

ANO XI - Nº 47 - 1994 - ISSN 0102-5279

# CELULOSE & PAPEL

HOMENAGE  
HORÁCIO  
CHERKASSKY

11(47)

ISO 9000

**EM BUSCA  
DA QUALIDADE  
TOTAL**







## Ripasa bate novo recorde de produção

Para uma empresa que depende basicamente de sua produção, é fundamental possuir os melhores equipamentos e, ao mesmo tempo, contar com uma ótima equipe de trabalho. Só assim é possível atingir a tão ambicionada sinergia, que permite obter o máximo aproveitamento do potencial da máquina com o pleno domínio dos homens que nela trabalham.

Um ótimo exemplo disso é a Ripasa. Desde o início de suas atividades, essa empresa tem se destacado pela busca incessante de maior produtividade com um nível de qualidade compatível com o mercado brasileiro e internacional.

Para atender ao aumento da demanda e ampliar ainda mais sua participação no mercado, a Ripasa encomendou à Voith S. A. Máquinas e Equipamentos, no ano de 1988, o projeto, a fabricação e a instalação de uma máquina para produção de papel branco de escrever e imprimir.

Essa máquina, a Ripasa II, tem as seguintes especificações técnicas: largura de tela: 5900 mm; largura do papel na enroladeira: 5400 mm; velocidade máxima de trabalho: 1200 metros por minuto; capacidade de produção: 490 toneladas por dia. A ela foram incorporadas importantes inovações em termos de tecnologia de ponta para a época, tais como o Speed Sizer e o Duoformer CF.

O start-up ocorreu em fevereiro de 1992 e, pouco tempo depois, a máquina já estava ultrapassando sua capacidade de produção. Porém, no último dia 13 de setembro, a Ripasa II bateu seu próprio recorde: **permaneceu funcionando durante 36 horas seguidas sem quebra do papel, fabricando papel do tipo offset de 60 g/m<sup>2</sup>, com speed sizer, a partir de celulose com 100% de fibra curta de eucalipto, numa velocidade de 1204 metros por minuto.**

É óbvio que essa marca não foi atingida por acaso, nem por conta exclusivamente dos equipamentos. É preciso salientar, também, o valioso esforço e dedicação de toda a equipe da Ripasa, que se desenvolveu em parceria com a Voith, para aproveitar ao máximo as potencialidades da máquina. O resultado não poderia ser diferente.

A Voith congratula-se com todo o pessoal da Ripasa por mais essa conquista, sem dúvida uma das mais expressivas na história da produção de papel de nosso país.





PUBLIC.: P-017819  
CELULOSE & PAPEL 11(47) 1994

Biblioteca  
do  
APEF

# VIVEMOS NOVOS TEMPOS

OSMAR ZOGBI (\*)

Nenhum projeto de estabilização da economia ocorre sem os traumas e choques naturais de interesse quando se propõe a quebrar uma corrente inflacionária renitente.

Quando o Plano Real estabeleceu a URV como unidade de transição entre uma economia inflacionária e outra que se pretende estável, objetivou-se o realinhamento dos preços que a implantação da nova moeda inibiu para não pressionar a inflação. Esse fato alavancou o instrumento da negociação interna entre os elos de uma mesma cadeia produtiva, invertendo a regra do jogo econômico de simplesmente repassar os aumentos de preços automaticamente até o consumidor final. Um novo quadro que exige de nós muita criatividade.

À tarefa de administrar nossos próprios negócios, num quadro ainda não suficientemente claro, somamos o exercício da arte da negociação interna em nossas respectivas cadeias produtivas, nova exigência do momento atual. O governo segue administrando os preços com mão de ferro impedindo o repasse dos custos aos consumidor final por mais justos e reconhecidos que possam ser. Pretende-se, como objetivo primordial, alcançar a estabilização, objetivo comum à sociedade e aos que investem na produção.

O aprendizado dentro dessa nova realidade mostra que somos capazes de negociar e nesse aspecto temos que ser competentes, aprofundando em nossas empre-



*“... a nova realidade mostra que somos capazes de negociar e nesse aspecto temos que ser competentes...”*

sas a boa relação entre qualidade e custo e produtividade e salário. Nesse aspecto a indústria brasileira mostra-se competente obtendo crescentes ganhos de qualidade e produtividade, como demonstra o volume de certificação ISO de nossas empresas e a maior competitividade internacional retratada pelo maior volume físico das exportações.

São fatores extremamente relevantes, ao lado do controle da inflação e da estabilidade da moeda, para estabelecer um clima propício à instalação de nova cultura, responsável e madura, na qual a expressão negociar possa assumir seu verdadeiro significado saudável de entendimento recíproco e compreensão, sem o ranço da imposição intolerante.

Há que se reconhecer que as empresas são submetidas a um novo sacrifício para atravessar a transição sendo oneradas pela política cambial e de juros altos. Mas ele será válido se alcançarmos a

sonhada estabilidade econômica.

Vivemos um processo de transformações que precisa ser completado com reformas tributária, fiscal e previdenciária, num quadro político que exige o engajamento de toda a sociedade e não apenas de governo e empresários. Disso dependerá a efetiva transformação do Brasil num país economicamente moderno, competitivo e justo.

\* Osmar Zogbi é presidente da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose.



# CELULOSE & PAPEL

ANO XI - OUTUBRO DE 1994 - Nº 47

A revista **CELULOSE & PAPEL** é órgão oficial da ANFPC-Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose  
Rua Afonso de Freitas, 499  
CEP 04006 - São Paulo - SP  
Fone: 885-1845

**DIRETOR RESPONSÁVEL**  
Osmar Zogbi

**CONSELHO EDITORIAL**  
Alberto Fabiano Pires  
Alfred Freund  
Lenomir Trombini  
Mário M. H. Leonel  
Ronaldo A. Guedes Pereira  
Ruy Haidar

**CONSELHO CONSULTIVO**  
GT 2 Divulgação



NÃO CONTAMINE  
USE PAPEL

CELULOSE & PAPEL é produzida e editada pela Unipress Editorial ISSN 0102-5279



**UNIPRESS EDITORIAL**

## UNIPRESS

**DIRETORIA**  
Alaôr José Gomes  
Reginaldo Finotti

**DIRETOR DE REDAÇÃO**  
Reginaldo Finotti

**REDAÇÃO/COLABORAÇÕES**  
Aída Bárbara  
Alfredo D'Almeida  
Ana Lúcia Ventorim  
Celso Lungaretti  
Sílvia Pimentel  
Solange Vasconcellos

**DIAGRAMAÇÃO**  
Marco Aurélio Sismotto  
**EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA**  
Rosemeire A. Pedroso

## CAPA

Ilustração de William José Tardelli

**PUBLICIDADE**  
José Cruz Filho

**SECRETÁRIA**  
Silvana Camacho Takeuchi

**RELAÇÕES PÚBLICAS**  
Lina Carla Finotti

**REDAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E PUBLICIDADE**  
Alameda Santos, 2224 - 6º andar  
Conj. 61 - Fone: (011) 881-8044  
Telex (11) 32183 - Fax (011) 881-7081  
CEP 01418-200 - São Paulo - SP

**FOTOLITOS**  
OKA

**EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA E IMPRESSÃO**  
Ipsis Gráfica e Editora S. A.



## A ESCALADA PELA QUALIDADE TOTAL

A ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas já tem catalogadas mais de 350 empresas brasileiras detentoras de certificação das Normas ISO 9000. E estima que até o final deste ano o número chegue a 600. O setor de celulose e papel já tem 8 indústrias certificadas e este número deve crescer muito nos próximos meses.

22

## HORÁCIO CHERKASSKY

A vida e a obra deste homem que deixa saudades e exemplos. Em depoimentos, seus amigos e companheiros, numa homenagem póstuma, registram as virtudes daquele que foi durante quase duas décadas um líder incontestado e grande propulsor das conquistas e desenvolvimento da indústria brasileira de celulose e papel.

8

## MECANIZAÇÃO FLORESTAL EM BUSCA DE CUSTOS E PRODUTIVIDADE

A mecanização no setor florestal brasileiro está em franco desenvolvimento. Porém, ainda há muitos entraves para a otimização destes serviços e entre eles encontram-se os altos custos dos equipamentos e os impostos incidentes sobre os mesmos. Especialistas indicam que é necessário estabelecer uma política correta para o setor.

11

## GRANDES CONSUMIDORES: XEROX

A Xerox do Brasil, que faturou US\$ 1 bilhão em 1993 e espera crescimento de 7% este ano, é a terceira maior empresa Xerox no mundo, atrás da norte-americana e da japonesa. No Brasil, ela comercializa 4 mil toneladas mensais de papeis, com sua marca, adquiridas de vários fornecedores.

28

## PAPÉIS BELENZINHO É REATIVADA EM REGIME DE AUTOGESTÃO

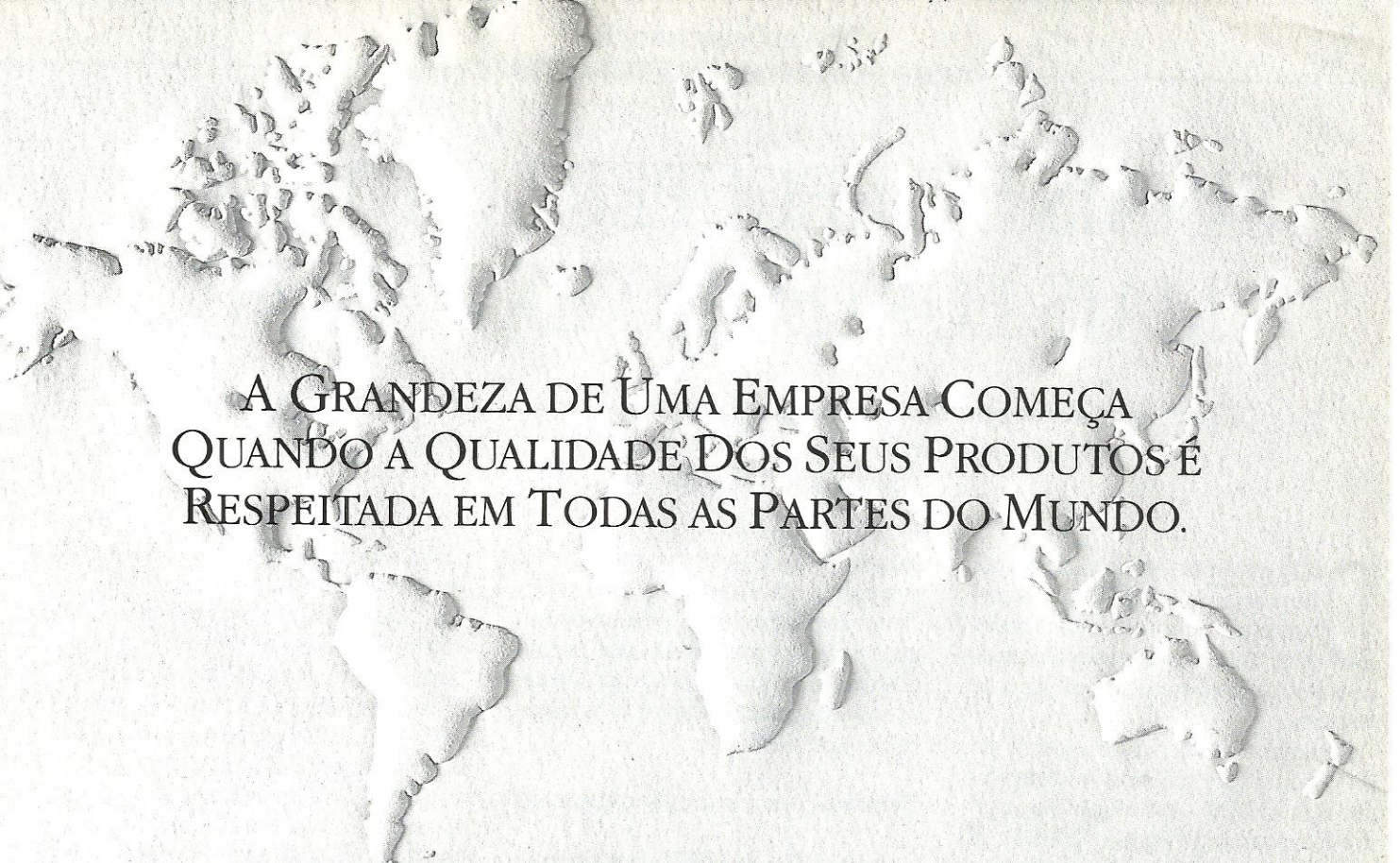
A Indústria Matarazzo de Papéis foi reativada, resultado de um acordo entre seus proprietários e seus empregados. Gerenciada por uma cooperativa de funcionários, que arrendou a fábrica por 10 anos, está funcionando desde o princípio de setembro e pretende chegar ao fim do ano com a produção de 1.800 t/mês de papéis finos.

32

## E MAIS:

- NÚMEROS DO SETOR:** Cresce a produção e vendas de celulose e papel no mercado interno e externo, nos primeiros 8 meses deste ano. 6
- TETRACAMPEÁ:** A Champion conquista, pela quarta vez consecutiva, o título de maior e melhor do setor, da revista Exame, edição Maiores e Melhores de 1993. 26
- BIENAL DO LIVRO:** Em Opinião, o presidente da Câmara Brasileira do Livro faz balanço da Bienal e acredita que tempos melhores estão chegando. 34





A GRANDEZA DE UMA EMPRESA COMEÇA  
QUANDO A QUALIDADE DOS SEUS PRODUTOS É  
RESPEITADA EM TODAS AS PARTES DO MUNDO.

Com uma produção anual que já supera a casa de 1 milhão de toneladas, a Klabin situa-se hoje como a maior organização do setor na América Latina, estando classificada entre as 100 maiores empresas de celulose e papel do mundo. Suas atividades envolvem desde o reflorestamento até a fabricação de celulose de fibra curta e fibra longa, papéis para impressão e embalagens, papéis sanitários e a conversão de papéis em produtos higiênicos descartáveis, caixas de papelão ondulado, sacos multifoliados e envelopes. Os produtos Klabin são reconhecidos no país e no exterior por sua alta qualidade, resultado de contínuos programas de investimentos em pessoal, em novos equipamentos, pesquisas, desenvolvimento e pela preocupação constante em utilizar tecnologias avançadas não agressoras ao meio ambiente. Em suas atividades florestais, por exemplo, a Klabin mantém junto aos seus 195 mil hectares de reflorestamentos próprios, nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, 102 mil hectares de florestas nativas preservadas, onde são realizados programas educacionais e de proteção da flora e da fauna. Essa, entre outras iniciativas da Klabin, demonstra que é possível desenvolver atividades produtivas em harmonia com a natureza. E esta postura é fundamental para a qualidade.



Indústrias Klabin de Papel e Celulose SA



# SINAIS DE RECUPERAÇÃO SÃO MAIS FORTES NO EXTERIOR

*Também a demanda doméstica por celulose e papel registrou evolução nos primeiros 8 meses do ano, devendo superar ligeiramente a marca registrada em 1993.*

**D**e forma lenta e gradual, mas com firmeza. Este vem sendo o comportamento do mercado internacional de celulose e papel que está emitindo sinais de recuperação de preços e de demanda.

As últimas estatísticas brasileiras do setor, com dados preliminares compilados pela ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, já refletem esse comportamento, inclusive com os primeiros sintomas de retomada da demanda doméstica de papel que havia decrescido 0,5% no período janeiro a julho e registrou queda de apenas 0,2% quando a comparação com 1993 é feita

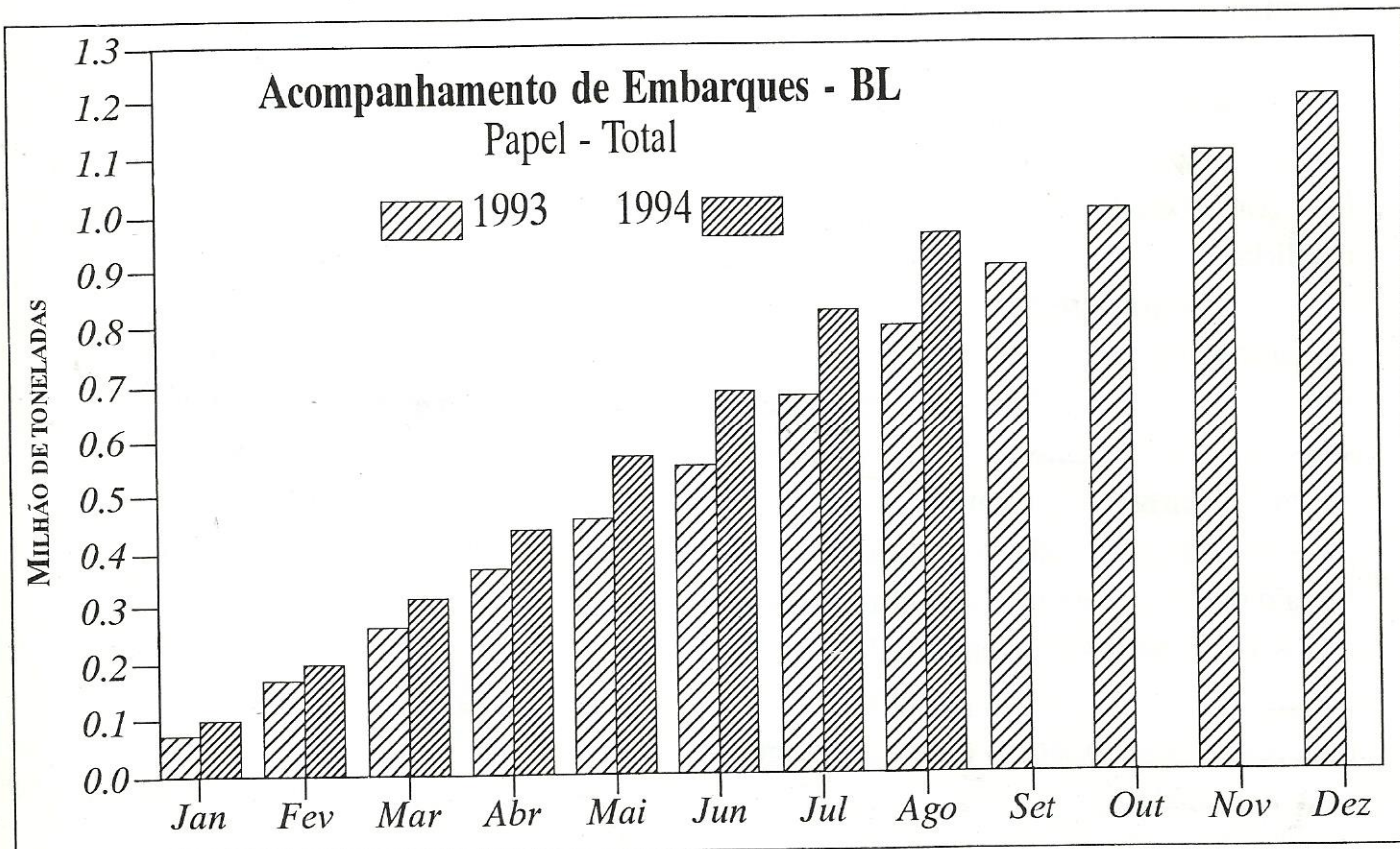
para os oito primeiros meses do ano, entre janeiro e agosto. Desenha-se uma tendência de recuperação do consumo, mais acentuada após a implantação do Real, podendo a demanda situar-se nos mesmos patamares ou superar ligeiramente a registrada no ano passado.

