

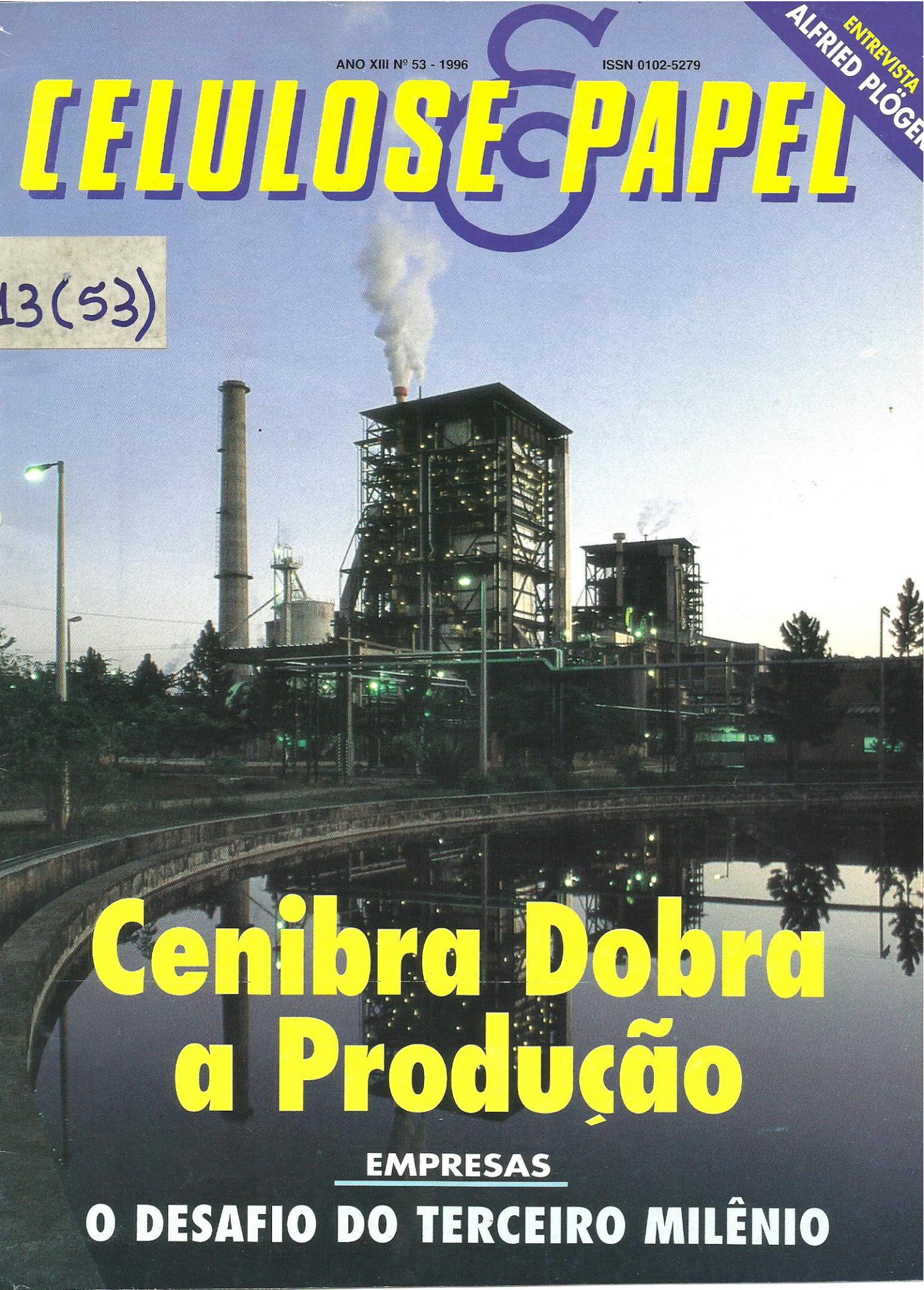
ANO XIII Nº 53 - 1996

ISSN 0102-5279

# CELULOSE & PAPEL

ENTREVISTA  
ALFRIED PLOGER

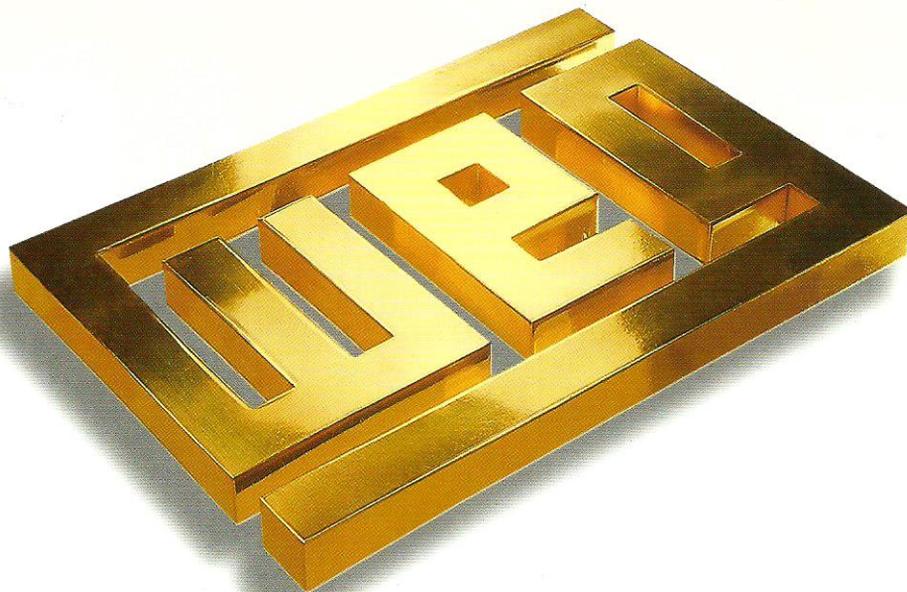
13(53)



## Cenibra Dobra a Produção

EMPRESAS

O DESAFIO DO TERCEIRO MILÊNIO



# Pela segunda vez os fabricantes de máquinas e equipamentos escolheram...

1995 foi um bom ano para as indústrias de máquinas e equipamentos. Eles equiparam suas máquinas com motores, contadores, relés, servomotores, conversores e outros componentes eletro-eletrônicos e até pintaram com produtos Weg e escolheram...

## ...a Weg como a melhor fornecedora do ano



Prêmio Fornecedor do Ano 95  
Categoria  
Componentes Eletro-eletrônicos

# CONSTRUINDO PARCERIAS

Osmar Elias Zogbi (\*)



Parcerias se constituem com paciência, entendimento e bastante compreensão global dos problemas. Uma visão pouco abrangente das questões, muitas vezes, pode tornar difícil o encaminhamento de soluções para os problemas que enfrentamos. É portanto nesta direção que estamos concentrando nossos esforços e exercendo toda nossa criatividade.

De nossa parte, existe uma grande disposição de estabelecer um diálogo franco e consistente com o governo, na direção de se tecer parcerias capazes de viabilizar o plano de investimentos do setor. Temos percebido a mesma disposição, de parte do governo, manifesta nos encontros que temos mantido com representantes do governo federal e, particularmente, com o presidente Fernando Henrique Cardoso.

Este clima de compreensão mútua dos problemas enfrentados por todos, tem sido criado nesses contatos, que começaram com a identificação dos objetivos comuns. Quer o setor ampliar a sua capacidade produtiva, a partir de um maciço investimento em novas máquinas, tecnologia, gestão administrativa, florestas; e quer o governo viabilizar o seu plano de desenvolvimento, do qual é ponto essencial a consolidação das nossas posições comerciais no plano internacional.

A viabilização da capacitação externa de capitais para investimentos previstos na expansão do setor é outra questão importante nos contatos com o governo. Vários caminhos estão sendo cogitados, todos com o objetivo de dirigir esses recursos diretamente ao investimento produtivo.

No entanto, existem problemas conjunturais que se não enfrentados com coragem e decisão podem dificultar a evolução natural dos planos, tanto do governo quanto do setor. Entre eles estão a questão cambial e a



***“O setor de papel e celulose é moderno, disposto a enfrentar as exigências do desenvolvimento sustentado e os riscos do investimento.”***

alta taxa de juros, proibitiva para investimentos produtivos. No entanto, são temas vitais na atual política de estabilização econômica e portanto difíceis de serem alterados de imediato. O caminho encontrado pelo setor, e visto com simpatia pelas autoridades federais, é o de outras medidas relacionadas com nossa atividade que, de forma compensatória, possam eliminar essas dificuldades.

A combinação entre os efeitos internos do chamado Custo Brasil e os externos da forte variação de preços dos produtos no mercado externo tem contribuído sobremaneira para colocar em risco a competitividade internacional de nossos produtos. As medidas em estudo têm o objetivo de procurar garantir

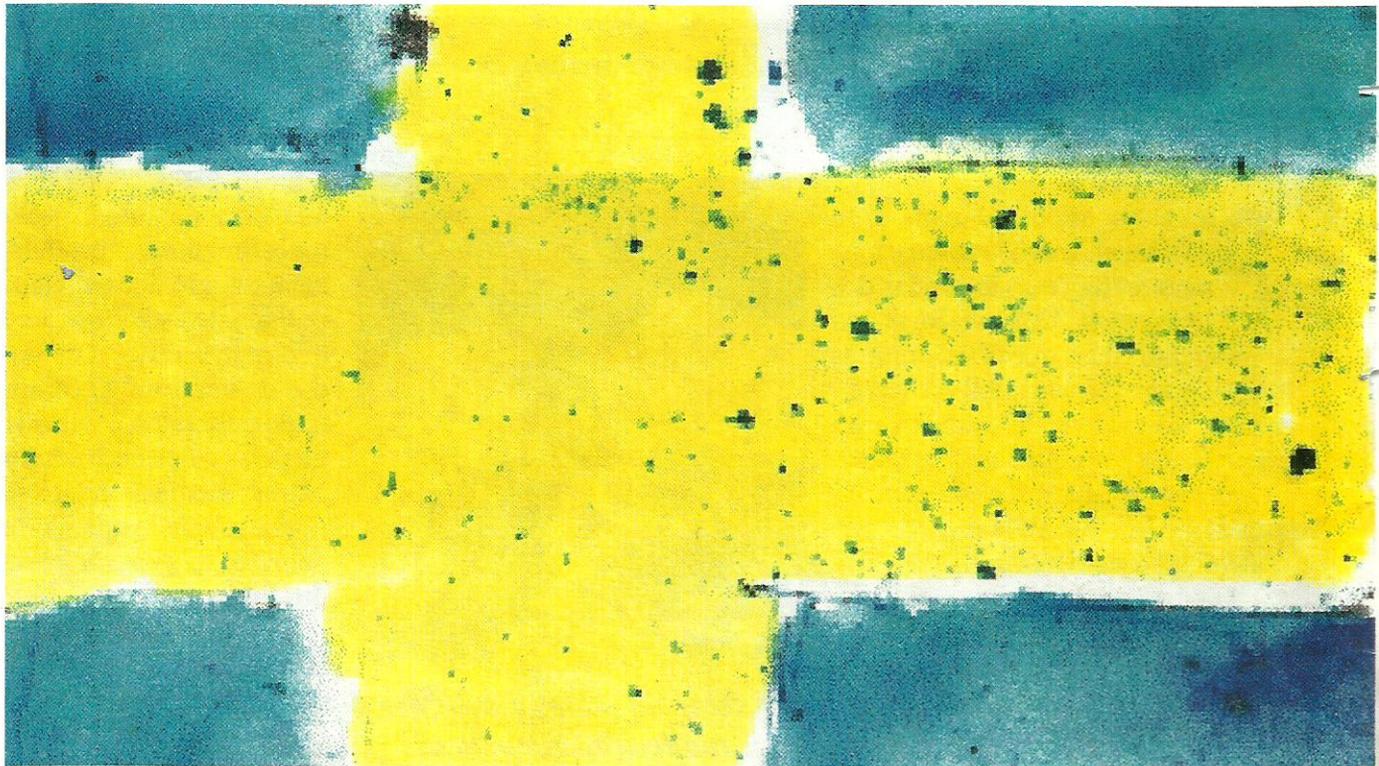
essa competitividade.

Essa intensa agenda de encontros já permitiu uma aproximação suficiente para se obter a compreensão das autoridades federais, de que papel e celulose é um setor moderno, disposto a enfrentar as exigências do desenvolvimento sustentado e os riscos do investimento, que tem um projeto consistente de ampliação de sua capacidade produtiva e condições de atrair o capital internacional interessado na ampliação da produção.

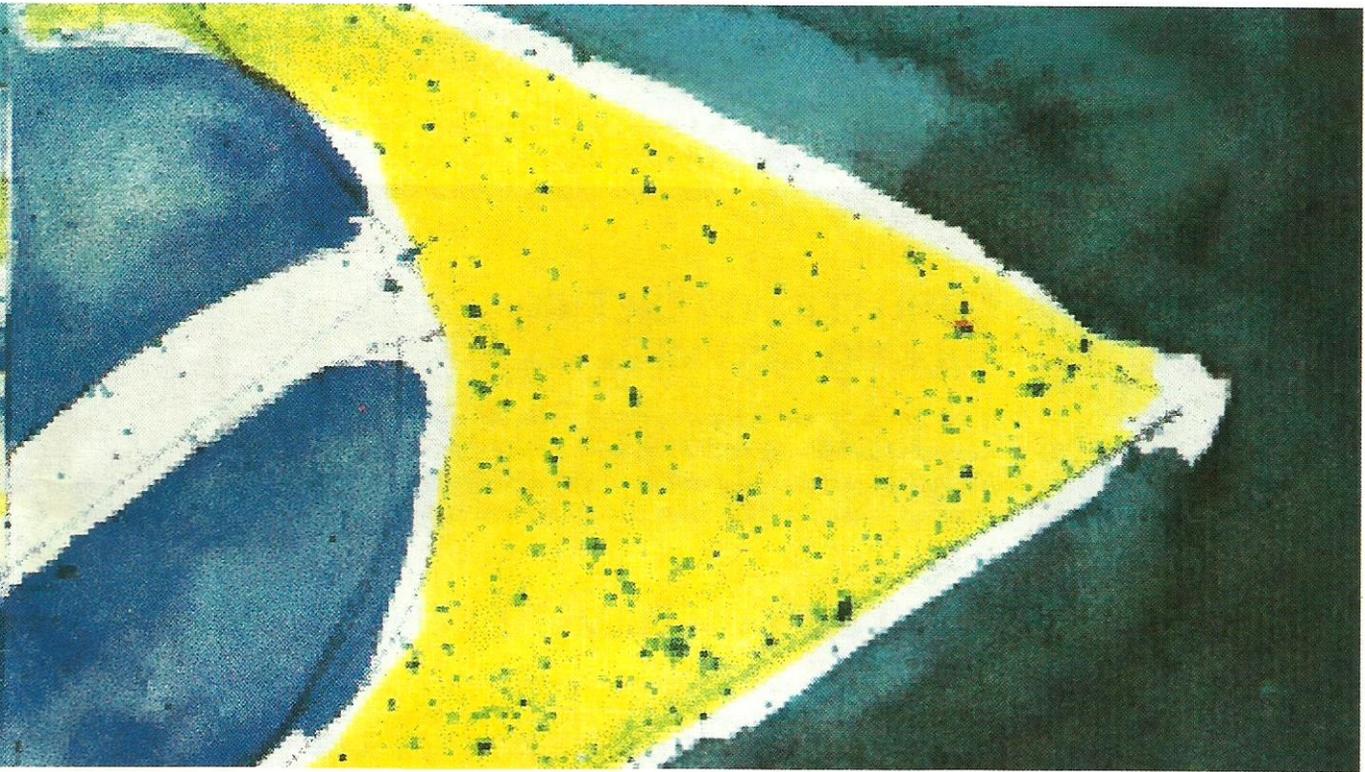
Além disso, tem boas condições de enfrentar a competição externa e, portanto, de garantir sólida posição no comércio internacional para o país, e precisa de compreensão para as dificuldades que enfrenta internamente. Estamos solidificando um consistente relacionamento institucional de entendimento sólido e de parceria efetiva, dentro de uma visão globalizada da economia e da importância que o setor representa no comércio externo do país.

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

EM SUECO, SISU E VALMET SIGNIFICAM



# A MESMA COISA. NO BRASIL TAMBÉM.



O Grupo Sisu, desde 1994, assumiu as operações de veículos de transporte pesado, movimentação de cargas, tratores e máquinas florestais Valmet.

Em consequência, agora existe uma única e forte corporação internacional com sólida base econômica, união e aplicação da mais alta tecnologia no setor.

O Grupo Sisu conta com unidades industriais na Suécia, Finlândia, Estônia, Alemanha, Portugal, Brasil, Estados Unidos, Tanzânia e representantes comerciais em mais de cem países. São 6.000 pessoas em todo o mundo trabalhando para você, incluindo nossa fábrica do Paraná.



**Sisu Logging Equipamentos Ltda.**

Rua General Lucas A. Guimarães, 211  
Tel.: (041) 366-2211 - Fax: (041) 266-8460  
CEP 83323-130 - Pinhais - Paraná - Brasil

Fabricante de equipamentos florestais Valmet.

