

CELULOSE E PAPEL

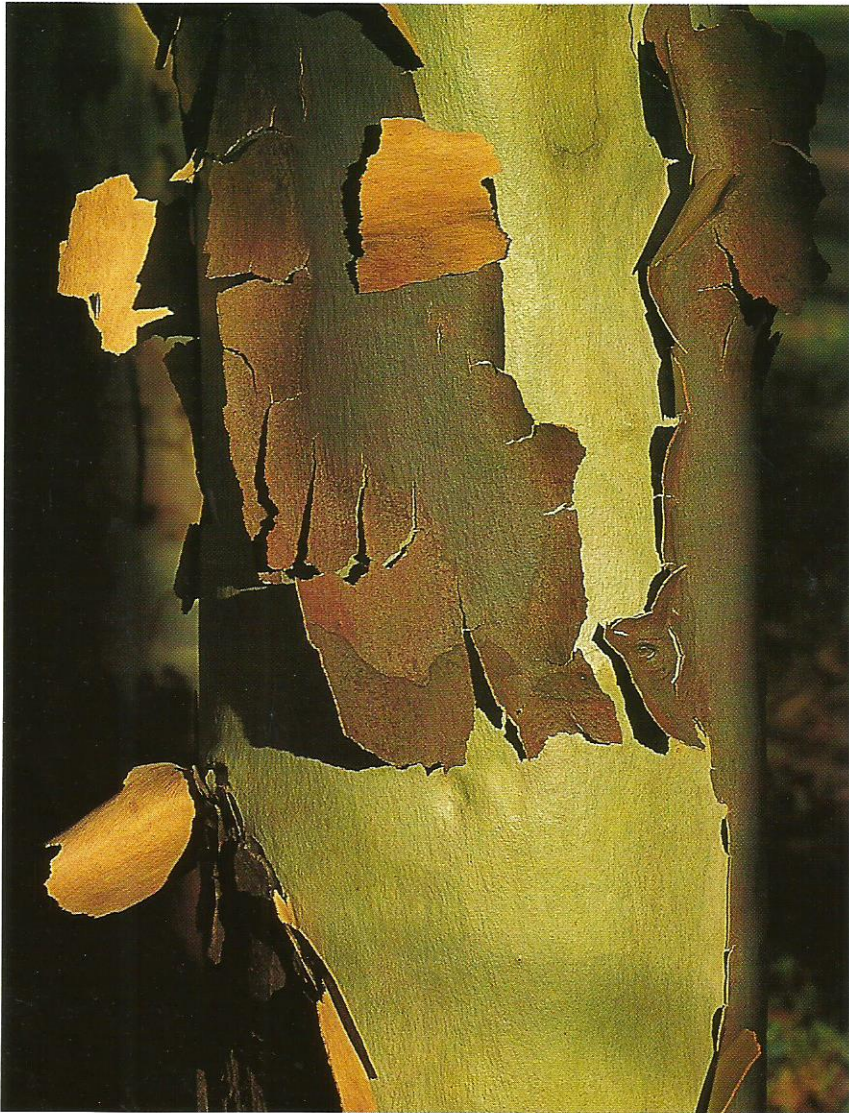


**Cresce
o consumo
de papel**

**Os erros da
reengenharia**

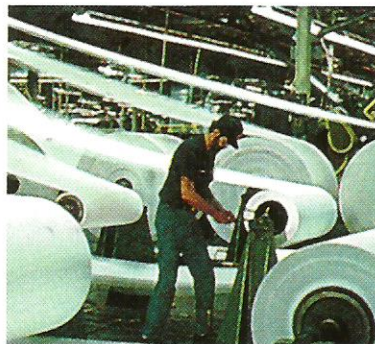
DESENVOLVIMENTO SÓ COM EDUCAÇÃO

A Natureza é uma Obra de Arte Perfeita.



Detalhe de
Tronco
de Eucalipto

Bayer - soluções para Papel.



**Corantes e Produtos Auxiliares
para a Indústria de Papel.**

Bayer 

Se é Bayer, é bom.

Bracelpa nasce em momento estratégico

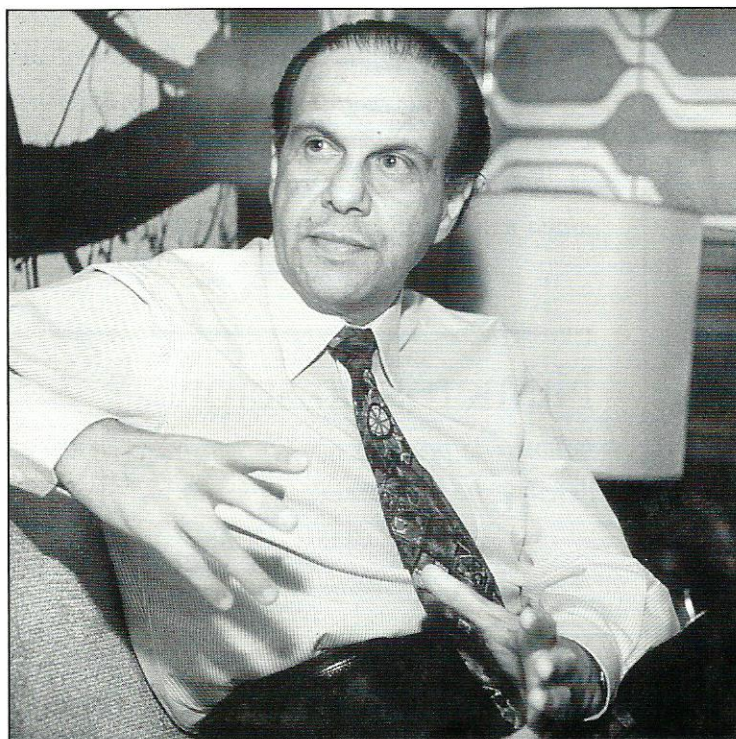
Osmar Elias Zogbi*

A união das entidades de representação do nosso setor na Bracelpa – Associação Brasileira de Celulose e Papel – se reveste de importante significado para os produtores e exportadores de celulose e papel. Especialmente porque vamos escoar por um só canal, numa ação sinérgica, toda a experiência acumulada durante os últimos anos pela ANFPC e ABCECEL. Essa ação pode parecer irrelevante para alguns. No entanto, essa visão não contempla os elementos fundamentais para uma análise necessariamente mais exigente e realista do momento.

A internacionalização da economia brasileira e a globalização dos mercados são fenômenos que geram problemas institucionais de influência decisiva na vida das empresas, particularmente dos setores mais internacionalizados, como é o de celulose e papel. Isso nos obriga a uma ação coordenada, nos planos interno e externo, em defesa do interesse geral do nosso negócio. E essa ação, para ser eficiente e ter resultados eficazes, exige unidade de procedimentos, de forma a impedir que os esforços corram o risco de ficar dispersos.

As empresas brasileiras vivem um momento muito peculiar. Particularmente as indústrias dos segmentos que mais competem no mercado internacional. Essas empresas têm feito um enorme investimento tecnológico e na modernização de sua gestão administrativa e alcançaram significativos resultados. Contudo, no plano interno e no externo esse esforço ainda é insuficiente para fazer com que elas dominem plenamente todo o potencial de mercado nos dois níveis.

Isso implica ter presente a necessidade de uma adequação das nossas prioridades, adotando a estratégia setorial do fortalecimento das nossas empresas, propiciando a elas condições de competição equivalente às dos outros países, para que os seus controladores atuais possam continuar a trabalhar na expansão dos negócios, no alargamento de suas posições mercadológicas; em resumo con-



“É na questão financeira que os planos podem falhar, caso não exista uma política deliberada, sincera de ambos os lados, de parceria entre a iniciativa privada e as agências governamentais de fomento”.

sigam fazer com que as empresas brasileiras se solidifiquem ainda mais.

Neste instante, embora tenhamos muitos casos de desempenho brilhante, as empresas, de maneira geral, ainda não estão valorizadas o tanto quanto permite o potencial de mercado que podemos conquistar. Isso se traduz na idéia de ainda precisarmos maiores investimentos para que se cumpra a necessária e estratégica expansão.

Contudo, essa estratégia de fortalecimento da empresa corre o risco de sucumbir diante da força econômica e financeira de corporações internacionais, que adotam uma política de expansão pelo domínio e não pela associação de interesses. Crescer, expandir negócios é a vocação de qualquer empresa. No entanto, para que se realize, só existe um caminho: o do investimento.

E é na questão financeira que os planos podem falhar, caso não exista uma política deliberada, sincera de ambos os lados, de parceria entre a iniciativa privada e as agências governamentais de fomento.

Este momento é de trabalharmos no sentido do fortalecimento das empresas, investindo na ampliação da produção e de suas participações no mercado interno e externo. Isso conduzirá os negócios a um patamar mais elevado, fazendo as empresas ganharem escala. Porém, para fazermos valer essa estratégia, precisamos continuar a ter respaldo político oficial para podermos alavancar recursos no mercado internacional e a garantia de que as condições de competitividade, fundamental à essa expansão, serão acima de tudo preservadas.

Articular essa estratégia é a grande missão da Bracelpa, nossa nova entidade de representação, que por sua concepção estrutural, reúne todos os elementos necessários ao encaminhamento conjunto das políticas exigidas para o novo salto de desenvolvimento vivido pelo setor brasileiro de celulose e papel.

* Osmar Elias Zogbi é presidente da Bracelpa-Associação Brasileira de Celulose e Papel.

A revista **Celulose & Papel** é órgão oficial da
Bracelpa - Associação Brasileira
Celulose e Papel
Rua Afonso de Freitas, 499
CEP 04006 - São Paulo - SP
Fone: (011) 885-1845
<http://www.br.homeshopping.com.br>

Diretor Responsável
Osmar Elias Zogbi

Conselho Editorial
Alberto Fabiano Pires
Alfred Freund
Lenomir Trombini
Mário Higino Leonel
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

Diretoria
Alaôr José Gomes
Reginaldo Finotti

**Diretor de Redação
e Editor**
Reginaldo Finotti

Redação
Ana Lúcia Venterim
Sílvia Pimentel
Vanessa Cecília da Silva

Fotos
Nilton Queiroz
Marcos Alves

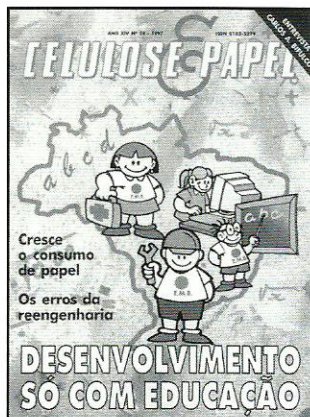
Diagramação
Marco Aurélio Sismotto

Publicidade
José Cruz Filho

Relações Públicas
Lina Carla Finotti

Redação, Administração e Publicidade
Avenida Paulista, 2006 - 11º andar
Conjs. 1108 - Fone/Fax (011) 251-1122
CEP 01310-926 - São Paulo - SP
E-mail: unipress@mtecnetsp.com.br

Fotolitos: Studio A Fotolito
Impressão: Ipsis Gráfica e Editora S.A.



Educação e desenvolvimento

A ausência de uma política educacional abrangente no Brasil poderá nos deixar fora da Era da Competência. A opinião é compartilhada por empresários, educadores e representantes da comunidade acadêmica, que sustentam a necessidade de uma revolução nesta área, para caminharmos rumo ao Terceiro Milênio.

5

Papel

O consumo per capita de papel no Brasil deu um salto de 20% nos últimos três anos, resultado da estabilização econômica e do crescimento do PIB. Melhoria da renda poderá promover um aumento ainda mais significativo na produção de papel.

10

Números do setor

Balanço do primeiro semestre mostra desempenho favorável do setor.

12

Gente

Carlos Alberto Bifulco, diretor Financeiro e de Relação com o Mercado de Capitais da Klabin, não é apenas um especialista em finanças. Mesmo em meio à vida agitada de executivo, ele consegue cultivar hobbies como cozinhar e apreciar vinhos.

14

E MAIS

Reengenharia

Bracelpa

Opinião

Biblioteca

*do
SPE 7*

21

24

34

Educação é fundamental para o desenvolvimento

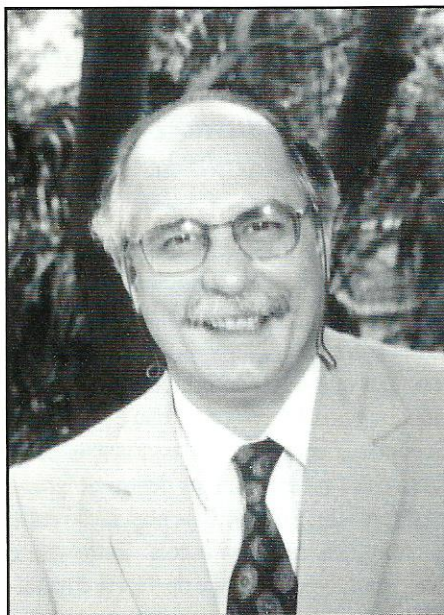
É necessário que governo, políticos, empresários e a sociedade como um todo, se conscientizem da urgência de solução para o problema educacional brasileiro sob o risco de ficarmos fora da Era da Competência.

Maroni J. Silva

A falta de uma política educacional abrangente, voltada ao ensino básico, para que o Brasil supere, definitivamente, o atraso sócio-cultural e corrija as distorções provocadas pelo modelo em vigor, socialmente excludente e economicamente discriminatório, representa um sinal vermelho na trajetória rumo ao Terceiro Milênio.

Apesar do discurso reformista que sustenta as ações oficiais na educação, há um consenso entre empresários, educadores e representantes da comunidade acadêmica: o País precisa mesmo é de uma revolução nesta área, ancorada num planejamento sério e na vontade política de virar o jogo. Além de mão-de-obra para a chamada Era da Competência, o País tem que formar cidadãos capazes de entender a realidade como uma totalidade e que tenham conhecimento, coragem e habilidade para enfrentar desafios e se adaptar a mudanças.