## EXPORTAÇÕES CONTINUAM CRESCENDO

As estimativas da ANFPC apontam resultados mais promissores no mercado externo, refletindo uma situação de franca recuperação dos preços e do consumo. No período de janeiro a agosto as exportações de papel tiveram um incremento de 20,4% sobre

1993, com o embarque faturado de 974.320 toneladas e destaque para o papel de imprimir. A produção de papel no período elevou-se a 3 milhões 639 mil 405 toneladas, um aumento de 3,4% sobre o ano anterior.

Já as exportações de celulose cresceram 7% nos oito primeiros meses deste ano, alcançando 1 milhão 341 mil 551 toneladas, com maior destaque para a celulose de fibra curta, maior peso no conjunto das vendas externas. Com as vendas domésticas declinando 1,5% em relação ao mesmo período de 93, as exportações provocaram o crescimento de 3,8% na produção nacional que somou 3 milhões 503 mil 438 toneladas.





<b>PRODUÇÃO E DESTINO DA CELULOSE</b>			
<b>(em toneladas)</b>			
	<b>93</b>	<b>94*</b>	<b>CRES.</b>
	<b>JAN-AGO</b>	<b>JAN-AGO</b>	<b>%</b>
<b>PRODUÇÃO</b>	3374080	3503438	3.8
<b>Fibra Longa</b>	<b>912043</b>	<b>890636</b>	<b>-2.3</b>
Branqueada	207199	201717	-2.6
Não Branqueada	704844	688919	-2.3
<b>Fibra Curta</b>	<b>2462037</b>	<b>2612802</b>	<b>6.1</b>
Branqueada	2251496	2418717	7.4
Não Branqueada	210541	194085	-7.8
<b>CONSUMO PRÓPRIO</b>	1697722	1741470	2.6
<b>Fibra Longa</b>	<b>739065</b>	<b>735244</b>	<b>-0.5</b>
Branqueada	54713	60829	11.2
Não Branqueada	684352	674415	-1.5
<b>Fibra Curta</b>	<b>958657</b>	<b>1006226</b>	<b>5.0</b>
Branqueada	774957	839392	8.3
Não Branqueada	183700	166834	-9.2
<b>VENDAS A COLIGADAS</b>	67239	118500	76.2
<b>Fibra Longa</b>	<b>7862</b>	<b>242</b>	<b>-96.9</b>
Branqueada	7862	242	-96.9
Não Branqueada	0	0	0.0
<b>Fibra Curta</b>	<b>59377</b>	<b>118258</b>	<b>99.2</b>
Branqueada	55952	115253	106.0
Não Branqueada	3425	3005	-12.3
<b>VENDAS DOMÉSTICAS</b>	334358	329257	-1.5
<b>Fibra Longa</b>	<b>66675</b>	<b>73090</b>	<b>9.6</b>
Branqueada	51595	61215	18.6
Não Branqueada	15080	11875	-21.3
<b>Fibra Curta</b>	<b>267683</b>	<b>256167</b>	<b>-4.3</b>
Branqueada	256637	241879	-5.8
Não Branqueada	11046	14288	29.3
<b>VENDAS EXTERNAS</b>	1254358	1341551	7.0
<b>Fibra Longa</b>	<b>89779</b>	<b>78997</b>	<b>-12.0</b>
Branqueada	89609	78861	-12.0
Não Branqueada	170	136	-20.0
<b>Fibra Curta</b>	<b>1164579</b>	<b>1262554</b>	<b>8.4</b>
Branqueada	1157695	1248588	7.9
Não Branqueada	6884	13966	102.9

Fonte: ANFPC (\* dados preliminares)

<b>PRODUÇÃO E DESTINO DO PAPEL</b>			
<b>(em toneladas)</b>			
	<b>93</b>	<b>94*</b>	<b>CRES.</b>
	<b>JAN-AGO</b>	<b>JAN-AGO</b>	<b>%</b>
<b>PRODUÇÃO</b>	3519903	3639405	3.4
Imprensa	182781	169030	-7.5
Impressão	894757	1086167	21.4
Escrever	170083	114337	-32.8
Embalagem	1533403	1551299	1.2
Sanitários	297964	293777	-1.4
Cartões e Cartolinas	360556	338938	-6.0
Especiais	80359	85857	6.8
<b>CONSUMO PRÓPRIO</b>	709693	664723	-6.3
Imprensa	0	0	0
Impressão	2670	2001	-25.1
Escrever	18128	16072	-11.3
Embalagem	678048	633215	-6.6
Sanitários	798	181	-77.3
Cartões e Cartolinas	2029	4270	110.4
Especiais	8020	8984	12.0
<b>VENDAS DOMÉSTICAS</b>	2006053	2002249	-0.2
Imprensa	159844	158594	-0.8
Impressão	478907	546210	14.1
Escrever	91219	71655	-21.4
Embalagem	618946	622106	0.5
Sanitários	278409	255981	-8.1
Cartões e Cartolinas	313471	281656	-10.1
Especiais	65257	66047	1.2
<b>VENDAS EXTERNAS</b>	809296	974320	20.4
Imprensa	17098	9990	-41.6
Impressão	395409	551650	39.5
Escrever	61469	27021	-56.0
Embalagem	276123	295152	6.9
Sanitários	11321	29192	157.9
Cartões e Cartolinas	41297	51581	24.9
Especiais	6579	9734	48.0

Fonte: ANFPC (\* dados preliminares)



# INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE PERDE UM DE SEUS LÍDERES

*Espírito de liderança, carisma, competência, habilidade.  
Poder de conciliação, abnegação, seriedade.  
São características da personalidade de Horácio Cherkassky,  
nos depoimentos de seus amigos e companheiros.  
Um líder que teve participação fundamental na evolução da  
indústria brasileira de celulose e papel.*

A morte de Horácio Cherkassky abateu um dos mais dedicados e ilustres colaboradores do setor de celulose e papel. Ele desempenhou, conforme reconhecem seus pares, papel relevante no rápido crescimento do segmento industrial, sendo um poderoso instrumento na alavancagem do Programa Nacional de Celulose e Papel que, a partir das décadas de 70 e 80, possibilitou triplicar a sua capacidade instalada. Foi a partir de então que o país pode livrar-se de sua dependência externa e transformar-se num exportador regular daqueles insumos básicos.

Seus companheiros, colegas e colaboradores não poupam adjetivos para descrever a trajetória de Cherkassky, seu cavalheirismo, seu espírito de liderança, competência, seriedade e habilidade, fazendo do consenso e da unanimidade ferramentas afinadas para esculpir sua homenagem póstuma ao amigo e colega. Líder incontestado buscava soluções para tudo que perseguia com perspicácia e determinação, sem nunca perder seu estilo conciliador, talvez o seu traço mais marcante.

Qualidades reconhecidas, testadas nos anos em que presidiu a Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, de 1979 a 1994.

Na sede da FIESP e do CIESP os companheiros de diretoria recordam sua moderação e permanente bom-senso no trato e encaminhamento das questões que afetavam o desenvolvimento in-

dustrial. Horácio, era o “algodão entre os cristais” sem jamais perder a paciência e sua capacidade de conduzir as discussões para a área do bom-senso. Foi assim que ele chegou à vice-presidência no vetusto prédio da avenida Paulista, sede das entidades. Há quem visse nos seus gestos pacientes e comedidos o carisma marcante de sua liderança serena.

## AÇÕES SOCIAIS

Suas qualidades de líder - começou na Universidade, ao eleger-se diretor de Centro Acadêmico XI de Agosto da Faculdade de Direito da USP - iam além das fronteiras da indústria de celulose e papel. Mas foi nesse segmento que ele trilhou por mais tempo sua atividade profissional e obteve o reconhecimento de seus pares por sua atuação e desempenho: por 17 vezes consecutivas Horácio foi eleito líder empresarial do setor pela Revista Balanço Anual, da Gazeta Mercantil. Foi, também, no ano que precedeu seu falecimento, a “Personalidade do Ano” escolhido pela Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados.

Destaque para a sua ação social que desenvolvia com virtuosa devoção, sem se saber como conseguia conciliar tantos compromissos com sua agenda extremamente carregada. Trabalhou com afinco no Conselho da Fundação Dorina Nowill para Cegos e na APAE, entidade

que cuida de portadores de doenças físicas e neurológicas. Presidiu por diversas vezes a movimentada Feira da Bondade. Mas seu orgulho maior foi participar da criação do SEPACO - Serviço Social dos Empregados da Indústria de Papel, Papelão e Cortiça do Estado de São Paulo, que presta assistência médico-hospitalar gratuita a todos os funcionários do setor e seus familiares, um INSS que deu certo.

Do seu vasto curriculum consta o exercício de numerosos cargos e funções: presidente da TOGA - Indústria de Papeis de Arte J. Tcherkassky, membro dos conselhos — de Administração ou Consultivo — da Metal Leve, Banco Finasa, Lion, Sociedade Brasileira de Silvicultura, Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, União Cultural Brasil-Estados Unidos. Foi por várias gestões diretor e presidente do Clube Atlético Paulistano. Com sua liderança no setor, acumulou a presidência do SEPACO, da CICEPLA - Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana e membro do Comitê Consultivo de Especialistas em Celulose e Papel da FAO.

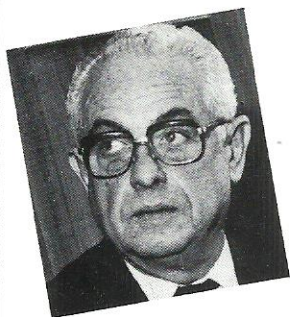
Os depoimentos de companheiros com longos anos de convivência, na Klabin, onde foi diretor de Assuntos Corporativos, e na ANFPC, desenham com traços fortes o retrato fiel e sem retoques de Horácio Cherkassky. Vale examinar esse perfil humano.





*Representantes do setor reverenciam a memória do líder maior, Horácio Cherkassky.*

## DEPOIMENTOS



**ALFREDO CLÁUDIO LOBL, DIRETOR-GERAL DA IKPC, INDÚSTRIAS KLABIN DE PAPEL E CELULOSE:**

### MUITO QUERIDO

“Horácio era muito querido por todos da Klabin por ter sempre dispensado tratamento cordial e atencioso a todos que lhe cercavam. Sua maior característica era o calor humano que transmitia a todos independente do nível profissional ou posição hierárquica”. De sua vida profissional: “Eu sempre o admirei pela forma como aceitava as incumbências, não medindo esforços para resolver os problemas. Tinha uma visão abrangente da conjuntura nacional e setorial. Era um orador fluente, habilidoso e dotado de espírito conciliador.”

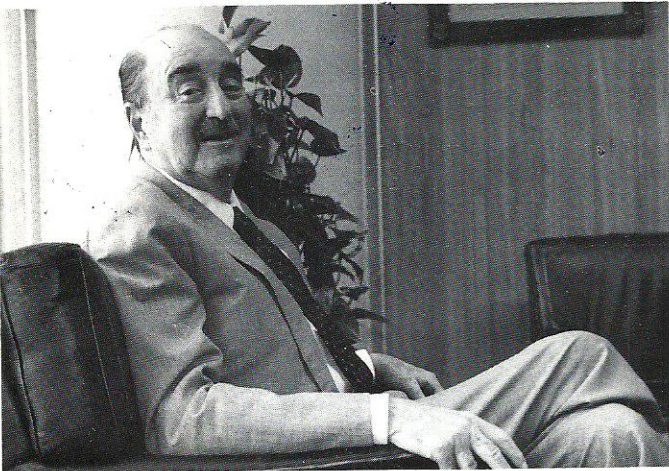


**HORÁCIO LAFER PIVA, MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA IKPC:**

### GRANDE GURU

“Consenso, bom-senso, habilidade, gentileza..., escolhemos a denominação e, ainda assim, estaríamos longe da soma das qualidades de Horácio Cherkassky. Sou suspeito porque tive nele um grande “guru”, mas vejo o seu exemplo espelhado em toda uma nova geração de empreendedores. Creio que sua maior alegria seria assistir ao tributo em carinhos e saudades que lhe prestam todos aqueles que com ele conviveram. Esta indústria tem sua história nos seus pioneiros originais e em Horácio Cherkassky. Seus frutos sempre terão o sabor deste líder que nos deixa marcante memória.”





*Horácio: talento para conciliar.*



**RUY HAIDAR, PRESIDENTE DA FÁBRICA DE PAPEL SANTA THEREZINHA E DO CONSELHO DELIBERATIVO DA ANFPC:**

**GRANDE FIGURA HUMANA**

“Foi um privilégio desfrutar de sua convivência. Horácio era uma grande figura humana preocupado com atividades beneméritas e sociais.

Ajudou muita gente em dificuldades”. Sobre seu profissionalismo e caráter: “Ele se destacou pela visão e conhecimento do setor. Mas jamais se valeu do cargo em proveito próprio, ou para a empresa da qual era diretor.”

**HOMEM DETERMINADO**



**RAUL CALFAT, DIRETOR-SUPERINTENDENTE DA VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL E PRESIDENTE DA APFPC:**

“O setor de celulose e papel cresceu e se consolidou durante o período de gestão do Dr. Horácio Cherkassky como presidente da Associação Nacional.”

E acrescenta: “A sua liderança baseou-se na determinação com que encarava os objetivos a serem atingidos e na sua capacidade de amortecer conflitos, arbitrando com habilidade posições antagônicas.”



**BORIS TABACOF, MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA SUZANO PAPEL E CELULOSE E VICE PRESIDENTE DA ANFPC:**

**ESTÍMULO PERMANENTE**

“A figura de Horácio Cherkassky se confunde com a própria história da indústria de papel e celulose nas últimas décadas. Foi justamente o período de grande avanço do setor, o que ressalta ainda mais a importância da atuação de Horácio, cujo nome ficará gravado para sempre na memória da indústria.”

E prossegue: “Para aqueles que tiveram o privilégio de conviver com Horácio, fica o sentimento de saudade. Relembramos a sua figura sempre alegre e otimista, que mesmo, em sua ausência, servirá constantemente de estímulo para todos nós.”

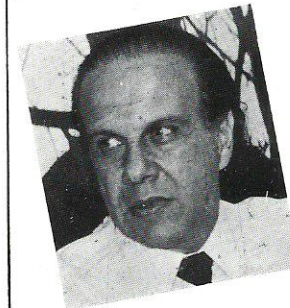
**PONDERAÇÃO E BOM SENSO**



**CARLOS EDUARDO MOREIRA FERREIRA, PRESIDENTE DA FEDERAÇÃO E DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP/ CIESP:**

“Para mim, o amigo e companheiro Horácio Cherkassky, marcava sua presença pela ponderação e bom senso. Trazia sempre uma palavra de reflexão a respeito de temas que vinham à tona em nossos tradicionais encontros de segundas-feiras. Ainda hoje, por vezes, imagino vê-lo em meio a diretores, quando o assunto refere-se a alguma questão polêmica de política econômica e, com maior razão, quando um determinado problema está ligado ao setor que tão bem representava.”

“Faço questão de destacar outra faceta de Horácio que me vem à mente: seu espírito de colaboração, construtivo, de querer fazer, tão próprio do verdadeiro empreendedor. Abria os jornais de manhã e não raro dava de “cara” com ele, assinando um artigo, no qual fluía seu espírito crítico mas, também, sua proposta, acima de tudo, positiva. O amigo Horácio fará muita falta para todos nós.”



**OSMAR ZOGBI, DIRETOR-SUPERINTENDENTE DA RIPASA E PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE (ANFPC):**

**CONCILIADOR**

“Horácio era uma pessoa muito querida. Ele teve grande influência na implementação do II Plano Nacional de Desenvolvimento - PND, que colocou o setor de papel e celulose como estratégico”. De sua personalidade: “Sempre tive muita admiração pela maneira como resolvia os problemas, embora, em alguns momentos, houvesse divergências entre nós. Ele procurava dirimir os conflitos tentando sempre conciliar as partes. Era imensa a sua força de vontade e dedicação ao trabalho mesmo, nos últimos anos, em que se encontrava com a doença em estágio bem avançado. Deixa uma semente importante para a continuidade dos trabalhos na ANFPC.”



# MECANIZAÇÃO FLORESTAL:

## MENORES CUSTOS E MAIOR PRODUTIVIDADE

Biblioteca

ABEF

*A mecanização na atividade florestal teve um avanço significativo nos últimos anos. Este processo apresenta-se irreversível e está estimulando as empresas do setor de equipamentos a investirem continuamente no desenvolvimento de novos produtos.*

Texto: Aída Bárbara

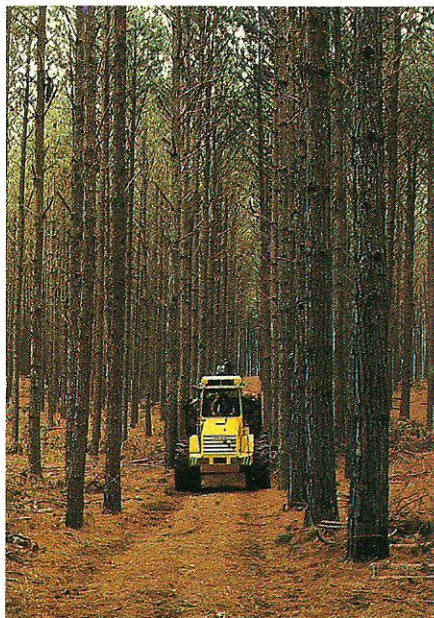
Assim como na indústria em geral, na atividade florestal a busca pela produtividade é o fator determinante que leva as empresas a procurar, na mecanização das operações florestais, uma alternativa que pode reduzir os custos operacionais, tornando os produtos brasileiros mais competitivos.

Hoje, a mecanização no setor florestal brasileiro está em franco desenvolvimento, comparando-se ao modelo de trabalho florestal de 10 anos atrás.

O engenheiro Elmir Roesler, gerente de Colheita de Madeira da Igaras Papéis e Embalagens Ltda., observa que existem diversos estágios de mecanização em diferentes empresas, desde a colheita manual, até a realizada com equipamentos importados.

Entretanto, em dois setores de produção, especificamente, há perspectiva de maior crescimento em se tratando de mecanização: a colheita de madeira e o trato cultural.

Segundo o engenheiro Manoel Francisco Moreira, gerente de operações da Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A., a colhei-



*Forwarder da Randon, com capacidade de 10 t, para colheita de madeiras de até 6 metros de comprimento.*

ta, por envolver altos custos, principalmente os relacionados com recursos humanos, vem merecendo um grau elevado de desenvolvimento. "Há menos de cinco anos, falar em processadores de madeira seria quase considerado uma heresia, não só pelos altos custos, mas pela dificuldade de aquisição no exterior de tal equipamento. Atualmente, já temos até fabricantes desta máquina, sem contar os grupos internacionais que vêm sondando o mercado nacional. Dispomos também de indústrias que fabricam de feller-buncher (cortador empilhador), a forwarders, guas, etc."