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: (011) 885-1845

**Diretor Responsável**  
Osmar Elias Zogbi

**Conselho Editorial**  
Alberto Fabiano Pires  
Alfred Freund  
Lenomir Trombini  
Mário Higinio N. M. Leonel  
Ronaldo A. Guedes Pereira  
Ruy Haidar

**Conselho Consultivo**  
GT2 Divulgação



Não contamine  
**USE PAPEL**

*Celulose & Papel* é produzida e editada pela Unipress Editorial ISSN 0102-5279

**UNIPRESS**  
EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

**Unipress**  
**Diretoria**

Alaôr José Gomes  
Reginaldo Finotti

**Diretor de Redação e Editor**  
Reginaldo Finotti

**Redação**  
Adelina Bracco  
Ana Lúcia Ventorim  
Maroni J. da Silva  
Sílvia Pimentel

**Fotos**  
Henry Yu  
Image Bank  
Nilton Queirós

**Diagramação**  
Marco Aurélio Sismotto

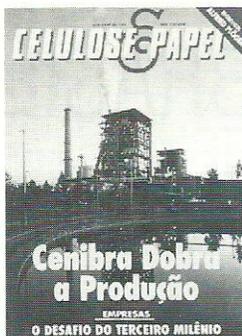
**Editoração Eletrônica**  
HM Design

**Publicidade**  
José Cruz Filho

**Relações Públicas**  
Lina Carla Finotti

**Redação, Administração e Publicidade**  
Alameda Santos, 2.224 - 6º andar  
Conj. 61 - Fone (011) 881-8044  
Fax (011) 881-7081  
CEP 01418-200 - São Paulo - SP

**Fotolitos:** Lincyr Color  
**Impressão:** Ipsis Gráfica e Editora S.A.



Capa: Foto: Henry Yu/  
Divulgação/Cenibra

## CENIBRA, PRIVILÉGIO DE MINAS

*Belo Oriente - Tóquio é uma das principais rotas atuais do comércio de celulose branqueada de eucalipto, graças à Cenibra, associação que floresce no Vale do Aço. Os negócios vão de vento em popa, gerando lucro recorde em 95. A empresa acaba de dobrar a produção para atender também a demanda dos mercados norte-americano e europeu*

18

## COMO SERÁ O TERCEIRO MILÊNIO NAS EMPRESAS

*A virada do século vai trazer transformações nunca vistas e exigirá criatividade, agilidade, inteligência e tecnologia de ponta. Executivos discutem a questão do gerenciamento de recursos humanos e apontam caminhos para superar crises.*

7

## CELULOSE COM PROJETO AMBIENTAL

*O projeto da Veracruz Florestal, do Grupo Odebrecht, busca sócio para empreendimento de US\$ 1,3 bilhão na implantação de floresta e fábrica de celulose, em Eunápolis, sul da Bahia. Ele prevê criação de um banco de dados sobre a Mata Atlântica.*

14

## ENTREVISTA

*Confira o que transforma um homem num verdadeiro líder, o Líder Gráfico da América '96, Alfred Plöger.*

26

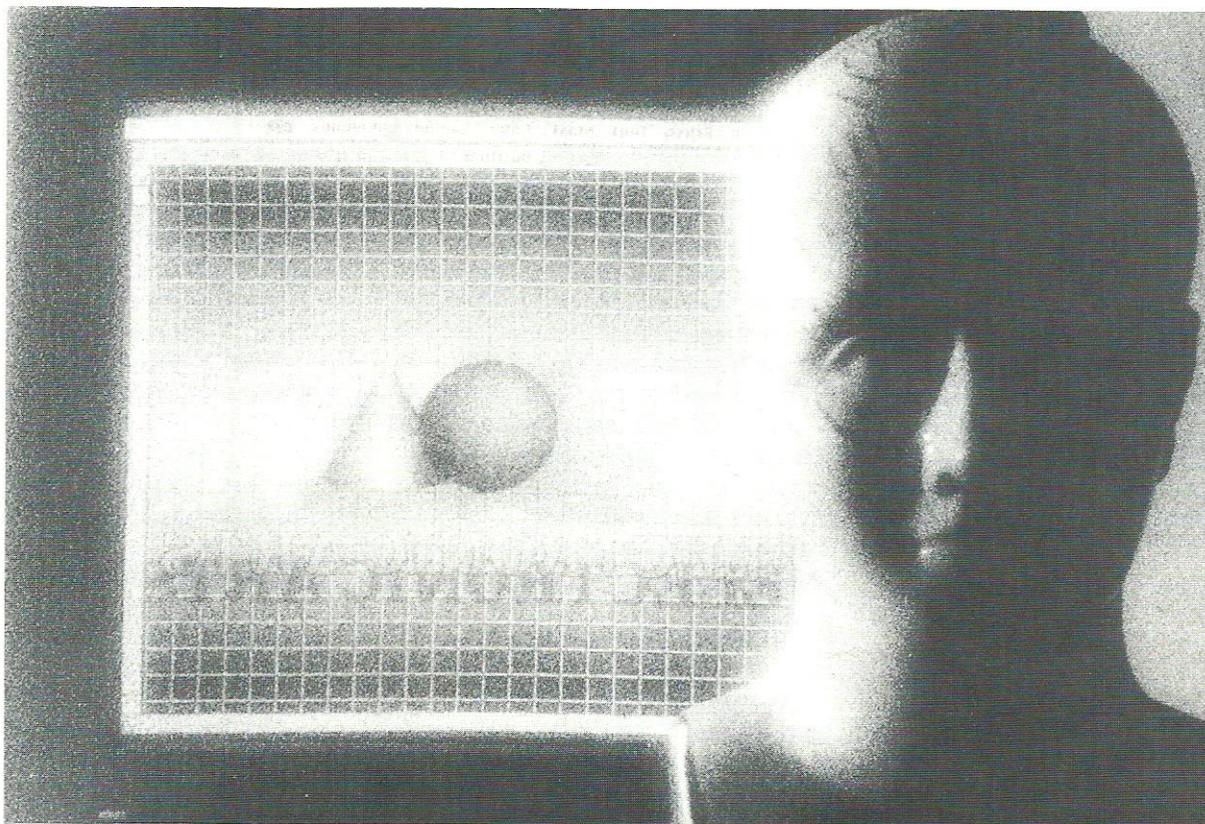
## NÚMEROS DO TRIMESTRE

*Como se comportaram a produção e exportação de papel e celulose nos primeiros três meses do ano*

33

## LEIA TAMBÉM

<i>Balanço da Fiepag</i>	24
<i>Grandes Consumidores - Papelão Ondulado</i>	30
<i>Noticiário</i>	35
<i>Opinião</i>	38



# O DESAFIO DO GERENCIAMENTO DO FUTURO: PESSOAS E TECNOLOGIA

*Adequar as empresas para enfrentar a crescente competitividade no mundo dos negócios já é uma realidade. O terceiro milênio exigirá criatividade, agilidade, inteligência, informação, sistemas e tecnologia de ponta.*

Texto: Maroni J. Silva

A aproximação da virada do século aliada à reflexão sobre a velocidade com que o capitalismo se reproduz, estão sinalizando profundas alterações na estrutura, no perfil, na postura e no funcionamento das empresas que chegarão ao Terceiro Milênio. O epicentro é provocado pelo vendaval de mudanças que vem balançando, desde já, o mundo dos negócios, bem como o padrão de relacionamento entre capital e trabalho. Os novos paradigmas vêm se impondo como uma verdadeira guerra, no mais acabado estilo

darwiniano que caracteriza a economia de mercado, em tempos de globalização. Mas, por enquanto, o cenário é de paz, pois, ao contrário de outros tempos, o arsenal é composto por produtos e serviços de classe mundial, criatividade, agilidade, inteligência, informação, sistemas, tecnologia de ponta e muita competitividade.

Boa parte do que se espera para o futuro, na gestão dos negócios, já está acontecendo desde o início da década, quando a globalização decretou o fim das reservas de mercado. Ao abordar a questão, o

empresário Edson Vaz Musa, diretor-presidente da Rhodia, uma das empresas pioneiras no Brasil no chamado gerenciamento de mudanças, disse que "até a abertura das fronteiras, o mundo ocidental vinha numa determinada velocidade, em termos de competitividade e qualidade. E, de repente, constata que o Japão está muito à frente nesse processo e se obriga, então, a dar um salto muito forte. Tivemos que repensar as organizações para progredir muito mais rápido. Entre 1990 e 1991, a própria Rhodia, por exemplo, fez uma brutal reen-



Edson Vaz Musa, da Rhodia.

*“É fundamental encontrar uma fórmula que torne a remuneração variável, assim como as receitas.”*



Roberto Boetger, da Aracruz

*“A flexibilidade e a rapidez se tornaram elementos essenciais para gerenciar num ambiente de incertezas e que exige inovação constante.”*

genharia, reduzindo em mais de 40% nos-  
sos efetivos e aumentando a produção”.

O que vai acontecer daqui para frente, segundo Musa, é um processo de melhoria contínua, onde as empresas “terão que orientar sua estratégia no sentido de atuar somente onde se sentem mais habilitadas. A forte competitividade que estamos presenciando, hoje, não vai mais permitir mediocridade; ou você é muito bom naquilo que faz ou fica fora do jogo”. Existe uma regra, de acordo com a avaliação de Musa, válida para todos os setores: “Se a empresa atua numa atividade mundializada, tem que se situar entre as melhores do mundo; se for uma atividade regionalizada, deve figurar, também, entre as melhores da região”.

### Mudanças na gestão

“O ambiente de negócios é cada vez mais incerto e competitivo e isso gera mudanças significativas na gestão”, complementa Roberto Boetger, diretor de Recursos Humanos da Aracruz Celulose, desde novembro de 1995. Depois de ter desenvolvido projetos, como consultor, a quase uma centena de empresas brasileiras nas áreas de processo de gestão, recursos humanos e mudança organizacional, Boetger constatou que “o foco da gestão está se deslocando para fora da empresa, onde estão os clientes e as oportunidades. Além disso, a ênfase não está mais na estrutura, na organização, nas regras, mas em valores, processos e pessoas. A flexibilidade e a rapidez se tornaram elementos essenciais para gerenciar num ambiente de incertezas e que exige inovação constante”.

Para garantir o sucesso de qualquer organização, segundo Musa, é preciso encontrar um perfeito equilíbrio entre a satisfação de todos os atores envolvidos no processo. “Em primeiro lugar, temos que conhecer as necessidades e expectativas do cliente e atendê-las; em segundo, devemos fazer o mesmo com os acionistas da empresa; e em terceiro, tratar bem o pessoal da organização. Esse tripé é absolutamente fundamental. Devemos nos preocupar também com a satisfação da comunidade e manter uma ligação forte com os fornecedores”.

Não há dúvidas de que existe um enorme vácuo entre as idéias defendidas pelos clássicos da administração

(Frederick Winslow Taylor - pioneiro no estudo da organização racional do trabalho industrial e Henry Ford, pai da linha de montagem) e o irreversível processo de mudanças que o mundo dos negócios vem experimentando, atualmente, o qual já derrubou alguns mitos consagrados pelas antigas teorias administrativas, como admitiu, em São Paulo, o consultor norte-americano William Bridges. A própria globalização vem apressando a falência dos sistemas de produção e de gestão ancorados na estrutura organizacional vertical, burocrática, com rigidez hierárquica, centralização das decisões e preocupação exclusiva com o ambiente interno.

### Redução da Hierarquia

A reestruturação da Champion Papel e Celulose exemplifica bem a questão, conforme detalhou o diretor executivo Odair Garcia. Até há pouco tempo, a rotina de trabalho da empresa era subordinada a sete níveis hierárquicos. Assim, uma decisão operacional na área de papel, por exemplo, era precedida de quatro telefonemas, às vezes à noite, para a casa de algum diretor. Da mesma forma, a caça aos clientes dependia de uma única reunião mensal da área de vendas, quando eram definidas as metas de faturamento para um determinado período. Mas atualmente, a estrutura e o funcionamento da empresa mudaram completamente, ajustando-se aos novos tempos.

Além da redução dos níveis hierárquicos para quatro - podendo chegar a três no futuro - foi posta em prática uma total descentralização de atividades e delegação de responsabilidades. Hoje, diz Garcia, quando algum técnico da unidade de Mogi Guaçu, que fabrica 350 mil toneladas/ano de papel, tem algum problema numa caldeira, soluciona via computador, acessando informações em qualquer uma das 50 fábricas do grupo espalhadas pelo mundo. Por outro lado, os homens de venda, responsáveis pelo atendimento de clientes em mais de 50 países, tomam suas próprias decisões, as quais são reavaliadas diariamente.

Para garantir a continuidade desse processo, a empresa deverá investir este ano no Brasil, algo em torno US\$ 1 milhão no treinamento do pessoal situado abaixo dos níveis de gerência. A

# A ISO/DIS 14001 ENTROU NAS AMÉRICAS PELAS PORTAS DA BAHIA SUL

**A** Bahia Sul, uma das maiores empresas brasileiras fabricantes de celulose e papel, recebeu do BVQI – Bureau Veritas Quality International, o certificado de adequação à norma ambiental ISO/DIS 14001, com acreditação junto ao NACCB – National Accreditation Council of Certification Bodies, da Inglaterra. A Bahia Sul é a primeira empresa das Américas a receber essa certificação, que atesta a eficácia de seu Sistema de Gerenciamento do Meio Ambiente\*, tanto da unidade industrial quanto da área de recursos naturais.

A Bahia Sul já possui os certificados de qualidade ISO 9002






## Certificate of Approval

Awarded to  
**BAHIA SUL CELULOSE S.A.,  
MUCURI, TEIXEIRA DE FREITAS, CARAVELAS/BA & PEDRO CANARIO/ES,  
BRAZIL.**

---

*Bureau Veritas Quality International certify that the Management System of the above operator has been assessed and found to be in accordance with the requirements of the environmental standards and operational scope detailed below*

---

ENVIRONMENTAL STANDARDS  
**ISO/DIS 14001**

---

OPERATIONAL SCOPE  
**NATURAL RESOURCES RELATED TO WOOD PRODUCTION  
AND INDUSTRIAL ACTIVITIES TO BLEACHED PULP  
AND PAPER MANUFACTURE.**

---

*Subjects to the continued satisfactory implementation of the operator's Management System, this Certificate is valid for a period of three years from:*  
**7TH FEBRUARY, 1995**

---

This Certificate denotes compliance with ISO/DIS 14001.  
It is subject to re-certification when the status of the Draft changes.

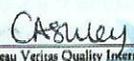
---

Date **22ND JANUARY, 1996**



Certificate No: **10603/B**

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the accreditation certificate number 998



For Bureau Veritas Quality International

---

SP06/T3

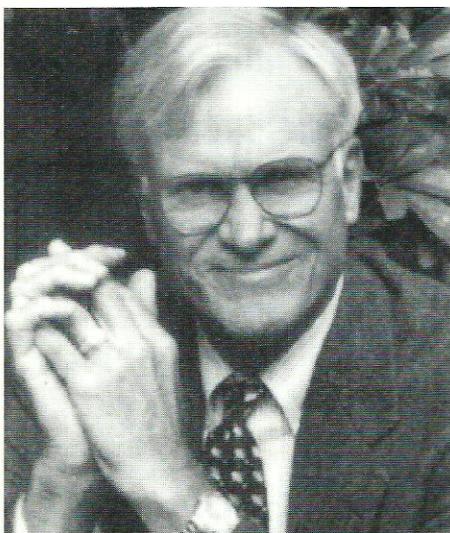


e ambiental BS 7750 – norma inglesa que serviu de referência para a elaboração da ISO 14001. Ambos os certificados foram emitidos pelo BVQI, com acreditação junto ao NACCB, da Inglaterra, e ao RVC – Raad voor Certificatie, da Holanda.

**Q**ualidade e proteção ao meio ambiente são compromissos assumidos pela Bahia Sul desde quando ela era apenas um projeto. E hoje, a empresa se sente muito orgulhosa pelo cumprimento desse compromisso e pelo reconhecimento de seu trabalho: a norma ambiental ISO/DIS 14001 utilizou as portas da Bahia Sul para entrar nas Américas.

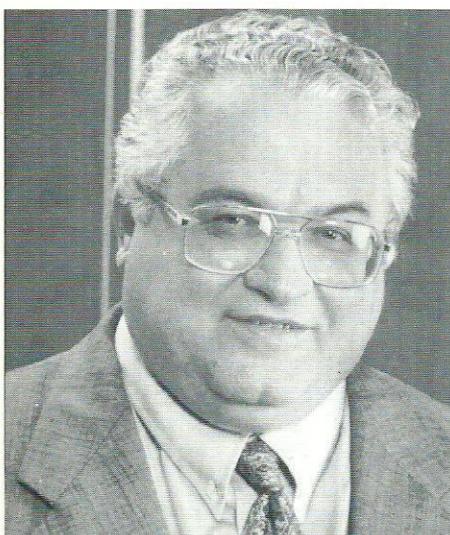
(\*) A NOSSA POLÍTICA AMBIENTAL PREVÊ UM CANAL DE COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS. PARA INFORMAÇÕES SOBRE O NOSSO SISTEMA, FAVOR CONTATAR: ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO – FONE (073) 292-2404 – FAX (073) 292-2330

# Bahia Sul



Willian Bridges, escritor e consultor nos EUA.

“O emprego com carteira assinada é uma herança do século passado. E esta será uma transição muito dolorosa.”



Odair Garcia, da Champion

“A estrutura e o funcionamento de nossa empresa mudaram completamente, ajustando-se aos novos tempos.”

grande preocupação neste sentido, segundo Garcia, é capacitar seus colaboradores para que eles compreendam o ambiente em que a empresa está operando e trabalhem sempre sintonizados com os objetivos da organização.

A questão central, complementa Boetger, da Aracruz, “é como construir um processo de gestão de pessoas em que haja questionamento sobre desempenho, contribuição e adequação de perfis gerenciais e técnicos e a melhoria constante da qualificação dos recursos internos. Os reais talentos gostam de desafios e de padrões elevados de resultados. O desafio é conseguir atraí-los e mantê-los motivados dentro da organização”.

### Menos empregos

No futuro, segundo Brigdes, apontado pelo *The Wall Street Journal* como um dos dez consultores em desenvolvimento executivo mais solicitados dos Estados Unidos, a sociedade terá que se acostumar com “Um Mundo Sem Empregos”, título do livro que lançou, no início de março, durante um Seminário Internacional sobre transição nas empresas, no Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios do Senac. O seminário representou o ponto de partida de um programa que terá continuidade em abril e junho - Como Liderar Transições nas Empresas - pelo consultor Dino Carlos Mocsányi, que liderou mais de uma centena de projetos de mudança organizacional, produtividade e qualidade, no Brasil, Espanha, Portugal, México, Chile e Venezuela, e que foi certificado no Brasil para difundir a metodologia de Bridges, cuja carteira de clientes inclui empresas como a Pacific Bell, Intel, Apple, Procter & Gamble e a Chevron Corporation.

