”, ou, “bela marquesa, seus belos olhos fazem-me morrer de amor”.

Atendendo ao pedido, o mestre mostra as formas possíveis de escrever o bilhete. Empolga-se ao jogar com as palavras, talvez para justificar sua contratação, ou porque o exagero fosse moda (o barroco imperava à época), e faz uma série de propostas que são sucessivamente desprezadas: “de amor morrer me fazem, bela marquesa, seus belos olhos”; “seus olhos belos de amor me fazem, bela marquesa, morrer”; “morrer seus belos olhos, bela marquesa, de amor me fazem”, e ainda “me fazem seus belos olhos morrer, bela marquesa, de amor”. O senhor Jourdain recusa cada uma delas.



Questionado sobre qual seria a melhor forma, o professor de filosofia reconhece que é a primeira de todas, aquela dita pelo próprio senhor Jourdain.

Moral da história: como aprende o burguês, a maneira mais indicada de se dizer algo é sendo claro e objetivo: “bela marquesa, seus belos olhos me fazem morrer de amor”. A mensagem saíra dele espontaneamente e, dessa maneira, teria de ser natural como sua admiração, e, portanto, genuína.

Com ele, aprendemos que a forma (meio) não deve ser escolhida em detrimento do conteúdo, que é o mais importante, o caminho que tem a função de levar uma idéia, transportar um pensamento e dar uma notícia.

E assim ocorre com toda e qualquer comunicação dentro de uma empresa: quanto mais clara, objetiva, transparente e sincera, melhor cumprirá seus objetivos a médio e longo prazo.

Existem inúmeros canais de comunicação em uma empresa, assim como emissores e receptores. Mas há, por outro lado, uma maneira mais adequada de comuni-

cação: a mais simples e objetiva, que não corre o risco de suscitar dúvidas, suposições, distrações, nem dá margens para ambigüidade de interpretações.

Os rodeios e floreios desviam a atenção do mais importante, que é a correta compreensão da mensagem. Não que seja proibido “brincar” com as palavras ou abdicar da criatividade, importante para chamar e manter a atenção, mas sempre com vistas aos objetivos.

Para ser eficaz, a comunicação necessita de planejamento em função de seus objetivos, de comunicador(es) e receptor(es), e de posterior avaliação dos resultados atingidos. Assim, ganha-se tempo, um precioso e irrecuperável ativo.

É preciso considerar que da comunicação depende da compreensão dos valores, da forma de executar as mais diversas tarefas, de recompensar e/ou punir ações mais ou menos adequadas, bem como a solução de problemas.

Quanto mais preparada a liderança, mais direta consegue ser, sem floreios e sem envolver terceiros que nada têm a ver com determinados problemas.

A sinceridade também é muito importante. Quanto mais queremos esconder algo, mais nos enrolamos, mais tempo perdemos ao cair na tentação das justificativas que seriam desnecessárias, e que por isso comprometem a crença no que dizemos. Sem perceber, nos prendemos em justificativas e assim acabamos por atrair mais atenção justamente para o ponto do qual queríamos fugir. E só conseguimos levantar mais curiosidades, estimular fofocas e boatos.

Em uma empresa não é diferente: a naturalidade é uma receita, nem tão secreta, que tende a evitar e até mesmo ajudar a resolver muitos problemas de comunicação.

“Bela marquesa, seus belos olhos me fazem morrer de amor”. ■

Patricia Caffarena Celani-Chnee
patricia.celani@gmail.com
É pós-graduada em psicologia e mestre em administração e planejamento.

BOVESPA MAIS: ALTERNATIVA CONVENIENTE

A **BUSCA** pela diversificação das possibilidades de acesso à Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) resultou na criação do novo segmento de negociação no mercado de balcão organizado, denominado Bovespa Mais (Mercado de Ações para o Ingresso de S.A.'s), regulamentado pela Instrução CVM 243.

Espécie de pré-mercado o instituto destina-se às sociedades que dispõem de estratégia gradual de ingresso ao mercado de capitais e que objetivam visibilidade e parceria para concretização de seus projetos de desenvolvimento, sendo imprescindível a saúde financeira, o disclosure e a assinatura de Contrato de Participação Bovespa Mais.

Com vistas a viabilizar maior exposição ao mercado de capitais é apoiada a evolução da sociedade em relação à transparência, ampliação da base de acionistas e liquidez, vislumbrando-se, dentre outras, as seguintes hipóteses:

1. Ofertas iniciais de ações inferiores a 25%, desde que haja o compromisso de se completar, até o sétimo mês, tal margem de abertura de capital;
2. Venda de ações de forma concentrada, com a ressalva de existirem planos para posterior pulverização;
3. Casos de ausência de oferta, sendo permitido o uso da marca Bovespa Mais para ampliar exposição e contato da sociedade com o mercado investidor. São oferecidos ainda diferentes servi-

ços pela Bovespa, que vão desde de relatórios de análises independentes até a organização de uma agenda de encontros e eventos com os investidores e negociações por meio de leilões periódicos em horários pré-estabelecidos.