De acordo com o diagnóstico feito pelos entrevistados por C&P, a doença representada pelo analfabetismo, repetência, evasão escolar e pela baixa escolaridade enraizou-se de tal forma na sociedade, que não basta apenas um remédio. A receita inclui soluções amargas, tais como reenfocar o ensino de 2º grau e universitário, visando respostas mais rápidas às demandas por profissionais sintonizados com as novas tecnologias, melhoria do salário e da qualificação dos professores primários, cumprimento rigoroso da legislação que obriga os municípios a investirem 25% de suas receitas em educação, cobrança de resultados



Antonio Carlos Ronca
“A economia informal está crescendo de forma acentuada, ao lado do agravamento dos desequilíbrios sociais”.

durante a formação e engajamento de toda a sociedade civil na cruzada contra o subdesenvolvimento cultural, abandonando de vez a idéia de que educação é de responsabilidade só do estado.

Antes de qualquer reflexão sobre a questão educacional no Brasil, segundo o professor Antonio Carlos Ronca, reitor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Puc-SP), é preciso “tomar consciên-

cia da dramaticidade e da urgência dos problemas do país. A situação atual é como se estivéssemos sentados num barril de pólvora. Além da concentração de renda e do desemprego estrutural, a economia informal está crescendo de forma acentuada, ao lado do agravamento dos desequilíbrios sociais que ameaçam a democracia”. Diante deste quadro, complementa o educador Sérgio Haddad, professor da Puc-SP e pesquisador da Unesco, “mesmo que tivéssemos a melhor escola do mundo, ela seria inacessível a muitas pessoas”. Em sua opinião, enquanto não existir uma política de desenvolvimento econômico efetiva, com a extensão de ensino básico, prevalecerá a exclusão e a desigualdade social.

Atualmente, quem leva a melhor são as universidades, que abocanham 75% das verbas disponíveis no Ministério da Educação e que são freqüentadas pelos segmentos de classe média para cima, que fizeram 1º e 2º graus em escolas particulares de boa qualidade e por isso passaram no vestibular. É o caso de 66% dos que passaram na USP, 58% da Unicamp e da Universidade Federal de Minas Gerais, em 1996.

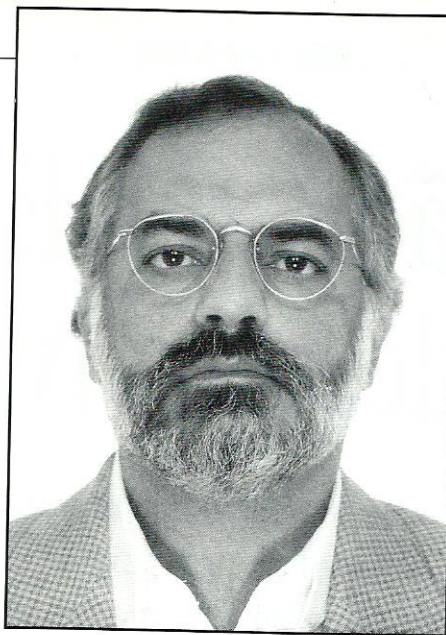
Um estudo do Banco Mundial sobre os gastos públicos em educação, dividindo a população em cinco estratos, mostra que os mais pobres ficam com 16% dos recursos; a segunda fatia, 18%; a terceira, 20%; a quarta, 22% e a quinta recebe 24%. No Chile, a situação é o contrário: os 20% mais pobres da população ficam com 35% dos gastos, enquanto os 20% mais ricos recebem apenas 7%.

Tal perversidade, observa o ex-ministro da educação e professor da USP, José Goldemberg, transforma em retórica boa parte do esforço do governo brasileiro para melhorar o ensino básico, onde um professor recebe, em média, R\$ 78,00 de salário mensal. É por isto que todos, sem exceção, consideram que a prioridade absoluta para começar a mudar a realidade atual do ensino brasileiro é investir no professor.

Dados do Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (Apeop) indicam que em 1963, um professor primário ganhava o equivalente a R\$ 1.042,61. Em março deste ano, um professor da primeira à quarta série do 1º grau recebeu R\$ 238,55, por 20 horas semanais. Com a municipalização do ensino básico iniciada, em São Paulo, no ano passado, alguns municípios, como Santos, Jundiá e Ilha Solteira, concederam complementação de salário aos professores. Quem ganhava R\$ 500,00 por 40 horas semanais recebeu mais R\$ 300,00.

Se cada um dos professores (cerca de um milhão) das 30 mil escolas primárias existentes no Brasil ganhasse R\$ 500,00, por mês, segundo Goldemberg, seria necessário disponibilizar R\$ 500 milhões por mês ou R\$ 6,5 bilhões por ano, incluindo o 13º salário. Mas, se governo se empenhar em favor da educação como fez para salvar os bancos, observa Haddad, haverá dinheiro de sobra para melhorar o salário e a qualificação dos professores. “O social tem de ser pensado também do ponto de vista econômico, lembrando que o gasto nesta área é um investimento fundamental. Um país com cidadania ampla tem melhores condições de se viabilizar, econômica e socialmente, podendo atuar politicamente nas questões de seu interesse, em termos nacionais e internacionais”.

Sob a ótica da cidadania, onde a finalidade da educação não é só preparar mão-de-obra, mas tornar as pessoas mais conscientes sobre o que se passa ao seu redor, o Brasil está muito atrasado, segundo Goldemberg. Um brasileiro permanece na escola, em média, menos de 4 anos, contra 7,5 anos no Chile e 8,7 anos na Argentina. E mais: o censo demográfico, de 1996, do IBGE, indica que 13,6% da população com 10 anos ou mais têm menos



Sérgio Haddad

“Enquanto não existir uma política de desenvolvimento econômico efetiva, prevalecerá a exclusão e a desigualdade social”.

de um ano de instrução, o que representa 16,9 milhões, quase todos integrantes do grupo dos analfabetos estimado em 35,1%.

Por outro lado, apesar da Constituição determinar que o ensino primário é obrigatório, dos 7 aos 14 anos, a lei não é cumprida. Segundo o censo, 90% das crianças nesta faixa estão na escola, mas dentro do grupo há diferenças. Só 55,4% da população entre quatro e seis estão na escola. Entre sete e nove anos, o percentual é de 91,4% e na faixa de 10 a 14 anos chega a 89,5%. As estatísticas mostram ainda que, além de existir 2,5 milhões de crianças sem escola, mais de 55% das que estão matriculadas na 1ª série não concluem o ciclo básico. Entre as que conseguem, apenas 3% o fazem, regularmente, em oito anos. Na 1ª série, o índice de repetência atinge a 52% nacionalmente. O que permanecem estudando levam, em média, onze anos para terminar o 1º grau.

Boa parte deste problema é consequência do despreparo das escolas públicas. Na opinião do empresário David Feffer, diretor da Companhia Suzano de Papel e Celulose, “existe no Brasil apenas uma pequena quantidade de boas escolas, ao lado de uma grande maioria que não atende as necessidades básicas de preparo dos estudantes. Os resultados preliminares de uma pesquisa

feita no ano passado, pelo Ministério da Educação, mostraram que 70% dos alunos das últimas séries do 1º e 2º graus não sabiam resolver problemas de matemática. A pesquisa apurou também que a escola não conseguiu provocar a inteligência dos alunos, já que só metade deles era capaz de entender e interpretar textos.

Contudo, adverte o reitor da Puc-SP, não basta só aumentar o salário dos professores. “É preciso que haja uma série de outras medidas, principalmente uma descentralização administrativa, dando maior poder às escolas para que elas se organizem de acordo com a realidade nas quais estão inseridas e desenvolvam programas de capacitação dos docentes”. Dados do Ministério da Educação mostram que a falta de qualificação começa na formação dos 1,3 milhão de professores do ensino básico. Calcula-se que menos da metade (46,7%) tem curso superior completo. Uma parcela equivalente a 44,45% graduou-se no 2º grau, nos cursos de magistério, enquanto que 6% deles não foram além do 1º grau. No Nordeste, este índice chega a 18,7%. A exceção fica na região Sudeste, onde 60% dos professores fizeram licenciatura universitária.

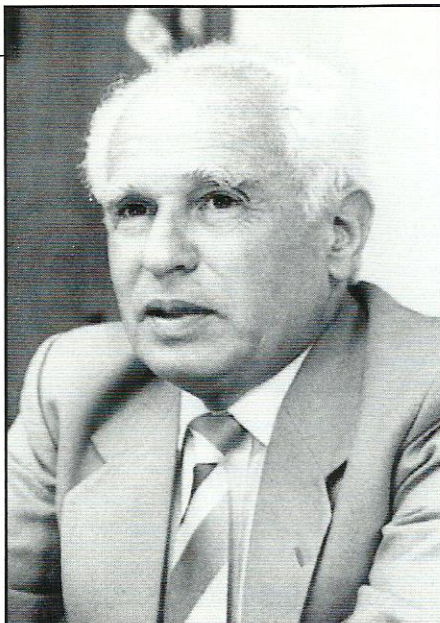
Uma questão fundamental, segundo Haddad, que também é secretário executivo da Ação Educativa, uma organização não-governamental que faz pesquisas sobre educação no Brasil, é não agir isoladamente. “Atuar apenas sobre o ensino básico fundamental, como o governo vem fazendo, é um equívoco porque um setor reforça o outro. Prioridade não significa exclusão como está ocorrendo, por exemplo, com a educação infantil, cujo esvaziamento causa problemas seríssimos na base de qualquer política que vise melhorar a qualidade do ensino fundamental. Nós sabemos que a educação infantil foi essencial para a melhoria do desempenho do aluno, principalmente os mais pobres, que não têm uma cultura letrada. Por outro lado, reduzir os recursos destinados às universidades provocará, na ponta, a queda da qualidade da formação do professor”.

É preciso mudar também o ensino universitário e do 2º grau, segundo Ronca, buscando ajustar a formação profissional às exigências do mercado de trabalho. “Mais

do que engenheiros, precisamos de técnicos capazes de lidar com as novas tecnologias. E neste sentido temos que mexer profundamente no 2º grau e modificar o perfil do terceiro grau, com vistas a formar pessoas em menos tempo”. Um exemplo do que a educação e a tecnologia podem fazer, complementa Goldemberg, é o que aconteceu no Japão. “Até 1870, o Japão tinha uma estrutura feudal, como a de 1500, na Europa. O país tinha uma população extremamente analfabeta, grande parte formada de agricultores. Em 1905, 30 anos depois da revolução modernizadora, a situação mudou completamente. Além de banir o analfabetismo, o Japão absorveu de tal forma a tecnologia européia, que venceu uma guerra contra a Rússia imperial”.

Mas o Brasil terá que encontrar seu próprio caminho, segundo a opinião da maioria dos entrevistados. A inspiração pode ser buscada tanto em experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de projetos com a participação da iniciativa privada (veja box), segundo Mário Higinio Leonel, diretor-executivo da Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), quanto na fiscalização e no cumprimento da legislação que obriga os municípios a investirem 25% das receitas em educação. Os empresários, particularmente do setor de celulose e papel, estão engajados, diz Mário Leonel, na preocupação de ajudar o país a dar um salto qualitativo na educação, mas descartam o paternalismo, até porque já contribuem, socialmente, pagando impostos, e também não pretendem substituir o Estado naquilo que é de sua competência, ou seja, aplicar bem os recursos públicos em benefício da sociedade.

Um dos grandes problemas, segundo Feffer, é que a maioria dos cinco mil municípios brasileiros não aplica 25% de suas receitas em educação, conforme estabelece a lei. “O Tribunal de Contas vetou as contas da gestão de Paulo Maluf na prefeitura de São Paulo, porque ele não cumpriu a legislação neste sentido. O prefeito Celso Pitta continua fazendo o mesmo”. Uma das formas que a Prefeitura de São Paulo encontrou para burlar a lei, é não considerar como impostos uma grande quantidade de dinheiro arrecadada através de taxas municipais, segundo Goldemberg. Pelos cálculos do ex-ministro, de tudo o que a prefei-



José Goldemberg

“Todos, sem exceção, consideram que a prioridade absoluta para começar a mudar a realidade atual do ensino brasileiro é investir no professor”.

tura paulistana arrecada, só 10% são, de fato, aplicados em educação. Para Feffer, o que acontece em São Paulo é um grande exemplo de irresponsabilidade que deveria ser punida com o mesmo rigor legal adotado em relação aos crimes cometidos por assalto, roubo ou assassinato. “Isto ocorre, talvez, por desinformação da população ou por ineficiência dos políticos, que tomam atitudes positivas e eficientes, para que a lei seja cumprida”.

Para Goldemberg, com exceção do ensino primário, que ele considera de responsabilidade exclusiva do Estado, a questão educacional não poderá ser resolvida somente com ações vindas do setor público, a menos que o país queira reproduzir a experiência da França, que levou 70 anos para universalizar o ensino básico. “A iniciativa privada pode ajudar e em várias regiões do país existem empresas que deixaram de recolher o salário educação para manter escolas, em suas próprias instalações”. O Brasil, observa o professor Ronca, “tem que superar a dimensão do Estado paternalista, que responde por todas as necessidades da sociedade. É dever do Estado cumprir as obrigações básicas, mas tem que ter parceiros vindos da sociedade civil. A iniciativa privada é fundamental

neste processo, senão, dificilmente sairemos dessa situação. No ensino superior, temos uma tradição de pouca integração entre empresas e universidades. Mas a integração pode acontecer de diversas formas, através da transferência de tecnologia e com as empresas ajudando na formação de determinados alunos”.