Bridges, que também é autor do *best seller Transitions: Making Sense of Life's*, que está na 29ª edição e já foi lido por 250 mil pessoas no mundo inteiro, considera que o emprego com carteira assinada é uma herança do século passado. Admite, contudo, que para muitas pessoas, principalmente no Terceiro Mundo, trocar o salário fixo do final do mês por uma remuneração variável, que dê mais flexibilidade às relações entre capital e trabalho, representa uma transição sócio-cultural tão dolorosa quanto foi para o homem pós- Revolução

Industrial, acostumar-se com a hegemonia da sociedade urbano-industrial, enquanto, do ponto de vista da sobrevivência, o trabalho na agricultura parecia muito mais seguro, considerando-se os padrões ético-filosóficos da época.

Na verdade, observa o engenheiro e administrador de empresas Murilo Ribeiro de Araújo, diretor de Estratégia e Qualidade, da Companhia Melhoramentos, com mais de um século de existência, perseguir o caminho da modernidade preservando, ao mesmo tempo, valores antigos mas de extrema importância corporativa, como tradição e confiabilidade, representa um desafio significativo para a empresa do futuro. Traduzindo-se o conceito à prática do dia-a-dia, observa, significa que uma empresa focada nas exigências da globalização deve estar sempre atenta aos talentos internos, dando-lhes oportunidade para que manifeste suas idéias, mas sem descuidar-se da necessidade de renovação, inclusive para romper eventuais focos de acomodação e de falta de iniciativa.

As mudanças vão ocorrer com uma velocidade tão grande, afirma por sua vez o presidente da Rhodia, que a demanda por competência e especialização obrigarão as empresas a criar um clima “onde as pessoas aprendam a aprender. Isto será fundamental porque o funcionário que se acomodar numa coisa que sabe fazer hoje, amanhã estará desatualizado. Eu cito com frequência o exemplo de alguém que aprendeu o sistema cobol, na área de computação. Hoje, ele não serve para nada. Então, muito mais importante é procurar saber o que existe sobre uma determinada coisa e a partir daí avançar, mas sem a preocupação de reinventar a roda”.

### Assumir riscos

O perfil do funcionário do futuro já uma exigência, hoje, segundo Boetger, da Aracruz: visão internacional, compreensão da tecnologia e seus impactos no negócio, ousadia para assumir riscos, rapidez de ação e reação, capacidade contínua de aprendizado, habilidade para convencer e, sobretudo, saber inspirar pessoas. A grande diferença será entre os que sabem e os que não sabem. O valor novo, na realidade, se chama viver e trabalhar em estado permanente de aprendizagem”. A globalização, o

impacto da tecnologia, consumidores mais atentos e exigentes, competição mais acirrada e questões sociais complexas, tais como o desemprego estrutural, investimentos em educação, o custo dos encargos sociais estarão entre os principais fatores que determinarão as tendências do gerenciamento do futuro, segundo o representante da Aracruz.

Por mais complexo que seja o cenário macroeconômico, "o importante é entender que o mercado de trabalho é um mercado como qualquer outro, onde também predomina o impacto da oferta e procura", ensina o administrador de empresas Simon Franco, que recebe, mensalmente, em São Paulo, 900 currículos de executivos a procura de emprego. Por outro lado, afirma o diretor da Simon Franco Recursos Humanos, especialista na caça de executivos, a oferta de empregos do século 21, além de escassa, contemplará apenas as pessoas de comportamento inquisitivo, curiosas e permanentemente insatisfeitas.

Neste sentido afirma o *headhunter* que - já encontrou o profissional certo para cargos de diretoria em empresas como a Votorantim, Prosdócimo, Olivetti, Golden Cross e Aracruz - treinamento e habilidade serão condições indispensáveis ao trabalhador do futuro, mas isso não é tudo. O desejo de mudar a toda a hora é o que vai diferenciar um profissional do futuro dos demais. "Não se quer mais aquele empregado que só pensa em cumprir ordens, não inova. Se for chefe, não precisa ser gênio, mas tem que ser capaz de perceber os talentos ao seu redor e dar-lhes a chance para que eles se manifestem sobre o que sabem".

A palavra-chave no novo relacionamento entre capital e trabalho é resultado e não mais o cumprimento de uma determinada carga horária, segundo os entrevistados. Outra questão fundamental, diz Musa, é encontrar uma fórmula que torne a remuneração do trabalho variável, assim como as receitas. "Essa é a melhor forma de proteger o emprego porque se o custo da mão-de-obra for mantido fixo, quando a empresa atravessar uma conjuntura desfavorável, demitir será sua única alternativa. Se encontrarmos uma maneira de proporcionalizar os custos, a empresa terá melhores condições de atravessar crises e, em contrapartida,

os funcionários poderão aproveitar melhor os períodos de alta"

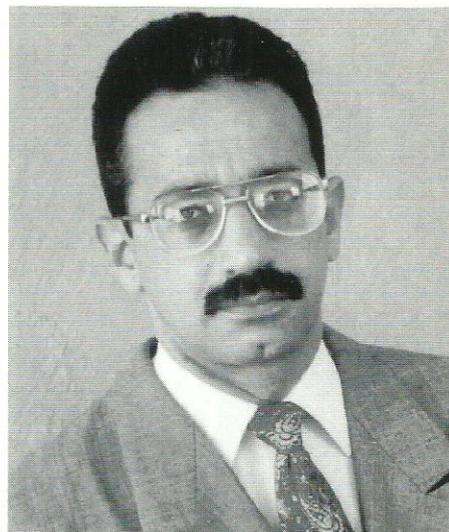
## Distribuição de renda

"Existem duas maneiras para se fazer isso: uma delas é não ter mais empregado fixo, ou seja, todos contratados como empresas prestadoras de serviço. A outra é ter contratos flexíveis, onde a remuneração ficará subordinada à carga de trabalho". Musa entende, porém, que somente depois que os salários no Brasil forem superiores ao nível de sobrevivência das pessoas será possível pensar em contratos flexíveis. "Quando o trabalhador está no limite da sobrevivência, você não pode chegar e propor que ele receba menos porque naquele mês a empresa não vai bem".

Enquanto não houver uma melhora na distribuição de renda, Musa considera a terceirização e o trabalho em casa (*home-office*) como alternativas válidas no sentido de ajudar as empresas a se adaptarem às novas condições de mercado. Mas alerta para que a empresa não se descuide de sua imagem, ao delegar a terceiros determinadas tarefas. Os terceirizados devem compartilhar e praticar os mesmos valores que integram a cultura da empresa.

Boetger, da Aracruz, concorda: "tem que haver congruência entre os valores da empresa e os dos seus terceiros, ou seja, uma efetiva parceria na relação de negócios. Os ex-empregados devem ter a oportunidade de participar do processo, desde que compreendam o que se espera deles como terceiros. O fato de já conhecerem e compartilharem os valores da empresa é bastante positivo nessa nova relação. Mesmo assim, muitas empresas vêm-se diante de dificuldades ao mantê-los como parceiros ineficazes, por paternalismo".

Em certos casos, a reengenharia causou problemas internos que desgastaram a terceirização. Ficou claro, segundo Garcia, da Champion, que a terceirização está na contramão da modernidade, pois além de não reduzir custos cria impactos sociais negativos no relacionamento entre os colaboradores. Na verdade, complementa o representante da Aracruz, "o processo de reengenharia deixou algumas lições e não erros: o importante não é contratar terceiros, mas desenvolver parceiros; não adianta repensar processos sem ajudar as pes-



Dino Carlos Mocsányi,  
consultor de empresas

*"A experiência prática sugere que os processos psicológicos que as mudanças provocam são muito menos de ajuste e muito mais de ruptura e angústia."*



Murilo Ribeiro de Araujo,  
da Melhoramentos.

*"Perseguir o caminho da modernidade preservando os valores antigos mas de extrema importância corporativa, representa um desafio significativo para a empresa do futuro."*



Simon Franco, da Simon Franco Recursos Humanos

“A oferta de empregos no século 21, além de escassa contemplará apenas as pessoas de comportamento inquisitivo, curiosas e permanentemente insatisfeitas.”

soas a mudar comportamentos, através de internalização de novos valores. É essencial também distinguir nos processos de mudança, quais são decorrentes de modismos gerenciais e quais são os que realmente se traduzem em ações que podem diferenciar a organização e, portanto, melhorar sua posição competitiva”.

### Pessoas e tecnologia

A relativa despreocupação com o lado humano, segundo Mocsányi, é um dos gargalos dos programas de mudança que vêm sendo implantados no Brasil. “O que mais se ouve é que as pessoas acabarão se adaptando às mudanças. A experiência prática, no entanto, sugere que os processos psicológicos que as mudanças provocam são muito menos de ajuste e muito mais de ruptura e angústia. O resultado é que as mudanças levam muito mais tempo e custos para serem implementadas do que qualquer um poderia prever no início do processo. E o pior: mudanças que foram imaginadas e planejadas para fortalecer as organizações podem, em realidade, enfraquecê-las”. Para esclarecer bem sua posição sobre o assunto, ele cita uma frase de Peter Drucker, um dos gurus da administração moderna: “As únicas coisas que evoluem por si mesmas em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho”.

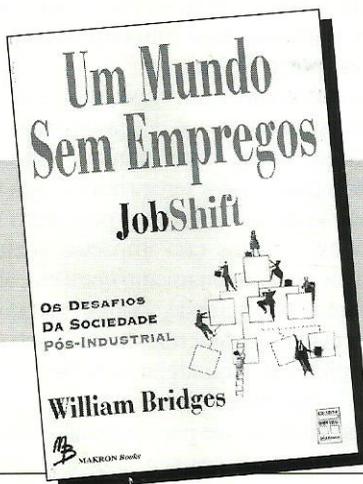
Muitos procedimentos inadequados que ainda existem, hoje, em teoria e prática como a centralização de decisões, burocracia em excesso, superposição de

funções, falta de canais eficazes de comunicação deverão desaparecer totalmente, caso contrário a empresa não sobreviverá, segundo os entrevistados. Alguns acadêmicos e executivos, acrescenta Boetger, acham que a empresa do futuro atuará acima de fronteiras nacionais, estará sempre na vanguarda da tecnologia, será rápida e audaciosa, altamente flexível e com pessoas de talento e visão. Na minha opinião, o dilema homem versus máquina é falso: a empresa do futuro será aquela que conseguir administrar, com sucesso, o binômio tecnologia-pessoas”.

Quanto ao desemprego estrutural, todos concordam que se trata de um problema de difícil solução, a curto e médio prazo. No caso específico do Brasil, segundo Araújo, da Melhoramentos, mesmo que o Plano Real provoque um surto de crescimento sustentado, o crescimento do emprego ficará aquém das necessidades da população. Aliás, esse desequilíbrio já é uma realidade, conforme apurou o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese). Nos últimos dez anos, a oferta de emprego não ultrapassou 1,7 milhão de vagas, o que equivale a um décimo da necessidade, considerando-se os novos contingentes de profissionais que ingressaram no mercado. O que os empresários podem fazer, por enquanto, segundo Musa, é garantir o que chama de “empregabilidade”, ou seja, proporcionar condições a que os demitidos de uma empresa sejam absorvidos em outras, devido ao treinamento.

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças** - Peter Drucker (Livraria Pioneira Editora)
- **Gerenciando a Mudança Organizacional** - Cynthia D. Scott e Dennis T. Jaffe (Editora Qualitymark)
- **Transformando a Organização** - Francis J. Goullart e James N. Kelly (Editora Makron Books)
- **Renascença Organizacional** - Fela Moscovici (Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.)



- **Downsizing Sem Desastre** - Lynn Tyczak (Editora Qualitymark)
- **A Eficácia do Processo de Mudança Organizacional** - Luiz Felipe Cortoni
- **Acompanhamento de Pessoal e Mudanças Organizacionais** - Luiz Carlos Brant Carneiro
- **A Era da Descontinuidade** - Charles Handy
- **Tempo de Mudanças** - Charles Handy (Editora Saraiva)

**Quem antecipou esta obra  
deu valor real à moeda.**



**Expansão Cenibra. Concluída  
antecipadamente graças  
a fornecedores qualificados.**

**KVÆRNER™**

**YOKOGAWA** ◆



**CBC INDUSTRIAS PESADAS**

**FUJINOR**

**JAAKKO PÖYRY**

# VERACRUZ

## BUSCA SÓCIO PARA INVESTIR

# US\$ 1,3 BILHÃO

*Projeto é implantar floresta e fábrica integrada de celulose no sul da Bahia para produzir 750 mil t/ano. Entre as principais medidas de preservação está a criação de um banco genético específico da Mata Atlântica*

Texto: Milton F. da Rocha Filho

O projeto da Veracruz Florestal Ltda., do Grupo Odebrecht, que prevê investimentos da ordem de US\$ 1,3 bilhão na implantação de uma floresta e uma fábrica de celulose, está em busca de um sócio. O projeto integra a produção florestal à indústria de celulose, protege mais de 42 mil hectares de remanescentes de Mata Atlântica e cria um banco genético específico para a Mata Atlântica.

O projeto, segundo o diretor da Veracruz, Marcos Mello, é uma comprovação de como as produções industrial e florestal se integram e protegem o meio ambiente. Foi uma luta dura para a aprovação do projeto, hoje já caminhando para a realidade. Foram meses de longas discussões, até que no dia 31 de outubro de 95, em reunião do Conselho Estadual do Meio Ambiente da Bahia, aprovou-se o pedido de licenciamento para a localização do projeto integrado da Veracruz.

A região escolhida para o projeto da Veracruz foi a de Eunápolis, no sul da Bahia, com área máxima de 96 mil hectares com eucaliptos, destinados à produção de celulose. A fábrica deverá estar em funcionamento dentro de cinco anos, com capacidade de 750 mil toneladas anuais de celulose.

É um dos maiores investimentos do setor de celulose e papel no País. Deverá gerar 12 mil novos empregos, tributos de US\$ 57,7 milhões.

Mas o projeto é objetivo e adotou um conjunto de precauções para proteger o ecossistema regional dos impactos decorrentes do reflorestamento e da ins-



talação de uma indústria naquela região.

Os eucaliptais estão sendo implantados em áreas de pastagem ou áreas degradadas, localizadas em tabuleiros. Os vales estão sendo utilizados para um programa de recomposição ambiental, que prevê recuperação de grandes extensões de Mata Atlântica.

Para se ter uma idéia da dimensão: foram preservados 6.069 hectares de Mata Atlântica, destinados a fins científicos e programas de educação ambiental e ecoturismo. Pode se afirmar, com certeza, que está no Projeto Veracruz a maior reserva privada de Mata Atlântica do Nordeste, onde até um banco genético está sendo instalado.

O Estudo de Impacto Ambiental do projeto integrado floresta-indústria foi realizado pela companhia de engenharia

Jaakko Poyry, com base nos estudos multidisciplinares de mais de 50 profissionais.

A Veracruz Florestal já tem o seu projeto industrial, onde vai incorporar o que há de mais avançado em tecnologia ambiental para o branqueamento da celulose. As águas utilizadas no processo passarão por um rigoroso sistema de tratamento antes de retornarem ao rio Jequitinhonha, que, com uma vazão média de 430 metros cúbicos por segundo, oferece uma capacidade de diluição 30 vezes superior à exigida. Isso permitirá uma devolução da água em estado puro ao leito do rio.

Marcos Mello entende que ainda no primeiro semestre deste ano se definirá um sócio para a Veracruz no seu projeto. Outra definição diz respeito à escolha do período em que se implantará a fábrica de celulose.

Ele também entende que o processo de seleção do sócio tem que levar em consideração o fato de que se precisa de um parceiro que conheça bem o setor. "O sócio é necessário para se tocar o projeto da fábrica de celulose. O projeto tem hoje 15 mil hectares plantados, sendo que a meta de plantio para este ano é de 7 mil hectares. Estamos conseguindo uma maior produtividade nos eucaliptos que já plantamos, ultrapassando mesmo as médias nacionais. A genética avançada nos permite ter um produto de melhor qualidade. A região também tem um clima excepcional, o que permite ainda a melhoria da produtividade da planta", disse Marcos Mello. O dirigente da Veracruz também explicou que

do total de US\$ 1,3 bilhão a ser investido no projeto, pelo menos US\$ 200 milhões serão aplicados na área florestal e US\$ 1,1 bilhão na fábrica. Mello entende que, ao se definir o nome do sócio no projeto, a implantação da fábrica poderá começar em 1997, para começar a operar em 2.000.

Marcos Mello vê a entrada em produção da fábrica da Veracruz em um momento importante do mercado mundial, já que no início do novo milênio se terá a falta de papel e celulose no mundo. "A fábrica da Veracruz chegaria em boa hora. E temos um produto com uma floresta renovável, portanto um produto com selo verde", disse o executivo.

Um projeto da Veracruz, desenvolvido tanto para o abastecimento do mercado interno como de exportação, surgiu em 1989, dentro do Grupo Odebrecht, dentro de sua estratégia de reinvestimento, crescimento e diversificação da organização, priorizando os investimentos na Bahia.