Dentre as conveniências observadas, pode-se citar a inserção em ambiente de negociação mais flexível, intensificação da exposição ao mercado e o compromisso com desenvolvimento por meio da necessidade de pactuação de futura adesão às práticas avançadas de governança corporativa, a saber: o Novo Mercado.

É sabido que o Novo Mercado, dadas as exigências diferenciadas de práticas de governança corporativa, proporciona não somente o aumento do grau de confiança, ética e valor para os participantes do capital, mas também o alinhamento dos objetivos, transparência nos negócios e atração de capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial.

Otimização do desempenho, competitividade, perenidade, adoção de processos decisórios de qualidade, melhora dos controles internos, redução de risco de fraudes, boa imagem da sociedade no mercado, bem como o aumento de seu valor no mercado e fácil acesso ao capital, são, hoje, realidade para muitas das sociedades empresárias que optaram por listar-se nos segmentos especiais da Bovespa.

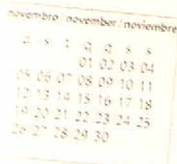
A participação no Bovespa Mais proporciona, a permanente construção de um mercado forte e dinâmico para os papéis de empresas que demonstram intenção de alcançar patamares superiores de exposição ao mercado de capitais e aderir ao modo de gestão que prima pela transparência, fortalecimento dos controles, minimização dos impactos advindos das decisões empresariais e respeito aos participantes do capital social.

Quaisquer que sejam o setor e o tamanho da empresa, são viabilizados processos seguros e ágeis de abertura de capital. Recursos são disponibilizados para contribuição do sucesso da operação, assim como é oferecida a capacitação dos profissionais da sociedade, pressupondo-se sempre a imprescindibilidade da apresentação de plano de crescimento claro e detalhado, capaz de justificar a necessidade de captação de recursos no mercado de ações.

Portanto, eis mais um caminho que se propõe a assegurar aos empreendimentos promissores a adaptação ao funcionamento da bolsa e preparação de futura listagem no mercado principal, garantindo os direitos e as informações aos investidores, no intuito de favorecer o crescimento sustentável de nossa economia. ■

*Patrícia Alencar da Silva
Advogada especialista em Direito Societário e
Contratual da Kanamaru e Crescenti
Advogados & Consultores*

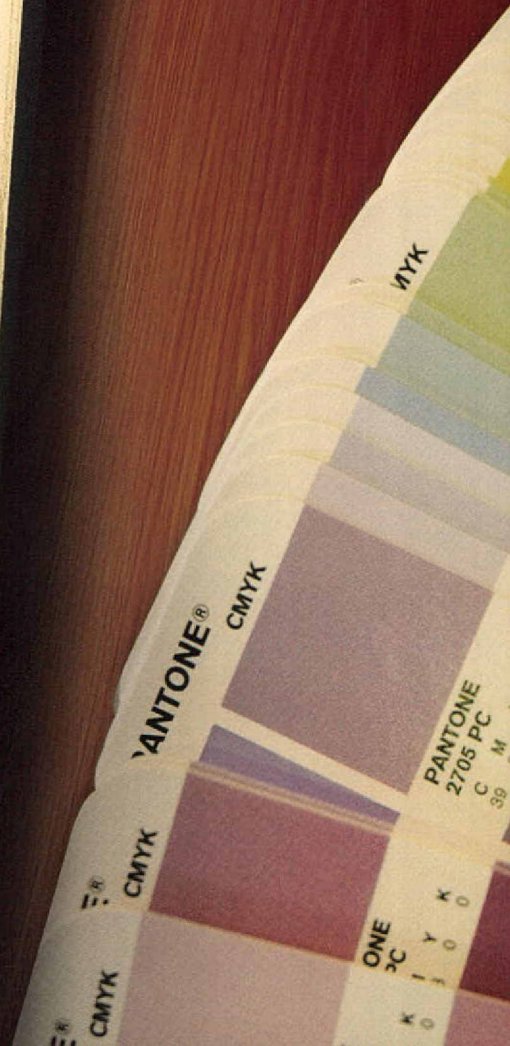
0800 722 6366.
*Nosso número para você
anotar na sua agenda.*



SPP-NEMO
DISTRIBUIÇÃO NACIONAL
0800 722 6366
www.spp-nemo.com.br

Tudo que você precisa em produtos gráficos
com a facilidade de uma ligação.

<i>Auto-adesivos</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Auto-copiativos</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Envelopes</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Reciclato offset</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Papéis especiais</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Papel couché</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Papel cut-size</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Papel offset</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Papelcartão</i>	<i>0800-722-6366</i>
<i>Tintas</i>	<i>0800-722-6366</i>



A GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS PODE REDUZIR CUSTOS?

POR PROF. ANTONIO DE LOREIRO GIL



Redução de custos é o foco e a área de gestão de pessoas, ou seja, o agente que estabelece mapas de relacionamento entre integrantes de grupos sociais profissionais informais via internet.

Estruturar e gerenciar conexões informais entre profissionais do negócio é decisivo para o alcance e o entendimento das decisões inovadoras e para identificar as reduções de custo obtidas com reflexos nos programas de recompensa profissional vigentes.