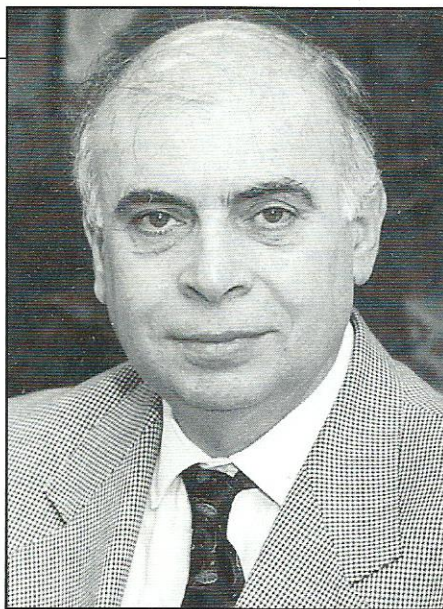
Na Faculdade de Administração da Puc, algumas empresas patrocinam, mediante convênio, cursos aos alunos com o objetivo de selecionar os mais talentosos e oferecer empregos aos melhores. Esta iniciativa, segundo o reitor, motiva e encoraja os alunos a continuarem estudando, além de garantir estágio ao final do curso. Na opinião do reitor, outras empresas poderiam também cooperar com o 1º e 2º graus, investindo financeiramente, adotando escolas ou implementando projetos de capacitação de docentes, para que as escolas pudessem melhorar o seu desempenho, oferecendo um ensino de qualidade.

A alfabetização de adultos que vem sendo feita através de um programa específico coordenado pelo Projeto Comunidade Solidária, do governo Federal, com a ajuda de algumas empresas, também é válido, segundo complementa Haddad. Mas o programa beneficia só 10 mil pessoas, num universo de 19 milhões de analfabetos. “Tem-se que pensar em uma ação mais séria nesta área. Nós sabemos que seis meses, que se transformam em quatro, representam pouco para alfabetizar qualquer cidadão. É preciso permanência mais longa na escola e educação continuada para que possamos ter uma escolarização capaz de permitir que as pessoas sejam autônomas na leitura e na escrita e não apenas saibam como assinar o nome e ler com dificuldade”.

Não há dúvida, segundo Haddad, de que a saída para a educação no Brasil passa pelo envolvimento de toda a sociedade, mas “há que se pensar, de fato, na ampliação e na melhoria do sistema público e aberto a todos”. De acordo com o seu raciocínio, a universidade deve se dedicar à pesquisa científica pura, com apoio do Estado e, ao mesmo tempo, buscar parcerias e formas alternativas de financiamento junto às empresas, para desenvolver projetos na área tecnológica, como acontece em outros países. No Brasil, “o Estado

deveria funcionar apenas como um mediador desta relação entre iniciativa privada e universidade, visando garantir, sempre, o interesse geral da sociedade”.

Com a experiência de quem já liderou planos de treinamento de recursos humanos em todos os estados do Brasil, José Francisco Pereira Garcia, diretor de Desenvolvimento Organizacional da Votorantim Celulose e Papel, diz que “houve um grande envolvimento da iniciativa privada no país inteiro, oferecendo oportunidades dentro das próprias empresas, para que seus colaboradores recuperassem o tempo perdido, buscando o aprimoramento profissional”. Em sua opinião, “a mão-de-obra brasileira é a melhor do mundo, porque se adapta a qualquer produto e produz com qualidade. Mas é claro que à medida que avançamos tecnologicamente, a escolaridade se torna um fator cada vez mais determinante no desempenho profissional”. “O simples adestramento dos recursos humanos é insuficiente diante da sofisticação do processo de produção e das



José F. Pereira Garcia

“A mão-de-obra brasileira é a melhor do mundo, porque se adapta a qualquer produto e produz com qualidade”.

exigências do mercado, complementa Omilton Visconde, coordenador do Grupo de Ação Social da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

Cabe à iniciativa privada, segundo o representante da Fiesp, se engajar num movimento coletivo em favor da melhoria do ensino básico e implementar ações pró-ativas visando melhorar o desempenho das equipes de trabalho dentro das empresas, através de cursos ou treinamento especial e que, ao mesmo tempo, garantam a estas pessoas a empregabilidade. Na verdade, existem muitas coisas pequenas que no conjunto podem dar grandes resultados em favor da melhoria da qualidade do ensino no Brasil, segundo Feffer. O diretor da Companhia Suzano relata que uma empresa do Paraná instituiu um programa de bolsa de estudo parcial a todos os filhos dos empregados, durante o ensino básico, mas com a condição de que os alunos garantam boas notas na escola e os pais tenham bom desempenho no trabalho, o qual é avaliado por uma comissão de fábrica. Trata-se, segundo Feffer, de “uma solução relativamente barata, superfocada e que garante qualidade recíproca, tanto do trabalho na empresa quanto do aprendizado na escola”.

Iniciativa privada dá exemplo do que pode ser feito

A contribuição de algumas instituições privadas brasileiras que desenvolvem programas na área social, principalmente em educação, tem sido decisiva para ajudar a reduzir o analfabetismo, aumentar a escolaridade e melhorar a qualidade do ensino. É o caso, por exemplo, do trabalho que vem sendo realizado pelas Fundações Bradesco e Abrinc (Associação Brasileira da Indústria de Brinquedos) e pela Fiesp, através do Telecurso 2000, em parceria com a Fundação Roberto Marinho.

Uma das iniciativas mais antigas nesta área é o trabalho da Fundação Bradesco, fundada em 1956, e que em 1996 atendeu 96,5 mil alunos em suas escolas instaladas em 23 estados e no Distrito Federal. Fundada com o propósito de formar crianças,

jovens e adultos, a Fundação Bradesco, cuja matriz está localizada na cidade de Osasco, na Grande São Paulo, tem um orçamento para este ano de R\$ 80,719 milhões e conta com uma equipe de professores que proporciona aos alunos de 1º e 2º graus um elevado nível de ensino, com permanente estímulo ao desenvolvimento de vocações e intensa atividade prática.

Os programas educacionais variam de acordo com a demanda do mercado de trabalho, procurando estimular a vocação dos alunos tanto dos cursos regulares como de adultos. No 1º grau, o aprendizado procura estimular a criatividade desenvolvendo técnicas de alfabetização voltadas à participação individual e coletiva.

No 2º grau, o que mais pesa é a profissionalização, concentrada nas áreas de administração de empresas, contabilidade, magistério, eletrônica, processamento de dados e técnica agropecuária. Os alunos também podem fazer cursos rápidos de capacitação em artes gráficas, manutenção de máquinas de escritório, economia doméstica, corte e costura, culinária, horticultura, datilografia e tapeçaria.

Os adultos têm a oportunidade de fazer supletivo de 1º e 2º graus, via teleeducação ou, se quiserem, podem optar por cursos profissionalizantes. Todas as escolas dispõem de biblioteca, laboratórios, cozinha, área de recreação, consultório odontológico e oficinas de arte. Para ingressar numa destas escolas, onde o ensino é gratuito, o aluno passa por uma seleção. A preferência é do pessoal de baixa renda.

Quem não complementou o 1º e 2º graus na idade adequada pode também optar pelo supletivo através do Telecurso 2000, lançado em 1996, cujo programa elaborado por técnicos contratados pela Fiesp e Fundação Roberto Marinho associa aos cursos regulares de 1º e 2º graus disciplinas voltadas à profissionalização em mecânica industrial.

O Telecurso é dado em empresas ou instituições (emissão controlada) que são responsáveis pela montagem de infra-estrutura (salas e vídeo) e pelo pagamento do salário mensal de um orientador de aprendizagem. O orientador, que é capacitado pelo Sesi e pelo Senai, deve ter 2º grau completo, além de facilidade para trabalhar com interação de grupos.

O Brasil tem mesmo que encontrar um modelo próprio, segundo Feffer, mas não pode deixar de observar as experiências que deram certo, aqui e lá fora. Em sua opinião, o brasileiro ainda estuda muito pouco em comparação com os países desenvolvidos. "Os filhos dos meus amigos que moram na Ásia estudam 12 horas por dia - oito horas na escola e mais quadro fazendo tarefas em casa". E de fato, os dados disponíveis mostram que os japoneses e os coreanos são os campeões mundiais em permanência nas salas de aula. No Japão, o ano letivo é composto por 243 dias de aula, com 48 horas semanais, e na Coreia do Sul, são 220 dias e 40 horas semanais. No Brasil, as escolas trabalham 180 dias por ano, cumprindo uma carga de 25 horas semanais. Portanto, a diferença é brutal, sem falar na dispersão e na perda de habilidade, principalmente de leitura, durante os dois períodos de férias anuais.

Por outro lado, enquanto no Brasil o currículo escolar do ensino básico é composto por oito a dez livros por ano, nos Estados

As empresas e instituições adquirem também as fitas de vídeo com o conteúdo das disciplinas básicas de cada nível, enquanto que os livros com mais detalhes sobre a matéria podem ser comprados em bancas de jornais, pelos alunos. Cada aula tem a duração de duas horas assim distribuída: 15 minutos para a apresentação da fita; 45, leitura do livro; e 60 minutos são destinados à discussão em grupo.

No sistema de emissão aberta, em redes de televisão que cobrem todo o território nacional, o aluno segue um calendário específico para cada dia da semana. Atualmente, o Telecurso vem sendo veiculado também em redes dirigidas a públicos específicos, como é o caso da Rede Vida, que alcança 8000 paróquias católicas brasileiras.

De acordo com a estrutura do Telecurso, o 1º grau é dado em 360 aulas, tem 16 livros e 47 fitas VHS. O 2º grau, é composto por 420 aulas, 18 livros e 55 fitas. Já os cursos profissionalizantes totalizam 360 aulas, 19 livros e 52 fitas. Depois de estudado todo o conteúdo de cada disciplina, os alunos se inscrevem e prestam exames no Sesí, no final do ano, ou no Senai, no meio do ano. Se



Foto: Raffaele Sigurgestir/Arquivo Fiep

Omilton Visconde
"Cabe à iniciativa privada se engajar num movimento coletivo em favor da melhoria do ensino básico".



O programa "Crer para Ver", de iniciativa privada, objetiva apoiar propostas vindas da sociedade.

forem aprovados, recebem o certificado de conclusão.

Em julho passado, o Senai realizou 96.502 avaliações entre 1º e 2º graus. Dos que concluíram o 1º grau, 77,69% foram aprovados em matemática; 66,74% em geografia; 61,31% em ciências e 44,6% em português. No 2º grau, 52,97% foram aprovados em português, 29,38% em química, 28,64% em história e 17,56% em matemática.

Em todo o Brasil, existem 743 empresas e instituições que aderiram ao Telecurso, beneficiando 135.517 alunos distribuídos em 4.537 telessalas. Deste total, 491 empresas e instituições são de São Paulo, onde existem 2.353 telessalas que abrigam 73.854 alunos. Na Secretaria de Educação do Estado de São Pau-

Unidos e na Europa são 50 livros. Na média, o estudante brasileiro lê menos de um livro por mês, enquanto nos países desenvolvidos é um livro por semana. Inspirado em experiências desenvolvidas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, que criou espaços para leitura dentro das salas de aula, Feffer defende a implementação de iniciativas semelhantes em outras regiões do país, onde os próprios pais poderiam ajudar os filhos na leitura. De acordo com pesquisas realizadas nos Estados Unidos, por exemplo, a leitura feita pelos pais, para as crianças em tenra idade, é útil para melhorar o aprendizado no futuro. A criança deve aprender a ler corretamente até o quarto ano primário ou no máximo aos 11 anos de idade, caso contrário fica muito mais difícil. "Nós temos que nos conscientizar e fazer pequenas ações dentro de casa, na empresa e na comunidade, que sirvam de exemplo para que outras pessoas também trabalhem no sentido de multiplicar estes esforços", afirma o diretor da Suzano.

lo, existem 30 mil alunos que frequentam o Telecurso.

O programa Crer Para Ver, desenvolvido pela Natura Cosméticos e Fundação Abrinc, a partir de 1995, é outro exemplo de contribuição da iniciativa privada à educação. A socióloga Cristina Meirelles, coordenadora do programa, explicou que o objetivo é apoiar propostas vindas da sociedade. O programa consiste no financiamento de projetos voltados as crianças que frequentam a pré-escola e 1ª a 4ª séries do ensino fundamental na rede pública.

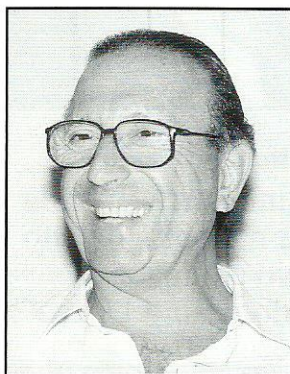
A cobertura de cada projeto, cuja filosofia deve estar sempre voltada ao acesso aos conteúdos essenciais, aprimoramento das práticas educativas e estímulo à gestão democrática das escolas, é de R\$ 50 mil, financiados pela Natura, através de recursos arrecadados na venda de cosméticos. Atualmente, existem 27 projetos em andamento, beneficiando 109.120 crianças em 603 escolas espalhadas por todo o Brasil. Cada um deles tem dois anos de prazo para ser concluído.

Cresce produção e consumo de papel no Brasil

Estabilização econômica e crescimento do PIB são responsáveis pelo aumento do consumo per capita de papel, mas o volume ainda é baixo comparado a outros países

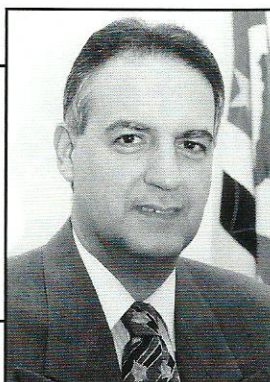
Nos últimos três anos, o Brasil comemorou o crescimento de 20% no consumo per capita de papel. Aumento que seria expressivo, se não fosse o baixo volume consumido por habitante em comparação a outros países. Mesmo sendo o 12º no ranking mundial, de fabricantes de papel, o consumo por habitante de 37 quilos ainda é baixo em relação aos números mundiais. Dirigentes de vários segmentos são unânimes em apontar a fase de estabilização e o crescimento do PIB como responsáveis pela expansão do consumo. Até o momento e pelas possibilidades de incrementar estes números, ainda distantes dos países como os Estados Unidos que consome 321 quilos por habitante e a União Européia que é consumidora de 171 quilos per capita médios anuais. Para um crescimento ainda mais significativo, todos os entrevistados concordam que para o aumento do consumo tem de haver melhorias da renda nacional e uma conscientização das necessidades básicas da população.