### **Mata Atlântica ganha banco genético**

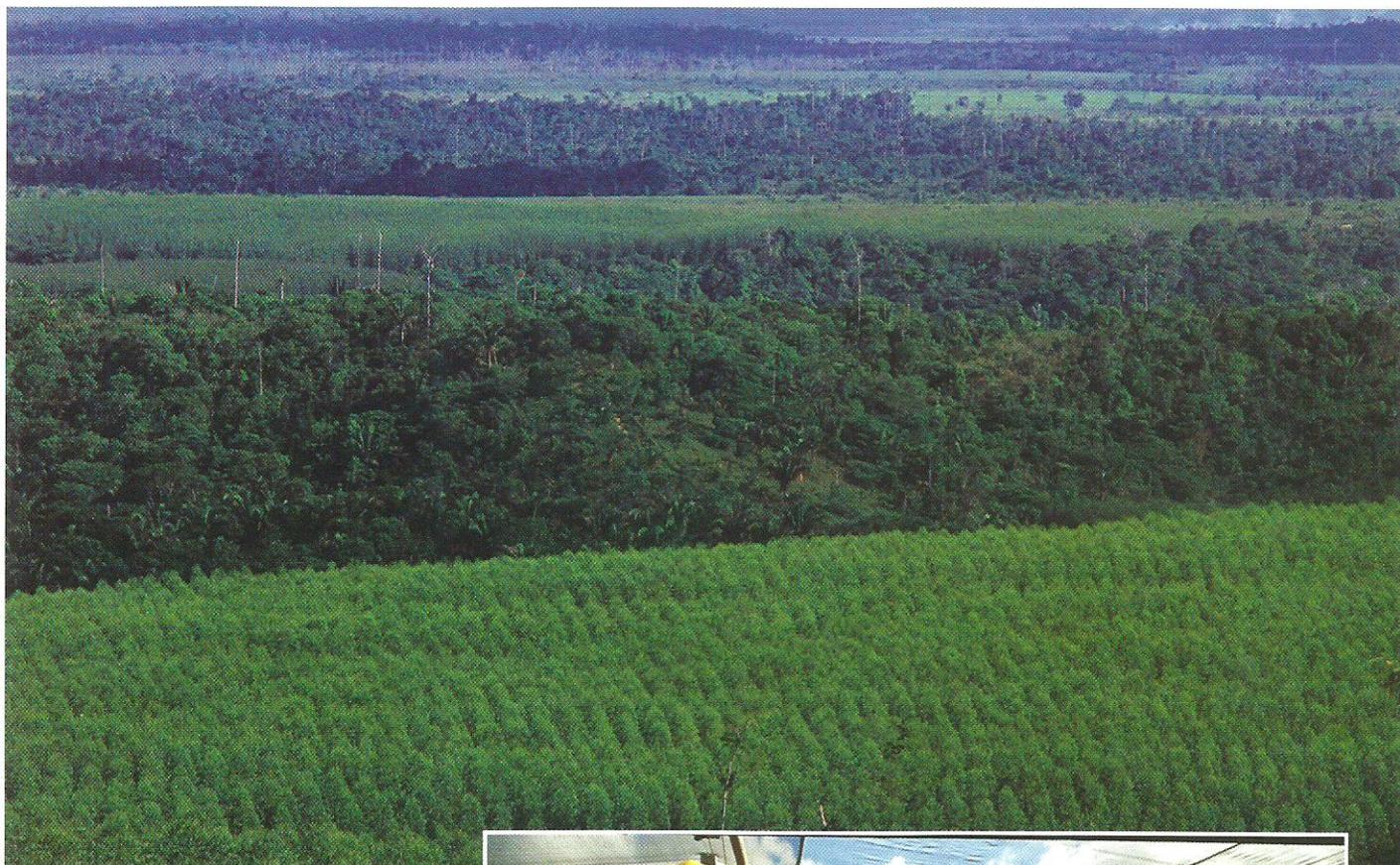
Um dos maiores avanços já conseguidos para a preservação da Mata Atlântica está dando os primeiros passos no sul da Bahia, na Estação Veracruz, ligada ao projeto da Veracruz Florestal, em convênio com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa): a criação de um banco genético da própria Mata Atlântica.

Para se ter uma idéia da Mata Atlântica na região, ela é considerada por cientistas e instituições de pesquisas internacionais como uma das áreas com maior biodiversidade do planeta, com seus 6.069 hectares de floresta. Ali se tem espécies florestais centenárias e espécies animais raras. Levantamentos realizados na região mostram que as florestas nativas que cobriam cerca de 85% do território, em 1990 estavam reduzidas a 6% da área original. A devastação, de acordo com estudos, foi causada pela extração intensiva e predatória de madeira ocorrida depois da construção da BR-101, no início dos anos 70.

Quem está orientando as pesquisas da Embrapa na região, implantando o seu banco genético da Mata Atlântica é o agrônomo Sérgio Coutinho, o mesmo que criou o banco genético da Amazônia,



*Estação florestal Veracruz: convênio com Ibama para criação de Banco Genético da Mata Atlântica.*



*Plantio de Eucalipto no modelo "Mosaico" e, ao lado, o jardim clonal da Veracruz.*



no Projeto Jari, no Pará, com sucesso.

Nesses primeiros meses de trabalho, o Centro Nacional de Recursos Genéticos e Biotecnologia, o nome do banco genético da Mata Atlântica, já identificou 250 espécies arbóreas. Esse banco genético tem como finalidade principal a preservação dos mecanismos genéticos que mantêm as espécies vivas através dos tempos. Um outro lado das pesquisas da Embrapa é a da busca de novas substâncias úteis, através de uma pesquisa química.

Entre as árvores nativas já identificadas na Estação Vera Cruz está o pequi, cujo diâmetro ultrapassa os 2 m; o paraju, a massaranduba e o jequitibá-rosa. Algumas árvores têm mais de 40 m de altura. Além disso, há os bambuzais que estão sendo estudados minuciosamente.

Um dos primeiros levantamentos dos animais existentes na região mostrou que, no universo dos animais vertebrados, existe pelo menos 24 espécies ameaçadas de extinção e que fazem

parte da lista do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (Ibama).

Das 24 espécies registradas, 12 são mamíferos, 11 são aves, além de um réptil, a serpente surucucu, que pode ultrapassar os 3,6 m de comprimento. Há também a onça-pintada ou jaguar e o tatu-canastra, que pode chegar a 50 kg de peso. Foi a primeira vez que os cientistas encontraram esse animal na Mata Atlântica.

Os agrônomos e pesquisadores liderados por Sérgio Coutinho têm um programa que prevê a execução de um plano de manejo e de recuperação dos vales. Toda a vegetação de floresta atlântica dessa região será recuperada e manejada, no sentido de promover a recomposição do ecossistema original. Será um trabalho de longo prazo, revelou o diretor da Veracruz Florestal, Marcos Mello.

Parabenizamos a CENIBRA pelo  
"start-up" da sua nova Linha de Fibra  
ECF, na Fábrica de Belo Oriente - MG



**KVÆRNER**

# CENIBRA

## JOINT VENTURE À MINEIRA

*Associação com japoneses faz 23 anos e dá lucro de US\$ 67 milhões em 95. Com a nova planta, torna-se a 2ª maior fabricante e exportadora mundial de celulose*

Texto: Adelina Bracco

Faça chuva ou faça sol, a Celulose Nipo-Brasileira S/A. - Cenibra, incrustada na pequena e rural Belo Oriente, às margens do rio Doce, a 236 km de Belo Horizonte, possui um grande e cativo cliente do outro lado do mundo: seu parceiro japonês.

Em 1995, os cargueiros que saíram do terminal especializado de Barra do Riacho - Portocel, no norte do Espírito Santo, levando, em média, 40 dias para atracar no porto de Tóquio, transportaram o volume recorde de 190 mil toneladas de fardos de celulose com o símbolo da Cenibra, o equivalente a 52% de 12 meses de produção. "Somos um caso atípico. Temos quase toda a produção entregue", salienta o presidente da empresa, Luiz Otávio Mota Valadares.

Essa celulose, cuja qualidade é reconhecida mundialmente, seguiu pronta para ser transformada em *tissue* e papel de imprimir e escrever pelos japoneses. Foi dividida entre 16 grandes indústrias papeleiras locais, que integram o consórcio Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co. Ltd. - JBP, detentor de 48,52% do capital acionário da joint venture, em conjunto com a Companhia Vale do Rio Doce, dona dos 51,48% restantes.

Além do Japão, a Cenibra vende

para outros dois grandes mercados, que são o norte-americano, respondendo por aproximadamente 22% das encomendas, e o europeu, por 16%. Nos EUA, a celulose é utilizada exclusivamente na fabricação de *tissue*; na Europa, a maior

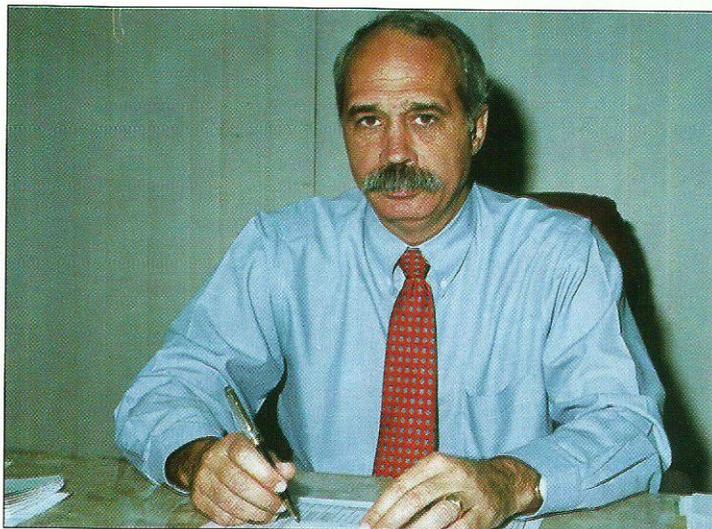
Mas, nem mesmo a queda de 37% nas cotações mundiais da *commodity*, registrada de novembro a fevereiro último, afetou o ânimo dos sócios. Pelo contrário, eles acabam dar o *start up* na segunda planta, construída ao lado da primeira, duplicando a produção.

### RESULTADOS

No ano passado, a Cenibra faturou US\$ 264 milhões, contra US\$ 184 milhões em 1994, representando crescimento de 44%. Para o mercado externo, que responde por 92% das vendas, foram destinadas 318.527 toneladas, contra 392 mil toneladas no exercício passado. "A performance física foi menor, embora lucro e faturamento tenham sido muito maiores", aponta o diretor financeiro da empresa,

Concesso Conceição de Castro.

No horizonte, porém, há incerteza quanto a preços. Segundo o diretor financeiro, a previsão orçamentária feita em final de 1995, antes da queda de preços, deverá sofrer uma significativa revisão, caso permaneçam os níveis atuais de remuneração. "Nessa previsão, nosso lucro este ano seria de US\$ 120 milhões, 100% maior que no último exercício. Com a queda nas cotações, o valor não deverá se realizar.



O presidente da Cenibra, Mota Valadares

parte é convertida em papel de imprimir e escrever.

Os parceiros da união nipo-brasileira, que vai completar bodas de prata daqui a dois anos, não têm do que reclamar. Em 1995, o lucro líquido da Cenibra alcançou a cifra recorde de US\$ 67 milhões, contra US\$ 11 milhões no período anterior. Foi o melhor resultado da história da empresa, atribuído à elevação do preço da celulose no mercado internacional.

DIVULGAÇÃO



Vista aérea da planta da Cenibra, em Belo Oriente, região do Vale do Aço (Minas)

DIVULGAÇÃO

Não há segurança de como vão se comportar os preços”, pondera.

Em termos de volume físico, porém, não há nuvens na paisagem. “O Japão dobrou a demanda. Nossos clientes europeus vão comprar mais. Quantitativamente, a Cenibra está com os pés no chão”, afirma Concesso.

Este ano, devem ser vendidas para o Japão um total de 326 mil toneladas de celulose, prevê o superintendente comercial da empresa, Rubens Xavier de Almeida.

A expectativa é de que, mesmo com

o dobro do volume físico, sejam faturados, com as vendas totais nos diversos mercados, US\$ 276 milhões (a preços de fevereiro), sobre os US\$ 264 milhões de 1995. “Deve haver uma queda substancial nas cotações. Não temos poder sobre os preços”, reforça.

Contudo, o superintendente comercial considera que a economia japonesa dá firmes sinais de aquecimento. “O mercado de papel no Japão está melhor que o de outros países”. A propósito, estatísticas sobre consumo de papel dão conta de que o Japão é o segundo colo-

cado mundial, com um consumo per capita de 230,7 kg, atrás somente dos EUA, com 332,6 kg.

A Cenibra tinha um ativo permanente, em dezembro de 1995, de aproximadamente R\$ 1 bilhão, e um endividamento que, com a expansão, pulou para algo em torno de R\$ 513 milhões. “Estamos numa situação confortável, principalmente levando-se em conta que são empréstimos a longo prazo”, afirma o diretor financeiro Concesso de Castro.

Paralelamente ao processo produ-  
ti-

vo, o presidente Mota Valadares se concentra hoje em levar adiante o programa de reestruturação organizacional, entre eles, o de demissões voluntárias que, garante, está saindo a contento.

Um projeto que é a menina dos olhos da empresa, o “Mutirão da Educação”, começou no ano passado. Consiste na distribuição de cadernos a 44 mil alunos dos cursos primário e secundário em aproximadamente 40 municípios de atuação da companhia.

O programa foi lançado em agosto, depois que a Cenibra definiu a educação como prioridade de suas ações comunitárias. Em relação a 1995, o de agora foi bastante ampliado, tanto em número de alunos a serem contemplados (da primeira à oitava séries do primeiro grau), quanto em volume de material entregue.

Outra novidade nessa ação é a distribuição de um kit-biblioteca a cada uma das 700 escolas incluídas no programa, contendo 27 livros, sendo um atlas, um dicionário e o restante de literatura. A idéia é ir enriquecendo a biblioteca, doando anualmente novos títulos. “Uma nação que não se preocupa com a educação é um país sem futuro”, afirma Mota Valadares.

## BINACIONAL

Ao final dos anos 60, os japoneses importavam cavacos de eucalipto da Austrália para fazerem celulose. No começo da década de 70, em função de negócios com minério de ferro entre Japão e Vale do Rio Doce, começaram os contatos bilaterais também na área da cultura de eucalipto.

Após entendimentos entre o Brasil e o Japão, em 20 de agosto de 1971, foi criada a JBP - Japan Brazil Pulp Resources Development Co. Ltd. através de um consórcio, para fazer parceria com a Vale em um projeto de joint venture nipo-brasileiro. A princípio, a JBP era voltada para pesquisa de recursos naturais para produção de

celulose e estudava a viabilidade do projeto “Cavacos e Celulose de Eucalipto”, em conjunto com a Vale. Em maio de 1973, quando ficou definida a viabilidade do projeto, a JBP foi reestruturada visando a desenvolver meios para fabricação de papel e celulose, mudando para a atual designação Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co. Ltd.

Em 13 de junho daquele ano, firmou-se um convênio entre a JBP e a Vale para criação de um projeto de celulose em Minas. Com base nele, no dia 13 de setembro de 1973, criou-se a Cenibra, um empreendimento de importância reconhecida pelos governos do Japão e do Brasil e qualificado como projeto de interesse binacional.

Em função disso, a principal entidade financeira do Japão, The Overseas Economic Cooperation Fund, passou a participar com 33,5% da composição acionária da JBP, tornando-se seu maior acionista.

Os demais 66,5% estão distribuídos entre 17 empresas privadas, das quais 16 são as maiores fabricantes japonesas de papel e celulose e a outra é a Itochu Corp., uma das maiores trading mundiais.

O primeiro ano de embarque de celulose da Cenibra para o Japão foi

1977, com exportações de 11 mil toneladas. De lá para cá, o relacionamento foi se fortalecendo e as vendas devem registrar crescimento de 3.000% em menos de duas décadas.

A Cenibra Florestal é uma subsidiária que começou a operar em 1984, com a finalidade de administrar as terras da holding. Possui atualmente 200 mil hectares de área total, em aproximadamente 40 municípios onde atua a empresa, sendo que, para atender à demanda da produção de 700 mil toneladas/ano de celulose, a área reflorestada chegará a 110 mil hectares até 1998.

Sua atividade principal é a silvicultura, desde o plantio da floresta até a colheita da madeira e seu transporte. Além de fornecer matéria-prima à Cenibra, desenvolve atividades ligadas à agropecuária.

Devido ao tipo de terreno das Alterosas, bastante montanhoso e impróprio à mecanização, a empresa emprega mais de 3 mil trabalhadores rurais, desenvolvendo com eles programas de alfabetização e cursos profissionalizantes, entre outros benefícios.

A subsidiária fornece 100% do eucalipto para atender as necessidades das Linhas 1 e 2, ou seja, cerca de 4 milhões de estéreos de madeira por ano.



Terminal privado de Portocel, no ES, de onde é exportada a celulose da Cenibra.



A nova Linha 2, com capacidade para 350 mil.t/ano

## EMPRESA INAUGURA LINHA 2 E DOBRA PRODUÇÃO

A partir deste ano, a capacidade nominal da Cenibra passa de 350 mil toneladas/ano para 700 mil toneladas/ano. O objetivo é continuar abastecendo os principais clientes, cuja perspectiva é de demanda crescente. “Creio que é possível produzir até mais que a quantidade inicialmente prevista”, adianta o presidente da empresa, Luiz Otávio Mota Valadares.

O sucesso do projeto de expansão foi marcado por cerimônia oficial com a presença de representantes dos sócios de ambos os países, em Belo Oriente. Com isso ficou selada a posição da Cenibra, única fabricante de celulose de Minas, como a segunda maior produtora mundial e segunda maior exportadora mundial de celulose branqueada de eucalipto.

“Na nossa visão, o que importa é a

demanda”, analisa Mota Valadares, mineiro de Tiros, que, há três anos deixou uma brilhante carreira política para responder pelos destinos da companhia. “Entendo que há um campo muito grande para nossa expansão. O mercado brasileiro é muito competitivo nessa área.”

A Linha 2, como é denominada a ampliação, recebeu o *green sign* em setembro de 1993, tendo ficado pronta em 27 meses, 40 dias antes do previsto, com investimentos de US\$ 744 milhões. Possui a mais moderna tecnologia de processamento de celulose.

É totalmente automatizada, acionada por um Sistema de Distribuição por Controle Distribuído (SDCD). “Aper-tar-se um botão e o sistema se auto-regula. O operador só acompanha, em uma das três salas de controle”, descreve o

gerente do Projeto de Expansão, João de Deus Almeida.

Na primeira sala checa-se o cozimento, lavagem e branqueamento; na segunda, prepara-se a folha de celulose; e, na última é feito todo o restante, incluindo-se rotinas da área de recuperação e utilidades. A polpa de celulose sai da máquina em fardos prontos para transporte.

É trabalho para 24 horas, em três turnos e tudo funcionando como um relógio suíço. “Nossa unidade foi montada para produzir mais de 350 mil toneladas de celulose branqueada de eucalipto, com a tecnologia de cozimento que mantém a mesma temperatura do topo à base”, conta o gerente. A máquina de secagem da celulose é outra novidade, possuindo uma largura de folha com 6,9 metros.



Sala de controle do processo de produção da celulose

Segundo o gerente João de Deus, uma fábrica do porte da nova unidade da Cenibra demora quase um ano para entrar em operação a plena carga. “Mas tenho a impressão que não vamos levar nem cinco meses”, entusiasma-se.