As conexões informais entre os profissionais do negócio são convergentes a profissional-chave (critical player ou natural broker), o qual deve ter conhecimentos quanto a estratégias e objetivos específicos a cada momento histórico do negócio.

Prioridades e impacto das decisões nas atividades vitais do negócio orientam os grupos informais atuantes via internet.

O preço final de produtos ou serviços é resultado dos custos dos processos organizacionais. Por isso, os processos de tomada de decisão necessitam de modelos de gestão unificados – premissas e princípios comuns – com ênfase à integração das diversas atividades empresariais.

São exemplos de premissas e princípios comuns à gestão de negócios na abordagem do modelo e metodologia para gestão integral SWOT-BSC-DEQ-BIN.

1 -- a tomada de decisão direcionada a maximizar o desempenho ou minimizar as falhas;

2 -- mensurar os cenários pré e pós-decisão com indicadores de logística (desempenho ou falhas) e índices de controladoria (contábil e financeiros);

3 -- tratar contingências, incertezas e riscos quando dos processos de mudança;

4 -- acionar programa de recompensas com remuneração variável, incentivos e reconhecimento profissional;

5 -- utilizar como instrumentos da gestão:

5.1 -- o demonstrativo organizacional Balanço Intelectual (BIN) – visão dos processos de mudança na perspectiva da pessoa jurídica;

5.2 -- o documento Certificado da Marca Própria da Gestão/Gestor dos profissionais partícipes dos projetos de mudança com objetivo de agregar valor aos negócios.

Profissionais competentes atuando em equipes de trabalho formais ou informais são ingredientes determinantes para as decisões que estabeleçam o diferencial competitivo com foco em preço vencedor de produtos ou serviços.

A INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE

Privilegiar a gestão integrada de pessoas para sintonizar processos de tomada de decisão, diferenciais competitivos, preço final de produtos ou serviços com objetivo de alcançar equipes de trabalho produtivas, sejam formais ou informais, é o caminho para uma indústria de papel e celulose vigorosa e com força para enfrentar os desafios do século XXI.

O “custo de atrasos em projetos” é exemplo do momento organizacional representativo de pobre e baixa qualidade de natureza, mau desempenho ou ocorrência de falhas nas atividades do modelo e metodologia da engenharia de produto do negócio.

As decisões devem ser justificadas via ferramentas (técnicas e procedimentos) e instrumentos (relatórios, telas e bancos de dados) sustentados por modelo de gestão integrada.

O “estímulo aos profissionais integrantes dos grupos informais via internet” é vertente decisiva para a gestão integral de pessoas.

O Balanço Intelectual e o Certificado da Marca Própria da Gestão/Gestor são instrumentos com conteúdo que espelha as prioridades, o impacto e os estímulos inerentes à gestão de pessoas efetivada com o modelo / metodologia SWOT/BSC/DEQ/BIN.

Será que a gestão integrada de pessoas é ferramenta para redução de custos?

Será que a prioridade organizacional é a visão de singularidade com a colaboração das diversas áreas do negócio – logística; controladoria; tecnologia da informação (TIC); recursos humanos – focadas na gestão integrada de pessoas no ambiente dos grupos sociais profissionais informais via internet para maior lucratividade e competitividade do negócio indústria de papel e celulose? ■

Prof. Antonio de Loreiro Gil
Professor titular da Universidade Federal do Paraná (UFPR). gilgil@osite.com.br

Crescer com o Brasil, com muita
responsabilidade social.



www.internationalpaper.com.br

É da nossa natureza.

O crescimento da International Paper é reflexo do quanto a empresa acredita no presente e no futuro do país. Desenvolver projetos socioambientais, garantir a preservação do meio ambiente, gerar melhorias na qualidade de vida das comunidades onde atua e investir no capital humano são resultados do comprometimento que a International Paper tem com o progresso do Brasil. Para a International Paper, tão importante quanto acreditar no seu país é ter a oportunidade de participar e crescer junto com ele.

CHAMEX **CHAMEQUINHO** **Chambriil**

INTERNATIONAL  **PAPER**

Investimento milionário no setor gráfico

A **Posigraf**, maior indústria gráfica brasileira e uma das maiores gráficas da América Latina, faz o maior investimento de sua história e marca o início de um crescimento agressivo visando o mercado nacional e internacional.

Com o investimento de R\$ 50 milhões e referência nacional no segmento de grandes tiragens, a gráfica paranaense – empresa do Grupo Positivo, maior corporação de Educação e Tecnologia do país – poderá imprimir 691 mil cadernos de 16 páginas por hora (691 mil IPH), o que consolida sua liderança nacional tanto em capacidade operacional quanto de segmento de mercado.

O novo Complexo Industrial Gráfico ocupa uma área total de 60 mil m² e contará com duas unidades, ocupando 31 mil m². O Centro de Distribuição (com 11 mil m² de área construída) vai melhorar a capacidade de armazenagem e movimentação de insumos, material semi-acabado e material acabado, e o Centro de Produção (com 20 mil m² de área construída) permitirá mais controle e agilidade interna de todos os processos, ganho de escala e otimização de todas as operações envolvidas entre o pedido e a entrega do material ao cliente.