Os tissues cresceram, no semestre, 11%. No ano passado, a expansão girou em torno de 20% sobre 95. O vice-presidente de Pa-péis Sanitários da Bracelpa, Ruy Haidar, explica que esse acréscimo foi uma consequência do plano de estabilização e do aumento do poder aquisitivo de alguns segmentos da população. As atividades, em geral, de higiene e limpeza foram uma das que mais cresceram nessa época. "Realmente, o nosso setor foi muito beneficiado, no que se refere ao aumento do consumo, ao mesmo tempo, houve nos últimos 12 meses uma queda acentuada nos preços, de 21%", diz Haidar. Para ele, o crescimento do consumo de papel está ligado, principalmente, a educação, aumento da renda per capita, saneamento básico e a cultura, que muitas vezes dependem de investimentos do governo. No Bra-



Ruy Haidar
"Realmente, o nosso setor foi muito beneficiado. Mas ao mesmo tempo houve, nos últimos 12 meses, uma queda acentuada nos preços"

Paulo Sérgio Peres
"O aumento da renda per capita também deverá ampliar o comércio geral de mercadorias e consequentemente o uso de embalagens de papelão ondulado"



sil, a região que mais consome tissue é a centro-sul. O estado de São Paulo consome 42,8%, Santa Catarina 15,3%, Rio de Janeiro 9,0% e o Paraná 7,2%.

O Brasil exporta cerca de 25 mil toneladas de papel higiênico. Grande parte dos papéis sanitários são escoados para Argentina e Inglaterra. "Eu acredito que até o fim de 98 não haverá problemas com a exportação", explica Haidar. Estima-se que nos próximos cinco anos, haverá uma evolução na demanda nacional em torno de 8% a 10%, ao ano, que é aproximadamente duas vezes a elevação do PIB.

Papelão Ondulado

Embora o segmento de papelão ondulado tenha fechado o semestre com núme-

ros positivos, o setor também amarga a mesma realidade que os outros produtos: baixo consumo per capita. O Brasil é o 8º produtor mundial de papelão ondulado, porém em comparação com os outros países, o consumo por habitante ainda é baixo, somando apenas 9,4 quilos. Nos Estados Unidos o consumo per capita é de 88,1 quilos e no Japão são de 68,3 quilos. A média na Europa, por habitante, é de 45 quilos. No Brasil, a região que mais consome esse produto é a Sudeste, 62%, e as que menos consomem esse tipo de embalagem são as Centroeste e Norte, apenas 2% cada.

Setor de embalagens

Segundo dados da Associação Brasileira de Papelão Ondulado (ABPO), de janeiro a junho, as vendas totalizaram 771,3 mil toneladas, 9,93% acima do mesmo período do ano passado, quando as vendas foram de 701,7 mil toneladas. Os produtos básicos - alimentos, química e derivados, higiene e limpeza, bebidas, perfumaria, cosméticos e avicultura foram responsáveis pelo alto volume de vendas do semestre, respondendo pelo escoamento de 48,9% das embalagens de papelão ondulado. Segundo o presidente da ABPO, Paulo Sérgio Peres, no exterior existem segmentos relevantes que já utilizam fortemente caixas de papelão ondulado, tais como hortifrutícolas, ainda pouco explorados no Brasil. "O aumento da renda per capita também deverá consolidar e ampliar o comércio geral de mercadorias e consequentemente o uso de embalagens de papelão ondulado", diz Peres. O setor de papelão ondulado fechou o semestre em alta e as expectativas de crescimento do volume de vendas, com isso, é subir em torno de 8% para 10%.

O mercado de sacos de papel multi-folhados, que representa 12% do setor de embalagem, acumulou um acréscimo de 4,5% em relação ao mesmo período do ano passado. De acordo com o vice-presidente de Papéis para Embalagens da Bracelpa, Ítalo Trombini Filho, este produto, ao contrário do que vem ocorrendo com o setor de papelão ondulado, que tem verificado declínio no seu faturamento, tem mantido os preços estáveis e há sinais positivos para este segmento.

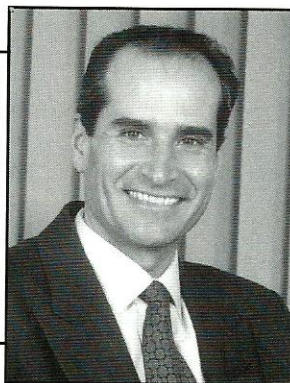
Os preços de papéis de embalagens estão se recuperando nos EUA. "O número de produtores de papéis de embalagem, a demanda intensa de capitais e a tendência da globalização, levará as indústrias a buscarem ganhos de escala podendo ocorrer grandes transformações no setor", comenta Trombini, completando que "Hoje verificamos no mercado uma grande oferta de caixas de papelão devido a elevada taxa de conversão que é de 40%. Isso não ocorre na produção de papel que deverá dispor de menos de 10% de exportação na virada do ano".

Papel de imprimir e escrever

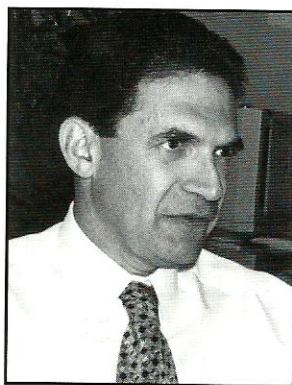
No mercado doméstico, o papel não revestido teve um crescimento no consumo de 3,5%, totalizando 445 mil toneladas. Esse aumento está compatível com o crescimento do PIB. Já o revestido, papel couché, que é utilizado principalmente em publicações, registrou uma elevação bem acentuada, chegando a 91%, 118 mil toneladas, durante os primeiros seis meses do ano. Esse crescimento se deu em decorrência de importações maciças, conforme explicou o vice-presidente de Papel Imprimir e Escrever da Bracelpa, Raul Calfat. O fato do papel de linha d'água ser isento pela Constituição, há uma facilidade muito grande na importação do papel couché. Com a grande demanda de importações, houve um excesso de estoque que deve-se refletir nos próximos meses. Já no caso específico do papel não revestido, os estoques dos consumidores e distribuidores se encontram num nível bastante baixo. "Se tiver que fazer uma projeção para o segundo semestre, diria que no caso do



Ítalo Trombini Filho
"O número de produtores de papéis de embalagem e a demanda intensa de capitais, levará as indústrias a buscarem ganhos de escala"



Raul Calfat
"No caso do papel não revestido, veremos um crescimento mais acentuado pelo fato de que os estoques se encontram bastante baixos"



Luiz Kaufmann
"Este crescimento reflete as condições mais favoráveis para a indústria de celulose em função da redução de estoques"

papel não revestido, certamente, veremos um crescimento mais acentuado do consumo, não só por razões sazonais, como pelo fato de que os estoques se encontram bastante baixos", prevê Calfat. Para ele, a proliferação do uso do computador e a evolução da informática não só nas empresas, como pessoal, provoca uma série de impactos. "Mas nesse momento ainda vemos impactos positivos", explica Calfat.

São Paulo é o estado que mais consome o papel de imprimir e escrever. O país que mais utiliza este produto são os EUA. "O consumo concentra-se nas regiões de maior poder aquisitivo", completa. Para o vice-presidente de Papel de Imprimir e Escre-

ver, o aumento do papel nos últimos anos está ligado ao crescimento do PIB. "O Brasil tem apresentado crescimento econômico e isso se reflete no consumo de papel. O plano de estabilidade gerou bons resultados, na medida que as condições permitam que o crescimento se acelere ao longo dos próximos anos. Isso traz um desdobramento positivo ao setor", diz Calfat.

Celulose

Segundo o vice-presidente de Celulose de Mercado da Bracelpa, Luiz Kaufmann, no segundo trimestre deste ano, o preço FOB médio foi de US\$ 450 a tonelada, acima do valor registrado nos primeiros do três meses do ano, que foi de US\$ 435. "Este crescimento reflete condições favoráveis para a indústria de celulose, de mercado verificadas a partir de abril, em função da redução de estoques em poder dos produtores", completa Kaufmann "o que está havendo é um ajuste nos preços, que estavam muito baixos, proporcionado por uma melhoria na demanda por celulose."

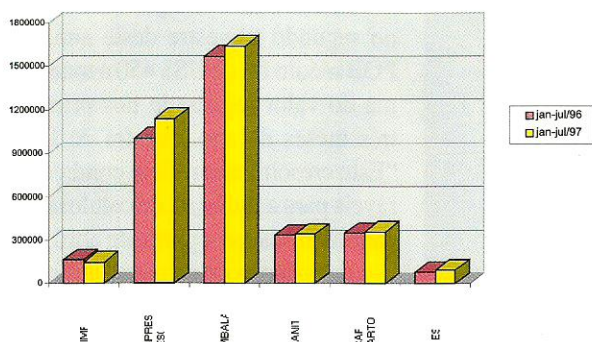
O setor fechou o semestre com o faturamento de US\$ 750 milhões. Em 96, no mesmo período o montante foi de US\$ 738 milhões. "Os estoques de celulose em poder dos produtores norte-americanos e escandinavos (Narscan) atingiram 1,6 milhão de toneladas no final de junho de 97, uma redução de 55 mil toneladas, ou seja, 3% em relação a maio", explica o vice-presidente de Celulose de Mercado da Bracelpa.

Com o Brasil, entre os maiores exportadores de celulose estão os Estados Unidos, Chile, Indonésia, países escandinavos (Suécia, Finlândia e Noruega) e Canadá. A Alemanha, Itália, França, Reino Unido, Japão, China e Coreia são apontados como os principais importadores de celulose.

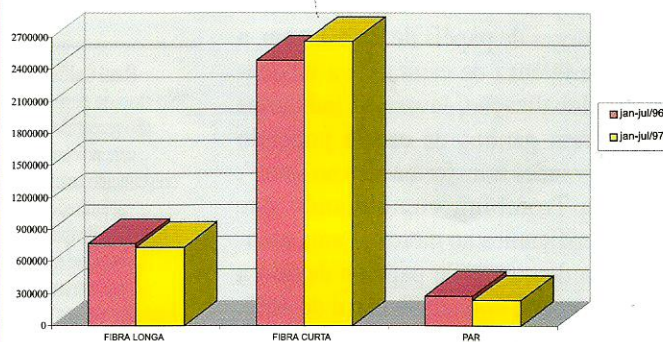
Estima-se que o país irá produzir, este ano, cerca de 6,5 milhões de toneladas de celulose, incluídos os produtores integrados e não integrados. "O consumo de papel é diretamente proporcional ao nível de renda e qualidade de vida da população. Portanto, também no Brasil, o aumento na demanda de celulose e papel ocorrerá com o aumento do poder aquisitivo das pessoas, o que é uma expectativa de todos nós", conclui Kaufmann.

Produção de celulose e papel tem expansão

PRODUÇÃO DE PAPEL POR CATEGORIA



PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS



O desempenho das pastas celulósicas nos primeiros sete meses deste ano mostrou evolução positiva em relação ao mesmo período do ano passado, confirmando as expectativas do setor. A produção brasileira atingiu, de janeiro à julho deste ano, 3.641.412 toneladas, registrando aumento de 3% em relação ao mesmo período do ano passado. Os dados da conjuntura setorial da Bracelpa revelam também que as vendas domésticas do produto totalizaram 427.565 toneladas e foram 2,8% superiores às de 1996. As exportações de celulose alcançaram 1.389.591 toneladas, apresentando leve crescimento - 1,6% - no período.

No segmento de papel o crescimento foi mais acentuado. A produção saltou de 3.499.991 toneladas nos sete primeiros meses de 1996 para 3.720.138 toneladas no mesmo período de 1997, apontando crescimento de 6,3%. As exportações, com 743.346 toneladas, superaram em 8,2% às do mesmo período do ano anterior. O consumo próprio do produto saltou 12,4%, passando de 685.531 toneladas para 770.376 toneladas sobre o mesmo intervalo de 1996. Por categoria, os papéis para impressão apresentaram bom desempenho, com produção de 1.136.329 toneladas, 13,4% maior que a acumulada nos sete primeiros meses de 1996.