Já foi alcançada a produção diária nominal de 1.015 toneladas/dia, e com qualidade acima do especificado, relata o gerente da expansão. Para escoar a produção, será utilizada também a estrada de ferro Vitória-Minas, pertencente à Vale, até o Porto Especializado de Barra do Riacho - Portocel (no município de Aracruz), do qual a Cenibra detém 49% do controle acionário. Os outros 51% pertencem à Aracruz Celulose.

A empresa privada Portocel foi fundada em fevereiro de 1985 e tem como atividade principal a operação do porto que envolve a movimentação de celulose branqueada, a carga e descarga de bens relacionados à produção de celulose e derivados de madeira, insumos (sal e combustíveis) e materiais de reposição. Está distante, por ferrovia, 375 km da Cenibra. O percurso dura aproximadamente dez horas de trem.

O terminal tem capacidade para movimentar ao redor de 2,5 milhões de toneladas anuais e armazenar 90 mil toneladas. É responsável pela movimentação de 70% da celulose de fibra curta exportada pelo Brasil.

## RAIO X/CENIBRA

<b>Produto:</b>	<i>Celulose branqueada de eucalipto</i>
<b>Fundação:</b>	<i>13 de setembro de 1973</i>
<b>Localização:</b>	<i>Belo Oriente (a 236 km de Belo Horizonte e 25 km de Ipatinga - MG)</i>
<b>Sócios:</b>	<i>Cia. Vale do Rio Doce (51,48% das ações) e Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development - JBP (48,52%)</i>
<b>Funcionários:</b>	<i>4.324 (fábrica, administração e atividades florestais)</i>
<b>Produção/95:</b>	<i>364.076 t.</i>
<b>Exportação/95:</b>	<i>318.527 t.</i>
<b>Destino:</b>	<i>Japão - 52%; Europa - 16% e EUA - 22%</i>
<b>Faturamento/95:</b>	<i>US\$ 264 milhões</i>
<b>Lucro Líquido/95:</b>	<i>US\$ 67 milhões</i>

## Ampliação - Linha 2

<b>Investimentos:</b>	<i>US\$ 744 milhões</i>
<b>Start up:</b>	<i>6 de dezembro de 1995</i>
<b>Capacidade:</b>	<i>mais 350 mil t. Total: 700 mil t.</i>

## FILHOTES DE ESPÉCIE AMEAÇADA NASCEM NA FLORESTA

Já existem mais de 400 mutuns-de-bico-vermelho nascidos nas instalações do Crax, entidade científica criada em 1987, com sede em Contagem (MG). A Cenibra, em parceria com o Crax, reintroduziu 30 casais de mutum na Fazenda Macedônia, de sua propriedade, localizada entre os municípios de Ipaba e Iapu, perto de Belo Oriente. O feito mais recente, e bastante comemorado, foi o nascimento de filhotes no meio da floresta, sinal de que a espécie está vingando.



Mutum-de-bico-vermelho na Fazenda Macedônia, da empresa

O mutum é uma ave de porte médio, pesando 3,5 kg, e em terceiro lugar na escala das espécies mais ameaçadas de extinção.

no passado nas matas da região do Vale do Rio Doce e desapareceram devido à caça predatória e à destruição do seu habitat natural.

O projeto de preservação e reintrodução na natureza da fauna sob risco de desaparecimento tornou-se conhecido como Projeto Crax. Ele engloba outras aves, como o macuco, que pesa de 1,2 a 1,8 kg. Inicialmente, além dessas espécies, foram escolhidas outras duas: o jaó e a jacutinga. Todas essas aves existiam em abundância

## PROGRAMA JAPONÊS É ADAPTADO

Recém-saída dos escombros da II Guerra, a indústria japonesa, antes de mais nada, tinha que pôr a casa em ordem. Foi por volta dessa época que surgiu o programa “5 Sensos (5 S)”, apoiado em regras simples e óbvias e que realmente funcionaram. Com o tempo, esse conhecimento foi sistematizado e aplicado por outros países, cada um fazendo as adaptações necessárias. “Na Cenibra, a opção pelo programa ocorreu a partir da decisão de implantar a Qualidade Total”, conta a gerente geral da Qualidade, Raquel Grassi.

Há três anos, implantou-se o programa, paralelamente aos trabalhos para obtenção do certificado ISO 9002 na Linha 1. “Os ‘5S’ significam lançar a semente do que é qualidade, de forma simples, no ambiente de trabalho, no comportamento e nas pequenas coisas.” Segundo Raquel, o projeto não é apenas um procedimen-

to útil no trabalho. “Ele vale em casa, na escola e em toda comunidade.”

Os “5 S” são aplicados na seguinte ordem:

**Primeiro** - Senso de utilização (*Seiri*, em japonês): Significa ter exatamente o que vai ser utilizado e dar um destino ao que não vai. É importante também reaproveitar, reciclar e não desperdiçar. No comportamento pessoal, a interpretação é não desperdiçar tempo, nem guardar sentimentos negativos.

**Segundo** - Senso de ordenação (*Seiton*): É o estabelecimento de uma ordem, isto é, colocar cada coisa no seu devido lugar, facilitando a utilização. Individualmente, significa encaminhar e solucionar primeiro o que for mais importante, estabelecendo prioridades.

**Terceiro** - Senso de limpeza (*Seisou*): Não é apenas limpar objetos, instalações etc. É principalmente

evitar sujar. O equivalente no comportamento é ter limpeza de alma, ser transparente.

**Quarto** - Senso de padronização (*Seiketsu*): Quer dizer transformar as práticas anteriores em rotina do dia-a-dia.

**Quinto** - Senso de autodisciplina (*Shitsuke*): Equivale a ter consciência do que é melhor e praticar, independentemente das circunstâncias. É importante observar que quem seguir todos os sensos anteriores chegará à autodisciplina.

“Esse é um programa de mudança cultural. A sua maturação é longa”, destaca Raquel. “Na sociedade brasileira, por exemplo, existe pouca preocupação com o reaproveitamento.”

Analisando a evolução do projeto “5 S” na Cenibra, a gerente afirma que houve sensíveis progressos: “A semente da autodisciplina já está presente. Há uma geração atenta a isso.”

# FIEPAG

## PRESENÇA MARCANTE DE CONVIDADOS INTERNACIONAIS

*Maior evento do gênero na América Latina reúne grandes indústrias, muitas novidades e gera negócios*



*A feira recebeu mais de 48 mil visitantes e o número de expositores foi 15% superior ao do ano anterior.*



Na busca de expansão de negócios, firmando parcerias, lançando produtos e promovendo a imagem, mais uma vez, o setor marcou importante presença na maior

Feira de Embalagens, Papel e Artes Gráficas do hemisfério Sul, a Fiepag.

Segundo os organizadores da feira, os resultados financeiros atingiram US\$160 milhões, gerados em negócios desenvolvidos principalmente com representantes do Mercosul. Com 723 expositores, 15% a mais que a edição anterior, a Fiepag recebeu mais de 48 mil visitantes, sendo 1.300 estrangeiros. A presença dos

convidados internacionais foi percebida no estande da ANFPC, que recebeu várias delegações provenientes, principalmente, da Argentina e Uruguai, interessadas em conhecer o setor.

Algumas empresas aproveitaram a Fiepag para mostrar novidades. É o caso da Votorantim, que lançou o papel VCP Alcalino com PH equilibrado, produto que vai substituir o atual papel ácido. O novo processo de fabricação garante um papel mais branco e que se mantém por cerca de 200 anos sem amarelar. Nos Estados Unidos e Europa, 90% das fábricas já operam com esta colagem.

Também na linha dos alcalinos a Cia. Suzano apresentou o papel Alta Alvura Alcalino, destinado a gráficas, editoras e setor de promoções.

Líder no mercado de papéis off-set e off-set alvejados, a Suzano objetiva, com este lançamento, crescer 30% no segmento este ano. Segundo o diretor Comercial, Carlos Pontinha, "a meta é estender o processo para toda a produção, já que a alcalinação é uma tendência mundial".

No estande da Klabin, foi exposta toda a sua linha de produtos, com destaque para embalagens de papelão ondulado. A empresa é líder nacional na fabricação deste produto, com a produção de 48 a 50 milhões de m<sup>2</sup>/mês.

A Igaras também levou ao evento suas embalagens. "O showroom permite que se perceba a versatilidade do produto, que possui forte apelo visual" observou o assistente de Planejamento

e Marketing da empresa, Adhemar Magon Júnior. "Com o auxílio da flexografia, que permite a confecção de caixas bonitas, e do tratamento para baixa temperatura e umidade, as caixas estão se tornando embalagem final", acrescentou ele, referindo-se às embalagens de papelão ondulado.

Para receber clientes e retratar sua linha de produtos, a Ripasa inovou e criou atividades diferentes, como as esculturas em papel distribuídas pelo estande e caricaturistas desenhando o perfil dos visitantes. A Ripasa, ainda, firmou parcerias para demonstração do desempenho de seus papéis durante a feira. O evento também foi uma oportunidade para divulgação de lançamentos: quatro novos tipos de cartões voltados para o segmento alimentício e farmacêutico.



*Em estandes especiais, empresas do setor mostraram lançamentos, firmaram parcerias e promoveram contatos.*

Mas há quem se valeu da Fiepag para fazer negócios, como a Papyrus. Depois de dois anos distante da feira, a empresa aproveitou para, além de promover o estreitamento de relação com clientes e fornecedores, vender cerca de mil toneladas de papel para o mercado externo e mais 500 toneladas para o mercado interno, segundo o gerente Comercial Marcelo Pires.

A Champion também apresentou lançamento: o papel Javelin Couché L2, produzido com celulose 100% branqueada pela sua matriz, Champion International Corporation (USA). É uma novidade ecológica. A Rigesa mostrou o Rigepolpa, acessório de celulose biodegradável, indicado para substituir o isopor utilizado dentro de caixas de eletrodomésticos e utensílios em geral.

## Com Inversores Allen-Bradley o que varia é a velocidade, não os custos.



Para quem busca controle preciso e variações de velocidade de motores elétricos, partidas e paradas suaves, rampas de aceleração adequadas ao seu processo, maior vida útil para motores e equipamentos, além de economia de energia, a Allen-Bradley oferece uma das mais completas linhas de inversores de frequência. Com alto desempenho, flexibilidade e simplicidade de

operação, os Inversores de Frequência 1336 Plus, por exemplo, atendem a faixa de 0,5cv até 600cv. Possuem parâmetros programáveis; autodiagnóstico e comunicação inteligente.

Já os Microinversores 1305 são uma alternativa compacta e eficaz destinada a aplicações até 5cv. Consulte a A-B e conheça outras vantagens.

**Tel.: (011) 874-8800**

# ALFRIED PLÖGER

## O HOMEM QUE FAZ DO TRABALHO O SEU HOBBY

Texto: Ana Lúcia Ventorim



**E**le aprendeu com a família a valorizar a independência com todas as suas conseqüências. Nascido em 1939, em Stettin, Alemanha, veio para o Brasil em 1948, onde concluiu o antigo curso científico, retornando à terra natal para iniciar sua formação superior. “É um ritual da família mandar os filhos para o exterior. Isso é muito importante para tornar a pessoa adulta, independente”. cursou administração de empresas e engenharia, casou-se e retornou ao Brasil, naturalizando-se brasileiro “de corpo e alma”, em 1980, quando também tornou-se diretor geral da Cia. Melhoramentos, empresa fundada pelo avô materno. Em 1984, foi eleito presidente do Conselho de Administração e diretor de Relações com o Mercado da companhia, funções que exerce até hoje. Workaholic assumido, Alfred Karl Plöger se desdobra, ainda, em mais de vinte entidades de classe, beneficentes e culturais, numa jornada que além das 12 horas na empresa, estende-se, em casa, até à 1 hora. “Mas não me importo. Meu hobby é o trabalho”. Tanta dedicação e o ritmo incessante de trabalho, no entanto, foram reconhecidos com o prêmio Líder Gráfico da América '96, concedido recentemente pela Printing Association of Florida. Apesar da agenda apertada de quem divide o tempo entre os conselhos da Bovespa, do Senai e do hospital Oswaldo Cruz, as diretorias da Abigraf, Sindicato dos Gráficos, Ciesp e Instituto Roberto Simonsen, a vice-presidência da Abrasca, entre muitas outras entidades, além dos conselhos de Administração da Cia. Melhoramentos e da sua subsidiária Mel Paper, ele atendeu com rapidez à solicitação de entrevista da revista **Celulose & Papel**. Alegre e extrovertido, falou com satisfação sobre sua trajetória pessoal e profissional.

**Celulose & Papel - Como foi passar parte da infância na Alemanha, em plena Guerra?**

**Alfried Karl Plöger** - Nasci em 1939, no início da Segunda Guerra Mundial. Filho mais velho de cinco irmãos, minha infância foi muito difícil porque meu pai esteve na guerra e minha mãe teve de cuidar sozinha dos filhos. Depois, com o fim da guerra, moramos numa cidade que foi totalmente destruída, Kiel. Me lembro também da fase difícil de reconstrução. Ninguém tinha nada. As pessoas recebiam uns bônus por filho, para comprar alguma coisa.

**C&P - Como foi a mudança para o Brasil?**

**Plöger** - Fiz meus primeiros anos escolares na Alemanha e em 1948, viemos para o Brasil. Para minha mãe foi uma volta à terra natal, e para meu pai, imigração. Pela primeira vez andamos de avião, numa viagem muito demorada, na qual parávamos em “toda esquina”. Viemos via Recife e pela primeira vez conheci banana, abacaxi, laranja .... Eu não falava nada em português. Viemos para São Paulo e assim começou nossa segunda vida. Após concluir o curso científico no Colégio Visconde de Porto Seguro, voltei para a Alemanha, seguindo o mesmo ritual dos meus antepassados, que estudaram aqui e se formaram lá.

**C&P - Por que esse ritual?**

**Plöger** - Acho muito importante que uma pessoa de 18 ou 19 anos aprenda a ser independente e com todas as conseqüências. Eu, por exemplo, recebia uma mesada fixa, e com isso tinha de me virar. Essa busca da independência sempre fez com que mandássemos nossos filhos para o exterior. Fora isso, ainda acho que o nosso ensino universitário está distante daquilo que precisamos. As universidades de primeiro mundo

possuem mais recursos. O laboratório de engenharia é fantástico, pode-se até fabricar uma bomba atômica.

**C&P - Como foi o retorno à Alemanha?**

**Plöger** - Fiz engenharia e administração de empresas, me casei no final do segundo estudo e voltei. Minha mulher também não falava nada em português, mas se identificou de vez como brasileira e hoje fala com menos sotaque do que eu. Tivemos quatro filhos, todos nascidos no Brasil; três deles estão na Alemanha.

**C&P - O seu avô pelo lado materno foi o fundador da Cia. Melhoramentos, não?**

**Plöger** - A empresa é centenária, de 1890, e veio de dois ramos. Meu avô junto com dois irmãos fundaram uma gráfica e foram verticalizando até chegar na editora. Em outro braço, a Cia Melhoramentos, na época, explorava cal e fornecia serviços para São Paulo, por isso o nome Cia. Melhoramentos de São Paulo. A fusão das duas foi em 1920. A parte da fábrica de papel foi fundada por um grande industrial chamado Prost de Rodovalio, que foi também o fundador da Caixa Econômica, da Associação Comercial e da Bolsa de Valores.

**C&P - Só ingressou na Cia. Melhoramentos após passar por outra empresa?**

**Plöger** - Desde a fundação, algumas características marcaram muito o perfil da nossa empresa. Para entrar na companhia, um familiar tem de ter dois estudos completos e ter galgado alguma posição fora. Eu iniciei minha carreira na Ciba; posteriormente fui convidado a assumir uma posição superior e me decidi pela Melhoramentos.

**C&P - É a profissionalização nas empresas?**

**Plöger** - Acho que nós aqui no Brasil cometemos um erro muito grande dizendo: a sua empresa é profissionalizada ou tem familiares? Um familiar pode ser tanto mais profissional quanto menos profissional. Me considero um profissional, mas também sou família.

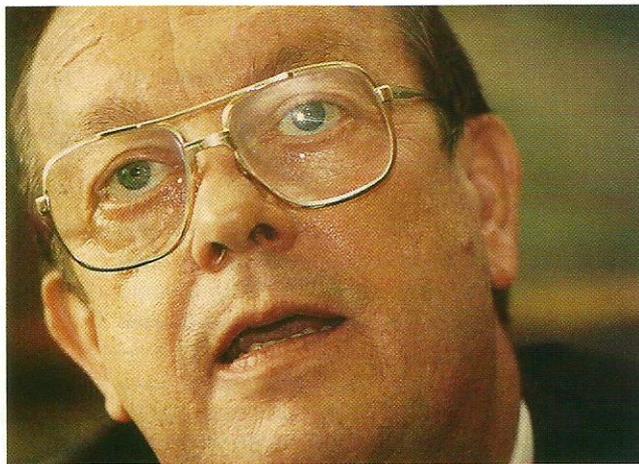
**C&P - Como foi sua trajetória na Ciba?**

**Plöger** - Entrei na Ciba via anúncio, ninguém me colocou, e isso foi muito bom. Trabalhei quase três anos e tive

um grande mestre que hoje é presidente da Ciba aqui no Brasil. Foi um exímio professor, uma pessoa que me ajudou muito porque eu era jovem na época e ele, diretor financeiro, tinha aptidão para ensinar.

**C&P - Depois de atuar na Ciba já estava apto para entrar na Melhoramentos?**

**Plöger** - Fiz uma carreira muito rápida na Ciba e tinha de me definir, porque a empresa, evidentemente, quando investe em alguém, quer ter retorno. Tive de optar por fazer um contrato que me dava a possibilidade de ir para a matriz e passar por um treinamento de



*Um familiar pode ser tanto mais profissional quanto menos profissional. Me considero um profissional. Mas também sou família.*

dois anos ou ficar no Brasil. Mas os meus planos mudaram e vim para a Melhoramentos, onde estou há 26 anos.