“A nova unidade também promoverá a geração de mais empregos. Em 2006, eram 833 diretos e, até o final da ampliação, chegará a 930”, comenta Giem Guimarães, reforçando que o novo momento da Gráfica Posigraf acontece nas comemorações do 35o aniversário. Fundada em 1972 para imprimir os livros didáticos das Escolas Positivo, instituição de ensino básico da corporação, hoje a empresa atua no mercado promocional e editorial, e apenas 25% de sua operação está comprometida com os serviços gráficos das demais empresas do Grupo Positivo – o novo Complexo Industrial Gráfico otimizará, por exemplo, os processos de logística dos mais de 10 milhões de livros, entre didáticos, paradidáticos e dicionários produzidos anualmente pela Editora Positivo. Estes materiais estão presentes em todo o Brasil por meio do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) além de escolas particulares, distribuidores e livrarias.

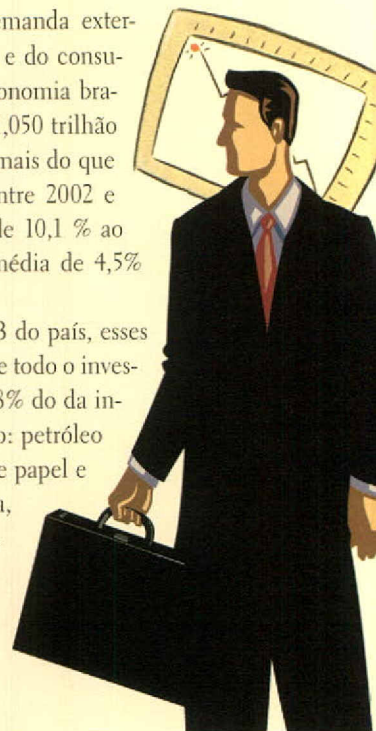
A partir desta edição, a Posigraf será a empresa responsável pela produção - impressão e o acabamento - da Revista ANAVE.

Investimento do BNDS deve crescer 62% até 2010

Impulsionados pela forte demanda externa e pelo aumento da renda e do consumo interno, 16 setores da economia brasileira planejam investir R\$ 1,050 trilhão nos próximos quatro, 62% a mais do que os 650 bilhões investidos entre 2002 e 2005, um crescimento real de 10,1% ao ano considerando inflação média de 4,5% no período.

Representando 9% do PIB do país, esses setores respondem por 63% de todo o investimento da indústria e por 68% do da infraestrutura. Entre eles estão: petróleo e gás, mineração, siderurgia e papel e celulose, carros-chefe da área, com taxas acima da média.

(Fonte: ABRAF e Folha de São Paulo)



Cenibra investe US\$ 340 milhões na 1a. fase do projeto de ampliação

A **Celulose Nipo-Brasileira S/A** inaugurou em junho a primeira fase da ampliação da planta localizada em Belo Oriente (Vale do Rio Doce). Ao todo, o investimento chega a US\$ 340 milhões e ampliará a capacidade produtiva de 936 mil toneladas para 2 milhões de toneladas até o final do ano. Nesta etapa, o acréscimo será de pouco mais de 21%, atingindo as 1,140 milhão de toneladas. A estimativa de faturamento para 2007 é de R\$ 1,2 bilhão, 14,7% a mais do que os R\$ 1,046 bilhão de 2006.

Além do aumentado da produção, existe um projeto, orçado em US\$ 200 milhões, para ampliar em 60% o porto que possui juntamente com a Aracruz Celulose, em Vitória, no Espírito Santo. Com o aporte, a capacidade do porto passará de 5 milhões de toneladas para 8 milhões de toneladas. Em seis ou sete anos, a Cenibra pretende realizar inversões estimadas entre US\$ 600 milhões e US\$ 700 milhões para dobrar a produção da planta em Belo Oriente. (*Diário do Comércio*, em maio – Belo Horizonte).



Livre de impostos

As restrições à importação de papel imune utilizado na fabricação de livros, revistas e jornais, animam as indústrias a produzir para o mercado interno, que consome cerca de 500 mil toneladas por ano. Empresas como a Norske Skoge e a Stora Enso planejam ampliação da capacidade e acreditam que devem ser economizados anualmente US\$ 150 milhões com a queda da entrada de similares importados no País.

A Norske Skog, a segunda maior fabricante de papéis par publicações no mundo, aposta na manutenção da taxa de crescimento de 5% do mercado de papel imune no País em 2007. A empresa deu início ao projeto de expansão da planta em Jaguariáiva (no Paraná) no começo do ano, que aumentará sua capacidade produtiva em 200 mil toneladas em 2009. Hoje, a fábrica da empresa no Estado produz 185 mil toneladas anualmente. (DCI, em junho – São Paulo).

Multiformas compra fábrica da VCP

A Votorantim Celulose e Papel - VCP, uma das maiores empresas de celulose e papel da América Latina, anunciou em maio a conclusão da venda de sua unidade industrial localizada no município de Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo, para o Sr. Emanuel Wolff, acionista majoritário da Comércio e Indústria Multiformas, pelo valor total de R\$ 57,2 milhões, conforme contrato de venda firmado em março deste ano. A unidade possui capacidade de produção de 25 mil toneladas por ano de papéis diferenciados como os decorativos (para revestimento de painéis de madeira e acabamento de móveis), embalagens especiais (de sabonetes e cigarros) e imprimir e escrever especiais (coloridos, perfumados, em relevo e cartolinas).