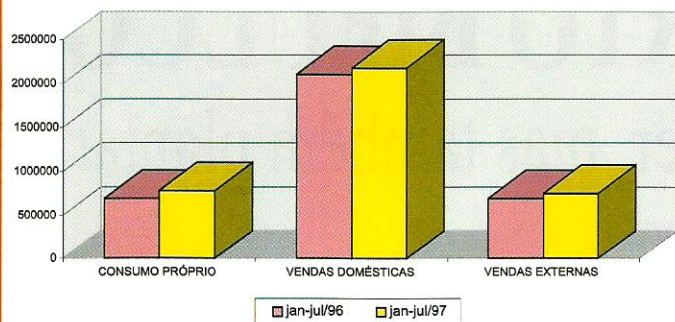
PRODUÇÃO DE PAPEL EM TONELADAS

	jan-jul/96	jan-jul/97	Cresc %
Total	3499991	3720138	6,3
IMPRESA	163149	147571	-9,5
IMPRESSÃO / ESCREVER	1002242	1136329	13,4
EMBALAGEM	1567380	1638125	4,5
SANITÁRIOS	334961	342398	2,2
CARTÕES e CARTOLINAS	351504	360130	2,5
ESPECIAIS	80755	95585	18,4

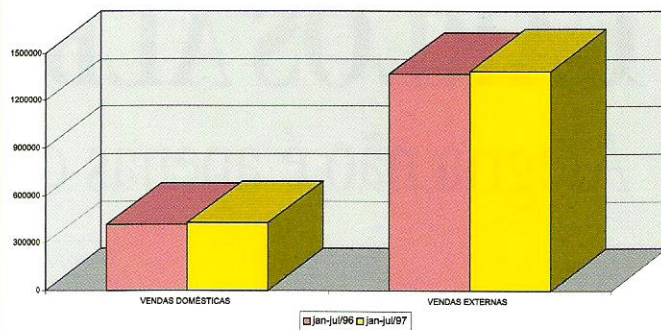
PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS EM TONELADAS

	jan-jul/96	jan-jul/97	Cresc %
Total	3534970	3641412	3,0
FIBRA LONGA	765975	737454	-3,7
Branqueada	136378	74418	-45,4
Não Branqueada	629597	663036	5,3
FIBRA CURTA	2491126	2660781	6,8
Branqueada	2330272	2499936	7,3
Não Branqueada	160854	160845	0,0
PAR	277869	243177	-12,5

DESTINO DA PRODUÇÃO DE PAPEL



DESTINO DA PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS



DESTINO DA PRODUÇÃO DE PAPEL EM TONELADAS

CONSUMO PRÓPRIO	jan-jul/96	jan-jul/97	Cresc %
	685531	770376	12,4
IMPrensa	0	0	0,0
IMPRESSÃO / ESCREVER	11751	16661	41,8
EMBALAGEM	659170	731095	10,9
SANITÁRIOS	0	0	0,0
CARTÕES e CARTOLINAS	3618	4266	17,9
ESPECIAIS	10992	18354	67,0
VENDAS DOMÉSTICAS	jan-jul/96	jan-jul/97	
	2111174	2183411	3,4
IMPrensa	132114	149763	13,4
IMPRESSÃO / ESCREVER	599002	607019	1,3
EMBALAGEM	697150	718405	3,0
SANITÁRIOS	312199	325154	4,1
CARTÕES e CARTOLINAS	309433	317436	2,6
ESPECIAIS	61276	65634	7,1
VENDAS EXTERNAS	jan-jul/96	jan-jul/97	
	687049	743346	8,2
IMPrensa	5207	8508	63,4
IMPRESSÃO / ESCREVER	387014	492940	27,4
EMBALAGEM	235593	192372	-18,3
SANITÁRIOS	17405	13412	-22,9
CARTÕES e CARTOLINAS	34084	28251	-17,1
ESPECIAIS	7746	7863	1,5

DESTINO DA PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS - Em toneladas

VENDAS DOMÉSTICAS	jan-jul/96	jan-jul/97	Cresc %
	415722	427565	2,8
FIBRA LONGA	48983	44392	-9,4
Branqueada	37953	32350	-14,8
Não Branqueada	11030	12042	9,2
FIBRA CURTA	329005	349707	6,3
Branqueada	312482	330172	5,7
Não Branqueada	16523	19535	18,2
PAR	37734	33466	-11,3
VENDAS EXTERNAS	jan-jul/96	jan-jul/97	
	1367456	1389591	1,6
FIBRA LONGA	45113	6484	-85,6
Branqueada	44856	6169	-86,2
Não Branqueada	257	315	22,6
FIBRA CURTA	1319032	1379796	4,6
Branqueada	1310258	1367438	4,4
Não Branqueada	8774	12358	40,8
PAR	3311	3311	0,0

CARLOS ALBERTO BIFULCO

Alegria não é apenas colher, mas também plantar

Texto: Ana Lúcia Ventorim

Carlos Alberto Bifulco, diretor Financeiro e de Relações com o Mercado de Capitais da Klabin, exibe um currículo exemplar, de quem começou como auditor na Arthur Andersen, em 1965 e já em 1973 ocupava um cargo de direção na área financeira, a qual sempre esteve presente em sua vida profissional. Formado em administração pela PUC de São Paulo e com pós graduação em contabilidade e finanças pela USP Bifulco não se mostra apenas preocupado com as finanças da empresa. Manifesta-se também interessado com o que acredita ser obrigação de um líder - o bem estar das pessoas, a criação de empregos e riquezas. "É preciso ter alegria não apenas quando se colhe, mas também quando se planta", assegura, mostrando o quadro que decora a sua sala, chamado *Duas Alegrias*. Em meio à vida agitada de executivo, marcada por viagens e muitas horas de trabalho, ele ainda encontra tempo para se dedicar a alguns hobbies, entre eles, cozinhar. E garante que faz sucesso com suas receitas junto à família e amigos.



Celulose & Papel - Você ocupou cargos na área financeira em diversos setores. Isso exige muita facilidade de adaptação ?

Carlos Alberto Bifulco - Quem trabalha no setor financeiro tem de ter uma facilidade de adaptação muito grande. Fui vice-presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças também. Lá nós criamos um Prêmio chamado *O Equilibrista*, em 83. Naquela época, fazíamos a pergunta que você está me fazendo. Um país como o nosso, com muitas explicações, exige grande necessidade de adaptação e de estar presente sempre o equilíbrio. A economia do país exige que se fique sempre atento ao que vai acontecer.

C&P - E agora com a estabilização, com o que tem se preocupado o equilibrista?

Bifulco - Os desafios mudaram. Antigamente os desafios eram acompanhar a economia,

os índices, inflações, trazer a companhia para nova situação em termos de proteção de preços, de possíveis variações cambiais. Agora mudou, as companhias estão mais preocupadas em crescer em qualidade. Aliás, outras palavras importantes para nós são globalização e competitividade. O equilibrista de hoje em dia tem de se equilibrar com outras coisas, se adaptar a tudo que está acontecendo: os preços mais baixos, e parte deles provavelmente veio para ficar, níveis de custos e de produtividade. Esses são os novos desafios de quem trabalha no setor financeiro.

C&P - Que situação tem sido de maior dificuldade?

Bifulco - O que mais me entristeceu foi a questão da mão-de-obra. Uma das coisas importantes que poderíamos fazer é exatamente criar riquezas, empregos, possibilitar que as

pessoas tenham melhor meio de vida. De repente estamos fechados para a competitividade, para o mundo, estamos dentro numa redoma. Temos de quebrar a redoma. E há um paradoxo: é preciso fazer as coisas com maior qualidade e menor custo. Isso é um desafio, exige não uma evolução, mas uma revolução.

C&P - Isso acontece em nível mundial, a globalização exige. E o Brasil como é que está neste aspecto?

Bifulco - A área privada no Brasil tem dado a sua cota. Temos trabalhado bastante, aumentado muito a competitividade do setor privado. Mas tem o chamado Custo Brasil - mas acho que a coisa é mais complicada. Tem toda uma infra-estrutura que precisa ser mudada. Nós não estamos conseguindo sistemicamente competir porque temos outros fatores que precisam ser removidos. Par-

timos para tudo que se pode fazer dentro de uma empresa, introduzimos novos processos, mudamos as formas de operar, treinamos pessoas, investimos em computadores, Internet, Intranet, melhoramos as relações com os clientes, aprofundamos parceria com clientes e fornecedores. Mas falta uma pouca da área governamental.

C&P - Como melhorar sistemicamente então?

Bifulco - A parte de infra-estrutura de transportes, por exemplo, precisa melhorar. Outra coisa incrível que ainda temos aqui é a incidência de impostos sobre exportações e investimentos. Temos lutado muito, em nível de setor, para ter alguns tipos de incentivos na área florestal. Sou muito consciente do meu papel, de procurar criar mais trabalho, mais riquezas e o setor florestal tem esta possibilidade. Coloca-se um projeto florestal num lugar longínquo e este local progride, tem pessoas que se colocam ali, criam uma infra-estrutura, etc. Apesar da nossa competitividade muito grande, começamos a ter dificuldades para obter capital para um investimento de longo prazo. Todo país protege determinados setores, é uma falácia dizer que não. É preciso algumas proteções, senão parte-se para uma globalização - e isso é uma das minhas maiores preocupações - que vai reduzir o número de empregos e o nível da atividade econômica. Temos que tentar criar mais empregos de forma competitiva. Não adianta criar emprego pura e simplesmente.

C&P - Na medida em que o Brasil conseguir eliminar esses entraves o setor será altamente competitivo?

Bifulco - Eu entendo que sim. O setor de papel e celulose no Brasil tem algumas características, a natureza, o solo, a terra, a extensão, uma experiência tecnológica já formada, em nível de floresta e de produção de celulose e papel. Agora com o Mercosul, é como se existisse um país de 200 milhões de habitantes.

C&P - E em nível mundial?

Bifulco - Tem uma grande possibilidade e inclusive temos acertado. O setor tem se preocupado com o meio ambiente. Hoje, a Klabin já tem uma grande parte do capital com acionistas estrangeiros. Estamos atendendo cerca de 60 analistas por mês, aqui ou em palestras. Tenho viajado bastante para isto. Quando temos de explicar aos analistas de mercado a competitividade brasileira, todos visualizam que existe uma possibilidade muito boa no



Brasil. A nossa dificuldade hoje é o câmbio. Temos uma certa defazagem.

C&P - E como anda o Brasil?

Bifulco - As situações que estamos vivendo, o aspecto econômico, político, tem melhorado muito. Melhorou muito a imagem do Brasil. Estava boa, piorou em 83, quando o Brasil pediu uma moratória, que o mercado nunca esqueceu. Mas todos já sabem que o empresário brasileiro é realmente competente, respeitam o que a gente faz. E as dúvidas que eles têm são se nós vamos conseguir ter competitividade, apesar dos problemas sistêmicos que temos. Falam do Fernando Henrique, que ele devia ser mais duro, mais rápido. Na realidade não é bem assim. Acho que ele está aguardando determinados momentos. Tenho admirado muito o trabalho dele. Existe um espírito de corporativismo incrível no Brasil. Quando se trata de abandonar as vantagens, a coisa complica. O negócio é cultural também.

C&P - Mudando de assunto: em 74 e 75 você lecionou na Universidade de Mauá na PUC, como foi a experiência?

Bifulco - Foi um desafio interessante. As classes tinham 150 alunos, foi uma experiência muito boa. A gente falava muito sobre o Brasil, como vai ser, o que vai acontecer. O jovem tem facilidade de captar as coisas mais importantes. Eles não estão marcados por experiências anteriores, políticas e nem pertencem a uma facção. Depois dei aulas de administração. Tive muita sorte porque quando fui trabalhar na Arthur Andersen, fui selecionado entre 500 pessoas para um treinamento de 2.500 horas em finanças, contabilidade, sis-

temas, impostos, administração. Quando dei aulas, queria passar isso.

C&P - Você tem uma vida estressante?

Bifulco - Vou para uma academia três vezes por semana. E nos outros quatro dias ando cinco quilômetros. Isso alivia bastante o estresse. Tenho uma série de hobbies. Sou leitor assíduo de uma série de coisas diferentes e sou cozinheiro também.

C&P - Qual a sua especialidade na cozinha?

Bifulco - Faço muitos pratos em casa, massas, camarão, peixes. Faço camarão provençal, que faz muito sucesso com a família e com os amigos. Gosto também de vinhos.

C&P - É um expert no assunto?

Bifulco - Expert não. Acho que a gente está sempre aprendendo. O vinho é cultura. Você pode conhecer um país, observando como as pessoas se alimentam, o que elas bebem. O vinho é, sem dúvida nenhuma, o mais representativo da forma como as pessoas se comportam.

C&P - Que vinho você indicaria?

Bifulco - Vinho também tem moda. Hoje o que está na moda para beber em festa são os Frascati, que são vinhos italianos leves. Você tem os Chardonnays, que são vinhos americanos, bons para o nosso clima. No frio, o que está bem cotado é o Brunello di Montalcino, italiano, um vinho tinto que eu recomendo.

C&P - E como você consegue tempo para cultivar estes hobbies?

Bifulco - Eu durmo pouco, então tenho 18 horas do dia para preencher e trabalhar.

C&P - Você leva serviço para casa?

Bifulco - Normalmente não, mas na vida de executivo você não pode excluir isso. No aniversário da minha filha, por exemplo, estava todo mundo começando a feijoada no sábado e eu estava arrumando as malas para fazer um roadshow no exterior. Comprei todas as bebidas, arrumei tudo, tinha lá 60 pessoas e peguei o taxi e fui embora. Não dá para escolher muito.

C&P - Mas dá para conciliar ...

Bifulco - Ah dá. A vida é um negócio alegre. A vantagem que tenho, e espero que você e todo mundo tenha, é que gosto do que faço. Então não cansa muito. Estou sempre disposto, gosto de viajar, conhecer pessoas.

C&P - E as suas filhas, o que fazem?

Bifulco - Tenho duas filhas. A Fernanda fez a Fundação Getúlio Vargas, pós graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing e hoje é gerente de Desenvolvimento de Produto da Credicard. A Alessandra é formada em Propaganda e Marketing. Está trabalhando em fundos de investimentos, na Porto Seguro, a Portopar. Elas viajam muito e dou muito importância para isto, que elas tenham os espaços delas. Vivo com três mulheres, considerando também minha esposa que me apoia muito, e acho que não é muito fácil. Você é analisado o tempo todo. Elas têm uma capacidade de análise fantástica. Dizem alguns cientistas que a mulher consegue pensar com o lado esquerdo do cérebro, que é o objetivo e com o lado direito, o subjetivo, ao mesmo tempo. E o homem não o faz. E deve ser verdade, porque elas estão conquistando cada vez mais espaço.



C&P - O que está lendo no momento?

Bifulco - Estou agora numa fase de ler alguns livros sobre a Ásia. O que me despertou mais interesse foi o chamado "Ásia Megatrends". A Ásia tem uma cultura diferente. Sou um desses administradores que foi para o Japão, o que foi muito importante na minha vida.

C&P - Quando foi isso?