**C&P - Dos 26 anos de Melhoramentos, o que mais marcou sua trajetória profissional?**

**Plöger** - Na vida nós passamos por várias fases. Na medida em que fui sendo promovido, o distanciamento do dia-a-dia automaticamente ocorreu. Nós tínhamos na presidência o Dr. Marcos Moraes, que também era vice-presidente da FIESP, e que virtualmente fazia todos os contatos externos. Com a sua retirada paulatina, comecei a fazer isso e a gostar. Aos poucos fui entrando em agremiações e conhecendo pessoas. Eu diria que na primeira fase da empresa eu era um homem voltado exclusivamente para dentro da companhia e na segunda etapa comecei a atuar bastante para fora. Hoje estou

50% fora e 50% dentro.

**C&P - Tem participação na diretoria e presidência de muitas entidades. Como conciliar?**

**Plöger** - São mais de 20. Não tenho hora para começar a trabalhar ou parar. Consigo dormir muito pouco, então não tenho problema em levar trabalho para casa. Talvez esse seja o grande segredo.

**C&P - Como foi o desenvolvimento da sua carreira na política industrial?**

**Plöger** - Essa questão é muito curiosa porque, uma vez entrando, há uma espécie de expansão automática. Minha atuação em entidades de classe começou através da vida sindical. Já participei de mesas de negociação, tanto no campo gráfico como na área de papel. Nos primeiros anos, houve uma total compatibilidade, mas com o tempo, com essa inflação maluca, começaram a haver discussões mensais no mesmo dia e na mesma hora. Deixei o papel e continuei até hoje com o sindicato patronal dos gráficos. Passar do sindicato para as associações é fácil, assim, pouco depois, fui nomeado pela Associação Gráfica como o delegado da FIESP. Acabei nomeado diretor de outros departamentos da FIESP, principalmente o de Meio Ambiente, depois veio o SESI, o SENAI, e assim as coisas vão se expandindo.

**C&P - A expansão automática a que referiu atingiu também outros setores?**

**Plöger** - É. Existe um outro bloco, que não tem nada a ver com isso, que é a Associação Brasileira das Sociedades de Capital Aberto, a Abrasca. Comecei anos mais tarde como diretor, hoje sou vice-presidente. Aí começam as interligações, conselheiro da Bolsa de Valores de São Paulo e do Conselho de Recursos e Sistema Financeiro Nacional este último formado por 8 membros e que julga em segunda e última instância administrativa os delitos no mercado financeiro e de capitais. Isso me dá um aprendizado enorme, uma riqueza muito grande porque envolve muita jurisprudência.

**C&P - E a Fundação Visconde de Porto Seguro?**

**Plöger** - Independente disso, tenho outras atividades estritamente particulares como a presidência da Fundação

Porto Seguro. É uma área muito gratificante de se trabalhar. Todas as pessoas com quem se lida são, de certa maneira, intelectuais: é o professor, o pai do aluno e o próprio aluno. A abordagem é diferente de uma empresa, onde você usa uma linguagem totalmente didática.

**C&P - Há também as instituições beneméritas ...**

**Plöger** - Sou conselheiro de algumas instituições como a Sociedade Beneficente Alemã, do hospital Oswaldo Cruz, do Instituto Hanz Staden e o Instituto Március.

**C&P - Então, assumidamente, o sr. é viciado em trabalho?**

**Plöger** - Sou. É o que eu gosto. Vai ser difícil me aposentar, meu hobby é trabalho. Talvez eu vá pescar.

**C&P - Quantas horas o sr. trabalha por dia?**

**Plöger** - Normalmente chego na empresa às 7h30 da manhã e vou embora às 20h. Depois, chego em casa e não durmo antes da 1 hora. Quando não dou expediente, levo o serviço para casa, ninguém me interrompe, a família já acostumou.

**C&P - O sr. acaba de receber o prêmio "Líder Gráfico das Américas". O que isto significa para o sr. e para o setor gráfico brasileiro?**

**Plöger** - É uma vitória que eu compartilho com os meus colegas de associação de classe e de Melhoramentos, porque não deixou de ser um trabalho em conjunto. Eu não sabia que tinham lançado o meu nome e a surpresa foi grande. Sem dúvida, eu acho que para o Brasil esse é o reconhecimento da nossa capacidade como parque gráfico.

**C&P - Como o Sr. vê o setor gráfico nacional em relação aos outros países?**

**Plöger** - Em termos de tecnologia, sem dúvida alguma, o Brasil está atualizado. A maioria dos equipamentos das grandes empresas são importados e de última geração. Nós temos outros problemas hoje com a globalização. O câmbio está subvalorizado há muito tempo. Desde o Plano Real tivemos 15% de valorização do câmbio e a inflação de lá para cá chegou a 50%. Essa diferença se faz sentir brutalmente, porque sempre as exportações deram pouco lucro. O Brasil é o único país que exporta impostos. Adiciona-se a isto o custo Brasil.

**C&P - Então a globalização está sendo predatória?**

**Plöger** - Hoje, só para se ter uma idéia, tem gráficas em países como Chile, Cingapura e Espanha que exportam com financiamento de até 360 dias, com carência de vários meses e juros de 6% ao ano. Não dá para competir. Existem muitos segmentos que importam produtos da gráfica, embalagens e livros. Pagam esse livro quando já venderam pela terceira vez a edição, é uma coisa literalmente da China. Um financiamento de 6% ao ano, adicionado a nossa inflação que é maior do que a movimentação de câmbio, é juro negativo. Essa é uma concorrência muito predatória e não só no setor gráfico.

**C&P - E qual seria a solução?**

**Plöger** - Eu acho que nós vamos ter muitos processos de fusão, vai ter muita quebradeira. Não tenho dúvida de que seremos um país de grandes conglomerados. Algumas são multinacionais, que vão se juntando e reduzindo preços, diminuindo custos. A área de construção civil está literalmente falando sozinha, o governo não investe absolutamente nada, a iniciativa privada investe o mínimo necessário. Essa situação é difícil, porque deveríamos gerar, por ano, um milhão de empregos novos, e acontece o contrário. Aqui, no entanto, temos uma coisa altamente favorável, a família. O desempregado normalmente fica no seio da família, não é expulso e consegue sobreviver. Como ele não tem ajuda do governo como em outros países, procura então o emprego informal. Na primeira aula de economia você aprende que o desejo máximo de um governo é gerar empregos, estabilidade cambial, equilíbrio no intercâmbio comercial e uma moeda estável. É impossível conciliar estes quatro itens. Eu, por exemplo, joga tudo em duas coisas, a estabilidade da moeda e a contenção da inflação.

**C&P - Quais são as perspectivas para 96?**

**Plöger** - A perspectiva para 96 é uma cópia de 95. Vão manter a mesma política cambial, vai haver aumento da taxa de desemprego, porque o câmbio é a âncora do governo, a inflação está ainda caindo, não há nenhuma expectativa de índices inflacionados. Pela primeira vez, na minha vida profissional, eu soube orçar alguma coisa, porque

aprendi num país estável e quando cheguei aqui o orçamento nunca batia.

**C&P - E quanto à política? Quais são seus interesses?**

**Plöger** - Necessariamente grandes, porque estando na empresa, estou sempre muito envolvido com política, embora não gostaria de ser político. Acho complicado, você como empresário, ser também político. Eu sou muito objetivo, pragmático demais. Não teria, em tese, como movimentar a massa.

**C&P - Apesar do seu amor pelo trabalho tem algum hobby?**

**Plöger** - Quando jovem, sempre gostei muito de esportes, principalmente esportes de equipes com bolas. Minha preferência é o futebol e eu, inclusive, joguei na seleção juvenil da Alemanha, na época de estudante, onde a maioria dos jogadores acabaram sendo da seleção que jogou na Inglaterra. Era goleiro.

**C&P - E música, livros...**

**Plöger** - Gosto muito de livros, até por natureza. Tendo uma editora, seria até pecado se eu não os lesse. Mas também me especializo muito em livros do meu "metier".

**C&P - E a sua esposa, a sra. Rosel?**

**Plöger** - Minha esposa é do lar, é exímia cozinheira e como eu gosto de comer bem, ela sempre tem um freguês cativo.

**C&P - Que prato o sr. gosta e qual a especialidade dela?**

**Plöger** - Gosto de tudo que ela faz. Como estudou hotelaria, tocou por muitos anos um hotel que era do meu sogro. Minha mulher é também meu sustentáculo na profissão. Ela sempre soube resolver os problemas dos filhos, os problemas domésticos. Não que eu não estivesse presente, mas eu sei como é problemático um pai ir para o trabalho pensando no filho que repetiu de ano, ou que quebrou o pé, ou que está com gripe.

**C&P - Um detalhe importante que ressaltaria?**

**Plöger** - Uma coisa que eu acho importante ressaltar é que quanto mais se sobe dentro de uma empresa mais o relacionamento humano é importante. Como eu entrei em instituições de classe? Através da comunicação. Você tem de mudar seu comportamento, se manter sempre informado, porque outras pessoas esperam isso de você. Há 10 anos eu era neutro sobre vários assuntos, hoje não. Isso é algo que no início de carreira você não imagina.

**Até na sua expansão  
a Cenibra preservou o verde.**

**1**

**REAL**

**Redução de custos e  
prazo antecipado escolhendo  
fornecedores qualificados.**

**KVÆRNER™**

**YOKOGAWA** ◆



**CBÍ INDUSTRIAS PESADAS**

**FUJINOR**

**JAAKKO PÖYRY**

# INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: CLIENTE NÚMERO UM DO SETOR DE PAPELÃO ONDULADO

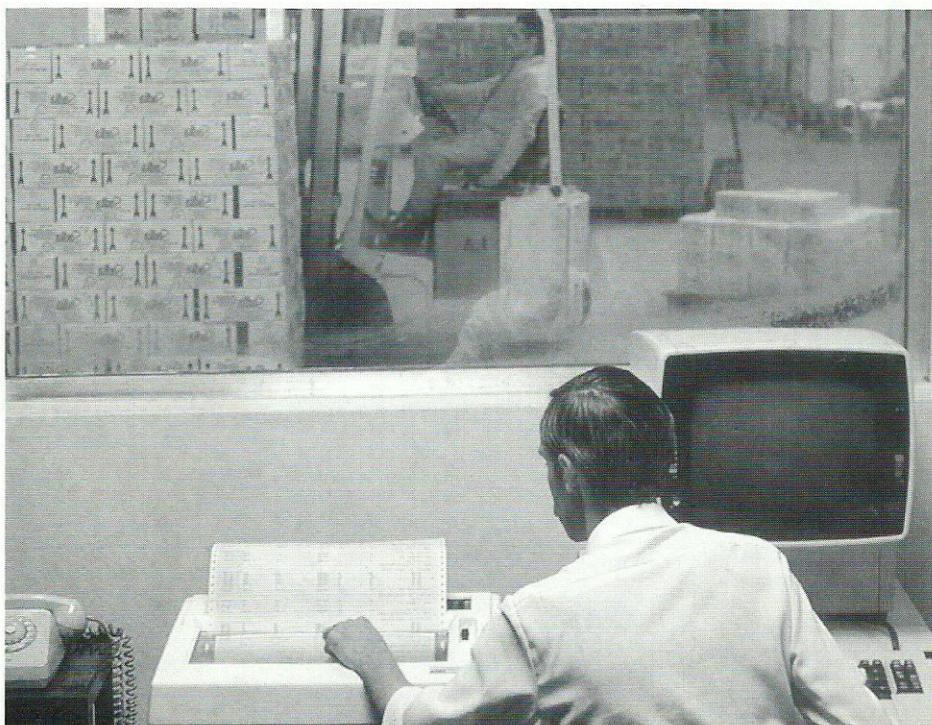
*A indústria de alimentos investe em modernização e prevê aumento nas encomendas de caixas de papelão ondulado.*

Texto: Sílvia Pimentel

Com um faturamento de US\$ 58,1 bilhões em 1995 e computando taxas de crescimento em torno de 4% e 5% desde 1994, a indústria de alimentos planeja investir mais de US\$ 1,3 bilhão em modernização e ampliação. O montante, que até 1994 representava 1,5% do faturamento, a partir do final de 95, passou a ser superior a 2% do faturamento total.

Contrariando as expectativas, as empresas do setor de alimentos iniciaram o ano com um alto nível de atividade. De janeiro a fevereiro, o volume de vendas foi 5,4% superior do que o registrado no mesmo período do ano passado e o volume da produção no primeiro bimestre cresceu 10%. "As indústrias encerraram 95 com níveis de estoque reduzidos com receio de uma retração de mercado nos primeiros meses de 96. Só que essa retração não se efetivou e, em vez de diminuir a produção, como tradicionalmente ocorria neste período, tivemos que aumentá-la", explica o gerente do Departamento Econômico da Abia - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos, Amilcar Figueira de Almeida.

Atribuindo esta expansão do mercado à estabilização da moeda, as empresas do setor alimentício estão apostando no aumento do poder aquisitivo da população de baixa renda. "Com os investimentos previstos em



*Indústria de alimentos prevê aumento nas encomendas de embalagens de papelão.*

todos os setores, a indústria deverá crescer, a partir de 1997, em torno de 6% a 7% ao ano", prevê Figueira.

Representada por 38 mil unidades produtivas diversificadas e figurando entre as 500 maiores companhias com 62 empresas, a indústria de alimentos também tende a aumentar a sua participação como grande consumidora de embalagens de papelão ondulado. Em 1995, os produtos alimentícios foram um dos segmentos que registraram aumento nas encomendas de caixas de papelão ondulado. Relatório anual da ABPO - Associação Brasileira do

Papelão Ondulado, mostra que 32,60% da expedição, no ano passado, (1.353.805 toneladas) destinaram-se à indústria de alimentos.

## **Gessy Lever prevê crescimento de 8% nas encomendas**

Dono de um faturamento superior a R\$ 1,5 bilhão em 1995, a Gessy Lever - divisão alimentos -, que possui 7 fábricas e emprega mais de 4.500 pessoas, segundo o diretor de Assuntos Corporativos, Adalberto

Fernandes, consome algo em torno de 2 milhões de metros quadrados de caixas de papelão ondulado por mês. "Em 96, o nosso consumo deverá crescer cerca de 8%", revela.

O cronograma de compras baseia-se em planejamentos mensais, com revisões semanais e entregas diárias. Os critérios para as compras do produto são basicamente três: qualidade de serviço, preços competitivos e preferência para fornecedores que estejam integrados, desde o corte da árvore até o produto final. "Todas as caixas de papelão que compramos seguem rígidas especificações referentes a dimensões internas, resistência mecânica, absorção de água e impressão", explica Fernandes. Atualmente, os fornecedores da Gessy são a Klabin, Inpa (Indústria de Papéis Santana) e Fábrica de Papel e Papelão Nossa Senhora da Penha.

Todos os produtos da empresa são acondicionados em caixas de papelão,

com destaque para os vegetais enlatados, derivados de tomate, margarinas - que têm a Doriana como líder de vendas -, óleo Becel, azeite Gallo, maioneses e queijos.

### Santista Alimentos sugere intensificação do uso de reciclados

Qualidade, pontualidade na entrega, preços e preferência para a cadeia produtiva (da celulose ao papelão) são os critérios que a Santista Alimentos considera para a compra das embalagens de papelão ondulado. Por mês, a empresa consome, em média, 1.200 toneladas de caixas, utilizadas basicamente para acondicionar margarinas, maioneses, óleo comestível, mistura para bolo, sobremesas e suco de laranja. A previsão é de crescimento de 7% nas encomendas de caixas para 1996.

Tendo como fornecedores a Kla-

bin, Rigesa, Igaras, Trombini, Orsa e São Roberto, a Santista procura negociar preço e volume, trimestralmente, e trabalha com programação de entregas mensais e revisão semanal. "Do setor de embalagens, a empresa espera a otimização no controle de processo e a intensificação do uso de reciclados com garantia de performance, visando a redução de custo", enfatiza Henrique Guilherme Brammer, gerente de Compras Materiais da Santista Alimentos.

Líder em vários segmentos do mercado de alimentos, a Santista obteve um faturamento bruto de cerca de US\$ 1,7 bilhão em 1994. A produção da divisão alimentos e empresas coligadas é efetuada em 27 unidades industriais espalhadas em nove Estados brasileiros. No mercado de produtos de consumo, a empresa é líder nacional em farinhas domésticas (Boa Sorte e Sol), vice-líder em margarinas (Delícia, Mila e Primor) e

## PAPELÃO ONDULADO: INDICADORES MOSTRAM CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO

O setor de papelão ondulado, forte termômetro do nível da atividade econômica, deverá crescer entre 4% e 6% neste ano, consolidando resultados já demonstrados no primeiro trimestre de 1996 em relação ao trimestre anterior. A previsão foi feita pelo presidente da ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado, Paulo Sérgio Peres, ao lançar, em março último, o anuário estatístico do setor de 1995. Ele ressaltou que, no ano passado, em virtude do início da estabilidade econômica e da queda da inflação, consolidando as metas do Plano Real, houve períodos de forte oscilação espelhados pela atividade das indústrias de papelão ondulado para embalagem: o primeiro trimestre mostrou-se explosivo num pico de produção jamais alcançado, seguido de forte retração até julho. Mesmo assim, no final do ano, a expedição de 1.353 mil toneladas representou um avanço de 4,52%



Paulo Sérgio Peres, da ABPO: crescimento de 4% a 6% em 1996.

sobre 1994. Para Paulo Sérgio Peres, isso representou uma prova da grande flexibilidade do setor que conseguiu atender ao ápice da demanda e, a seguir, acomodar-se a expedições de volumes inferiores.

"Isso foi possível graças a um significativo acréscimo da oferta, fruto de importantes investimentos iniciados em meados de 1994 e parcialmente implementados em 1995. A previsão é de um maior volume a ser efetivado neste ano", acrescentou o presidente da ABPO. Ele atribuiu a evolução do segmento à busca constante de qualidade, à informatização e atualização tecnológica, no processo de adaptação da indústria à nova realidade brasileira, cada vez mais competitiva e globalizada. "Havendo a desejada retomada do desenvolvimento com o crescimento do nível da atividade econômica, como se deseja, estamos aptos a atender a uma maior demanda, considerando que atualmente, após investirmos para atender as necessidades do consumo aquecido no início de 1994, apresentamos uma ociosidade de pelo menos 30% de nossa capacidade instalada", concluiu Paulo Sérgio Peres.

detêm posição de destaque em maioneses (Maionegg's), misturas para bolo (Sol), sobremesa (Sol) e óleos vegetais (Primor e Salada). Os investimentos previstos para os próximos três anos somam US\$ 300 milhões.