No que se refere a tratos silviculturais, como a aplicação de herbicidas, este trabalho vem sendo desenvolvido principalmente pelas próprias empresas, contando para tanto com a colaboração dos fabricantes de produtos químicos. "Porém, por ser um setor que não envolve grandes investimentos, tem passado quase despercebido", comenta Manoel Moreira. De qualquer maneira, as empresas mais mecanizadas são justamente aquelas que necessitam de segurança no abastecimento de altos volumes de madeira. "Afinal, para que os equipamentos mais sofisticados sejam economicamente viáveis, precisa-se colher grandes volumes", enfatiza Elmir Roesler.

### BARREIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO

Há alguns entraves para o desenvolvimento da mecanização no Brasil. O maior deles são os altos custos dos equipamentos, em função da falta de economia de escala, e os impostos incidentes. Em seguida, para Manoel Moreira, vêm as dificuldades com relação à importação de máquinas mais sofisticadas a preços competitivos. Na sua opinião, o setor precisaria de uma política similar à do setor automobilístico, que, graças à abertura correta do mercado, impulsionou a indústria nacional, obrigando-a a modernizar-se para sobreviver. No que concorda o gerente da Igaras, acrescentando que os equipamentos mais sofisticados, além de altíssimos investimentos, precisam de



*Carregadeira da Valmet, empresa que fabrica equipamentos florestais no Brasil, USA e Suécia.*



mão-de-obra e administração qualificada para operá-los. "Tudo depende da evolução do mercado. O desenvolvimento de tecnologia nacional, processo que requer significativo volume de recursos, só será compensador com o crescimento da demanda", afirma o gerente geral da Eloff Hanson do Brasil, Bjorn Rasmusson, especializada na representação de válvulas hidráulicas e joysticks para esse mercado.

Devido a esses obstáculos, o nível da indústria brasileira, (ainda está aquém das expectativas. "Os poucos fabricantes nacionais) enfrentam os mesmos problemas da indústria brasileira como um todo, isto é, a qualidade irregular nos componentes e materiais utilizados, resultando muitas vezes num produto final com problemas. A bem da verdade, este assunto só terá solução quando a indústria nacional assumir que qualidade não é retórica", comenta Moreira, da Klabin.

Estas dificuldades provavelmente se devem à estagnação pela qual a indústria de equipamentos florestais permaneceu durante toda a década de 80. Elmir Roesler acrescenta que apenas na década de 90 as importações mais freqüentes estimularam um grande avanço. "De qualquer modo, ainda hoje encontramos bons fabricantes ao lado de outros que industrializam péssimos produtos", salienta.

A palavra chave para que a indústria nacional de equipamentos encontre seu caminho e se estabeleça é qualidade. Elmir Roesler observa que o ideal é o aproveitamento do que de bom existe no exterior e sua adaptação às necessidades brasileiras. Mas faz uma observação: "ao trazer equipamentos importados, as indústrias precisam garantir treinamento, assistência técnica e peças de reposição". Ele acrescenta que existem, no exterior, máquinas



*Equipamento Caterpillar que combina o trabalho de fellbancher, skidder e escavadeira hidráulica.*

muito sofisticadas, para as quais ainda não há no Brasil estrutura e nem operadores aptos a comandá-las.

#### CUSTO E QUALIDADE

Uma triste realidade se constata neste segmento em particular: equipamentos nacionais mais caros que os similares importados. O que ocorre, em alguns casos, é a indústria nacional oferecer máquinas adaptadas da linha agrícola, com baixa produtividade e frágeis, por preços muito elevados se comparados com as que vêm de fora, específicas para o trabalho florestal, mais robustas e com alta produção.

Uma outra questão se evidencia: a diversidade dos sistemas utilizados pelas empresas florestais também é um obstáculo para o processo de mecanização, pois não existe padronização das operações e nem de equipamentos. Esse fato dificulta as ações cooperativas e a concentração de esforços no desenvolvimento de máquinas que sejam comuns a todos os usuários.

Já existe uma tentativa para se resolver esse problema. É o caso do Programa Cooperativo de Mecanização, coordenado pelo IPEF - Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais, cujo objetivo é definir necessidades comuns às empresas participantes do programa e induzir o processo de desenvolvimento (ver box).

#### SISTEMA PARA SETOR DE CORTE

Procurando solucionar um problema crítico na colheita de eucalipto, a falta de mão-de-obra, a Caterpillar Brasil S.A. desenvolveu um sistema que combina o trabalho de três equipamentos — fell-buncher, para o abate da árvore; skidder, para o arrasto das toras; e escavadeira hidráulica, adaptada para cortar toras e colocá-las no caminhão. Tal sistema, já utilizado na Chamflora, subsidiária da Champion Papel e Celulose S.A., resultou, segundo o gerente de Pesquisas e Desenvolvimento, Antonio Carlos Antigueira, na redução de 40% dos custos com a colheita, além de ter resolvido o problema de escassez de mão-de-obra, tendo em vista o número muito menor de pessoas envolvidas no processo.

Nessa etapa do processo, outro equipamento que se destaca é o harvester, destinado ao abastecimento dirigido. Com um único fabricante no Brasil, a Valmet Implemater Equipamentos Ltda., é composto pelo motor Cummins de 117 HP, transmissão Clark Powershift, chassi articulado, painel de instrumentos com sistema controlador de corte computadorizado, grua telescópica especial projetada para a aplicação de Harvester, cabeçote de corte de alta eficiência tecnológica e cabine fechada. Esta possui ainda características funcionais para operação, com joystick para as funções de acondicionamento da máquina, grua e cabeçote, com precisão e eficácia.

De acordo com o diretor-superintendente da empresa, Gilson Scofield dos Santos, aproximadamente 55% dos componentes do equipamento vêm da Valmet Logging da Suécia. Ele justifica a importação, dizendo que o



*Um dos três modelos de carregadeiras da Caterpillar, com variadas possibilidades de acoplar equipamentos.*



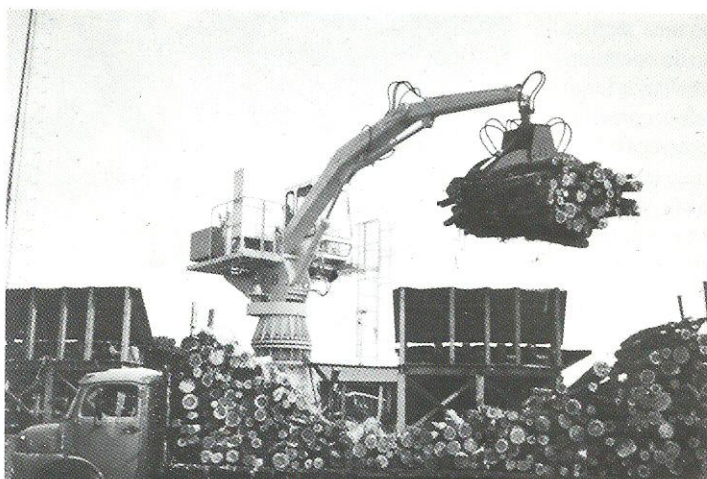
mercado nacional não possui, ainda, demanda suficiente para a fabricação nacional. O grupo também ocupa posição de destaque no resto do mundo. Especializada em forwarders e harvesters, a Valmet Logging é a segunda maior fabricante de máquinas florestais do planeta atrás apenas da finlandesa FMG. Juntas, as duas empresas detêm cerca de 70% do mercado mundial.

Apesar de acreditar no crescimento da demanda desse equipamento, o diretor da Valmet aponta alguns obstáculos para a conquista desse mercado: a restrição ao trabalho em áreas acidentadas, uma vez que o equipamento só funciona bem em locais de reflorestamento mais simétricos; e a dificuldade em termos de porte de investimento e preço final do produto.

#### TRANSPORTE DA MADEIRA

A etapa seguinte no processo de obtenção da madeira é o recolhimento da mesma no talhão e o seu transporte até as estradas de serviço, nas quais, por outros meios, as toras são levadas aos pátios das empresas. Nesse momento entram em ação os autocarregáveis, forwarders e carregadeiras.

O autocarregável, de pequeno e médio portes,



*Grua estacionária agiliza a movimentação de madeira nos pátios das fábricas, com custos mais compatíveis.*

foi o antecessor do forwarder, de médio a grandes portes. O que os diferencia basicamente, além de alguns aspectos técnicos, é o valor inicial do investimento. Por oferecer mais recursos, o forwarder tem um custo mais elevado. Formado por um trator agrícola, acoplado a uma grua de pequeno porte e uma carreta florestal, o autocarregável permite a eliminação do baldeio manual, da compactação do solo gerada pela passagem de caminhões pelo talhão e a redução de custos operacionais.

Já o forwarder, mais complexo, requer mais habilidade para sua operação. Ele é constituído por uma unidade tratora, especialmente produzida para a atividade, com motor de grande potência, transmissão powershift, cabine climatizada e comandos joystick, caixa de carga com grande capacidade e grua de maior porte. Por ser específico para o baldeio de médios e grandes portes, as vantagens técnicas consistem na alta disponibilidade mecânica, maior capacidade de carga, no baixo índice de

## Duochem, o piso coberto de vantagens.



*Duochem é a linha de pisos da Sumaré, à base de resinas sintéticas, que cobre de vantagens grandes ou pequenas áreas.*

*Não tem juntas. É de fácil limpeza. Não acumula pó, nem propicia o desenvolvimento de bactérias. Tem maior durabilidade, mesmo sob serviço e tráfego pesado.*

*É disponível nos tipos mais adequados à sua necessidade: pisos resistentes a agentes químicos e à abrasão, pisos com características antiderrapantes ou pisos decorativos.*

*São fabricados no Brasil sob licença e tecnologia da Duochem Inc., empresa canadense com mais de 20 anos de liderança nessa área.*

*Antes do próximo passo em revestimento de pisos, consulte a Sumaré.*

**Duochem®**

*Duochem, tecnologia em revestimento de pisos.*

**Tintas Sumaré®**  
Sumaré Indústria Química S.A.

Via Anhangüera Km 108,8 13177-070 Sumaré SP  
Tel. (0192) 64 2948 - 64 1222 Fax (0192) 64 1216



compactação do solo, além de uma melhor ergonomia, elevando o conforto do operador.

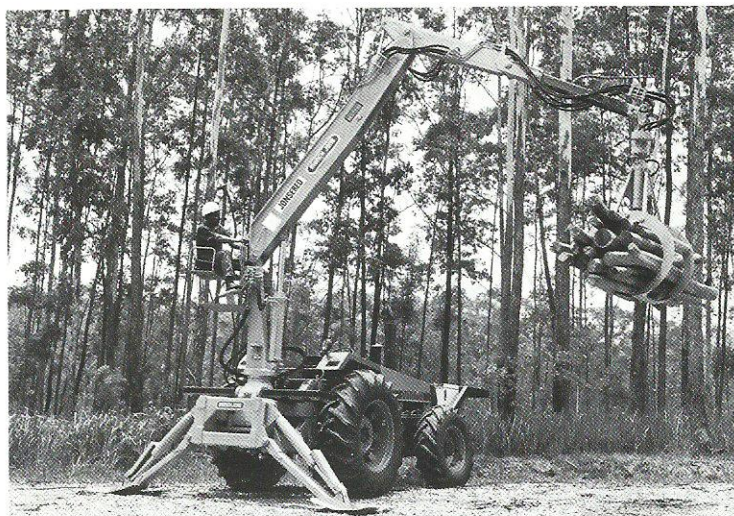
A Lençóis Equipamentos Rodoviários Ltda. foi a primeira empresa que iniciou, comercialmente, a montagem do autocarregável no País, em 1988. As pesquisas para o seu desenvolvimento, incluindo a fabricação própria da carreta de baldeio florestal, tinham como finalidade a definição das características mecânicas ideais, de acordo com as necessidades do cliente e da região na qual atua.

Em 92, a Iochpe-Maxion S.A. ingressou nesse mercado, com um autocarregável com índice de nacionalização de 90%. Apesar da ainda tímida participação nesse segmento, a empresa acredita no potencial do produto, tanto que vem desenvolvendo um projeto de forwarder. Já a Equipamentos Hidráulicos Munck Ltda. não pretende comercializar forwarder a curto prazo. No mercado desde 1974, a empresa produz dois modelos de autocarregáveis, com equipamentos totalmente nacionais, ambos elaborados com base em tecnologia sueca e finlandesa.

Esse não é o caso da Valmet, que fabrica tanto o autocarregável quanto o forwarder. Mesmo apostando no aprimoramento do autocarregável, a empresa está entusiasmada com a fabricação de forwarder. Isso devido a liberação do mercado brasileiro para as importações, fato decisivo para a montagem e produção do mesmo, à medida que 55% dos componentes principais e 100% dos considerados estratégicos — chassis, pneus, eixos e sistema hidráulico — também são importados.

Em posição oposta está a Randon Veículos Ltda, que, para a produção do forwarder importa, apenas, pneus e gruas, ou seja, 96% do peso total do equipamento corresponde a peças nacionais. Esse trator florestal articulado é exportado para países como Argentina, Chile e Uruguai. “Embora nem todas as empresas utilizem o forwarder, o setor de celulose e papel é o que mais tem investido em mecanização”, afirma o gerente comercial, Lucien Santos.

A Caterpillar também oferece às empresas três modelos de carregadeiras com componentes próprios, inclusive motor e transmissão, desenvolvidos especialmente para esse tipo de máquina, o que possibilita suporte de serviços e peças para a máquina por inteiro. A empresa fornece, também, equipamentos adicionais que podem ser acoplados às carregadeiras, como garra giratória para madeira tipo pinha, ideal para o manuseio em fábricas de papel e



Grua móvel da Munk Jon, com trator Valmet.

celulose, podendo ser usada para carga e descarga de vagões ferroviários e caminhões, pela lateral ou pela traseira dos mesmos.

Também acreditando no crescimento da mecanização, principalmente no uso de máquinas para baldeio/extração e para sortimento/classificação de toras, a Implonor-Implementos Agrícolas do Nordeste lançou, em

1992, uma carregadeira em forma de triciclo autopropelido, com sistema de transmissão hidrostática. Ele pode ser usado para empilhar árvores em área de guincho, na extração ou arrasto da madeira para a estrada, para classificar e empilhar toras de serraria, celulose e estacas, bem como para carregar veículos de transporte.

## PROGRAMA PARA AÇÕES CONJUNTAS

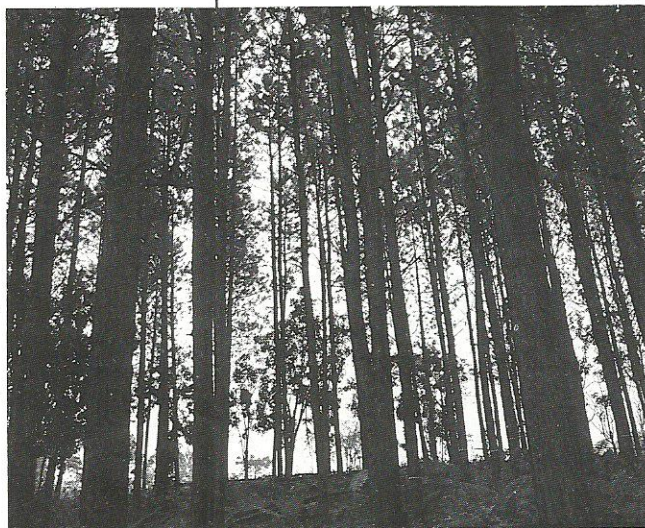
Com o objetivo de incentivar e, principalmente, facilitar a mecanização no setor florestal brasileiro, está em andamento no IPEF - Instituto de Pesquisa e Estudos Florestais, o Programa de Engenharia de Sistema de Qualidade - PESQ, no qual estão envolvidas as 22 empresas associadas. É uma versão atualizada do Programa Cooperativo de Mecanização Florestal, iniciado em 89,

por iniciativa do IPEF, que congregava 12 empresas dos setores de carvão vegetal, celulose e papel.

A principal diferença entre os dois programas é o fato do PESQ estar aberto, desde sua primeira reunião, aos fabricantes de equipamentos. Com isso, pretende-se atingir de forma mais eficiente o desenvolvimento de maquinário florestal adaptado às condições do País, a integração entre a indústria de base florestal e seus fornecedores, bem como o relacionamento com entidades de pesquisa e universidades do País e do Exterior.

Na prática, o PESQ desenvolve projetos a partir das solicitações das empresas, que os submetem a uma análise, quando são definidos o orçamento e a equipe técnica que dará andamento à pesquisa.

Hoje, três projetos aguardam apreciação. “A principal dificuldade que enfrentamos é a falta de consciência por parte das empresas quanto a necessidade de mecanização, o que impede a rápida introdução de novas tecnologias. É um trabalho lento, no qual precisamos mudar, em primeiro lugar, a mentalidade de gerentes e diretores”, afirma o coordenador de Pesquisas do PESQ, José Luiz Lopes Mendo.





# CELULOSE E PAPEL: BASE FLORESTAL E COMPETITIVIDADE

Durante muitos anos, o setor florestal brasileiro manteve-se altamente competitivo, baseando-se quase que exclusivamente na excelente produtividade alcançada nos trabalhos de reflorestamento. Há alguns anos o custo da madeira apresentava expressiva diferença quando comparado aos nossos competidores internacionais. Atualmente, no entanto, essa grande vantagem comparativa deixou de ser tão expressiva e a tendência, a médio prazo é tornar-se insignificante, caso o setor florestal brasileiro não encontre meios para aproveitar as oportunidades existentes. O quadro ao lado, mostra a participação da madeira no custo de produção de celulose fibra curta branqueada em diversos países.

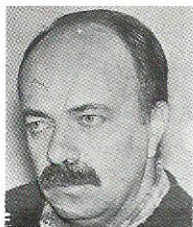
Em alguns países a evolução na performance da atividade florestal deveu-se, basicamente, aos seguintes fatores:

Evolução de técnicas silviculturais para formação de florestas de rápido crescimento / desenvolvimento tecnológico nos procedimentos operacionais / utilização de estratégias de abastecimento de alta eficácia / existência de políticas governamentais motivadoras / investimentos em pesquisa, desenvolvimento e treinamento profissional.

No caso brasileiro, poderíamos dizer que as grandes dificuldades que pressionaram o setor florestal e que precisam ser equacionadas seriam as seguintes:

Aumento da distância média das florestas / manutenção de sistemas altamente onerosos de abastecimento / baixa produtividade dos sistemas de exploração / dificuldades para a introdução e aperfeiçoamento tecnológico de máquinas e equipamentos especializados / utilização de mão-de-obra desqualificada e improdutiva / escassez de recursos financeiros para programas de pesquisa, desenvolvimento e treinamento profissional / inexistência de programas e política governamental que garanta segurança e continuidade aos empreendimentos florestais, etc.

Aliando-se a essas dificuldades, o setor brasileiro tem convivido, tam-



Nelson Barbosa Leite é consultor.

bém, com pressões ambientalistas constantes e crescentes, e muitas vezes sem nenhum embasamento científico.