Livros com 'Selo Verde'

A Suzano Papel e Celulose iniciou um projeto que permitirá gráficas brasileiras obter a certificação florestal FSC. Até então, apenas as grandes papeléiras tinham acesso a essa certificação.

A certificação das gráficas permitirá que mais produtos com o selo, como livros e embalagens, cheguem às mãos dos consumidores. O projeto da Suzano deverá incluir 32 gráficas e distribuidores até 2008. Vinte deles já deram início ao processo. São gráficas promocionais (que imprimem panfletos e materiais de divulgação), de embalagens e editoras. A Suzano arcará com os custos de capacitação e com o processo de certificação das empresas. O objetivo é que as empresas se antecipem a uma tendência crescente entre consumidores de países desenvolvidos: a opção por produtos ecologicamente corretos.



Ibema - Cia. Brasileira de Papel

- Cartão Triplex Coating
- Cartão Duplex Coating
- Papel Monolúcio e Apergaminhado
- Superbound

Himasa - Heidrech Industrial -

Merc. e Argícola S/A

- Papelão Couro

Industrial e Agrícola Rio Verde Ltda.

- Papelão Paraná

Indústria Novacki S/A

- Papel Kraft e Semi-Kraft

Fábrica de Papelão Timbó Ltda.

- 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 - São Paulo - SP

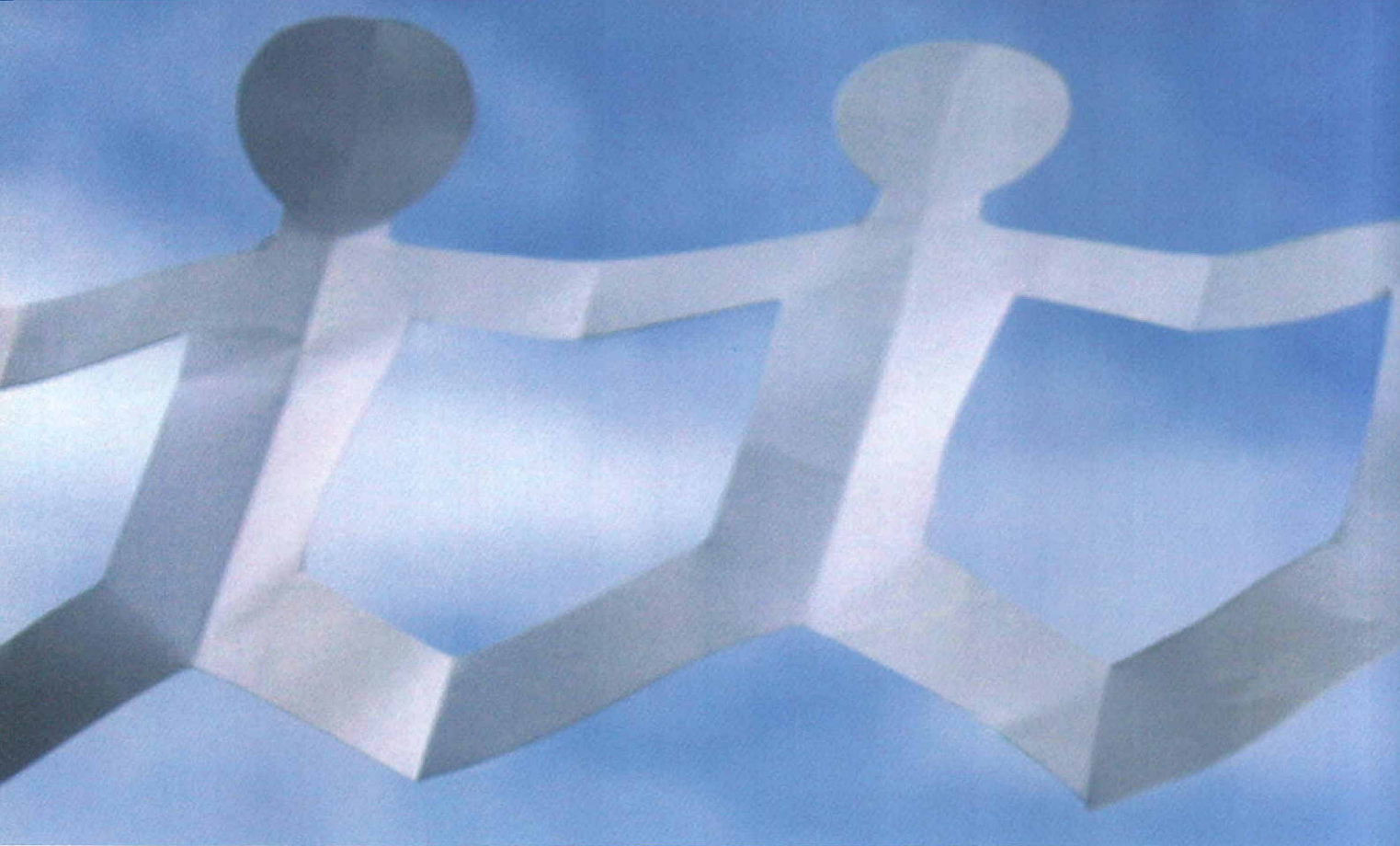
PABX 11-6223.7800 - Fax 11-6223.7807

rspera@uol.com.br