**Sadia prevê faturamento de R\$ 3 bilhões para 1996**

Grupo composto por 14 empresas, a Sadia também inclui-se entre os principais consumidores de embalagens de papelão ondulado. No ano passado, a companhia obteve um lucro de R\$ 107,5 milhões e, para 1996, espera um faturamento de R\$ 3 bilhões, com crescimento real de 5% sobre 95. Os investimentos programados para este ano totalizam R\$ 97 milhões.

Da receita total da Sadia, o segmento de produtos industrializados



A expedição de papelão ondulado em 1995 alcançou 1.353 mil toneladas.

— frios, embutidos, congelados prontos e semiprontos e margarinas — teve uma participação de 38%. Este segmento é o alvo principal da

empresa na estratégia de incremento de maior agregação de valor, registrando um aumento de 18% sobre o faturamento de 1994.

# Conexões Protubo. Onde a tecnologia faz a curva

- Conexões isoladas ou spool's, com duas ou mais curvas em uma mesma peça,
- Curvas de raio longo (R=1,5D), 3D e 5D, conforme norma ASTM A.234 WPB, padrão ANSI B16.9
- Curvas especiais (aço carbono, alumínio, aço inox, aço ligas, tubos API, etc.)
- Pré-fabricação de spool's com raios a partir de 1,5D

Protubo. É difícil não se curvar a tanta tecnologia.

UNILIFE



**PROTUBO**  
PRIMUS PROCESSAMENTO DE TUBOS



R. Campo Grande, 3760 - Campo Grande - Rio de Janeiro - RJ tel.: (021) 413-3688 413-3691 FAX (021) 394-3005

## SUZANO LUCRA R\$ 75,7 MILHÕES



**A** Suzano lucrou R\$ 75,7 milhões no ano passado, contra R\$ 44 milhões em 1994. A companhia destacou entre seus investimentos a implementação do Projeto Delta, em seu parque industrial de Suzano (SP). O objetivo, de acordo com Adhemar Magon, diretor financeiro da empresa (foto), é aumentar em 30 mil toneladas/ano a capacidade de produção de cartões de alta qualidade, segmento no qual é líder de mercado. Os investimentos previstos no projeto são da ordem de US\$ 54 milhões, devendo estar concluído a partir de junho próximo.

Outra decisão no final

de 1995 foi criar uma holding para concentrar os investimentos no setor petroquímico, a Suzano Química Ltda.

Em 1995, a produção de celulose atingiu o nível próximo da capacidade nominal de 420 mil toneladas/ano, gerando ainda 37 mil toneladas de celulose de mercado, das quais 29 mil toneladas destinadas ao mercado internacional. Em relação a papéis e cartões, foi alcançado o mesmo volume de produção do ano anterior, ou seja, 451 mil toneladas, 86% da capacidade instalada. O valor das exportações foi de US\$ 115 milhões.

## ASSOCIAÇÃO DEBATE "DUMPING"

**O** diretor do Departamento de Defesa Comercial - Decom, da Secretaria de Comércio Exterior, do MICT, Armando de Mello Meziat, reuniu-se com a diretoria da ANFPC e exportadores do setor, para falar sobre eventuais práticas desleais de comércio por parte da concorrência externa. Ele informou que o Brasil está buscando aperfeiçoar seu sistema de defesa comercial. No encontro, foi distribuído um roteiro para solicitação de investigação de "dumping".

O Decom foi criado em maio de 1995, com a atribuição única de executar todas as tarefas inerentes à área e, principalmente, conduzir as investigações e elaborar os pareceres. Para acelerar seu processo de reestruturação, adotou um conjunto de ações, todas em

andamento e algumas concluídas.

As medidas dizem respeito à adequação da Legislação Nacional ao Gatt 94, treinamento básico e de especialização (o número de técnicos do Decom se elevou de 15 para 45) e integração com o setor privado.

O objetivo final é estabelecer um centro de referência em defesa comercial, fazer surgir um órgão com credibilidade, sério e competente, que utilize de regras claras e conhecidas e atue com completa transparência e em total convergência com os anseios da sociedade brasileira, diz o informe distribuído na reunião.

*O endereço do Decom é: Praça Pio X, 54 - 6º andar, sala 608  
CEP 20091-040 - Rio de Janeiro - RJ  
Tel. (021) 216-0660 ou 216-0685*

## BACELL FABRICA CELULOSE TÊXTIL

**A** Bacell S.A., joint venture entre a Klabin e a austríaca Lenzinig, entrou em fase de testes pré-operacionais, na área do Pólo Petroquímico de Camaçari (BA). A indústria fabricará celulose solúvel a partir de eucalipto.

Esse produto é destinado à indústria têxtil, que o transforma em fio para a fabricação de viscose.

Está prevista uma produção de 115 mil toneladas/ano, com exportação

da maior parte para a parceira austríaca. A Bacell utiliza tecnologia de ponta da Lenzinig e o processo TCF para branqueamento da celulose. Consumirá 550 mil metros cúbicos de madeira/ano, fornecida pela Copener, subsidiária da Copene Petroquímica do Nordeste, com florestas de eucalipto. A Bacell será a primeira grande empresa a fabricar celulose solúvel em grande escala no país.

## KVAERNER COMPRA TAMPELLA

O grupo norueguês Kvaerner fechou um acordo para adquirir a empresa finlandesa Tampella Power no valor de US\$ 26,6 milhões (FIM 120 milhões). Com a compra, a Kvaerner torna-se líder no fornecimento de plantas de recuperação química, evaporadores e caldeiras de força para as indústrias de celulose.

A indústria finlandesa apresentou prejuízo de US\$ 96,5 milhões em 1995 e receitas de US\$ 239 milhões.

Paralelamente à compra, o grupo norueguês irá adquirir 35 milhões de ações da Tampella Corp., no valor de US\$ 58,9 milhões, o que lhe dará 26,3% de participação acionária.

## MELBAR OBTÉM ISO 9002

A Melbar Produtos de Lignina Ltda., joint venture entre a Companhia Melhoramentos e a norte-americana M-I Drilling Fluids, obteve o Certificado ISO 9002 para sua unidade fabril localizada no complexo industrial da parceira brasileira, em Caieiras (SP). Única fabricante de lignosulfatos no Brasil, é considerada a primeira indústria do ramo na América Latina a obter a certificação.

O processo de implantação da Qualidade na Melbar, que fabrica os produtos Vixil e Vixilex, iniciou-se em 1988, basicamente em razão das exigências da Petrobrás, na época em que estava iniciando a instalação do seu Sistema de Qualidade. A Melbar fornece lignosulfonato de cromo - Spersene - utilizado pela Petrobrás como um dos aditivos das lamas de perfuração de poços de petróleo.

## CARTA

Recebemos a seguinte carta do sr. Luiz Vieira de Carvalho Mesquita, que re-produzimos a seguir.

"Lendo a entrevista que dei à sua revista ('Celulose & Papel, número 52'), constatei duas falhas que gostaria de sanar.

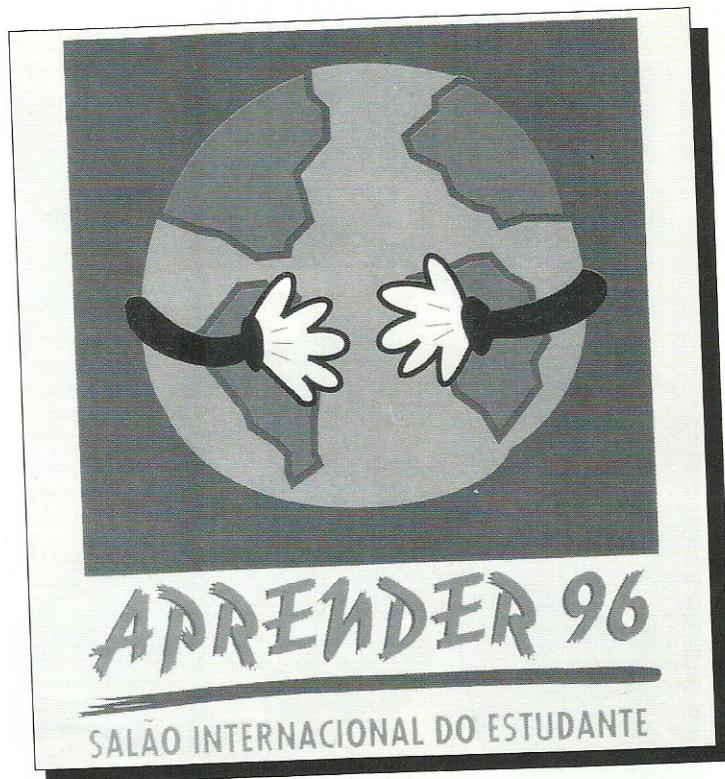
A primeira diz respeito a minha resposta à pergunta C&P - Quando foi isso? Mesquita: 'Outro fato curioso é que, quando eu já estava com o projeto...'. Na realidade quem equacionou o problema foi a Plantar liderada por seu maior acionista o sr. Mário Barbosa Ferraz.

A segunda diz respeito a minha resposta à pergunta

C&P - E como foi que o sr. deixou a área executiva? Mesquita: ... 'visando reforçar a empresa financeira e tecnologicamente nos associamos a um grupo holandês'. Na realidade associamo-nos à Fletcher Challenge, grupo Neozelandês.

São falhas humanas mas que se não forem corrigidas darão ao leitor a impressão de que fui eu quem liderou o Projeto de Itapetininga, o que é injusto para a Plantar e ao Mário; e de que nos associamos a um grupo holandês, o que é injusto para a Fletcher, que muito tem contribuído para o desenvolvimento da Pisa."

## EVENTOS



### APRENDER

Será realizado de 13 a 25 de agosto, no Expo Center Norte (SP), o II Salão Internacional do Estudante. O evento é integrado à Bienal do Livro. Entre os expositores estão Escolas, faculdades, universidades, cursos de extensão, de idiomas, setores culturais de embaixadas e consulados e centros de pesquisa.

### FISP

A IX Fisp - Feira Internacional de Segurança e Proteção é uma exposição de produtos e serviços voltados para as áreas de segurança e saúde no trabalho, pre-

venção e combate a incêndios, segurança patrimonial e eletrônica. Ela acontece de 28 a 31 de agosto, no São Paulo Mart Center (SP). Mais informações tel. (011) 577-4355.

### EMBALLAGE

Acontece em Paris, de 12 a 16 de novembro, a Embalage 96, no Parque de Exposições de Paris-Nord Villepinte. Serão 2.300 expositores de máquinas, matérias-primas e embalagens, além de outros setores, com 30 países representados.

Mais informações com a Promosalons Brasil, tel. (011) 881-1255.

## REVISTA FAZ PERFIL DA KLABIN

A edição de março da revista "American Papermaker" dedicou três páginas à Klabin. O tema central foram os planos da empresa para se tornar um dos principais *players* na indústria global de papel e celulose. Pontos abordados: a presente situação da indústria, seu histórico e as perspectivas de crescimento. Sobre os investimentos, por exemplo, revelou que a divisão do Paraná está canalizando US\$ 160

milhões para uma nova planta de branqueamento TCF, expandindo o sistema de recuperação e aperfeiçoando o controle de emissão da fábrica situada em Monte Alegre. O *start up* das ampliações em geral, previsto para metade do ano que vem, informou a revista, irá elevar a capacidade produtiva de papel para 610 mil toneladas/ano, fornecendo ainda 100 mil toneladas/ano de celulose TCF.

## IMPRESSÃO SEM FOTOLITO

A Gutenberg Máquinas e Materiais Gráficos, mostrou na Fiepag, um equipamento que elimina o uso de fotolito na impressão. O sistema "computer to late" passa os dados do computador para a chapa de impressão. O equipamento permite a impressão sem fotolito em quatro cores, com alta qualidade de

imagem, em chapas para off set.

Outras novidades foram a impressora Speedmaster 74-4-H, equipada com o primeiro sistema off set sem água do país.

Quanto a rotativas, a empresa lançou a M-3000 para imprimir 100 mil cadernos/hora e 3 mil folhas por minuto.

## MANUTENÇÃO INFORMATIZADA

Aracruz investirá US\$ 1,8 milhão na informatização de sua área de manutenção. O software escolhido é o

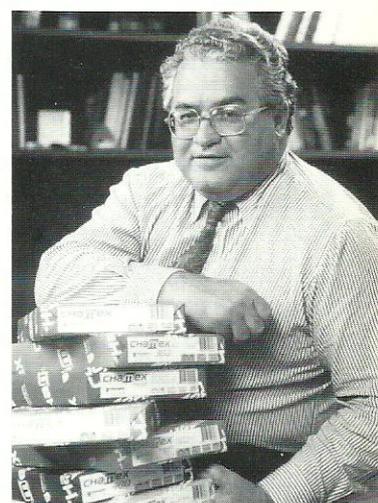
Máximo, da norte-americana PSDI, que a empresa Mips Sistemas representa com exclusividade no Brasil.

## GENTE

Odair Alonso Garcia, diretor executivo da Champion Papel e Celulose, assumiu a presidência do conselho de administração da empresa. Ele ocupa a vaga deixada por Ronaldo Algodoal Guedes Pereira, que está se aposentando.

- Casey Vanderbom assumiu o cargo de gerente de controle de qualidade da Tidland Internacional e será responsável pela manutenção do programa ISO em todas as fábricas da empresa no mundo. Frank Farugia é o novo gerente de fábrica, responsável pelas atividades de fabricação, implementação de procedimentos, seleção de fornecedores e pelo programa de verificação de qualidade.

- A KHS, maior fabri-

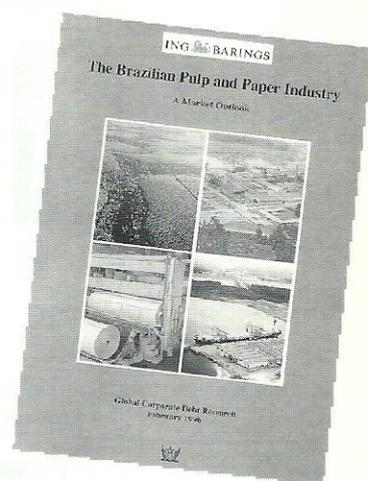


Odair Alonso Garcia, diretor executivo da Champion

cante latino-americana de equipamentos para o setor de bebidas, tem novo diretor comercial. Oscar Braune, engenheiro mecânico de 35 anos, assume o lugar de Sérgio Nascimento, que deixa o cargo após 25 anos dedicados à empresa.

## ING BARINGS ANALISA O SETOR

Ing Barings dedicou o número de fevereiro de seu informativo ao setor de papel e celulose brasileiro. A publicação, intitulada "The Brazilian Pulp and Paper Industry - A Market Outlook", com análise de Simon Surtees, faz um balanço das oportunidades de investimento no país, ao mesmo tempo em que relata o desenvolvimento dessa indústria, apontando amplos aspectos positivos. Traz ainda um perfil das empresas Aracruz, Cenibra, Klabin, Suzano e VCP.



Maiores informações podem ser obtidas com o analista Simon Surtees, London (44) 171 767-5141 ou Deborah Reid, London (44) 171 767-6588.

# RESULTADOS DO PRIMEIRO TRIMESTRE CONFIRMAM EXPECTATIVAS

Comparado com igual período do ano passado, o primeiro trimestre de 1996 caracterizou-se por uma pequena elevação na produção de celulose, recuo na produção de papel e consumo interno e exportações em queda, segundo as estatísticas da ANFPC.

A produção de celulose aumentou 1,1%, passando de 1,49 milhão de toneladas para 1,51 milhão, no acumulado do período. O volume de papel registrou retração de 8,8%, caindo de 1,49 milhão de toneladas para 1,36 milhão de toneladas.

No mercado interno, a maior queda ficou com o papel, com 11,6%, saindo de 926.226 t para 818.541 t. Para a celulose, o decréscimo foi de 9,6%, de 193.202 t. para 174.728 t.

As exportações de celulose recuaram 10,7% nos três primeiros meses

do ano sobre o resultado do trimestre anterior, caindo de 479.065 t para 427.967 t. Quanto ao papel, o mercado externo absorveu 7,4% a menos, 248.665 t. contra 268.427 t. em igual período de 1995.

O vice-presidente da ANFPC, Boris Tabacof, considera que os números do primeiro trimestre estão confirmando as expectativas de que, neste ano, haveria declínio da atividade no setor.