É chegada a hora de reagirmos e promovermos um novo avanço! Há espaço e oportunidades. E esse novo avanço se impõe, não somente para mantermos o nível de competitividade, mas acima de tudo para evitarmos que a médio prazo, percamos nossa posição de liderança no cenário florestal.

Dentre muitas oportunidades a serem exploradas poderíamos citar:

Utilização em escala comercial dos avanços alcançados através de biotecnologia / aplicação dos conhecimentos adquiridos com a integração solo x nutrição x planta / manejo alternativo visando a utilização da madeira para diversos fins / integração da potencialidade florestal com as necessidades industriais / preparação e treinamento da mão-de-obra rural / programas para redução de custos e desperdícios operacionais / introdução de sistemas operacionais mecanizados / utilização de serviços de apoio informatizados / diretrizes operacionais visando a sustentabilidade ambiental / racionalização no uso de insumos florestais / modernização administrativa através de terceirização profissionalizada / implantação de programas de fomento florestal, etc.

Aliadas a essas oportunidades, poderíamos citar, no entanto, algumas preocupações que precisam ser cuidadosamente administradas pelas empresas do setor. Poderíamos citar como principais o equacionamento social da mão-de-obra rural; a necessária e imprescindível participação do pequeno e médio produtor rural no sistema de produção de madeira e, acima de tudo, o esclarecimento satisfatório dos paradigmas ambientais relacionados ao reflorestamento e espécies exóticas.

Estamos vivendo uma nova realidade! Temos oportunidades para serem exploradas e limitações para serem superadas! Já comprovamos nossa criatividade e nossa competência profissional! Ou aproveitamos o momento e proporcionamos nova alavancagem competitiva ou, a médio prazo, estaremos lamentando a perda da nossa invejável liderança na produção de madeira para fins industriais.

Em US\$ por tonelada - Posto Norte da Europa		
Países	Custo de Produção de Celulose (US\$ Total)	Custo da Madeira
Finlândia	300	171
Brasil	302	100
Portugal	315	131
Suécia	330	166
Espanha	330	158
Sul dos EUA	381	113
Leste do Canadá	424	115
França	342	178

Fonte: Hawkins Wright - Mar/94 - Extraído de publicação da ANFPC

## DEMUTH

### DESCASCADOR

**GANHE MAIS!**

- \* Reduza mão-de-obra e o desperdício em transporte.
- \* Aumente sua produtividade.
- \* Descasque Eucalipto, Pinus, Acácia, etc. de  $\phi$  40 a  $\phi$  700 mm.

\* Versão móvel e fixo.

**JUNTOS ENCONTRAREMOS SUA SOLUÇÃO!**

## DEMUTH

**DEMUTH MÁQUINAS INDUSTRIAIS LTDA.**

Rua dos Eucaliptos, 100 - Novo Hamburgo - RS - 93.334-160  
Fone: (051) 593-8011 - Fax: (051) 595-3955 - Telex: (52)2259 DMUT BR



# TELEX MORREU? VIVA O FAX

*Dos tempos dos sinais de fumaça à era da tecnologia dos computadores, muita coisa aconteceu. E dois aparelhos de comunicação se destacaram: o telex, agora em queda livre; e o fax, em expansão acelerada.*

**D**esenvolver meios seguros para trocas de informação é uma preocupação constante do mundo dos negócios. Muito mais nas últimas décadas, quando a informação, de acessório, passou a ser entendida como um importante capital, tanto das empresas quanto das pessoas físicas. Dos sinais de fumaça ao computador, muita coisa evoluiu. Mas dois aparelhos se destacam. De um lado o telex, de outro o fac-símile - fax, para os íntimos, que chegou ao nosso País em 83.

De acordo com Arthur Fernandes Piñeiro, chefe da Divisão de Comercialização dos Serviços de Texto Telemáticos e de Dados da Embratel, há hoje no País 80 mil terminais de Telex em funcionamento em 40 mil empresas. "Em 1964 eram 4 mil, em 1990 atingiu-se o pico com 126 mil terminais e a tendência é que este número se estabilize em torno dos 64 mil dentro de dois anos", afirma. Depois do Plano Collor, as desativações chegaram a 20% e para 94, prevê-se uma queda em torno de 10%.

Piñeiro explica que, segundo pesquisa realizada pela empresa junto aos usuários do serviço, 35% dos motivos alegados para a desativação de terminais relacionam-se a fatores econômicos tais como: inadimplência, fechamento de empresas, contenção de despesas e diminuição de número de filiais. "Ressalte-se que mais da metade deles - 60% - eram usuários que gera-

vam pouquíssimo tráfego no sistema", acrescenta. Outros 30% migraram para outro tipo de serviço como os correios eletrônicos e o fax.

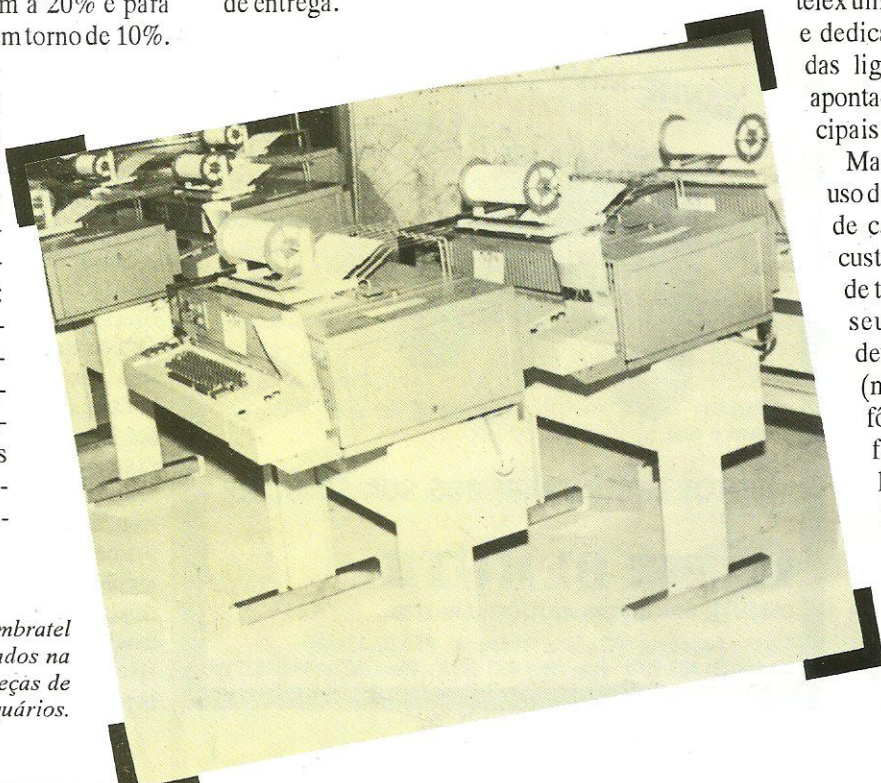
A atual rede nacional de telex apóia-se fundamentalmente em centrais com tecnologia digital, controladas por programas armazenados. "Com isso - informa Piñeiro - é possível integrar a rede a outros sistemas e ampliar e modernizar a gama de serviços oferecidos, garantindo a competitividade diante das novas tecnologias". Além do acesso direto à rede de transmissão de dados - Rempac, o usuário pode hoje comunicar-se com os aparelhos de fax nas ligações internacionais, serviço que será oferecido a nível nacional no segundo semestre. Outra facilidade operacional oferecida é o multi-endereçamento, que permite, através de uma única transmissão, o envio de mensagens a vários destinos, com confirmação de entrega.

Com relação aos terminais que funcionam nas dependências do usuário, o mercado brasileiro desenvolveu modernos e compactos equipamentos eletrônicos, bem como dispositivos emuladores que, instalados em microcomputadores ou em certas máquinas de escrever, permitem que eles desempenhem funções de terminais telex.

## TELEX E FAX

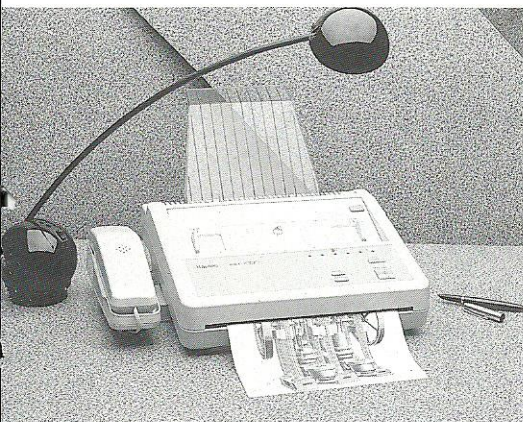
Se pensarmos apenas no envio e recepção de textos, fax e telex concorrem na mesma área. O primeiro aponta como sua principal vantagem a velocidade e a possibilidade de envio de imagens, inclusive coloridas. Em um minuto de transmissão por telex são enviadas seis linhas de texto (400 caracteres) enquanto o fax pode enviar de três a quatro páginas tamanho A4. O fax, porém, utiliza a rede telefônica, e o telex uma rede descongestionada e dedicada. Daí o menor custo das ligações deste último ser apontado como um de suas principais vantagens.

Mas o que vai determinar o uso de um ou de outro é o perfil de cada serviço e a relação custo benefício. Tratando-se de texto, a hora do envio e o seu tamanho são determinantes. Um minuto (mínimo) de ligação telefônica São Paulo-Rio, tarifa normal (que dobra nas horas de pico) custava no início de fevereiro CR\$ 157,54 enquanto o minuto de telex custava CR\$ 73,78, com redução de 30% das 20 às 6 horas. Dessa maneira, o telex apresenta van-

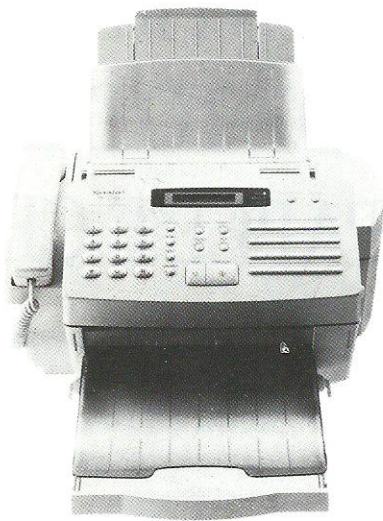


*Oficina de telex da Embratel com aparelhos utilizados na década de 70: peças de antiquários.*





Aparelhos de fax da Itaotec (acima) e o novo lançamento da Sharp. Este último oferece a facilidade de utilização de papel comum e impressão inkjet.



tagens quando o texto a ser enviado é pequeno, como uma ordem de pagamento, por exemplo. Justamente por isso, a área financeira é hoje o maior usuário deste tipo de serviço.

O avanço tecnológico dos aparelhos de fax acompanha o mesmo ritmo vertiginoso da área de informática. Menores e melhores aparelhos são lançados no mercado trazendo novidades como memória de descarga de até 100 números, dispositivos que evitam a recepção de fax indesejados, transmissão automática em horários programados, além de uma interação cada vez maior com computadores.

Se de um lado a sofisticação aumenta, de outro o preço diminui. Há dois anos, os modelos mais simples de fax eram comercializados entre 950 e 1500 dólares. Hoje o preço varia entre 550 e 1300 dólares e deve cair ainda mais.

As estimativas quanto ao número de aparelhos no mercado variam de 600 a 700 mil. "É difícil dar um número exato em função dos equipamentos que entram no país de forma clandestina, explica Jorge Elias Abud Jr., Gerente da Área de Planejamento e Marketing - Fax, da Itaotec. "O segmento doméstico, porém, vem aumentando, se-

guindo uma tendência mundial, e está ocupando espaço dos aparelhos clandestinos", acrescenta. Segundo ele, outros fatores podem explicar esta ten-

dência: a redução de preços, a qualidade e a confiabilidade dos aparelhos oferecidos no mercado e a mudança dos canais de vendas - os grandes magazines passaram a oferecer o produto. Aliás, esta é uma das maiores características do fax: tanto o consumidor quanto o varejo o encaram como um eletrodoméstico comum.

Esse impulso em direção ao segmento doméstico, com o aumento das vendas com fax pessoal, está sendo provocado, nos países europeus, por novas práticas de trabalho. Estudos realizados pela empresa de consultoria Frost e Sullivan no segundo semestre de 92, incluem nestas novas práticas uma tendência crescente para a descentralização de escritórios e de profissionais independentes, que precisam se comunicar rapidamente com os clientes.

#### O PAPEL DE FAX

Atenta às tendências do mercado, a Indústria de Papel Simão, com investimentos ao redor de 10 milhões de dólares, passou a fabricar e comercializar em 1988 o Termocopy, papel térmico especial para fax. "Este papel tem uma base especial e recebe na superfície um revestimento de corantes e reagentes que o torna reativo/sensível quando na presença de uma fonte de calor", explica seu gerente de produto, Fernando Contreras. Ainda único fabricante no País, a Simão detém 60% do mercado com 3.560 toneladas comercializadas no ano passado. O restante é dividido por marcas importadas da Coréia, Inglaterra e Japão.

Com assessoria tecnológica de um dos maiores fabricantes de papel térmico do mundo, a japonesa Kanzaki/New Oji, a empresa tem por meta aumentar a participação para 80% do mercado nos próximos dois anos. A taxa de crescimento do mercado deve se situar na faixa dos 15% por ano até o ano 2000, acrescenta Contreras.

# DEMUTH

- \* Tecnologia
- \* Qualidade
- \* Confiabilidade

**FACAS**



Garantia de boa performance  
para equipamentos dos diversos  
segmentos industriais.

**Corte de vez seus custos!**



## DEMUTH

DEMUTH MÁQUINAS INDUSTRIAIS LTDA.  
Rua dos Eucaliptos, 100 - Novo Hamburgo - RS - 93.334-160  
Fone: (051) 593-8011 - Fax: (051) 595-3955 - Telex: (52)2259 DMUT BR



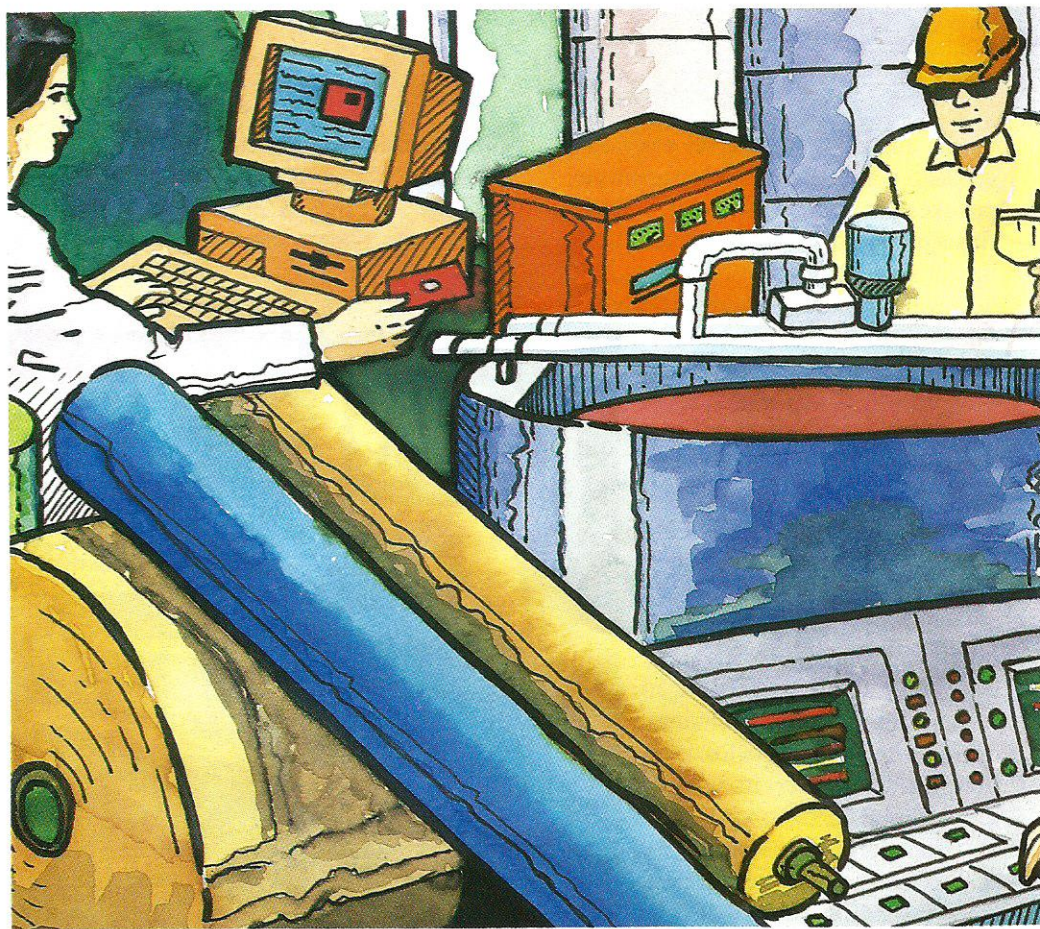
# ESFORÇO CONCENTRADO EM BUSCA DA QUALIDADE TOTAL MARCA O SETOR DE PAPEL E CELULOSE

*Além de ferramenta de marketing para uso externo, o certificado de conformidade com as Normas ISO 9000 deve ser encarado como importante passo na busca de ganhos de produtividade e contínuos aperfeiçoamentos para dentro de qualquer empresa.*

Assiste-se no Brasil uma verdadeira corrida das empresas em busca da certificação ISO 9000, a série de normas de gestão e garantia da qualidade adotada por cerca de noventa países, em vigor desde 1987, que visa a uniformização das informações e procedimentos quanto à qualidade do produto, do processo de fabricação e dos serviços prestados. Segundo projeções da Associação Brasileira de Normas Técnicas, até o final do ano o país deverá contar com cerca de 600 empresas certificadas.

Entre as mais de 350 companhias que detêm a certificação atualmente, oito são produtoras de papel e celulose, homologadas pela série 9002: Riocell, Aracruz, Champion, Cenibra, Jari, Igaras, Klabin, e, mais recentemente, a Inpapel. Comparado ao total de 270 empresas desse segmento, os números podem parecer modestos. "É preciso considerar que a indústria de papel e celulose é muito complexa, com atividades das mais heterogêneas possíveis", esclarece Marcello Pilar, ex vice-presidente para Tecnologia, Energia e Materiais da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, e hoje consultor da entidade.

Ao confrontar os números de homologações com outros países, como por exemplo, a Argentina, o setor, no Brasil, segundo Pilar, se coloca numa posição de destaque. "Num determinado momento, o Brasil tinha mais certificações do que a Itália e metade das certificações dos Estados Unidos", acrescenta, enfatizando que esse resultado foi conseguido num período relativamente pequeno, de quatro a cinco anos.



## ISO: BENEFÍCIOS INTERNOS

Estar adequado aos padrões internacionais de gestão da qualidade, exigência premente dos países desenvolvidos, pode significar o passaporte de entrada para o mercado externo. Para o setor de papel e celulose, onde grande parte das empresas já vendem um volume significativo da

produção no exterior, os benefícios obtidos ao se conquistar a certificação não se restringem apenas em satisfazer clientes cada vez mais exigentes e, como consequência, vislumbrar maiores vendas.