Bifulco - Quando estava na Caemi, em 1986. Lá, montei um contrato com uma empresa japonesa de seguros, que previa cinco anos de troca de experiência. Sou meio pioneiro nestas coisas, fui aprendendo sobre o Japão, fiquei indo, voltando, entendendo. Na metade da década de 80, o Japão era o gigante que estava entrando nos Estados Unidos e Europa, comprando coisas. Isso me fascinou muito. Começou-se, então, a falar de qualidade total, etc. Agora, há uns quatro ou cinco anos, nós estamos vendo os asiáticos, mas de uma forma um pouco desorganizada. Houve um problema com o japonês, ele tem dificuldade de ficar num lugar, de ocupar um determinado espaço e conviver com pessoas. O Chinês já é diferente, principalmente o étnico, que acabou ficando em Hong Kong e diversos outros lugares da Ásia. Têm uma cultura que nós não sabemos muito bem como decodificar. Trabalham com famílias, têm uma rede baseada muito mais nas relações. Essa rede se espalhou e tem uma vantagem. No caso dos japoneses eles não deram um papel importante para a mulher no processo. E o Chinês dá. Fica mais flexível, mais moderno.

C&P - Você tem também atividade na Abrasca...

Bifulco - É faço algumas coisas. Sou membro do conselho da Abrasca. E se procura colocar estas mesmas idéias que estamos falando, o papel que cada agente financeiro vai ter com o mercado e com a globalização. Também tenho muito integração com executivos de finanças do mundo inteiro através do IBEF, que é filiado à IAFEI - International Association of Financial Executives, em 26 países, fazemos congressos.

C&P - Nos congressos há muita troca de experiências?

Bifulco - Há sim. Eu mesmo já realizei vários congressos no Brasil. Chegou a ser um dos meus hobbies. Minha mulher, Liliana, me ajudava também. Fizemos alguns congressos, com mais de 500 pessoas. Já nos organizamos em nível do IBEF para trocar idéias sobre o Mercosul e o bloco da Comunidade Européia. De repente, o cara que está lá sentado na França tem de discutir o déficit público da Itália....

C&P - Como A Klabin está se preparando?

Bifulco - A Klabin está fazendo associações. Há uma estratégia muito clara para ser competitiva no setor de papel e celulose, embalagens, papéis sanitários e papel de imprensa. Dentro da nossa estratégia estamos agora avançando na área regional toda, Mercosul e vizinhos. Temos investimentos importantes na Argentina. Recen-

temente nossa fábrica do Paraná, em Telêmaco Borba, acrescentou mais de 100 mil toneladas de celulose branqueada de capacidade instalada. A filosofia está sendo ter mais produtos de maior valor agregado. A empresa está preparada para este desafio. Assim podemos ter associações e sermos mais competitivos. Não dá para ser mais competitivo sozinho em tudo. E tem de descentralizar, ter uma coordenação central para planejar os grandes investimentos.

C&P - A agilidade é imprescindível?

Bifulco - Não há nenhum tipo de operação que a gente faça, que não seja para agregar valor para os acionistas é o que o americano chama de Shareholder Value. E agregar valor é o novo sentido, é ter uma participação de mercado maior, ter qualidade de produto, ter uma marca. Por exemplo, qual o sinônimo de papel higiênico de boa qualidade? é Neve. Isso agrega valor.

C&P - Essas mudanças começam a partir de que época?

Bifulco - O produto Japonês era sinônimo de porcaria, ainda no começo da década de 60. Deming foi mudando a visão dos administradores de lá e trouxe essa visão para dentro das empresas, mudando as estruturas das empresas e a cultura das coisas. E, conseguiram invadir os Estados Unidos, colocar os carros deles lá, na década de 80. Quando trabalhei com os japoneses, a primeira coisa que me pediram foram as especificações exigidas pelos clientes. Pensei que tivéssemos, mas não tínhamos. E como é que podíamos servir o cliente sem saber o que ele queria? A onda começou no Japão, foi para os Estados Unidos e agora estou curiosamente tentando entender por que o Japão caiu. Esgotou o modelo. Qual será o novo modelo? Acho que é bastante inquietante. A grande discussão que se tem hoje é como vai ser.

C&P - Como você se define?

Bifulco - Uma pessoa extremamente pre-ocupada com as pessoas. Acho que é uma obrigação das pessoas que exercem liderança exatamente pensar no bem estar das pessoas. Para ver se realmente valeu a pena. Você só acumulou cargos ou trouxe alguma coisa a mais? O quadro que tenho aqui na minha sala mostra bem isso, chama-se Duas Alegrias. Você tem de ter alegria também quando planta e não somente quando colhe.



Preocupado em
economizar
e aumentar
a qualidade?

Experimente
manter a tensão
constante.

O PillowBlock ABB permite a medição contínua e direta da tensão de tiras, qualquer que seja o material: papel, filme plástico ou folha de alumínio. Possibilita manter a tensão da tira constante em todas as condições de operação, inclusive na inicialização e parada.

Isto significa redução de tempos de parada, melhor qualidade e aumento de produtividade.

O coração do PillowBlock é o PRESSDUCTOR tecnologia de medição de força patenteada pela ABB.

A nova geração de células de carga de alta capacidade é fabricada em monoblocos de aço inox por isso são muito mais resistentes a vibrações, sobrecargas, altas temperaturas e protegidas dos efeitos do pó e de ácidos. Para assegurar o sucesso da aplicação e a melhor escolha da célula, o PillowBlock possui sete diferentes tamanhos, disponíveis com proteção anti-ácido e versão para áreas classificadas.

Se o seu objetivo é a contínua melhoria dos processos de fabricação, a ABB pode ajudá-lo muito. Ligue para nós, precisamos conversar.

ABB Atende: 0800-149111

Asea Brown Boveri Ltda.
Av. dos Autonomistas, 1.496
CEP 06020-902
Osasco - SP - Brasil
Tel.: (011) 704-9851
Fax: (011) 705-9535

FERNANDEZ

investe para ampliar a capacidade de produção

A empresa recicladora de papéis, adquirida há 26 anos pelo espanhol Fernandez Rodriguez tem apostado no crescimento



A empresa tem investido em equipamentos para ampliar capacidade de produção

Com investimentos de R\$ 13 milhões de reais, realizados a partir de 1990, com recursos próprios, a Fernandez Indústria de Papéis, localizada em Amparo, no interior de São Paulo, duplicou sua capacidade de produção. Um projeto em andamento que prevê, na conclusão, em meados de 1998, a triplicação da capacidade de suas máquinas. O cenário que figurava no início da década não intimidou o experiente Benjamin Fernandez Rodriguez, diretor presidente da empresa. Os investimentos foram iniciados justamente no momento em que o setor de pa-

pel e celulose começou a enfrentar uma das suas piores crises, com a queda no preço da celulose, derrubando também os preços do papel no mercado interno.

Voltada totalmente para a produção de papéis reciclados e embalagens, a empresa familiar, adquirida pelo espanhol Fernandez Rodriguez em 1971 consolidou-se no mercado elevando a produção, investindo em máquinas, equipamentos e controle ambiental.

Do total injetado na empresa nos últimos anos, destaca-se a máquina para a fabricação de papelão ondulado em chapas,

adquirida da Medesa, na Espanha. Um ano depois, a Fernandez adquiria uma máquina para imprimir em duas cores, cortar, colar e grampear caixas de papelão ondulado, da Tecasa, também espanhola. Em 1994 foi incrementada a produção de papelão ondulado, com uma nova máquina com largura de 2,50m. Outra máquina para imprimir, em 3 cores, veio complementar os equipamentos. Em 1995 os investimentos da empresa concentraram-se em um conjunto de equipamentos para a máquina de papel, da Voith, que deverão estar concluídos em 1998.



A capacidade atual de produção de papel é de 9 mil toneladas/mês

Com as implementações, a Fernandez elevou a sua capacidade de produção para 9 mil toneladas/mês de papel reciclado, 7 mil toneladas/mês de chapas de papelão ondulado e 2 mil toneladas/mês de caixas. Fernandez Rodriguez orgulha-se do patrimônio construído nestes 26 anos. Lamentar, só os tributos. “São predatórios”, assinala.

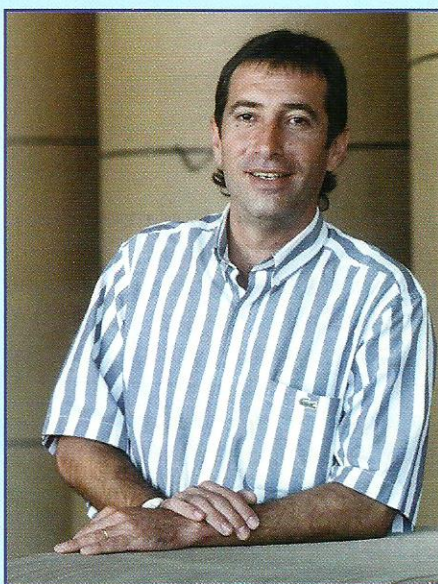
O Rio Camunducaia teve seu peso na hora da escolha. O local era bom e o rio que o cercava também. A Fernandez iniciou suas atividades em uma área de 12 mil metros quadrados, e na época, com 2,2 mil metros quadrados de construção. Hoje, a área ocupada pela empresa corresponde a 143 mil metros quadrados e a construção perfaz um total de 29,5 mil metros quadrados, divididos entre os galpões industriais, galpões para depósitos, setor administrativo, ambulatório médico, entre outras construções industriais. O crescimento da empresa foi importante para a região de Amparo. Os 13 funcionários da empresa adquirida em 1971 agora somam 330 empregados.

A empresa está entre as pequenas do setor de papel, mas tem conseguido, segundo Fernandez Filho, diretor Industrial, diferenciais para sustentar-se no mercado. “Temos *know-how* para promover entregas em tempos recordes. “Entregamos papel e papelão em 12 horas. Em casos excepcionais em até 8 horas”, or-

gulha-se. Os maiores clientes no setor de papel são a Klabin e a Penha e a clientela de papelão ondulado está pulverizada em mais de cem nomes.

Vender menos, mas receber

Para não ficar na contramão da história, a Fernandez sempre investiu em novos equipamentos, mesmo operando com ociosidade. “Sempre tivemos praticamente uma máquina parada”, assegura Fernandez Filho. “Se produzíssemos na capacidade total, certamente teríamos mercado e ven-



Fernandez Filho: “Temos *know-how* para promover entregas em tempo recorde”

deríamos a produção, mas a Indústria Fernandez tem uma filosofia: vender, pagar os seus compromissos e receber”.

A prática de zelar pelos compromissos, o *feeling* para perceber quando é hora de mudar de rumo ou quando o momento é bom para investir, é a receita de Fernandez Rodriguez para tocar o negócio. A indústria chegou a exportar seu produto para a China, Marrocos e Argentina, mas hoje a totalidade de seus clientes está no país. “O nosso papel, no Brasil, é muito caro. O frete também inviabiliza, além do preço da matéria-prima”. Aqui, a tonelada da aparca custa cerca de US\$ 130, enquanto nos Estados Unidos e Europa o preço gira em torno de US\$ 70 a US\$ 80”, defende-se Fernandez Filho, reclamando do custo do insumo, que a empresa consome 7 mil toneladas mensalmente. Convertido, o papelão é vendido a US\$ 700 a tonelada.

Determinações ambientais cumpridas

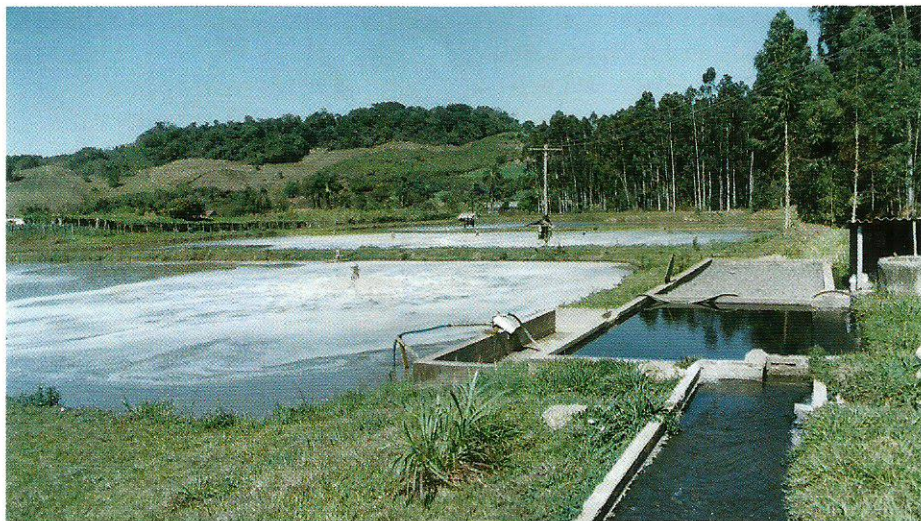
Um sistema de tratamento de água residuária faz com que a Fernandez esteja em cumprimento das exigências ambientais. No sistema instalado em 1986, em um primeiro tanque é processada a decantação e recuperação de fibras. Na segunda fase, o que sobra do processo inicial vai para quatro lagos de tratamento aeróbico, com capacidade para 40 milhões de litros, e para o biodigestor. “Estamos completamente dentro dos padrões determinados pela legislação. Após este processo de tratamento, a água pode retornar ao rio Camunducaia ou para a produção de papel. O fato de o local ser amplo nos permite este tipo de sistema de tratamento de água”, assegura Fernandez Filho.

História

Adquirida da massa falida, em 1971, a velha fábrica de papel com capacidade de produção de 2 toneladas/dia foi adquirida pelo então aparista Benjamin Fernandez. O novo proprietário logo introduziu equipamentos modernos, para a época, à fábrica. “Antes de 69, contavam os antigos que o pessoal secava o papel



Produção da empresa é voltada para papéis reciclados e embalagens



Sistema de tratamento de água residuária garante cumprimento das determinações ambientais

no tempo. Quando chovia, os funcionários corriam para recolher os blocos” comenta Benjamin Fernandez.