Reciclagem de papéis: sinônimo de sustentabilidade

Segundo a Bracelpa, dados preliminares indicam que, em 2006, o consumo de papéis recicláveis no país atingiu 3,4 milhões de toneladas, em taxa equivalente a 46,9% do consumo aparente de papel. Dados divulgados por 20 grandes empresas de celulose e papel, responsáveis por 80% da produção do setor, revelam que, em 2005, investiram pouco mais de R\$ 322 milhões em atividades sustentáveis, com projetos voltados ao desenvolvimento econômico, saúde, educação, treinamento e capacitação profissional, preservação do meio ambiente, cultura, apoio à comunidade, esporte, integração e lazer e trabalho voluntário. A Klabin se destaca por ser a maior recicladora da América do Sul, com capacidade para reciclar 380 mil toneladas por ano de papel. Em parceria com a Tetra Pak, Alcoa e TSL Ambiental, criou em Piracicaba, Interior de São Paulo, a usina recicladora EET, onde utiliza uma inédita tecnologia de plasma pra reciclagem de embalagens longa vida. (Valor Econômico, em junho – São Paulo).

QUER TRANSFORMAR SEU PAPEL EM NEGÓCIOS?



Se você acha que conhece tudo sobre papel, você ainda não conhece o papel da Marketing Ware na sua Empresa.

MW

RELACIONAMENTO

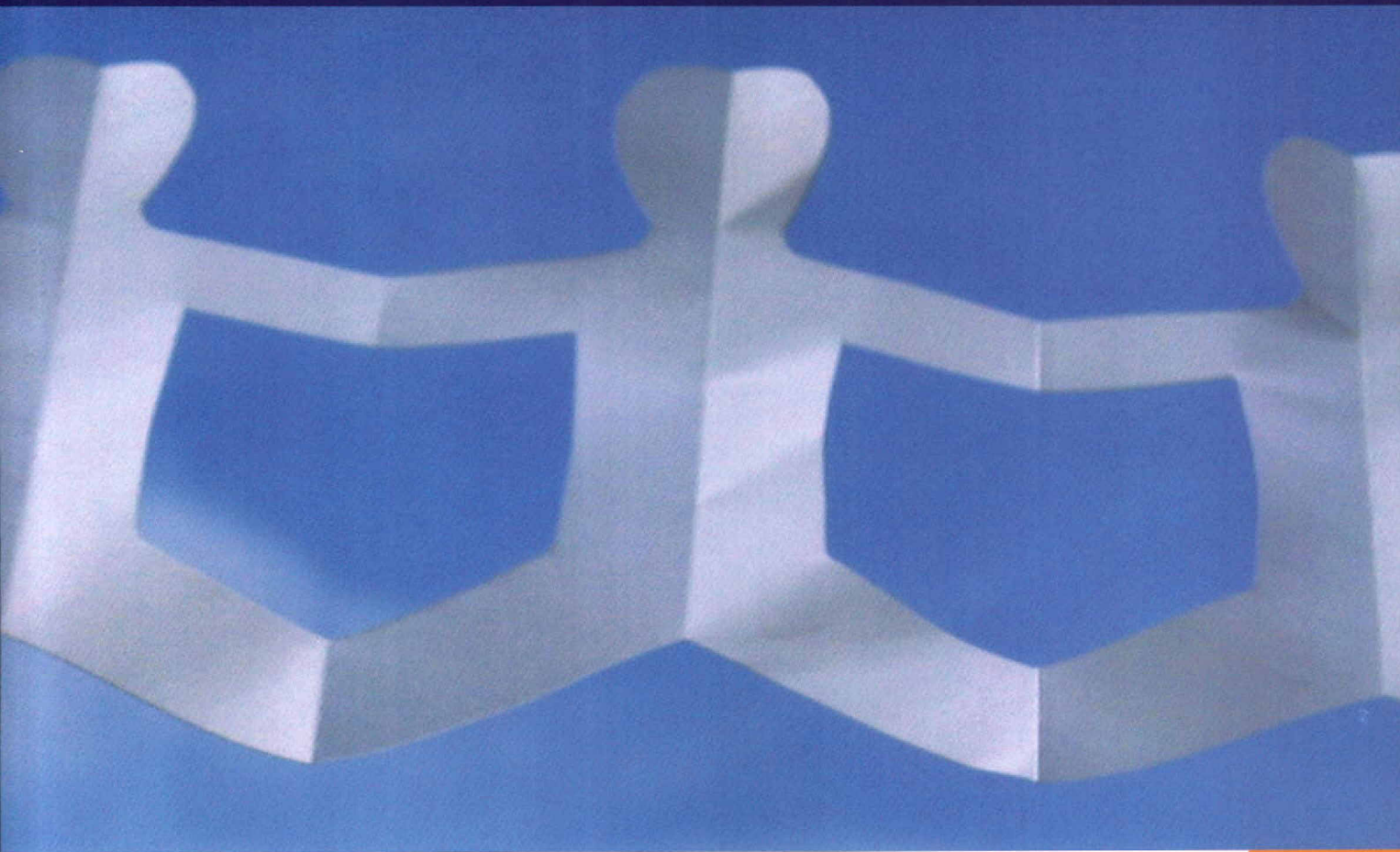
Estratégia de marketing direcionada a seus melhores clientes. Forte apoio ao trabalho de campo com resultados em vendas.