"A mais importante valia ao ser conseguida a certificação ISO 9000 não reside nas suas vantagens para uso externo, mas nas mudanças internas que ela



acarreta, em sua implantação e contínuos aperfeiçoamentos para dentro da empresa”, avisa Marcello Pilar. Para ele, abandonar a execução do processo depois de conquistar o certificado de conformidade pode resultar, além das graduais perdas na qualidade no sistema homologado, na redução dos ganhos de produtividade alcançados.

A acelerada globalização do mercado de papel, acirrando a concorrência, vem obrigando as empresas do setor a se conscientizarem cada vez mais da importância de se chegar à qualidade total, não apenas no que diz respeito ao produto ou no atendimento de vendas e assistência técnica. “Não basta o produto ser bom e constante, a entrega ser pontual e os preços competitivos. É preciso dar-se cada vez mais para obter a preferência. É preciso ser excelente em tudo”, ressalta o consultor.

#### A CONSCIENTIZAÇÃO É O PRIMEIRO PASSO

Mas para chegar à excelência é necessário o envolvimento de todos, independentemente do nível hierárquico. Esse processo de conscientização leva, imprescindivelmente, à mudança de cultura dentro da empresa.

“Só o exercício de concorrer gera mudanças de comportamento. Costumo dizer que a hora que se coloca o pé no estribo e se agarra

à sela, não se quer mais voltar atrás”, profetiza Pilar.

Nesse sentido, a ANFPC (Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose), responsável pela coordenação do Sub Programa Setorial de Qualidade e Produtividade -SSQP-, não tem medido esforços para promover a conscientização entre as empresas do setor.

A primeira etapa consistia na realização de seminários sobre o assunto. Nesses eventos, os gerentes da qualidade das empresas já certificadas pela ISO 9000, através de palestras, expunham as suas experiências. A percepção de que esse tipo de encontro acabava atingindo, na maioria das vezes, sempre o mesmo público, obrigou a entidade a mudar de estratégia. Artigos que destacavam a importância do assunto “qualidade” passaram a ser enviados por mala direta com frequência com o objetivo de atingir desde os diretores presidentes, passando pelas áreas financeira, comercial, industrial e dos responsáveis por qualidade.

#### UM INVESTIMENTO QUE VALE A PENA

Com relação ao treinamento e aos métodos de gestão, o setor conta ainda com o apoio da ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. A entidade vem realizando pelo menos um ou dois cursos por mês sobre gestão da qualidade.

Um dos empecilhos para a implantação de sistemas de qualidade em qualquer empresa é o alto custo dos investimentos, principalmente num país com economia instável como o Brasil. No caso das empresas de papel e celulose, que, além da complexidade de suas atividades, vêm nos últimos três anos enfrentando um período difícil com baixa rentabilidade, convencer o “número um”, segundo Pilar, não é tarefa fácil. Mas apesar de todas as dificuldades, é um setor que vem caminhando bastante na busca da qualidade total.

Na sua opinião, em princípio, buscar a qualidade custa decisão e tempo. Os recursos financeiros para iniciar o processo serão proporcionais à desordem pré-existente na empresa. “Quando um empregado está treinando, está deixando de fazer aquilo que faz, o que, de certa forma custa dinheiro. Mas depois do treinamento ele vai exercer muito melhor e com menos custos a sua função”, assinala, sentenciando que as empresas que ainda não iniciaram o processo, já morreram e não sabem.



## KLABIN ATENDE COM MAIS RAPIDEZ



José Paulo Theis

Em maio deste ano era a vez da Klabin conseguir a tão almejada certificação para a sua linha de fabricação de papel kraftliner para caixas de papelão ondulado e cartão

duplex para embalagem de líquidos. A próxima etapa incluirá a linha de papéis para imprimir.

“Com a implantação dos Sistema de Gerenciamento da Qualidade (SGQ) iniciou-se um processo de redução das variações na qualidade dos produtos e um maior enfoque aos requisitos e necessidades dos clientes”, lembra José Paulo Theis, gerente da Qualidade da Klabin.

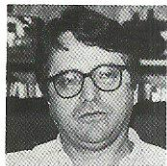
Concedida pelo Lloyd's Register Quality Assurance Limited, que tem credenciamento do National Accreditation of Certification Bodies, da Inglaterra, a certificação segundo as normas ISO le-

vou a Klabin a atender com mais rapidez a solicitação dos clientes. “Notamos ainda uma maior confiança dos clientes em nossos produtos”, complementa Theis.





## NA ARACRUZ, O AUMENTO NAS VENDAS



Paulo Cesar  
Antunes  
Guimarães

Atuante nos mercados americano, europeu e asiático, a Aracruz obteve o certificado no início de 1993, pela BVQI - Bureau Veritas Quality International, para duas fábricas, incluindo quatro linhas de produção, desde o preparo da madeira até a assistência técnica. Tão logo esteja preparada, a empresa deverá solicitar a extensão do escopo de certificação para as atividades florestais.

Segundo o gerente da Qualidade, Paulo Cesar Antunes Guimarães, a Aracruz está implementando vários programas em busca da "Qualidade Total", como a reengenharia dos processos, o desenvolvimento de parceria com clientes e fornecedores e o controle estatístico do processo em suas quatro linhas de produção.

Dentre os benefícios obtidos depois da homologação, o gerente da Qualidade da Aracruz destaca a maior facilidade de vendas, mesmo se tratando de um mercado retraído, e maior estabilidade e uniformidade dos processos. "Além disso, notamos maior nível de participação e conscientização dos funcionários para a questão da qualidade", acrescenta.



## CHAMPION: CLIENTES SATISFEITOS



Newton Scavone  
Augusto

A unidade de Mogi Guaçu da Champion foi a terceira empresa do setor, excluindo os fornecedores, a ser certificada, também pela Bureau Veritas Quality International.

O próximo passo da empresa, segundo o gerente da Qualidade, Newton Scavone Augusto, será a ampliação do Sistema de Garantia da Qualidade para a segurança no trabalho, além das demais áreas.

Segundo Scavone, as mudanças dentro da empresa começaram a ocorrer durante o processo de implementação das normas e do sistema de garantia da qualidade, quando notou-se a simplificação de atividades. A partir daí, clientes e fornecedores internos passaram a deixar mais claras as suas especificações. "Os documentos gerados pelo sistema permanecem sempre atualizados, garantindo a continuação das atividades no padrão da qualidade, requerido para o atendimento

aos clientes", complementa Scavone.

Além disso, os resultados do trabalho estão mais previsíveis, com definições mais claras do que, quando, onde, quem e como deve ser feita uma tarefa. Depois de adequar os seus sistemas aos padrões da ISO, a Champion conseguiu reduzir em 50% o índice de reclamações dos clientes.



## NA IGARAS, A COMPETITIVIDADE É MANTIDA



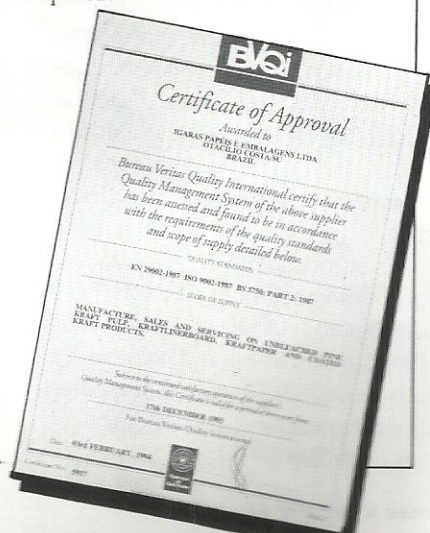
Carina  
Henkels

"Antes da ISO os problemas que se tratavam eram relacionados apenas com a qualidade dos produtos fornecidos pela empresa. Hoje, tratam-se de problemas organizacionais voltados para a qualidade dos produtos e serviços fornecidos aos clientes". Assim resumiu Carina Henkels, gerente da Qualidade da Igaras, as mudanças que ocorreram depois de a empresa estar em conformidade com as normas de qualidade.

A unidade de celulose e papel de Otacílio Costa da Igaras recebeu a certificação no final de 1993, pela Bureau Veritas Quality International. Segundo Carina Henkels, o objetivo da empresa agora é certificar a unidade de embalagens kraft de Jundiá. Além disso, a Igaras está se preparando para expandir os sistemas de qualidade para as demais

unidades fabris do grupo.

Atuante nos mercados europeu, asiático e da África do Sul, a Igaras, em curto espaço de tempo, obteve como as primeiras vantagens a redução das reclamações dos clientes, manutenção de sua competitividade, além de clima organizacional bastante favorável às mudanças dentro da empresa.





# SISTEMA AMBIENTAL É META DA INPACEL



Mário Sant'Anna Júnior

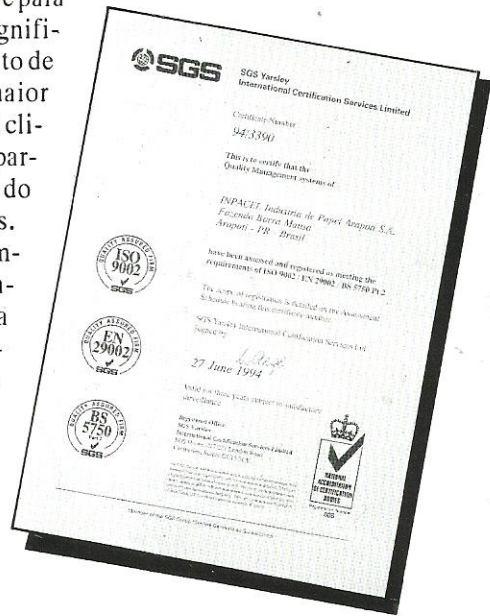
Com 80% de sua produção destinada ao mercado externo, a Inpacel foi a sétima empresa do setor a ter seus sistemas operando em conformidade com as normas ISO, compreendendo todo o processo produtivo, do pátio da madeira à assistência técnica, incluindo suprimentos, instrumentação, desenvolvimento e controle do processo, treinamento e organização de método. Segundo o diretor da Qualidade da empresa, Mário Sant'Anna Júnior, a Inpacel busca agora a certificação de seu sistema ambiental, composto pelas unidades florestal e industrial. "Tudo para

assegurar o nosso compromisso com o meio ambiente e buscar o reconhecimento nacional e internacional através da gestão ambiental", complementa Mário Sant'Anna.

Dentre as mudanças que ocorreram dentro da empresa estão a padronização das atividades, maior agilidade para acessar informações, redução significativa de refugo, desenvolvimento de parceria com colaboradores, maior atendimento às necessidades dos clientes, eliminação das barreiras departamentais, além de estabilização do processo com redução de perdas.

Outra meta da Inpacel é a implementação do TQM - Total Quality Management, com vistas a integrar o sistema rumo à Qualidade Total. Nesse sentido, a empresa espera otimizar os fatores operacionais, como a eficiência do sistema, utilização dos recursos e racionalização, e os mercadológicos, que englobam a credibilidade, competência, imagem e qualidade dos pro-

duto e serviços. "Tudo direcionado para o desenvolvimento humano e profissional dos nossos colaboradores de forma a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável", ressalta o diretor da Qualidade da Inpacel.



# CENIBRA: COMPROMISSO DE TODOS



Geraldo Érico Speltz

Produtora e exportadora de celulose, a Cenibra, segundo o gerente da Qualidade, Geraldo Érico Speltz, experimentou mudanças significativas durante o programa de implantação das Normas ISO. "Um vigoroso programa de treinamento suportou o processo de implantação pois em sua essência, dependíamos do compromisso e envolvimento das pessoas para que houvessem as mudanças de comportamento e atitudes voltadas para a qualidade, buscando levar a empresa como um todo para os patamares da "Excelência", lembra Speltz.

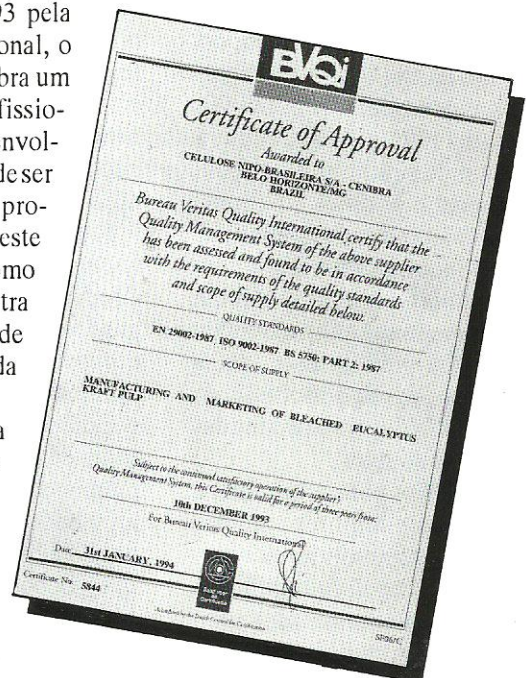
As atividades desenvolvidas nas áreas de suprimento, produção, co-

mercialização, documentação e treinamento foram normatizadas, tendo-se o cuidado de criar um clima participativo entre os fornecedores e clientes internos. Tudo para que a qualidade da celulose fosse assegurada.

Concedido em dezembro de 93 pela Bureau Veritas Quality International, o certificado significou para a Cenibra um clima interno de valorização profissional, participativo com o efetivo envolvimento dos colaboradores que pode ser avaliado pelo grande número de propostas de melhoria apresentadas neste período. "O que era considerado como um problema do outro, ou de outra área, passou a ser um problema de todos", complementa o gerente da Qualidade.

Depois do certificado, a Cenibra pôde reduzir os custos totais de produção da celulose em 15,8%, renegociar contratos com prestadores de serviços e melhorar os processos fabris e administrativos, além de melhor nível de comunicação interna. A produ-

ção da empresa é hoje destinada ao Japão (50%), Estados Unidos (30%), Europa (20%) e ao mercado interno (10%).





# A RECEITA DE UMA TETRACAMPEÃ

*Apostando na motivação dos funcionários e na excelência do atendimento ao cliente, a Champion desponta, pela quarta vez consecutiva, como a melhor empresa do setor de papel e celulose na edição Melhores e Maiores da revista Exame.*



A Champion está comemorando um tetracampeonato a mais, além do mundial de futebol conquistado pelo Brasil nos Estados Unidos. A empresa acaba de ser apontada, pela quarta vez consecutiva (de 1991 a 1994), como a melhor do setor de papel e celulose pelo prêmio Melhores e Maiores da revista Exame. A conquista rara na vigésima primeira edição do anuário, juntamente com outras duas vitórias em 1982 e 1984, a coloca entre as empresas que mais foram agraciadas com o prêmio. Este ano, a Champion ainda faturou a ascensão do quarto para o terceiro lugar no ranking das maiores empresas do setor.

E quais os critérios para determinar a melhor? Melhores e Maiores instituiu um, denominado desenvolvimento global, que indica a campeã de cada setor, uma ponderação entre resultados obtidos pela empresa em crescimento, rentabilidade, saúde financeira, baixo cus-

to, participação de mercado e produtividade. Assim, as vencedoras, em geral, são empresas cujos administradores souberam trabalhar em equipe, cresceram sem prejuízo de sua situação financeira, foram rentáveis sem assumir riscos e souberam produzir sem desperdiçar ativos.

Mas as dicas para a conquista do tetra quem dá é o primeiro executivo da Champion, Ronaldo Guedes Pereira. Segundo ele, para conseguir tal façanha numa economia repleta de turbulências como a brasileira, é preciso se adaptar às oscilações. E pelo que os resultados mostram, a empresa conseguiu. No ano passado, o faturamento foi de US\$ 278 milhões. Atuando basicamente na produção e venda de papel de imprimir e escrever, segmento no qual ocupa posição de liderança, a Champion produziu, no ano passado, 335 mil toneladas de papel, um crescimento de 2,5% em relação a 1992.

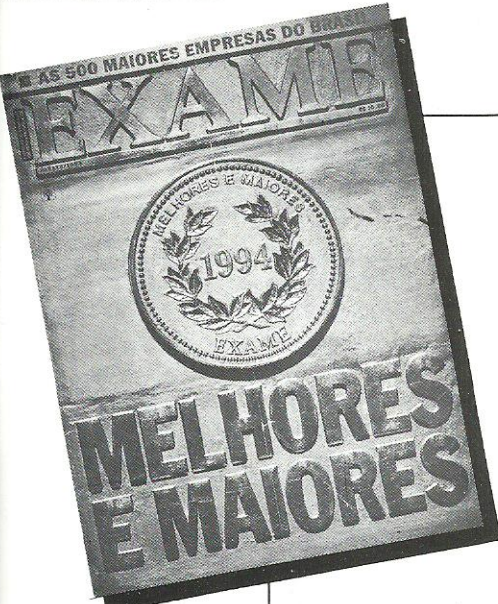
Desse total, 50% se destinaram ao mercado interno e os outros 50% foram escoados para o mercado externo, distribuídos em todos os continentes, em mais de 50 países. "Temos cerca de 150 clientes no exterior, prova da confiabilidade e preço competitivo de nossos produtos", enfatizou.

Para a produção de papel, a Champion mantém um nível de 82% de autosuficiência na industrialização de celulose (280 toneladas ao ano). Suas reservas florestais localizadas em São Paulo e Mato Grosso do Sul, somam 91.500 hectares, dos quais, 64.700 hectares correspondem à área plantada.

## QUALIDADE

O tratamento dispensado ao cliente, garantindo, além do bom serviço a alta qualidade dos produtos, tem sido a grande preocupação da Champion. Nesse aspecto, a empresa exibe o ISO 9002, certifica-





Há 21 anos a revista aponta, através de critérios próprios, as principais empresas de diversos setores.

### O BINÔMIO QUE FAZ UM TETRACAMPEÃO

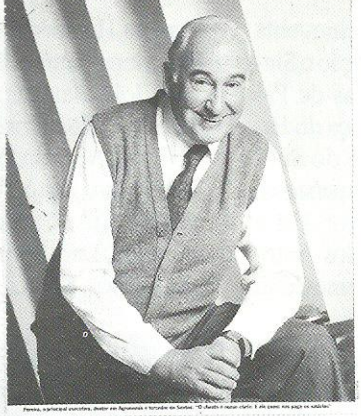
Cliente e funcionário. A Champion sabe que para atender bem ao primeiro precisa ter o segundo motivado dentro de sua casa

**E**ste é o caso de Ronaldo Guedes Pereira, diretor de Recursos Humanos da Champion, e de sua esposa, a jornalista e escritora Maria Helena Guedes Pereira. O casal mora em Brasília, DF, e possui dois filhos, um menino e uma menina. Ambos são apaixonados por futebol e são torcedores do Flamengo. Ronaldo Guedes Pereira é formado em Agronomia pela Universidade de São Paulo, onde posteriormente trabalhou no departamento de Silvicultura. Com pós graduação em florestas, ele estagiou na matriz da Champion, nos Estados Unidos e após alguns anos fora da companhia Ronaldo Guedes Pereira retornou à Champion em 1971 para exercer o cargo de gerente de Recursos Naturais, onde seguiu carreira até a Presidência e Diretoria Executiva da empresa.