Após a compra, a família Fernandez deixou a empresa parada por cerca de dez meses, até que fosse instalada a máquina Ikemori, com capacidade para 10 toneladas/dia. Naquela época, a produção era concentrada em papel para fabricação de tubos e fogos de artifício. Mais tarde, foi adquirida uma nova máquina, específica para a fabricação de papel capa, aumentando a quantidade e qualidade dos produtos.

Quatro anos depois, uma nova máquina foi incorporada à fábrica, época em que a indústria Fernandez passou pela

sua primeira grande dificuldade, quando seus dois maiores clientes, um deles um grande fabricante de fogos de artifício entrou em concordata.

“Foi um período de muito trabalho, ajustes com fornecedores e com a ajuda dos aparistas, que conheciam bem o perfil profissional do meu pai, conseguimos superar”, lembra Fernandez Filho. Os anos 80 também trouxeram períodos de turbulência para a Fernandez, quando o então ministro Delfim Netto desvalorizou em 30% a moeda da época frente ao dólar. “Ficamos todos 30% mais pobres. Mas sempre cumprimos o nosso dever junto aos funcionários, governo e sociedade”, orgulha-se Fernandez.

Após o período de ressaca, a Fernandez voltou a investir, com a aquisição da terceira máquina, uma Medesa, com saída Forbes e velocidade de 250m/minuto, firmando-se assim como cartonagem no mercado de caixas. “Continuamos atendendo os clientes de papel e parte da produção passou a ser convertida em embalagem de papelão ondulado.

Começou por acaso

O espanhol, proveniente da Galícia, Benjamin Fernandez, chegou no Brasil em 1950. Experimentou uma série de ofícios, até chegar à Cia. Açúcar União, auxiliado pela esposa, que trabalhava como governanta para a família do empresário. Lá, ele trabalhou por 8 anos chegando a chefe de almoxarifado. Naquela época, a Cia. União comprava sacos de papel e empacotava o açúcar na fábrica. Sobravam então pilhas de retalhos de sacos. O patrão de Fernandez sugeriu que ele vendesse as sobras que, acumuladas, poderiam ser perigosas e provocar algum incêndio. Ele passou então a comercializar as sobras, primeiramente para a Cia. Melhoramentos e descobriu no negócio a sua verdadeira vocação: o papel. Desligou-se da Cia. União para ser aparista e se juntou ao irmão Juan Fernandez para montar um depósito de aparas, em 1965. Com o crescimento do negócio, Benjamin Fernandez resolveu partir para a fabricação do papel, em 1971, com a aquisição da fábrica.

PERFIL DA FERNANDEZ, INDÚSTRIA DE PAPEL

Localização: Amparo (SP)

Produtos: papel, papelão ondulado e caixas

Capacidade total instalada: 9 mil t/mês de papel miolo e capa, 7 mil t/mês de papelão ondulado e 2 mil t/mês de caixas de papelão ondulado.

Investimentos nos últimos anos: US\$ 13 milhões para a aquisição de máquinas e equipamentos.

Área total das instalações: Área do terreno, 143 mil metros quadrados. Área construída, 29,5 mil metros.

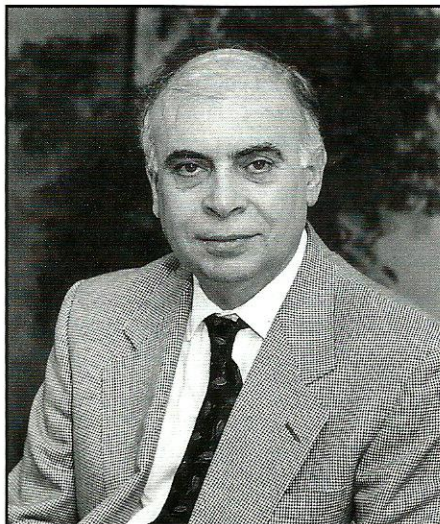
Reengenharia: erros do passado reconstroem o presente

De acordo com a Revista "Fortune", do Estados Unidos, 60% das 500 maiores empresas norte-americanas passaram por processos de reengenharia e não obtiveram sucesso

Depois de ter sido "vendida" como solução a inúmeras empresas pouco familiarizadas com cultura organizacional, qualidade total, produtividade e competitividade, a reengenharia acabou levando muitas empresas à lona e outras tantas ao pronto-socorro, com feridas e mazelas praticamente incuráveis como a perda de talentos, insegurança dos funcionários que ficaram, falta de identidade, baixa produtividade e rentabilidade aquém das expectativas. O assunto vem sendo discutido por muitos adeptos do pai da reengenharia, o ex-professor de Ciência da Computação do *Massachusetts Institute of Technology*, dos Estados Unidos, *Michael Hammer*, que também reviu, parcialmente, a sua teoria frente ao insucesso de muitas experiências inspiradas em suas idéias.

O consultor André Leite Alckmin, ex-gerente da Assessoria de Política e Coordenação Industrial da Rhodia, que junto com outros dois profissionais brasileiros estudou com *Hammer*, em Boston, na década de 80, diz que eventuais fracassos da reengenharia não se devem propriamente à teoria, mas ao mau uso que se fez dela. Muitos empresários, segundo ele, confundiram reestruturação organizacional com a simples demissão de funcionários. José Francisco Pereira Garcia, diretor de desenvolvimento organizacional da Votorantim Celulose e Papel, concorda com Alckmin, lembrando que as empresas esqueceram o essencial, ou seja, que a reestruturação vem depois da análise dos processos que são peculiares a cada tipo de negócio.

O princípio da reengenharia, segundo Alckmin, está baseado no resgate da teoria criada pelo engenheiro norte-americano *Frederick Winslow Taylor*, pioneiro da organização racional do trabalho industrial, para aumentar a produtividade. A teoria consiste na realização de um determinado trabalho por etapas, onde cada operário é responsável por uma parte, mas que no conjunto são responsáveis pelo todo. A idéia central da reengenharia, portanto, explica Alckmin, é organizar as empresas para que elas operem de acordo com uma visão de processo e não por departamentos.



José Francisco Pereira Garcia, da VCP.

A filosofia se fundamenta no entendimento de que a organização departamental cria uma zona de atrito, já que os integrantes de uma determinada área se preocupam exclusivamente com o seu pedaço.

"Quando estudamos o assunto, criamos um esquema explicativo semelhante a uma corrida de revezamento. Um atleta corre com o bastão, seguido por outro e quando os dois atingem a mesma velocidade, é feita a troca de bastão e o que estava atrás continua. Na



Luiz Kaufmann, da Aracruz

organização por departamentos, verificamos que uma pessoa que trabalhava com mais velocidade chegava no fim e colocava o bastão no chão. É que quando se faz um trabalho em pedaços, há um momento em que alguém diz: minha tarefa termina aqui.

Mas apesar desta descoberta, Alckmin reconhece, porém, que a maioria das experiências com reengenharia de que tomou conhecimento, aqui e no exterior, não alcançaram os resultados esperados. Um dos indicadores do fracasso, complementa Garcia, foi uma reportagem recente publicada pela revista *Fortune*, dos Estados Unidos, segundo à qual 60% das 500 maiores empresas norte-americanas passaram por processos de reengenharia e não obtiveram sucesso.

Um estudo feito por especialistas das universidades *McGill*, de Montreal, e *Wharton School*, da Pensilvânia, em 1995, chegou a uma série de conclusões sobre o insucesso da reengenharia. As reestruturadas perderam sua penetração como companhias inovadoras, enfraqueceram as ligações estratégicas que favoreciam o desenvolvimento de novos produtos, criaram um clima interno de insegurança, desconforto e sentimento de perda em muitos níveis da organização. A partir deste e de outros estudos, a conclusão final dos especialistas foi de que "sem uma força de trabalho satisfeita não há negócio lucrativo e nem processo de reengenharia bem-sucedido".

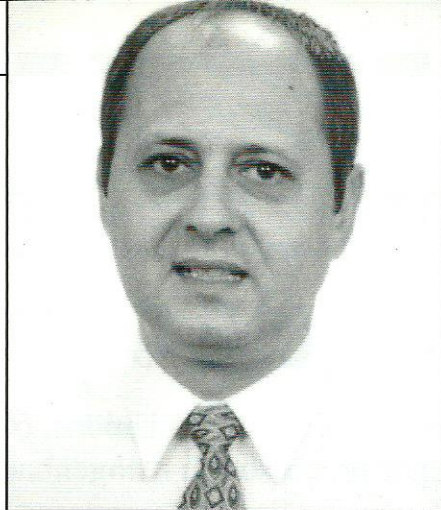
Para ser bem-sucedida, segundo Luiz Kaufmann, diretor-presidente da Aracruz Celulose, a reengenharia deve fazer parte de um projeto mais amplo, incluindo estratégia, processos, cultura organizacional e recursos humanos. Em sua opinião "para preparar e adaptar as empresas para as mudanças cada vez mais rápidas que caracterizam este final de século, é necessário pensá-las de forma abrangente. A reengenharia - por olhar a empresa sob um enfoque de processos, buscando atender aos seus clientes, empregados, acionistas, comunidade etc., é uma boa metodologia de apoio neste processo de repensar".

Ainda segundo Kaufmann, "nenhuma metodologia organizacional é intrinsecamente

boa ou má; depende muito da qualidade de sua aplicação. O problema é que o nome reengenharia foi muitas vezes empregado para designar reorganizações que nada tinham a ver com o redesenho de processos. Por ser complexa, com vários fatores de interdependência, não pode ser tratada como um assunto meramente técnico. Quando o clima organizacional deixou de ser monitorado, criaram-se condições para a ação de forças contrárias à mudança, seja por desinformação ou pelo desejo de manutenção da situação preexistente”.

Boa parte do fracasso da reengenharia, segundo Luiz Antonio Inglez Padovani, sócio-diretor da Trevisan Associados, se deve à falta de estudos prévios e mais amplos sobre a cultura organizacional, focados em aspectos peculiares como gestão familiar (típica do Brasil), ambiente externo, disposição e treinamento das pessoas para se envolver com as mudanças e características do negócio. Por outro lado, observa, a reengenharia chegou ao Brasil praticamente num momento de turbulência, quando muitas empresas ainda estavam tentando absorver a abertura da economia.

A abertura foi realmente um momento traumático, segundo Garcia, já que as empresas



Luiz Antonio Inglez Padovani, da Trevisan Associados

mais afetadas pela concorrência foram forçadas a partir para um contra-ataque. “Mas a crise foi também um benefício porque fez com que elas repensassem seus sistemas, suas estruturas e a própria filosofia empresarial”. O problema, diz ele, é que muitas empresas partiram para a reengenharia como um modismo, imitando a concorrência, sem se preocupar, realmente, em saber se a empresa necessitava mesmo de uma reestruturação, se aquele era o momento adequado e se estava preparada para a mudança.

Outro problema, segundo Garcia, foi acreditar no pressuposto de que demitir pessoal representaria redução de gastos e, conse-

qüentemente, melhoria de resultados, com aumento da lucratividade. A prática mostrou o contrário: a produtividade média das empresas caiu, a lucratividade não atingiu os patamares desejados e os colaboradores que permaneceram na empresa perderam boa parte da motivação.

Ainda em relação aos recursos humanos, observa Garcia, a reengenharia provocou a perda de talentos e lideranças, de pessoas carismáticas e de outras que tinham absorvido a tecnologia, a história e a própria cultura da organização.

Contudo, observa Kaufmann, “para as organizações que souberem conduzir a reengenharia como parte integrante de um amplo e estruturado processo de mudança, ela certamente contribuiu para o desenvolvimento das empresas que pretendem se manter competitivas neste ambiente de mudanças rápidas, proporcionando flexibilidade, eficiência, eficácia e custos menores”.

Na Rhodia, uma das primeiras empresas do país a implantar a reengenharia, aconteceu um caso típico onde a organização por processo foi sucesso, conforme relatou Alckimin. Depois de tentar por 12 anos, sem sucesso, dominar a tecnologia para fabricar fibra oca, ma-

ECR: como dar respostas eficientes e rápidas ao cliente

Arrumar a casa da melhor forma possível, visando reduzir custos, otimizar resultados, despertar a atenção do consumidor e, ao mesmo tempo, livrar-se de todas funções, manobras e atividades que não gerem valor agregado ao produto na ponta do varejo. Este é o principal objetivo do ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), a mais nova técnica de gerenciamento da circulação de produtos, deste a produção até o consumo, vinda dos Estados Unidos, e que foi batizada no Brasil como reengenharia do varejo, junto com a criação da Associação ECR Brasil, que congrega representantes do comércio varejista e está preparando o primeiro congresso brasileiro sobre o assunto, previsto para outubro de 1998.

A nova técnica, segundo o consultor em logística Altamiro Carlos Borges Júnior, diretor-presidente da ABPL - Altamiro Borges Planejamento & Logística, consiste na união e integração de todos os agentes que atuam na cadeia de abastecimento, do campo até a mesa do consumidor. O objetivo é reduzir custos, tempo e estoques em todo o sistema, eliminando atividades desnecessárias que

não contribuem com a eficácia da circulação dos produtos no ponto de venda.

O ECR surgiu nos Estados Unidos, em 1992, como resultado do aumento da competitividade no varejo, com a preocupação inicial de reduzir o tempo em que os produtos permaneciam estocados, seja na loja ou no depósito, racionalizar a ocupação do espaço onde as mercadorias eram expostas e baixar o preço do frete. Teoricamente, segundo explicou Altamiro Borges, o conceito pode ser simplificado como sendo o resultado da aplicação das melhores práticas logísticas e comerciais dos últimos tempos.

Na prática, o ECR auxilia na necessidade de mudar o processo de negociação, de como o mercado é visto, modificar, igualmente, a forma como os produtos são fornecidos, fabricados, comprados, vendidos, transportados, comercializados e, principalmente, como satisfazer o cliente. Todo este movimento ganhou importância nos Estados Unidos que, rapidamente se expandiu para o Canadá, Europa e Japão, estimulado por representantes da indústria, dos distribuidores, dos varejistas e dos prestadores de serviços.