MW

MARKETING DIRETO

Desenvolvendo projetos específicos para a divulgação dos produtos a pessoas chave. A MW tem a "expertise" em levar a sua marca ao coração de seu cliente.

A SOLUÇÃO ESTÁ NA MARKETING WARE!



MW **EVENTOS**

Promover, gerenciar e coordenar eventos são atividades complexas, pressupondo experiência e formação específica.

A MW oferece isso e muito mais: estratégia de suporte pré e pós evento.

MW **ESPECIAL**

Nossos Projetos Especiais são desenvolvidos sob medida para cada cliente. São personalizados e customizados para as necessidades de seus produtos e mercados.

Marketing
Ware

Rua São Benedito, 1127 · Alto da Boa Vista
04735-002 - São Paulo · SP
Tel.: (11) 5681-1888 · Fax: (11) 5681-1890
www.marketingware.com.br

Projetos Inovadores de Marketing



O MAESTRO É NECESSÁRIO?

POR SERGIO IGOR CHNEE

Uma pergunta recorrente entre os amantes da música: a orquestra precisa mesmo de um maestro? Será que aquela agitação toda sobre o estrado é necessária? Os gestos têm fundamento ou cada um inventa os seus?

A arte da regência é assunto para livros com laudas e mais laudas. Por isso, vou apenas fazer algumas considerações a respeito da arte da direção musical.

Para saber se ele é essencial a um grupo precisamos conhecer suas funções. O maestro, antes de tudo, é como o original em italiano sugere: um professor.

Um bom maestro deve ter sólida base de conhecimento em harmonia, contraponto, instrumentação, orquestração, técnica de regência, além de outros assuntos musicais e não-musicais desejáveis, como marketing e administração. O regente já é um intérprete bem formado em seu instrumento (pode ser qualquer um) para seguir adiante se especializando na direção. Deve estudar tudo o que existe dentro dos assuntos ligados à música e almejar chegar o mais próximo possível de saber tudo ou seguir estudando a vida inteira. Eis um dos motivos porque alguns dos melhores regentes da história construíram fama já em idade avançada.

Além do escopo teórico-musical, é essencial que o regente tenha o domínio inquestionável da técnica de regência, o que resultará em sua característica mais importante: liderança. Os cursos de regências coral e orquestral na Rússia tem como base um fator muito efetivo - a técnica de direção musical existe para facilitar a compreensão das idéias musicais e da agógica de um regente, e não para permitir que ele fique se exibindo como um bailarino solista. Uma vez adquirida a técnica de maneira sólida, então os gestos podem ser mais livres e pessoais, mantendo sempre conexão com a técnica básica de regência para a qual ele pode retroceder em qualquer ensaio caso o grupo não esteja acompanhando a liberdade de sua concepção. Um grande maestro será sempre um grande líder, uma pessoa carismática a quem os músicos se permitirão seguir. Assim, o gestual que resulta de um diretor à frente de um grupo de músicos é a somatória de todos os fatores!

Finalmente, uma figura de liderança inquestionável é essencial para o bom andamento de um grupo musical.

Dentro do universo musical há, por outro lado, alguma variedade de gestualidade. Isso se deve à possibili-

dade de necessitar uma técnica específica para a direção de grupos pequenos, como coro e orquestra de câmara. Claro que um grupo menor pode até não ter um regente, mas terá entre seus membros um diretor musical, o líder que sinalizará as entradas e escolherá o direcionamento artístico. A única diferença com o maestro togado é, portanto, que ele não estará empunhando uma batuta.

Grupos maiores, no entanto, necessitam de uma figura mais visível para indicar as entradas e induzir as respirações. Esta é, aliás, a função da batuta - ampliar a visibilidade dos gestos do maestro.

Assim, e corroborado até por Fellini (fica a sugestão para os que ainda não assistiram Ensaio de Orquestra), concluo: a figura do maestro, ou do diretor musical-regente, é essencial! ■

Sergio Igor Chnee
Administrador de empresas pela FGV-SP
e maestro graduado na Rússia. Diretor
artístico e regente do grupo Demétrio
Kipman e do Festival Música das Esferas.
contato@sergioigor.art.br
www.sergioigor.art.br

Aprendemos com a natureza a criar o melhor papelcartão para embalagens.