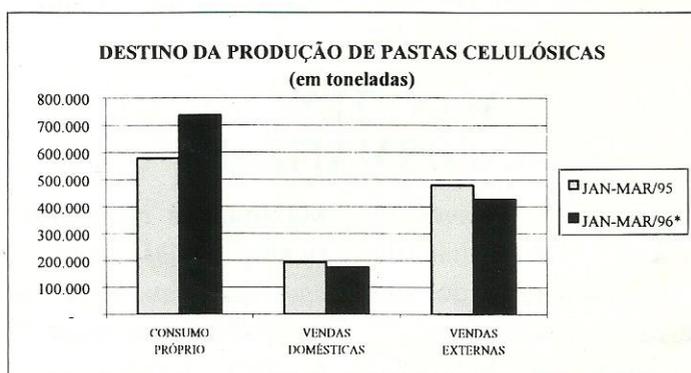
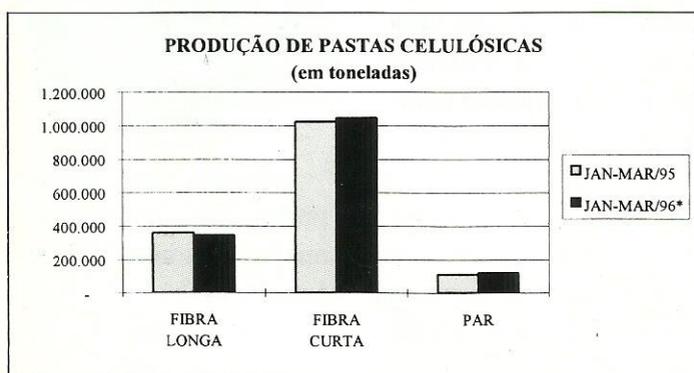
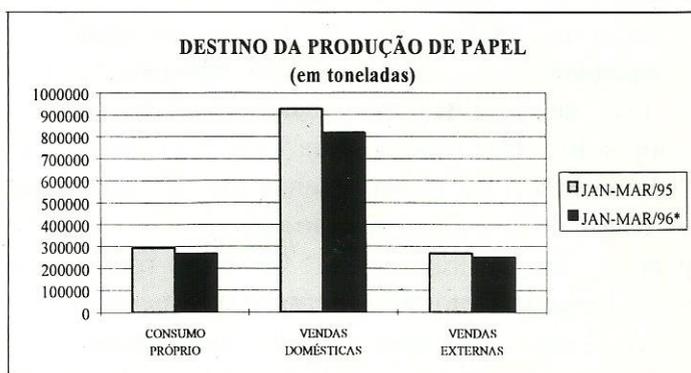
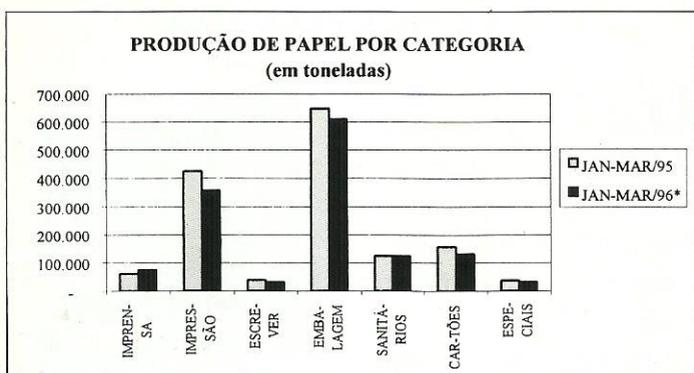
Ele enumera duas razões principais: a primeira é a queda de preços no mercado internacional aliada a um problema de defasagem cambial no país. “Neste início de ano, o efeito compensatório das altas cotações internacionais equilibrando o atraso no câmbio não existe mais.”

Além disso, Tabacof salienta que

o período de janeiro a março do ano passado apresentou um aquecimento de demanda muito expressivo, devido ao Plano Real. “Estamos comparando um mercado desaquecido com um dos períodos mais ativos da economia”, ressalva.

Para ele, a tendência é de reversão dos resultados já no segundo semestre, tanto interna quanto externamente. “No exterior, os preços estão ficando abaixo do custo variável dos produtores do Hemisfério Norte. Deverá haver, portanto, o início de uma recuperação.”

Quanto ao mercado interno, ele prevê crescimento da demanda também no segundo semestre, entre outros motivos, pelo começo das negociações salariais de importantes categorias profissionais.



**PRODUÇÃO E DESTINO DO PAPEL**

(em toneladas)

	JAN-MAR 1995	JAN-MAR 1996*%	Cresc.
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>1.495.897</b>	<b>1.364.135</b>	<b>(8,8)</b>
Imprensa	62.163	75.382	21,3
Impressão	425.895	356.451	(16,3)
Escrever	39.433	32.371	(17,9)
Embalagem	648.560	610.624	(5,8)
Sanitários	124.210	124.823	0,5
Cartões	157.045	132.180	(15,8)
Especiais	38.591	32.304	(16,3)
<b>CONSUMO PRÓPRIO</b>	<b>293.461</b>	<b>266.828</b>	<b>(9,1)</b>
Imprensa	-	-	-
Impressão	1.107	2.618	136,5
Escrever	3.827	4.892	27,8
Embalagem	284.014	253.184	(10,9)
Sanitários	70	12	(82,9)
Cartões	693	1.345	94,1
Especiais	3.750	4.777	27,4
<b>VENDAS DOMÉSTICAS</b>	<b>926.226</b>	<b>818.541</b>	<b>(11,6)</b>
Imprensa	57.552	61.524	6,9
Impressão	272.947	218.508	(19,9)
Escrever	31.606	20.540	(35,0)
Embalagem	273.711	254.964	(6,8)
Sanitários	110.386	117.493	6,4
Cartões	150.750	121.141	(19,6)
Especiais	29.274	24.371	(16,7)
<b>VENDAS EXTERNAS</b>	<b>268.427</b>	<b>248.665</b>	<b>(7,4)</b>
Imprensa	4.569	2.392	(47,6)
Impressão	151.535	126.997	(16,2)
Escrever	5.986	6.514	8,8
Embalagem	84.626	91.448	8,1
Sanitários	8.087	7.416	(8,3)
Cartões	9.819	11.069	12,7
Especiais	3.805	2.829	(25,7)

Fonte: ANFPC - \* Dados Preliminares

**PRODUÇÃO E DESTINO DAS  
PASTAS CELULÓSICAS**

(em toneladas)

	JAN-MAR 1995	JAN-MAR 1996	Cresc %
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>1.493.490</b>	<b>1.510.159</b>	<b>1,1</b>
<b>FIBRA LONGA</b>	<b>358.739</b>	<b>343.779</b>	<b>(4,2)</b>
Branqueada	81.246	72.087	(11,3)
Não Branqueada	277.493	271.692	(2,1)
<b>FIBRA CURTA</b>	<b>1.023.333</b>	<b>1.044.617</b>	<b>2,1</b>
Branqueada	951.434	974.222	2,4
Não Branqueada	71.899	70.395	(2,1)
<b>PAR</b>	<b>111.418</b>	<b>121.763</b>	<b>9,3</b>
<b>CONSUMO PRÓPRIO</b>	<b>578.426</b>	<b>736.736</b>	<b>27,4</b>
<b>FIBRA LONGA</b>	<b>303.341</b>	<b>294.558</b>	<b>(2,9)</b>
Branqueada	26.225	30.816	17,5
Não Branqueada	277.116	263.742	(4,8)
<b>FIBRA CURTA</b>	<b>174.756</b>	<b>335.710</b>	<b>92,1</b>
Branqueada	115.203	276.189	139,7
Não Branqueada	59.553	59.521	(0,1)
<b>PAR</b>	<b>100.329</b>	<b>106.468</b>	<b>6,1</b>
<b>VENDAS DOMÉSTICAS/ COLIGADAS</b>	<b>193.202</b>	<b>174.728</b>	<b>(9,6)</b>
<b>FIBRA LONGA</b>	<b>23.816</b>	<b>22.253</b>	<b>(6,6)</b>
Branqueada	21.676	15.172	(30,0)
Não Branqueada	2.140	7.081	230,9
<b>FIBRA CURTA</b>	<b>159.362</b>	<b>138.385</b>	<b>(13,2)</b>
Branqueada	152.783	132.123	(13,5)
Não Branqueada	6.579	6.262	(4,8)
<b>PAR</b>	<b>10.024</b>	<b>14.090</b>	<b>40,6</b>
<b>VENDAS EXTERNAS</b>	<b>479.065</b>	<b>427.967</b>	<b>(10,7)</b>
<b>FIBRA LONGA</b>	<b>20.780</b>	<b>7.454</b>	<b>(64,1)</b>
Branqueada	20.780	7.454	(64,1)
Não Branqueada	-	-	-
<b>FIBRA CURTA</b>	<b>457.274</b>	<b>419.373</b>	<b>(8,3)</b>
Branqueada	453.173	416.479	(8,1)
Não Branqueada	4.101	2.894	(29,4)
<b>PAR</b>	<b>1.011</b>	<b>1.140</b>	<b>12,8</b>

Fonte: ANFPC - \* Dados Preliminares

# CICEPLA JÁ ATUA NA ROTA DA INTEGRAÇÃO COMERCIAL

Mário Higinio Leonel (\*)



Reunido em Guayaquil, no Equador, o Conselho Diretivo da Cicepla recebeu a primeira parte do estudo sobre complementaridade comercial, encomendado à Cepal, onde fica patente a importância da troca de informações e dados, cuja confiabilidade já os constituem em importante ferramenta de gerenciamento do negócio do papel e celulose, para as empresas latino-americanas. Este conceito foi integralmente aprovado pelos participantes do encontro.

Este resultado vai permitir que a Cicepla avance no objetivo de se consolidar como o amálgama das ações do setor de papel e celulose, em nível latino-americano, funcionando como uma espécie de usina de informações sobre o mercado intra-regional, ajudando as empresas produtoras a terem condições de se ajustarem com mais precisão a este grande mercado. A Cicepla está se transformando, saindo de uma posição de característica filosófica, de formulação conceitual, para assumir uma postura mais pragmática, de sistematizadora da ação política empresarial regional de todo setor.

O estudo da Cepal recebeu da comissão especializada da ANFPC plena aprovação aos aspectos cobertos pelo trabalho e ressaltou a profundidade e precisão das informações. No entanto, observou que existe a necessidade de serem contempladas questões, que interferem nos aspectos comerciais, oferecidas pelos países membros, como uma aprofundada análise das tarifas e preferências aduaneiras, critérios alfandegários,

estruturas portuárias, transporte de bandeira e outros pontos que estejam inibindo o comércio intra-regional.

Atualmente, registra o estudo da Cepal, o México é folgadoamente o maior importador de papel (52%), entre os membros da Cicepla. Este expressivo volume tem sua origem em grande parte dos Estados Unidos. Excluindo o México dessa estatística, ainda assim os Estados Unidos continuam como o principal exportador de papel para a região, ainda que com apenas 21,6% das importações totais dos cinco países restantes. No conjunto, as cinco principais origens das importações da área são: Estados Unidos (48%), Canadá (12,8%), Brasil (8,3%), Finlândia (6,1%) e Alemanha (5%).

Podemos também observar que as exportações da Cicepla para a América Latina, representam 43,3% do valor total exportado. No entanto, no interior do bloco convivem situações bastante diferenciadas. Enquanto Peru, Chile, Colômbia e em menor escala Venezuela e Argentina desti-

nam grande parte de suas vendas externas para a região, sucede exatamente o contrário com o Brasil e principalmente com o México.

A Argentina, em primeiro lugar, recebe 13,4% das exportações totais dos países da Cicepla. É seguida pelos Estados Unidos, destino de 10,19% das mesmas exportações; Reino Unido (8,46%); Chile (3,95%); Peru (3,65%); Paraguai (3,65%); Itália (3,46%), Equador (3,34); Bélgica (3,21%) e França (3,12%).

O estudo aponta também para o fato de as importações de papéis da Cicepla terem crescido a um ritmo vertiginoso, chegando a duplicar o valor total importado entre 1991 e 1993. No último ano, 1993, as importações totais da Cicepla de papéis, cartões e conversões alcançaram 3 milhões de toneladas, enquanto as exportações, embora crescendo 60% no mesmo período se situaram em 2 milhões de toneladas.

O estudo promovido pela Cicepla, em sua amplitude, é extremamente rico em dados e informações para os interessados em ampliar seus negócios em nível latino-americano e ao ser completado com a 2ª fase aprovada em Guayaquil, traduz a decisão de dar à entidade e às empresas do setor, instrumentos capazes de permitir o desempenho de relevante papel na intensificação do comércio entre os países da região.

\* Mário Higinio Leonel é diretor-executivo da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose.

# Tempo de crescer.



Acreditar no futuro é construí-lo com as próprias mãos. Ao inaugurar a segunda linha de produção da sua unidade industrial de Belo Oriente, Minas Gerais, a Cenibra reafirma a determinação dos brasileiros e japoneses que criaram o empreendimento, há 23 anos, a partir da parceria entre a Companhia Vale do Rio Doce e a Japan Brazil Paper and Pulp Resources Development Co., Ltd. - JBP. Resultado de investimentos da ordem de US\$ 800 milhões, a nova fábrica duplica a capacidade de produção da Cenibra para



**Mais desenvolvimento.**

**700.000**  
**toneladas/ano**  
**de celulose**



**Mais matas protegidas.**

branqueada de fibra curta de eucalipto, insumo básico para a indústria do papel. Com a nova linha de produção, a Cenibra garante mais divisas para o País e contribui para o desenvolvimento da região onde atua, ampliando seus programas sociais e ambientais. Responde com qualidade à crescente demanda de seus clientes, no Brasil e no exterior e constrói um novo tempo. O tempo de crescer.



**Mais amor à natureza.**



Celulose Nipo-Brasileira S.A.

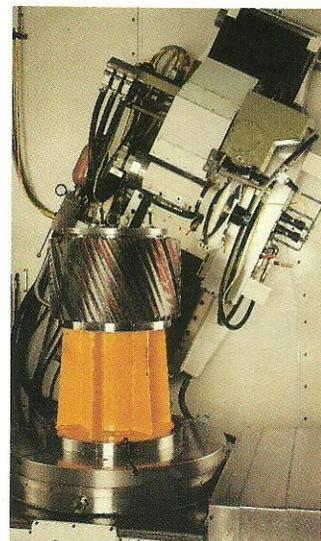
# REDUTOR FALK A-PLUS

## NOVA LINHA DE REDUTORES FALK DE ENGRENAGENS CEMENTADAS E RETIFICADAS

Quando se trata de qualidade, robustez e confiança, a série A-Plus de redutores é insuperável. Projetados para suportarem as condições mais adversas, os Redutores A-Plus garantem uma redução nas perdas e um consequente aumento na produtividade.

### Principais características do projeto:

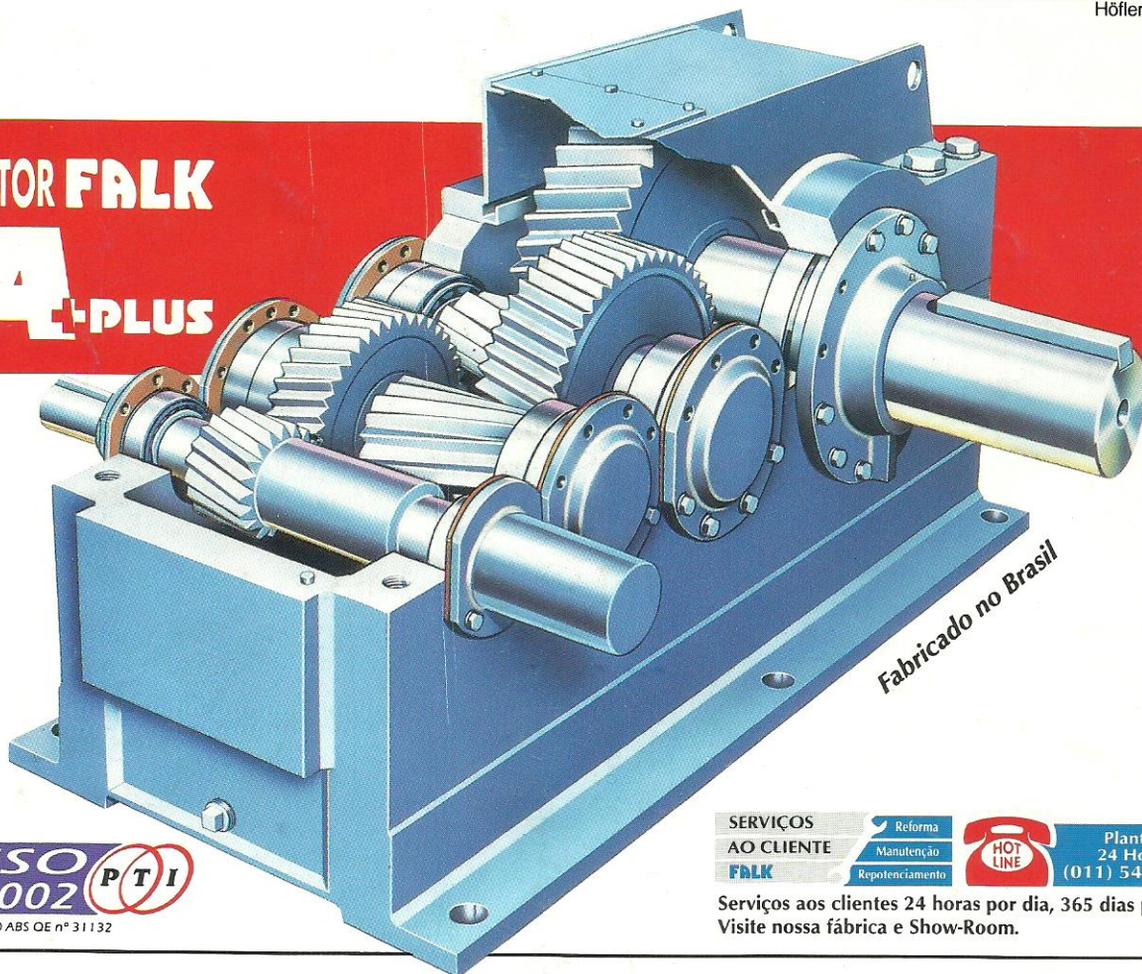
- Engrenagens cementadas e retificadas
- Sistema exclusivo de vedação "Magnum Seal" (com labirinto)
- Lubrificação garantida por canaletas internas
- Maior capacidade de dissipação térmica
- Manutenção mínima e facilitada
- Maiores potências com altíssimo rendimento
- Vidas de rolamento maiores
- Carcaças em chapas de aço soldadas
- Engrenagens retificadas em máquinas de Controle Numérico Computadorizado (CNC) de última geração (detalhe da foto)



Höfler Machine

REDUTOR FALK

A-PLUS



Fabricado no Brasil



CERT. REGISTRO ABS DE nº 31132

SERVIÇOS

AO CLIENTE

FALK

Reforma

Manutenção

Repotenciamento



Plantão  
24 Horas  
(011) 548-4011

Serviços aos clientes 24 horas por dia, 365 dias por ano.  
Visite nossa fábrica e Show-Room.



POWER  
TRANSMISSION  
INDUSTRIES

POWER TRANSMISSION INDUSTRIES DO BRASIL S/A

Rua José Martins Coelho, 300  
CEP 04461-050 • S. Paulo • SP  
Tel.: (011) 548-4011  
Fax: (011) 246-9439

Avenida Santos Dumont, 1130  
CEP 52041-060 • Recife • PE  
Tel.: (081) 241-0110  
Fax: (081) 427-1148