A harmonia na direção da Companhia, onde Guedes Pereira conta com a colaboração de mais cinco diretores, Manoel de Freitas, Nanuchehr Nikobin, Odair Garcia, Pedro Gomes Filho e Thomas Hart, foi fundamental para que a Champion fosse eleita a melhor do setor. Subsidiária de uma das maiores produtoras norte-americanas de papel de imprimir e escrever, a Champion começou a operar no Brasil em 1960, época em que produzia 45 toneladas de celulose branqueada de eucalipto por ano. A fabricação de papel teve início em 1966. Eram produzidas 66 mil toneladas anualmente.

Atenta aos rumos dos mercados nacional e internacional, a Champion paralisou em 1989 um projeto de US\$ 850 milhões, em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. "A continuidade da planta, na época, era inviável. Os custos e equipamentos estavam muito altos, cerca de 30% a 40% mais caros que os do mercado internacional", explica Guedes Pereira. A retomada do projeto, segundo ele, está condicionada ao crescimento da economia mundial: "Este ano já começamos a detectar uma melhoria do setor em nível mundial", acrescentou ele.

Já a criação do Parque Florestal Champion deverá envolver recursos da ordem de US\$ 250 mil. Nele serão desenvolvidos programas ambientais florestais sobre a fauna, educação ambiental e proteção florestal, cujo objetivo é conscientizar os futuros usuários (funcionários, familiares e a comunidade regional) sobre a relação harmônica que deve existir entre o homem e o meio ambiente. A implantação do parque está prevista para os próximos dois anos.



Guedes Pereira: "é um trabalho de equipe".

do internacional para garantia de sua qualidade (ver matéria nesta edição). "Somos a primeira empresa brasileira integrada de celulose e papel de imprimir e escrever a obter a certificação", orgulha-se Guedes Pereira. Ele acentuou a importância da dedicação dos funcionários na sustentação desta qualidade. "É um trabalho de equipe", conclui.

Para atingir esta qualidade a Champion está consciente de que a relação entre empresa e funcionário deve ser saudável. "É preciso que os funcionários estejam motivados", sustenta Guedes Pereira, exemplificando o desempenho da Champion brasileira, um dos melhores do grupo, mesmo não possuindo as fábricas mais modernas.

Acreditando nesta tese, a Champion vem desenvolvendo diversas atividades para estimular os seus 2.987 funcionários (área florestal e industrial), como treinamento da equipe, na busca de aprimoramento do nível técnico e administrativo, ou a "operação limpeza", na qual foram recolhidas 80 toneladas de sucata, posteriormente vendidas e o dinheiro arrecadado doado à campanha contra a fome. Dispõe ainda de uma cooperativa onde os empregados podem adquirir produtos com preços mais vantajosos. A vida social também tem sido alvo das atenções da Champion. Segundo Guedes Pereira os funcionários

têm a disposição um clube com 30 mil metros quadrados com infra-estrutura de alta qualidade para lazer, localizado em Mogi Guaçu.

Os investimentos em segurança trouxeram bons frutos para a empresa, que foi premiada pela matriz, a Champion International Corporation, por atingir 3 milhões de horas/homem trabalhadas sem acidente com afastamento, motivo de orgulho para Ronaldo Guedes Pereira, doutor em Agronomia pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da Universidade de São Paulo, onde posteriormente trabalhou no departamento de Silvicultura. Com pós graduação em florestas, ele estagiou na matriz da Champion, nos Estados Unidos e após alguns anos fora da companhia Ronaldo Guedes Pereira retornou à Champion em 1971 para exercer o cargo de gerente de Recursos Naturais, onde seguiu carreira até a Presidência e Diretoria Executiva da empresa.

A harmonia na direção da Companhia, onde Guedes Pereira conta com a colaboração de mais cinco diretores, Manoel de Freitas, Nanuchehr Nikobin, Odair Garcia, Pedro Gomes Filho e Thomas Hart, foi fundamental para que a Champion fosse eleita a melhor do setor. Subsidiária de uma das maiores produtoras norte-americanas de papel de imprimir e escrever, a

Champion começou a operar no Brasil em 1960, época em que produzia 45 toneladas de celulose branqueada de eucalipto por ano. A fabricação de papel teve início em 1966. Eram produzidas 66 mil toneladas anualmente.

#### INVESTIMENTOS

Atenta aos rumos dos mercados nacional e internacional, a Champion paralisou em 1989 um projeto de US\$ 850 milhões, em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. "A continuidade da planta, na época, era inviável. Os custos e equipamentos estavam muito altos, cerca de 30% a 40% mais caros que os do mercado internacional", explica Guedes Pereira. A retomada do projeto, segundo ele, está condicionada ao crescimento da economia mundial: "Este ano já começamos a detectar uma melhoria do setor em nível mundial", acrescentou ele.

Já a criação do Parque Florestal Champion deverá envolver recursos da ordem de US\$ 250 mil. Nele serão desenvolvidos programas ambientais florestais sobre a fauna, educação ambiental e proteção florestal, cujo objetivo é conscientizar os futuros usuários (funcionários, familiares e a comunidade regional) sobre a relação harmônica que deve existir entre o homem e o meio ambiente. A implantação do parque está prevista para os próximos dois anos.



## SINPASUL FAZ 50 ANOS E HOMENAGEIA PIONEIROS

Ao comemorar os cinquenta anos de sua fundação o Sindicato das Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça do Estado do Rio Grande do Sul - Sinpasul - prestou homenagem aos pioneiros do setor. Entre eles foram destacados Antonio Tedesco, Guilherme César

Ventura, Humberto Moschetti, Ildo Meneghetti, João Gaspar Justo, João Marazita, José Chaves Barcellos, José Moraes Vellinho, Normando Tedesco, Salustiano Justo, Vasco de Mello Feijó e o presidente da entidade, Luiz Fernando Gomes Franco. Horacio Cherkas-

sky, recentemente falecido, recebeu homenagem especial. O presidente do Sinpasul destacou a importância do setor no Estado, representado por uma centena de empresas de médio e pequeno porte que promovem aproximadamente 10 mil empregos diretos.



Angela Macedo, Boris Tabacof, Luiz S. Gomes Franco, Osmar Zogbi, Ruy Haidar.

## DIRETORIA DA ABECEL

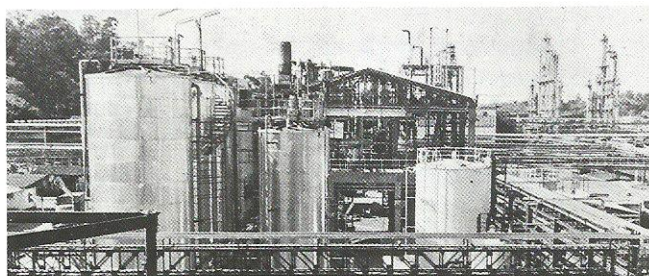
Alfredo Freund, Diretor-Superintendente da Riocell S.A. é o novo presidente da Associação Brasileira de Exportadores de Celulose-Abecel, entidade que congrega os principais produtores/exportadores de celulose e que responde pela exportação de 2 milhões de toneladas/ano. A Vice-Presidência é ocupada por Luiz Kaufmann, Diretor-Presidente da Aracruz.

Fazem parte do Conselho Deliberativo Boris Tabacof, Carlos Lira Aguiar, Concesso C. Castro, Frank Graves, Luiz Otávio Valadares, Marcel Batsleer, Murilo Passos e Sérgio Kilpp. A Diretoria Executiva é constituída por Israel Coslovsky, João Felipe Carsalade, Rogério Ziviani, Rubens X. Almeida e Sérgio Kilpp.

## FÁBRICA DE LÁTEX DA RHODIA

Resultado de investimentos de US\$ 15 milhões, a Rhodia acaba de colocar em funcionamento sua nova fábrica de látex estireno-butadieno, em seu conjunto industrial de Paulínia - SP-, onde já estão instaladas 34 unidades de produção do Grupo. Segundo a empresa, a nova fábrica "tem, por trás de si, um mercado bastante atraente: a indústria brasileira de celulose é a oitava do mundo,

a de papel a décima-primeira". Somente este mercado tem potencial de 35 mil toneladas/ano. Esta matéria-prima é utilizada no revestimento do papel couchê. Outro segmento que utiliza o estireno-butadieno é a indústria de carpetes para o qual somente Rhodia fornece 8.400 toneladas/ano. Esta nova fábrica da Rhodia é totalmente automatizada e será operada por oito trabalhadores.



Nova fábrica Rhodia em Paulínia (SP).

## ADAMAS CONCLUI ESTAÇÃO DE TRATAMENTO

Adamas S.A., de Osasco, produtora de papéis especiais, com capacidade instalada de 1.500 t.mês, concluiu os serviços de construção de sua estação de tratamentos de efluentes, projetada dentro do Programa de Despoluição do Rio Tietê. O investimento total atingiu US\$500 mil, com capacidade de tratamento de 110 metros cúbicos por hora de efluentes. A empresa continua investindo em projetos de proteção ambiental.

## PARQUE ECOLÓGICO EM CAMBARÁ DO SUL

Um novo Parque Ecológico, com área de 600 hectares em terras da Celulose Cambará, está sendo criado no Rio Grande do Sul, na região dos Aparados da Serra. Técnicos e especialistas da Fundação Zootômica do Estado deverão concluir, agora em outubro, o levantamento da flora e da fauna existentes na área. Já foram detectadas entre as espécies vegetais a serem preservadas, exemplares do pinheiro brasileiro e o xaxim. E entre as 115 espécies de aves destacam-se a gralha azul e o papagaio de peito roxo.

## RIPASA FAZ CONVÊNIO COM UNIVERSIDADE

A Universidade Federal de São Carlos (SP) e a Ripasa S.A. Celulose e Papel firmaram Convênio objetivando a constituição de um cinturão verde no campus da instituição. Pelo acordo, a Ripasa fará o plantio de 200 hectares de eucaliptos na área do campus. No futuro, a madeira será utilizada na produção de celulose e papel devendo a Ripasa, em contrapartida, fornecer à Ufscar, na forma de papel, 20% do valor da madeira. O projeto demandou 4 anos para ser viabilizado com estudos de impacto ambiental do plantio de eucalipto no campus da Universidade.



## LIVROS DE ADMINISTRAÇÃO

Dois recentes lançamentos da Editora Saraiva tratam de administração: o primeiro livro, de Edward Bono, com o título "O pensamento lateral na administração", propõe a aplicação da criatividade na gestão empresarial. Outro livro, "Deuses da administração", de Charles Handy, aborda as relações indivíduo-trabalho-organização, utilizando-se dos deuses da mitologia grega. Segundo o autor, "atingir a excelência administrativa significa conhecer e incentivar os deuses da administração que existem em cada empresa."



## KSR "LOTEIA" O PAÍS PARA AGILIZAR VENDAS

Após completar 20 anos de fundação, a KSR, distribuidora de insumos gráficos e produtos de papelaria e informática, adota a estratégia da pulverização de filiais para agilizar o atendimento. "Vamos 'lotear' o Brasil para transformar nossos clientes em nossos vizinhos", afirma João Lalli Neto, gerente geral da

KSR. A empresa, com sede no km 11,5 da Via Anchieta (São Paulo), tem 14 filiais nas principais cidades brasileiras e está montando uma rede de 146 postos de vendas avançados até o final do ano.

A pulverização já possibilitou um crescimento do volume de vendas da ordem de 85%. A KSR, ligada à Votorantim Celu-

lose e Papel (Grupo Votorantim), tem 21.500 clientes no país, entre os segmentos gráfico e de consumo.

A empresa está investindo US\$ 1,5 milhão na reestruturação do marketing, logística, sistemas de informática e serviços.

A KSR está reestruturando a prestação de serviços aos clientes. "Além do preço competitivo e da agilidade, nosso diferencial é o atendimento com qualidade", finaliza Lalli.



Neste depósito, em São Paulo, a KSR pode armazenar 10 mil toneladas de papel.

## SAUR É A SOLUÇÃO PARA MOVIMENTAÇÃO DE FARDOS E BOBINAS



GARRA PARA FARDOS



GARRA GIRATÓRIA PARA BOBINAS



## Metalsaur Equipamentos Ltda.

Matriz: Acesso à BR 285, Km 01 - Fone: (055) 375-2122 - Telex: 552385 - Telefax: (055) 375-2444  
Cx. Postal 15 CEP 98280-000 - Panambi - RS Filial: Rua da Gávea, 1020 - Vila Maria  
Fone: (011) 955-4124 - Telex: 1162668 - Telefax: (011) 955-4237 - CEP 02121-020 - São Paulo - SP



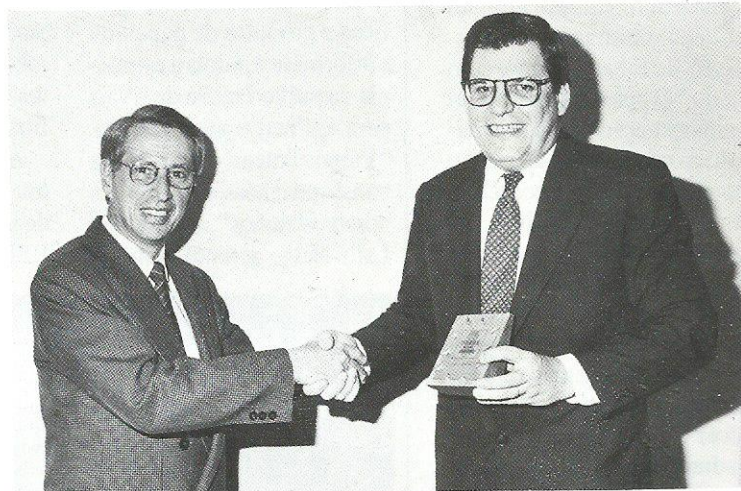
## ANAVE ELEJE O VENDEDOR DO ANO

A Associação Nacional dos Homens de Venda em Papel e Celulose - Anave -, elegeu "Vendedor do Ano" no setor exportação, João F. Bereta, gerente da Divisão Comercial de Papel para o Mercado Externo da Bahia Sul.

Foram igualmente homenageados com a edição 1994 do Vendedor do Ano Anave, Antônio Roberto Lemos de Almeida (Roberpel), Damião Garcia (Spiral do Brasil), Paulo Zatz (Ind. de Embalagens Paulistana), Manoel Vieira Gouveia (Klabin), José Fiammetti (SPP Nemo) e Gilmário

Torre Cavalcante (Alphapaper). Na foto, Alberto Fabiano Pires,

presidente da Anave, entrega o prêmio a Bereta (à direita).



## ABPO PREVÊ RECORDE DE VENDAS

Com vendas da ordem de 110,2 toneladas em agosto e 102,2 em julho, a indústria de embalagens de papelão ondulado espera fechar este ano com um novo recorde, atingindo uma produção da ordem de 1,272 milhão de toneladas, evolução real de 8% sobre o ano passado. De acordo com o presidente da ABPO-Associação Brasileira de Papelão Ondulado, Milton Ferrari, esse será o maior crescimento do setor nos últimos dez anos. Destacam-se na absorção de embalagens de papelão ondulado as indústrias de alimentos e a de eletrodomésticos.

## TRATAMENTO DE ÁGUAS INDUSTRIAIS

A Kenisur, empresa especializada no tratamento de águas industriais informa que após um ano da introdução do sistema de tratamento à base de molibdatos, os resultados têm sido altamente positivos e hoje, mais de um terço de seus 3.000 clientes no País aderiram à aplicação desta nova técnica. O comunicado da empresa adianta que os testes realizados com o molibdato mostraram resultados satisfatórios em relação à inibição de corrosão, ao controle da incrustação e ao controle microbiológico.

## SETOR CRIA SISTEMA MÉDICO NO PARANÁ

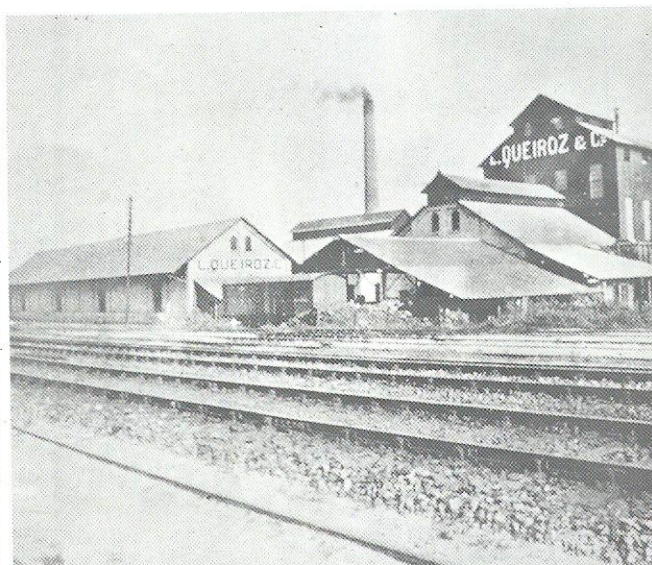
Um serviço de atendimento médico completo e de qualidade foi implantado no Paraná, para atender gratuitamente os empregados das indústrias de celulose e papel e seus familiares. Trata-se de um sistema descomplicado e eficiente montado a partir de recursos acumulados com a contribuição das empresas do setor, da ordem de 2% sobre as respectivas folhas de pagamento, desde 1991. Inicialmente estão sendo atendidas pela nova Associação Sinpacel as áreas de clínica geral, ginecologia, pediatria e odontologia.

Foram US\$ 400 mil de investimento inicial para a prestação de serviços à categoria de trabalhadores do setor de celulose e papel paranaense. Estima-se em 25 mil o número de beneficiários. O modelo seguido já funciona em São Paulo através do Sepaco.

## ELEKEIROZ FAZ 100 ANOS

A Elekeiroz, empresa do Grupo Itaúsa, está completando 100 anos de fundação e anuncia investimentos da ordem de US\$ 200 milhões em suas unidades industriais nos próximos cinco anos. Fornecedora de sulfato de alumínio (utilizado no clareamento da celulose), fertilizantes e ou-

tros inúmeros produtos químicos, a empresa, conforme informações de seu diretor-superintendente, Reinaldo Rubbi, está passando por um processo abrangente de modernização e de diversificação ainda maior na linha de produtos e serviços, objetivando ampliar suas vantagens competitivas.



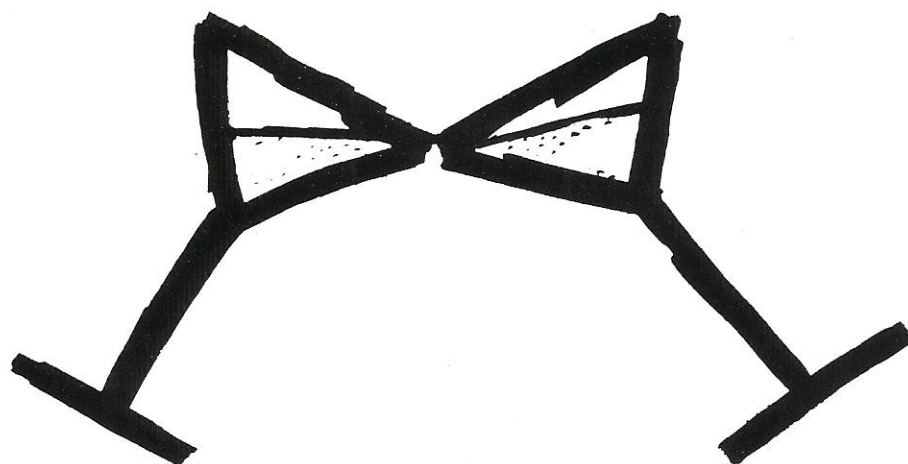
Empresa centenária se preparando para o próximo século.