A Papyrus, pioneira no Brasil na produção de papelcartão com fibra reciclada, ampliou sua linha de produtos. Para nós da Papyrus, fazer o uso inteligente da reciclagem, visando a valorização do meio ambiente, garante as melhores soluções em papelcartão para a mais diversificada gama de embalagens dos mais exigentes usuários finais. A constante busca por evolução e inovação, que pode ser vista na mudança de nossa logomarca e no lançamento de novos produtos, está relacionada com o compromisso da Papyrus em pensar e agir no foco dos clientes, visando resultados duradouros.

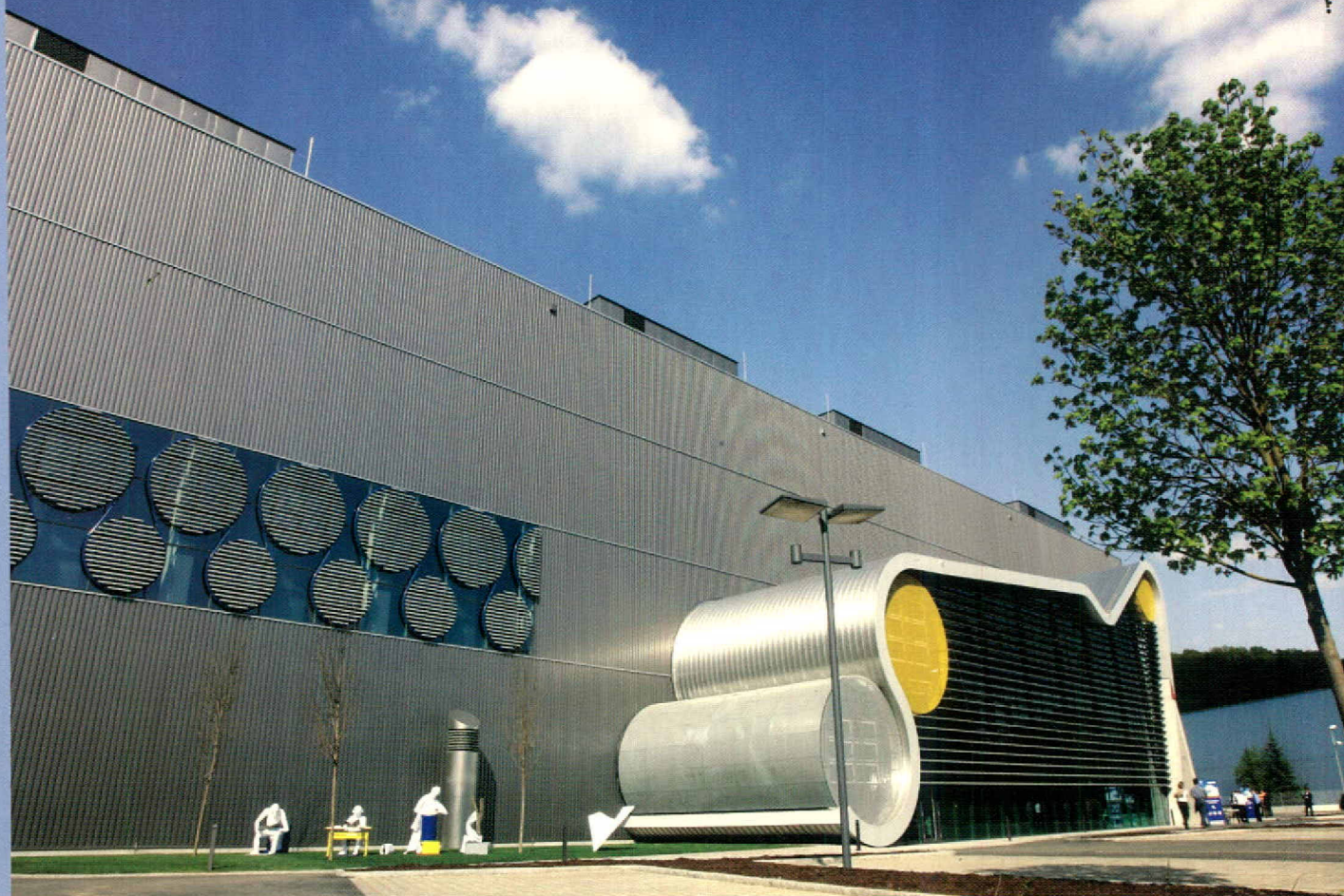


(11) 2125.3919
www.papyrus.com



Conheça toda a linha de papelcartão Papyrus:





Para a Voith, inovação é transformar imaginação em realidade.

Pesquisa, conhecimento e inovação: há 140 anos a Voith mantém seu compromisso com o desenvolvimento de novas tecnologias.

Praticando excelência desde sua origem, a Voith Paper oferece ao mercado mundial modernas e confiáveis soluções.

Essa vocação para a inovação está presente em toda a sua existência

e é reforçada a cada novo investimento: mais de 7 mil patentes ativas em todo o mundo, 400 novas patentes registradas por ano, especialistas qualificados e cinco centros de pesquisa, incluindo o mais recente e moderno centro, localizado na Alemanha.

www.saopaulo.voithpaper.com

Voith Paper

VOITH
Engineered reliability.