## BAHIA SUL FATURA MAIS

Com aumento de 50% sobre 1993 a Bahia Sul Celulose deverá atingir, neste ano, um faturamento da ordem de US\$ 300 milhões. Hélio Blak, Diretor Financeiro da empresa, transmitiu a informação às regionais da Abamec de São Paulo e Rio de Janeiro e atribuiu o desempenho favorável ao aumento da produção e à reação positiva do preço da celulose no mercado internacional: de US\$ 380 em outubro de 1993, a tonelada passou a ser comercializada a US\$ 620 em agosto último. A recuperação dos preços, segundo ele, decorreu da redução dos estoques mundiais, de greves em produtoras do Canadá e do fechamento de fábricas no Japão. Nos últimos meses a produção alcançada pela Bahia Sul, anualizada, aponta valores acima da capacidade instalada de 500 mil toneladas anuais. Na curva de aprendizado também se revelou auspiciosa a produção de papel na mais nova e maior máquina implantada no hemisfério sul: a produção neste ano avança para 71% da capacidade instalada prevista de 250 mil toneladas/ano.



# ASSOCIAÇÃO SINPACEL. UM BRINDE À SUA SAÚDE.

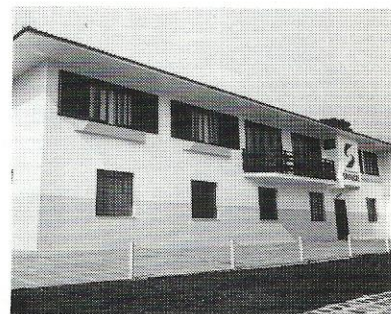


No dia 20 de setembro passado, os Sindicatos dos trabalhadores e das indústrias de papel e celulose do Paraná brindaram todos os papeleiros do estado com a inauguração da Associação Sinpacel. Um projeto inédito, que une forças de empregados e empregadores para oferecer atendimento médico de qualidade aos papeleiros do Paraná.

Em sua sede em Curitiba, a Associação Sinpacel oferecerá acompanhamento completo 24 horas por dia, nas áreas de clínica geral, pediatria, ginecologia e odontologia, além de manter uma farmácia própria e convênios com diversos hospitais, laboratórios e especialistas de outras áreas. Basta um simples telefonema e o trabalhador terá sua consulta marcada. Sem filas ou aborrecimentos.

Uma alternativa simples, inteligente e eficiente ao combalido sistema público de saúde.

Associação Sinpacel. Empregados e empregadores juntos pela saúde dos papeleiros do Paraná.



*Associação*  
**SINPACEL**



# XEROX: UMA SAUDÁVEL PARCERIA COM OS FABRICANTES DE PAPEIS

*O diretor de Operações da Xerox, Carlos Henrique Moreira, revela que todas as exigências de sua empresa, em termos de quantidade e qualidade de papel, são perfeitamente atendidas. E destaca: "Começamos juntos e estamos crescendo juntos".*



Com faturamento de US\$ 1 bilhão em 1993, a Xerox do Brasil é a terceira maior empresa Xerox no mundo, superada apenas pela norte-americana (US\$ 6,5 bilhões) e a japonesa (US\$ 4 bilhões).

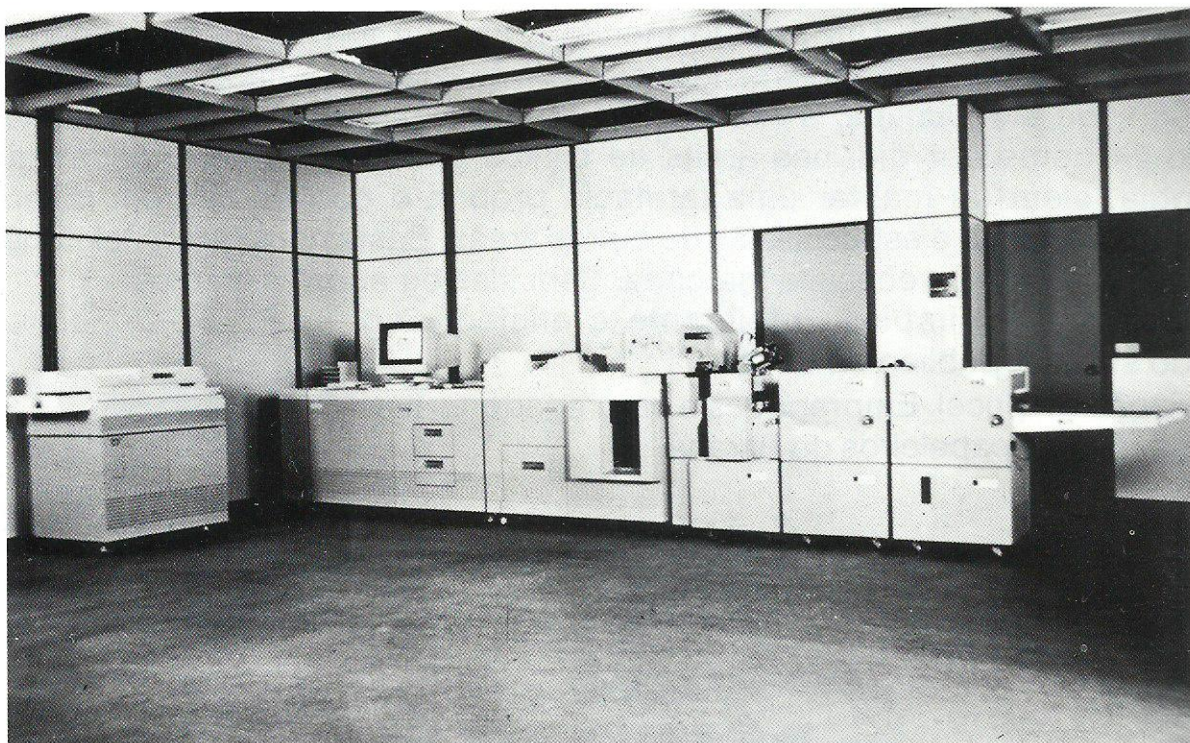
Possui fábricas no Amazonas, Bahia, Espírito Santo e Rio de Janeiro; um Centro de Desenvolvimento de Sistemas, no Espírito Santo; e 46 filiais, totalizando 5.300 funcionários. Propõe-se, atualmente, a oferecer soluções para todo o ciclo cumprido pelos documentos, desde sua criação até o arquivamento, passando também pelas etapas de edição, impressão, reprodução, transmissão, acabamento, distribuição e recuperação.

Segundo o diretor de Operações, Carlos Henrique Moreira, "o forte da Xerox, um nicho no qual ela tem uma vantagem competitiva muito grande, é a colocação de sua marca no papel que comercializa. Mesmo porque o papel é quase o final de todo o processo de atuação dela junto ao cliente".

A Xerox, diz ele, adquire aproximadamente 2 mil toneladas de papel por mês para atender o mercado interno; adquire

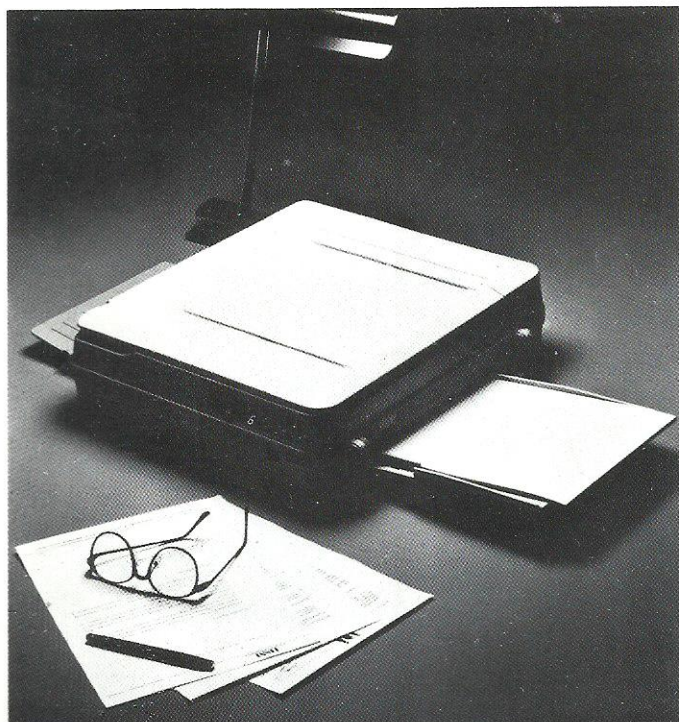
outro tanto para exportação. Trata-se de papel para copiadoras (cerca de 60% do total), impressoras (39%) e fax (1%). Esse papel é produzido pela Champion, Suzano e Celpav, e empacotado com a marca Xerox. "A proporção de cada fabricante varia muito

em função do preço", explica Moreira. "A grosso modo, pode-se dizer que a Celpav deve ficar com uns 20% e as demais com 40% cada." Afora os clientes que a própria Xerox atende ("uns 25% a 30% do total"), o papel para copiadoras também pode ser adquirido no mercado; assim, os fabricantes devem colocar diretamente mais umas 4 mil toneladas mensais de papel xerográfico.



*Docutech 135 oferece uma gama completa de serviços, com produtos multifuncionais.*





*Copiadora portátil 5220: para escritórios e uso doméstico em trabalhos escolares.*

Moreira destaca que, no Brasil, os papéis planos foram desenvolvidos pela Xerox juntamente com os fabricantes: a Xerox fez investimentos enormes em qualidade, pois era necessário que os papéis atendessem às especificações das máquinas. Ajudamos a qualificar o papel e até hoje mantemos um grupo de engenheiros acompanhando a produção dentro das fábricas”.

#### BOA PARCEIRA

Tal prática vem desde o início das operações da Xerox no Brasil, em 1965. “Começamos com a Champion, depois foi a vez da Suzano e agora é a Celpav. Em paralelo apareceram outros fornecedores, com participação bem menor, como a Simão que agora pertence ao Grupo Votorantim. É uma parceria muito saudável, essa nossa com os fabricantes de papel. Parceria mesmo, pois começamos juntos e estamos crescendo juntos”, afirma.

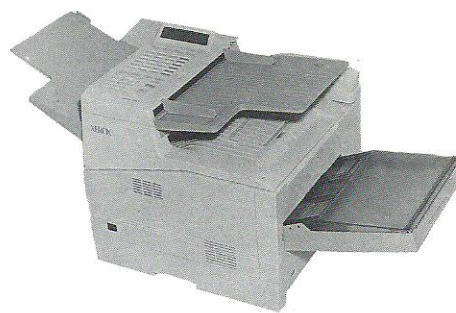
Ele garante que praticamente todas as necessidades de papel da Xerox estão sendo perfeitamente atendidas pelos fabricantes brasileiros, tanto em quantidade quanto em qualidade. A exceção fica por conta de alguns papéis específicos para engenha-

ria, ainda importados. Mas é coisa muito pequena, cerca de 1% do total, acrescenta.

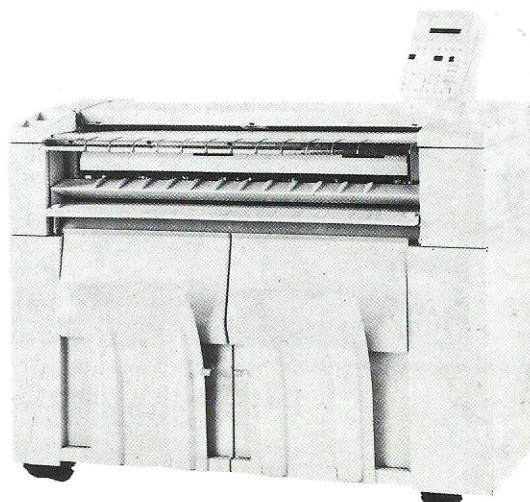
As exportações de papel se dão principalmente para a América Latina e Europa, “mais um pouco para Canadá e Estados Unidos”. Aqui também a parceria funciona às mil maravilhas, de acordo com Moreira: “A indústria brasileira de papel é muito forte e tem custos competitivos. e a Xerox ajuda a entrar, com sua marca”.

#### Produtos Xerox

- copiadoras e duplicadores em preto-e-branco e em cores;
- impressoras pessoais ou para velocidades alta, média e baixa;
- fac-símiles a laser ou digital, com uso de papel comum ou sensibilizado;
- scanners para digitalização;
- copiadoras e plotters para engenharia;
- produtos digitalizadores e softwares; e
- produtos de pré e pós processamento.



*Fax Xerox 7041, com impressão a laser utilizando papel comum. Lê e transmite uma página em 6 segundos.*



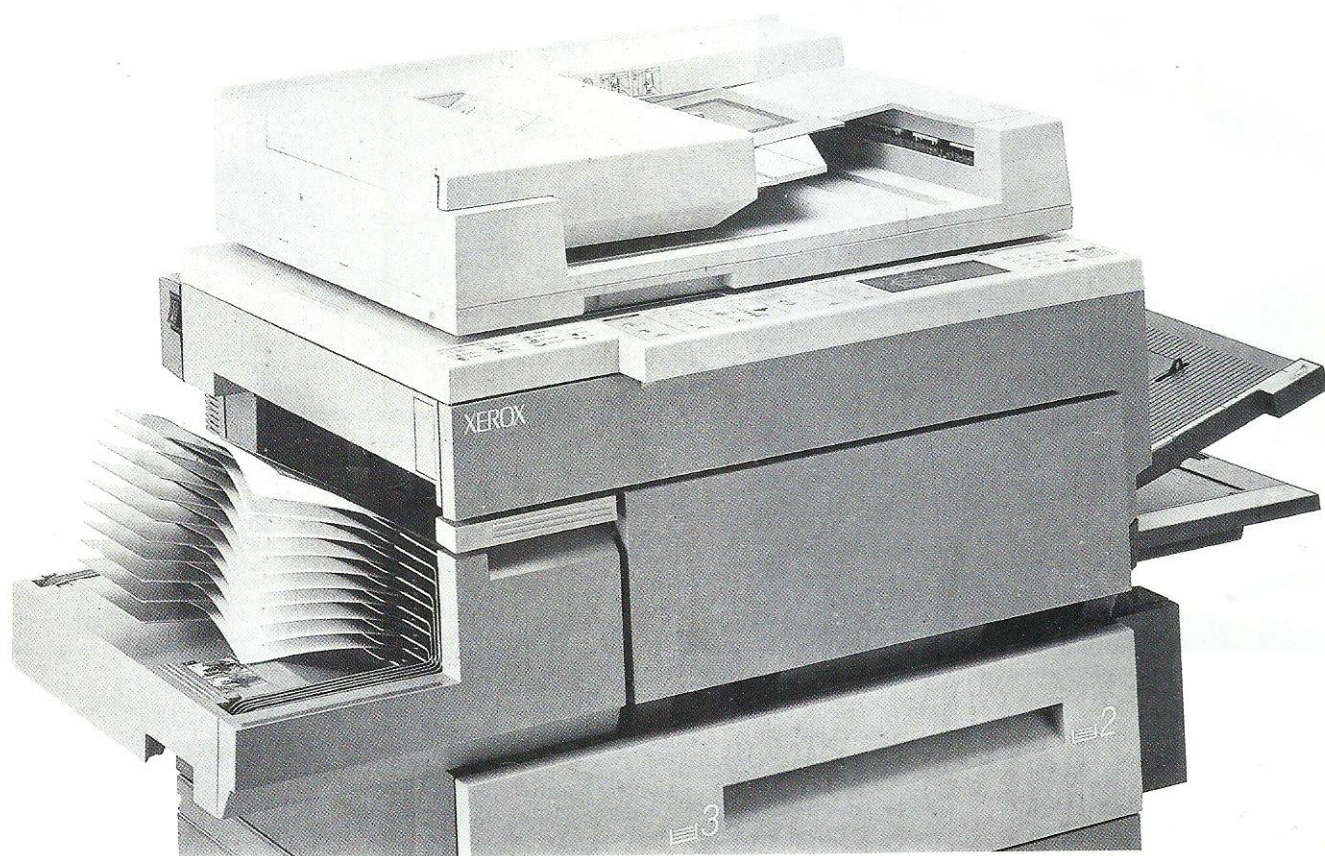
*Copiadora especial adequada para atender serviços de engenharia.*

#### PAPÉIS INTELIGENTES

O diretor de operações da Xerox inclui-se entre aqueles que não acreditam que o papel vá perder terreno com os avanços da informática e o oferecimento de informação em tempo real. “O papel, pelo contrário, continua com mercado crescente”, avalia. “Você elimina alguns desnecessários, mas o próprio processo de informatização acaba gerando outros mais inteligentes, com maior quantidade de informações, gráficos, etc.”

Esta migração, aliás se dá na linha de produtos da Xerox. “Se, por um lado, perdemos alguma coisa em cópias de escritório, por outro lado estamos ganhando em outros mercados que vão sendo alcançados pelas novas tecnologias xerográficas”.





*A Xerox 5021 aceita um conjunto de até 40 originais e opera sozinha, separando automaticamente os jogos de cópias.*

Dá um exemplo da área de impressão: muitos trabalhos que eram feitos no sistema off-set passaram a ser executados por máquinas de produção Xerox, ligadas em rede. “Com um terminal no seu escritório, você pode editar seus originais, programar exatamente como você quer a produção e mandar o comando, eletronicamente, para uma máquina dessas, que vai imprimir a quantidade desejada, capa, tudo”, explica. A vantagem é a possibilidade de se fazer uma produção por demanda, viabilizando pequenas tiragens.

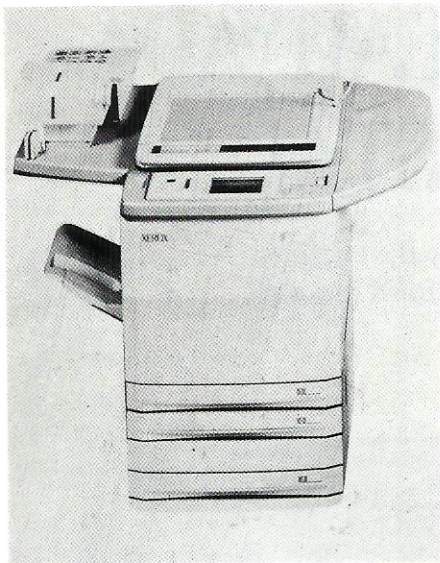
Como tendência de médio prazo ele aponta a junção de copiadoras e impressoras. “Com todos esses equipamentos ligados em rede, ficará até difícil distinguir o que é impressão original e o que é cópia. O mundo marcha para a conectividade. São as ligações em rede, os produtos multifuncionais.”

Daí o posicionamento atual da Xerox, como uma document company: “o mundo da informática se juntou ao que a Xerox

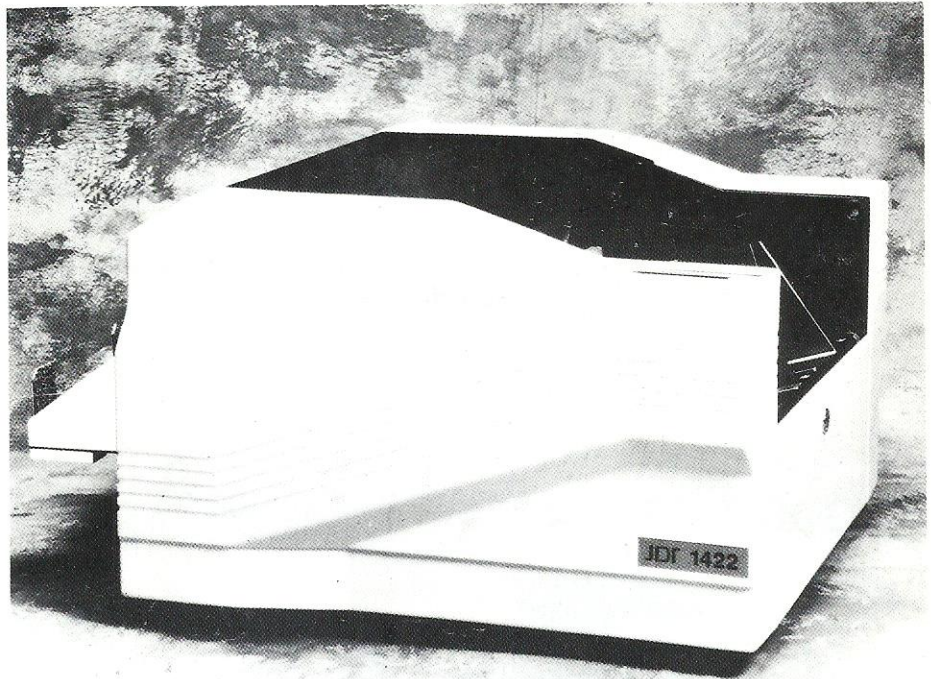


*A 5775 faz cópias coloridas e dispõe de recursos de edição e impressão digital.*





Copiadora 5765, a cores.



Serrilhadora compacta que completa a linha de produtos Xerox.

tinha forte, que era a xerografia. Estamos fazendo com que nossas máquinas xerográficas fiquem inteligentes, ligadas com a rede, e consigam atender muito mais necessidades dos clientes.”

Um dos produtos que a Xerox pretende colocar no mercado em futuro próximo — talvez já em 1995 — é exatamente uma máquina para escritório multifuncional. “Será uma máquina pequena que cumprirá as funções de copiadora, fax e impressora, ligada em rede”, revela Moreira, acrescentando que há também investimentos em curso na área de impressoras de todos os portes (inclusive algumas novas para engenharia, coloridas e em tamanho pôster), máquinas de produção e até novas copiadoras.

Em termos de venda, a previsão é que o faturamento cresça em torno de 7% neste exercício, atingindo US\$ 1,07 bilhão. “A entrada do novo pacote econômico seguiu um pouco a economia durante uns três meses”, justifica o diretor de Operações. “Os grandes clientes, como os do setor financeiro, ficaram na expectativa”.

Mas as perspectivas para 1995 são as mais otimistas, garante. Não só por causa da participação brasileira no Mercosul, como, principalmente, pelo atraso do País na área de informática, cujas carências enormes fazem dele um dos principais mercados ora disponíveis em escala mundial. “A perspectiva de estabilização da economia e a integração com outros países permitem antever um crescimento quase explosivo da economia brasileira”, conclui.

## TUDO COMEÇOU COM A X-914

A Xerox iniciou suas atividades no Brasil em 1965, a partir do acordo entre o empresário Henrique Sérgio Gregori e a Xerox Corporation, que resultou na criação da Xerox do Brasil Reproduções Gráficas Ltda. A princípio, o ritmo de crescimento da empresa baseou-se na importação da X-914, primeira copiadora do mundo produzida em escala.

Desde 1967 a Xerox vem instalando filiais nas várias regiões do País. Primeiramente foram implantadas as do Rio de Janeiro e São Paulo, seguindo-se as de Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife e demais, até que, com a inauguração da de Porto Velho, em 1983, atingiu-se o atual número de 46, que

respondem a seis diretorias regionais.

A nacionalização dos produtos remonta a 1971, com a fundação da Metalquímica da Bahia (hoje Xerox do Nordeste), no Centro Industrial de Aratu. A fábrica de Resende surgiu em 1973 e a Xerox do Amazonas em 1988, mesmo ano em que foi criada a JDR-Vitória Equipamentos, joint-venture entre a empresa e ex-funcionários seus.

A maior empresa do grupo no Brasil é o Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Vitória — unidade semelhante àquelas que a Xerox mantém nos Estados Unidos, Japão

e Singapura. Implantada em 1990, produz programa aplicativos para as impressoras eletrônicas Xerox do Brasil e do exterior.

### Números Xerox

Faturamento em 1993	US\$ 1,001 bilhão
Lucro em 1993	US\$ 40 milhões
Faturamento em 1992	US\$ 910 milhões
Lucro em 1992	US\$ 27 milhões
Faturamento em 1994 previsão	US\$ 1,070 bilhão
Investimentos em 1994	US\$ 150 milhões



# FÁBRICA DA MATARAZZO É REATIVADA EM REGIME DE AUTOGESTÃO

*Gerenciada por uma cooperativa de funcionários, a Papéis Belenzinho reabre com a perspectiva de duplicar a produção que mantinha quando paralisou suas atividades, um ano atrás.*

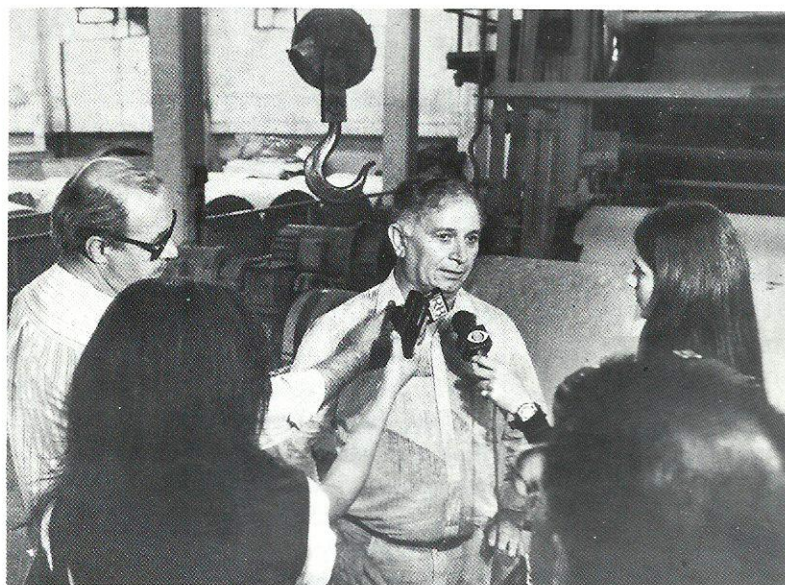
Texto: Celso Lungaretti



Desde 1º de setembro último, a Papéis Belenzinho está operando em regime de autogestão, gerenciada por uma cooperativa de funcionários que arrendou a fábrica por 10 anos. Foi o desfecho de uma crise a que a Indústria Matarazzo de Papéis acabou arrastada por força da decadência desse grupo, um dos pioneiros da industrialização paulista, do qual hoje resta apenas o espólio disputado por credores nos tribunais.

A unidade papeleira da Matarazzo, em concordata desde 1990, já não vinha remunerando integralmente seus funcionários há vários meses e interrompeu de vez o pagamento de salários em julho de 1993. Aí, em setembro, a administração paralisou as atividades desta indústria que vinha produzindo 1.700 toneladas mensais de papéis finos, como florpost, sulfite, superbond, papel-documento, papel-bíblia e papel-base para autocopiativo.

Os trabalhadores elegeram uma comissão que permaneceu em vigília ininterrupta na fábrica, não só para garantir seus direitos, como também para evitar que ela fosse



*Acima, a equipe que negociou a reabertura da fábrica. Ao lado, Israel de Oliveira, que assumiu a presidência da cooperativa.*

saqueada. Depois, em novembro, eles assumiram pacificamente a empresa e colocaram-na em funcionamento por 20 dias, o que lhes permitiu avaliar a possibilidade de tocar a fábrica por conta própria.

A comissão, com apoio jurídico e logístico do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria

de Papel, Celulose e Pasta de Madeira para Papel e Papelão de São Paulo, negociou com a diretoria do grupo Matarazzo durante 10 meses, até que se chegou a uma solução: em troca do passivo da empresa para com os ex-funcionários, eles arrendariam a fábrica por dois períodos de cinco anos.



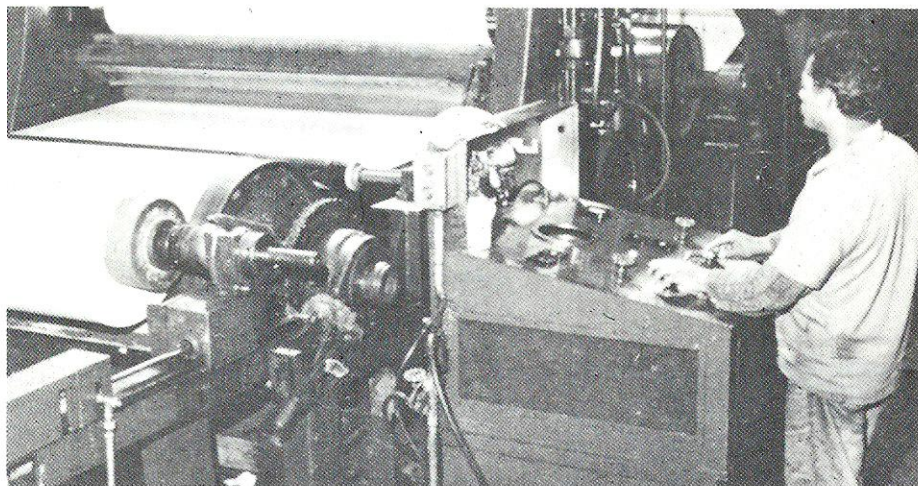
Dos 580 trabalhadores da Papéis Belenzinho, 425 aceitaram ser ressarcidos desta forma, constituindo a Cooperativa dos Trabalhadores da Indústria Matarazzo de Papéis (Coopel). A parcela que caberá a cada um deles dos lucros da fábrica reativada será proporcional ao respectivo crédito trabalhista.

#### ESPÍRITO DE EQUIPE

O presidente do sindicato, Israel de Oliveira, foi eleito para presidir também o conselho da Coopel. Um erro que ele aponta, do "mau gerenciamento anterior, é o excesso de funcionários na parte administrativa e um mínimo na parte produtiva". Isto foi corrigido na autogestão: "Hoje, temos apenas seis funcionários na administração e todos os demais na produção. Consta-se que os trabalhadores cooperados são intensamente motivados para a produtividade e qualidade dos produtos. Há mais interesse e iniciativa. E muito mais espírito de equipe".

Ele ressalta, ainda, o fato de que os trabalhadores decidiram não recorrer a bancos privados para financiar a produção, temerosos dos altos juros e encargos. "Apesar do claro objetivo social da iniciativa, os bancos oficiais, dentre eles o BNDES, não manifestaram nenhum interesse em colaborar. A solução inteligente foi formar parceria com as empresas que consomem o tipo de papéis que a cooperativa iria produzir."

Assim, tais parceiros estão entregando matérias-primas e insumos, na perspectiva de receberem produtos acabados. A T. Janér, por exemplo, em carta de Carlos



A primeira máquina reativada. Até o fim do ano as 5 unidades estarão operando.

Nascimento Silva a Israel de Oliveira, manifestou total apoio à experiência: "Jamais duvidamos que voltaríamos a trabalhar juntos. (...) Gostaríamos de enfatizar que a tônica desta nossa união é a parceria, e que a Cia. T. Janér, como vem fazendo há quase sete décadas com todos os seus tradicionais fornecedores, colocará todo o entusiasmo de sua equipe para retomar os negócios do papel-bíblia da Coopel".

Outra contribuição para o êxito da inicia-

tiva foi dada pelo Governo do Estado. Atendendo a sugestões do deputado estadual Hélio Ansaldo, o governador Luiz Antônio Fleury Filho determinou que a Eletropaulo e a Sabesp voltassem a atender a Papéis Belenzinho. A Coopel ficou responsável apenas pelo consumo de energia elétrica e água registrado após a retomada do fornecimento, enquanto os débitos antigos continuarão sendo cobrados judicialmente pelas duas estatais junto ao grupo Matarazzo.

## AÇÃO DE GRAÇAS

Uma missa de ação de graças foi celebrada na Sala de Escolha para marcar a reabertura da fábrica, no dia 1º de setembro. Discursando para as aproximadamente 800 pessoas presentes, Israel de Oliveira destacou que se abria uma perspectiva de amplo alcance: A classe trabalhadora, através de

lideranças esclarecidas, está indicando o caminho definitivo para as relações entre trabalho e capital. Em vez do ódio destruidor instigado pela luta de classes, ou do capitalismo selvagem que considera o trabalhador como mera peça na engrenagem da produção, colocamos em prática a cooperação sem egoísmo. Isto num processo de autogestão que tem por resultado a superação, num salto de qualidade, dos históricos conflitos entre capital e trabalho".

Em setembro, com apenas duas das cinco máquinas de papel funcionando, 160 funcionários já estavam trabalhando e a produção foi de 570 toneladas. Outros cooperados tratavam de recuperar as máquinas — deterioradas pelo desuso — e as próprias instalações da fábrica. A terceira máquina tem reativação prevista para outubro, absorvendo mais um contingente de 80 funcionários. E, até o final do ano, as cinco deverão estar operando, com uma produção de 1.800 t/mês de papéis finos. Mas Israel de Oliveira garante que, com pequenas modificações, este número saltará 3.500 t/mês, durante o primeiro semestre de 1995.





# A BIENAL E O PAPEL DO LIVRO

*Armando Antongini Filho*



*Armando Antongini Filho é presidente da Câmara Brasileira do Livro.*

**E**ste título pode parecer, nesta revista especializada do setor papelero, um trocadilho. Mas, na verdade, é uma frase de literal duplo sentido ao pretendermos uma análise do evento à luz do mercado.

A cada nova Bienal Internacional do Livro, realizada em São Paulo pela 13 vez este ano, todos nós que atuamos nos diferentes segmentos do setor livreiro, podemos observar tempos melhores para a produção cultural.

Mesmo em alguns anos menos auspiciosos, como aconteceu em 1988, se as vendas não se constituíram em cenários otimistas, o público continuou crescendo, prestigiando o evento, buscando o contato com os livros e seus autores. O que prova o interesse da sociedade pelo produto.

Isso, transcendendo o legítimo aspecto comercial que envolve a todos, representa uma imensa responsabilidade para cada um de nós: papeleros, gráficos, editores, distribuidores e livreiros — sem falar, é claro, dos autores.

Qual é o papel do livro num país como o Brasil, onde é pequeno o hábito da leitura e há, ainda, cerca de 30 milhões de analfabetos? Mais do que as preocupações com os nossos negócios, válidas porque somos empreendedores numa economia capitalista, estão as necessidades de um povo carente do insumo básico para o desenvolvimento: a cultura.

O livro, a começar pelo didático, é um instrumento de cidadania. A educação é o único passaporte para a

liberdade. A ignorância é pior elemento colonizador de um povo.

Nessa mesma direção, os demais livros representam o conhecimento necessário à justa independência individual e coletiva de cada cidadão.

Alguém disse: “quem não lê, mal ouve, mal vê”. Como promover o desenvolvimento, como pensar em qualidade, como sermos competitivos sem o acesso à informação, à leitura?

Muitos criticam o preço dos livros no Brasil. E, de fato, num País onde o salário mínimo é inferior a 80 dólares, os livros devem mesmo ser algo inacessível... Afinal, o poder aquisitivo da maior parte da população é dos mais baixos do mundo.

Precisamos abandonar a superficialidade de algumas discussões setoriais e, unidos, reverter o quadro atual. Não somos adversários entre nós, nem o governo — embora insista em parecer — é um inimigo comum, ironicamente, bajulado por todos.

É preciso cuidar sem paternalismo e interesses particulares da questão pública, das bibliotecas, da educação básica. Por outro lado, cabe desenvolver mecanismos que busquem facilitar o acesso ao livro para criar escala e, assim reduzir custos, baratear o preço final do produto. Com o preço mais baixo, com qualidade, surgirá o hábito hoje inexistente face a fragilidade financeira dos possíveis novos leitores.

Está colocada a proposta para uma reflexão setorial. Vamos, juntos, determinar o verdadeiro papel do livro.



Acabe com aquela demora crônica que acontece sempre que você precisa de tempo. Cada papel da linha Chamex Premier foi desenvolvido para um uso específico, o que garante maior rendimento e economia.

Seus equipamentos vão funcionar com mais rapidez e qualidade, sem o desgaste provocado por um papel comum.

A qualidade final é superior, evitando o desperdício de eventuais falhas.

Você economiza tempo e dinheiro.

Use Chamex Premier e acelere o seu trabalho, com um melhor desempenho.

Com tanta agilidade assim, você vai sair mais cedo, e evitar outros congestionamentos que o Chamex, ainda, não pode dar um jeito.

# EVITE ENGARRAFAMENTO NA SUA EMPRESA

Use papel Chamex nas principais vias de circulação.

## Linha Chamex Premier

**Chamex 100**  
Mimeo

**Chamex 200**  
Sulfite

**Chamex 300**  
Duplicador a álcool

**Chamex 400**  
Xerográfico / Ink-Jet

**Chamex 600**  
Toner líquido

**Chamex Laser**  
Laser

**Chamex Premium**  
Cópias coloridas / Laser

**Chamex Colors**  
Cópias xerográficas / Laser

**Chamequinho**  
Sulfite

Consulte nossos distribuidores.



# Champion

Champion Papel e Celulose Ltda

Sede e fábrica: Rodovia SP 340, Km 171

13840-970 - Mogi Guaçu - SP

Telefone: (0192) 61-8121

Telex: (19) 1016 - Fax: (0192) 61-1098

O processo de fabricação Champion tem o certificado de qualidade ISO-9002.



# SELAMOS UM COMPROMISSO COM A QUALIDADE.



ABS - Quality Evaluations, Inc. certifica que atendemos na íntegra os requisitos da norma ISO 9002 para a produção de telas sintéticas para máquinas de papel e celulose.

Em nome do trabalho de parceria que temos desenvolvido, compartilhamos essa conquista com nossos colaboradores, clientes e fornecedores e com eles reafirmamos o compromisso contínuo de superar todas as expectativas.

**i**  
**ITELPA**

UMA EMPRESA DO GRUPO WANGNER

Rod. Americana - Piracicaba, Km 156,5 - CEP 13400-970  
Piracicaba, SP - Brasil - PABX (0194) 34-3722  
TELEFAX (0194) 33-2639 - TELEX (19) 2960 ITMP