No Brasil, onde pouquíssimas empresas implantaram a nova técnica integralmente, a questão ainda vem sendo estudada de acordo com a necessidade de dar respostas rápidas ao cliente, conforme explicou Ênio Klein, diretor da Methodus Sistema de Informações, que comercializa software para o gerenciamento de todas as manifestações de clientes, como perfil sócio-econômico, hábitos de consumo, reclamações, sugestões ou consultas. O ponto de partida é como preparar a empresa para praticar o chamado Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento, que precede o ECR..

Este esforço se traduz na união da cadeia de suprimentos com os canais de distribuição, com o foco orientado para o mercado, segundo Altamiro Borges. Para isto, é fundamental que haja a integração e o controle total do fluxo de informações e de produtos, desde os fornecedores até os consumidores finais. O preparo da empresa, diz ele, segue uma série de passos importantes, sem o quais não é possível implantar o ECR.

O primeiro passo é a reestruturação da empresa, através de um processo de

téria-prima importada do Japão, a empresa montou e treinou uma equipe para estudar o problema inteiro, desde a pesquisa tecnológica, desenvolvimento do produto em máquinas experimentais, produção, testes finais, venda etc. Após seis meses de trabalho, a empresa chegou ao resultado que esperava, passou a produzir 600 toneladas do produto por mês, e praticamente dominou o mercado interno, superando as importações.

Alckmin justifica os resultados obtidos argumentando que “na Rhodia, nós não cometemos o equívoco de imaginar que dividir o trabalho era um problema meramente técnico, que engenheiro poderia resolver. Desde o começo do processo, nós sabíamos que a mudança refletia profundamente na cultura empresarial, mexendo com as pessoas e por isso procuramos tratar do problema inteiro, com todas as suas consequências”.

Outra experiência bem-sucedida foi a da Votorantim, onde a reengenharia fez parte de um grande projeto de mudanças, denominado Repensar, conforme explicou Valéria Fernandes da Silva, consultora de projetos organizacionais. “Nós não focalizamos só a reestruturação. Antes, procuramos estudar todos os processos sob a ótica da necessidade de



Valéria Fernandes da Silva, da VCP.

manter somente aqueles que agregam valor aos nossos clientes, internos e externos, seguindo as melhores práticas existentes no mercado. Depois que nós construímos uma visão da empresa, definimos, então, uma proposta de reestruturação dentro da ótica de processo”.

A reestruturação também levou em conta, segundo Valéria, a necessidade de preparar as pessoas. “As mudanças vão acontecendo ao longo do tempo, de acordo com um cronograma, junto com a implementação de um plano de desenvolvimento individual, que vai aos poucos aumentando as responsabilidades. Existe também uma preparação para a convivência com o novo modelo, onde

o gerenciamento não é somente por tarefas, mas por processos”.

O sucesso da reengenharia na Votorantim, segundo Garcia, deve ser atribuído ao fato de não ter havido erros de concepção, fazer o projeto na hora certa e trabalhar com transparência. “Tivemos ganhos bastante significativos, tanto de faturamento quanto de motivação interna, o *turn over* tornou-se ínfimo e oferecemos oportunidade para os talentos crescerem dentro da nova realidade”. A partir da reengenharia, a empresa adquiriu também uma nova dinâmica, melhorou a comunicação, agilizou as decisões e conquistou um grande envolvimento das pessoas.

Por tudo isso, Garcia acredita que a reengenharia não é uma ferramenta inócua. Há 30 anos, diz ele, Peter Drucker, o pai da administração moderna, falava em reengenharia com outro nome. “Certamente, os erros do presente servirão de exemplo para o futuro. E nós continuaremos fazendo mudanças, com nomes diferentes, da mesma forma que outras teorias surgirão”. Vale ressaltar, finalmente, que o próprio Drucker afirma que “as únicas coisas que evoluem por si mesmas em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho”.

preciso que haja a participação de fornecedores, distribuidores, vendedores e todas as áreas de apoio.

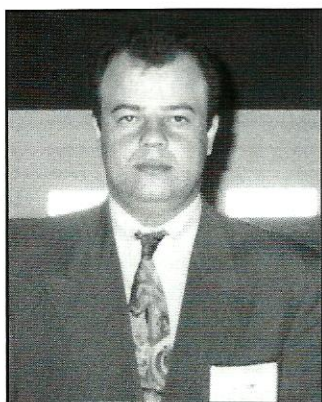
Se uma determinada marca de produto, inclusive papel, é mais procurada numa loja, por exemplo, explica Erdos, deve ocupar espaço físico adequado, estar exposto no lugar correto e ser gerenciada de acordo com a sua performance de venda. Neste sentido, é indispensável que o *scanner* do caixa eletrônico não funcione só para agilizar na hora do pagamento. Sob a ótica do ECR, quando a máquina faz a leitura ótica do preço da mercadoria que está saindo do estoque para o carrinho do consumidor, deve transmitir, automaticamente ao banco de dados, uma série de informações relativas ao produto e sobre o consumidor.

É através destas informações, complementa Ênio Klein, que será possível operar de acordo com a filosofia de dar respostas rápidas e eficientes ao cliente, particularmente no que diz respeito a atendê-lo melhor. Isto significa colocar à sua disposição exatamente aquilo que está sendo demandado, com rapidez, com melhor qualidade e com preço competitivo, além de estar sempre pronto a dar-lhe informações, ouvir queixas e sugestões.

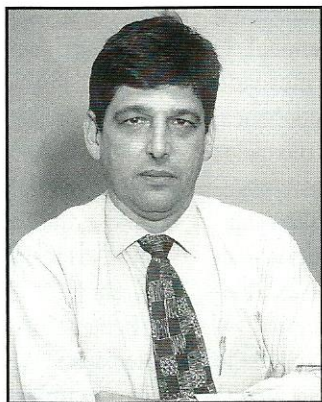
reengenharia, buscando prepará-la para a mudança, inclusive na forma de gerenciar recursos humanos. Na seqüência, vem o aprendizado de como fazer o melhor, ou seja, o benchmarking; implantar a troca eletrônica de informações e documentos; ABC (*Activity Based Costing*), que consiste no processo de análise dos custos de todas as atividades e seus respectivos canais e como reduzi-los; sistema de racionalização da distribuição (*Cross Docking*); Abastecimento contínuo (CRP - *continuous replenishment*), ancorado na troca eletrônica de informações, e, finalmente, o gerenciamento de categori-

as, sistema que analisa os produtos como unidades estratégicas de negócios, visando controlar custos, atender melhor o consumidor e obter mais lucro.

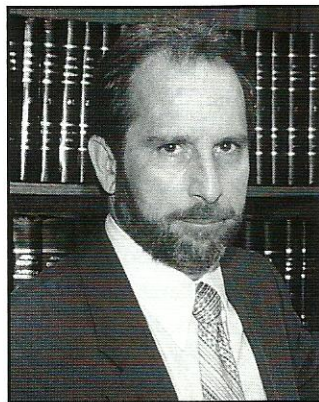
Uma questão essencial na viabilização do ECR, segundo Tom Erdos, secretário-executivo da Associação ECR Brasil, é a conscientização efetiva de todos os agentes envolvidos no processo de que nada pode ser feito isoladamente. Tomando-se como exemplo o gerenciamento de categorias num supermercado, que nada mais do que expor cada produto na gôndola de acordo com o seu potencial de venda, é



Altamiro Carlos Borges Júnior



Ênio Klein



Tom Erdos

BRACELPA

SUCEDE ANFPC E ABECCEL REVIGORANDO O ESFORÇO DO SETOR

O programa da Associação prevê a execução de um amplo estudo sobre a competitividade do setor junto ao mercado internacional

A fusão da ANFPC - Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose e da ABECCEL - Associação Brasileira dos Exportadores de Celulose, acaba de ser formalizada em assembléia geral das entidades. A sucessora denomina-se BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel, que passa a exercer a missão de representar o setor no país e no exterior.

A ANFPC contava 65 anos de atividades, período no qual consolidou a indústria setorial e a ABECCEL já havia completado 21 anos de atividades. A fusão se dá no momento em que a indústria de celulose e papel programa investir US\$13,8 bilhões – US\$ 3 bilhões já em execução – e busca melhores condições de competitividade num cenário em que o mercado mundial recebe injeções de

investimentos na área e deve sofrer um aumento significativo de oferta desses insumos básicos.

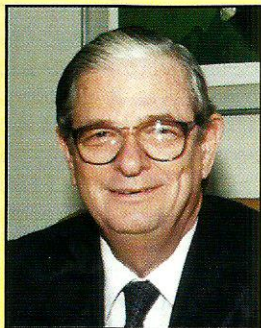
No programa da BRACELPA está a efetivação de um estudo de Competitividade da Indústria Brasileira de Celulose e Papel junto ao mercado internacional. O setor já representava um mercado globalizado antes da abertura econômica, como importante fornecedor dos mercados mundiais e detentor de vantagens comparativas significativas, embora essas vantagens venham sendo reduzidas progressivamente pelo chamado custo Brasil, incidência de tributos, financiamentos a juros superiores aos de nossos competidores e falta de estímulo à construção de bases florestais sólidas. No ano passado o faturamento do setor foi de US\$ 7,5 bilhões e suas exportações alcançaram US\$ 1, 9 bilhão.

A constituição da BRACELPA para dar um novo impulso ao segmento encontra o setor com 103 mil empregados diretos e gerando impostos da ordem de US\$ 1 bilhão ao ano.

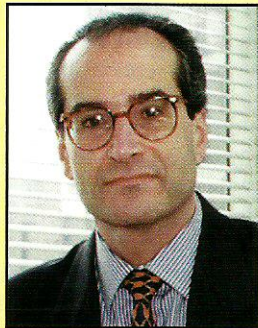
A congregação das empresas de celulose e papel em entidade teve início em 15 de abril de 1962, com a criação, no Rio de Janeiro, da Federação dos Fabricantes de Papel. Em 1968 a Federação deu lugar à Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, que foi transferida para São Paulo – onde se localizava a maioria dos fabricantes – em 1971. O primeiro presidente da velha Federação foi Cícero da Silva Prado. Na Associação Nacional foi Luiz Chaloub. Depois vieram Jamil Nicolau Aun, Samuel Klabin e Horácio Cherkassky, predecessor do atual presidente Osmar Elias Zogbi, o primeiro presidente da BRACELPA.



Osmar Elias Zogbi



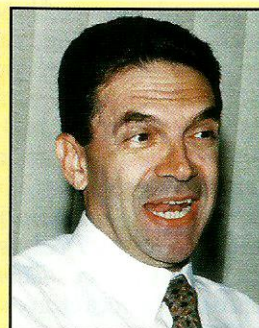
Boris Tabacof



Raul Calfat



Cláudio Lobl



Luiz Kaufmann

DIRETORIA

Osmar Elias Zogbi - Presidente

Boris Tabacof - Vice-Presidente

Raul Calfat - Vice-Presidente

Cláudio Lobl - Vice-Presidente

Luiz Kaufmann - Vice-Presidente

VICE-PRESIDÊNCIAS DE PRODUTOS

Jahir de Castro - VP Papel p/ Imprensa

Raul Calfat - VP Papel Imprimir/Escreve

Ítalo Trombini Filho - VP Papéis p/ Embalagens

Ruy Haidar - VP Papéis Sanitários

Walter Zarzur Derani - VP Papéis Especiais

Cargo Vago/Vacant - VP Cartões e Cartolinas

Luiz Kaufmann - VP Celulose de Mercado

Dante Emílio Ramenzoni - VP Produtos de Base Florestal

VICE-PRESIDENTES - FATORES DE PRODUÇÃO

(cargos extintos, porém com mandato
extraordinário no período de setembro/97 a junho/98)

Celso E. Foelkel
Sérgio Luís Bartolomucci

Mario Higino N. M. Leonel - Diretor Executivo

CONSELHO DELIBERATIVO

Membros Eleitos

Ruy Haidar (Cons. Presidente)

José Carlos G. Carvalho (Cons. Vice-Pres.)

Ademar Magon

Alfred Freund

Armando Klabin

Carlos Augusto L. Aguiar

Célio Virgínio dos Santos Filho

Concesso Conceição de Castro

Daniel Feffer

Horácio Lafer Piva

Ingo Plöger

José Bernardino P. Santos

José Mario Augusto

José Roberto E. Moraes

Murilo Cesar L. S. Passos

Odair Alonso Garcia

Roberto Gimenes Sanches

Membros Natos

Diretoria da BRACELPA

Osmar Elias Zogbi

Boris Tabacof

Raul Calfat

Cláudio Lobl

Luiz Kaufmann

Jahir de Castro

Ítalo Trombini Filho

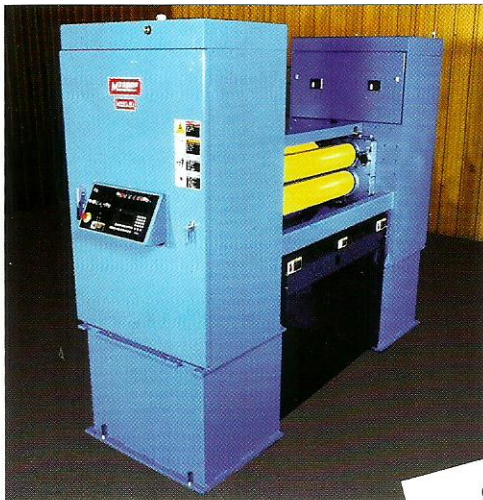
Walter Zarzur Derani

Dante Emílio Ramenzoni

Presidentes de Associações e Sindicatos do setor

SISTEMAS DE CORTADEIRAS MARQUIP... Tecnologia Avançada para Maior Eficiência.

Adaptação para Cortadeira Existente



Cortadeira Marquip

- Redução de Pó
- Redução de Mão-de-Obra
- Redução de Refugo
- Aumento da Produtividade



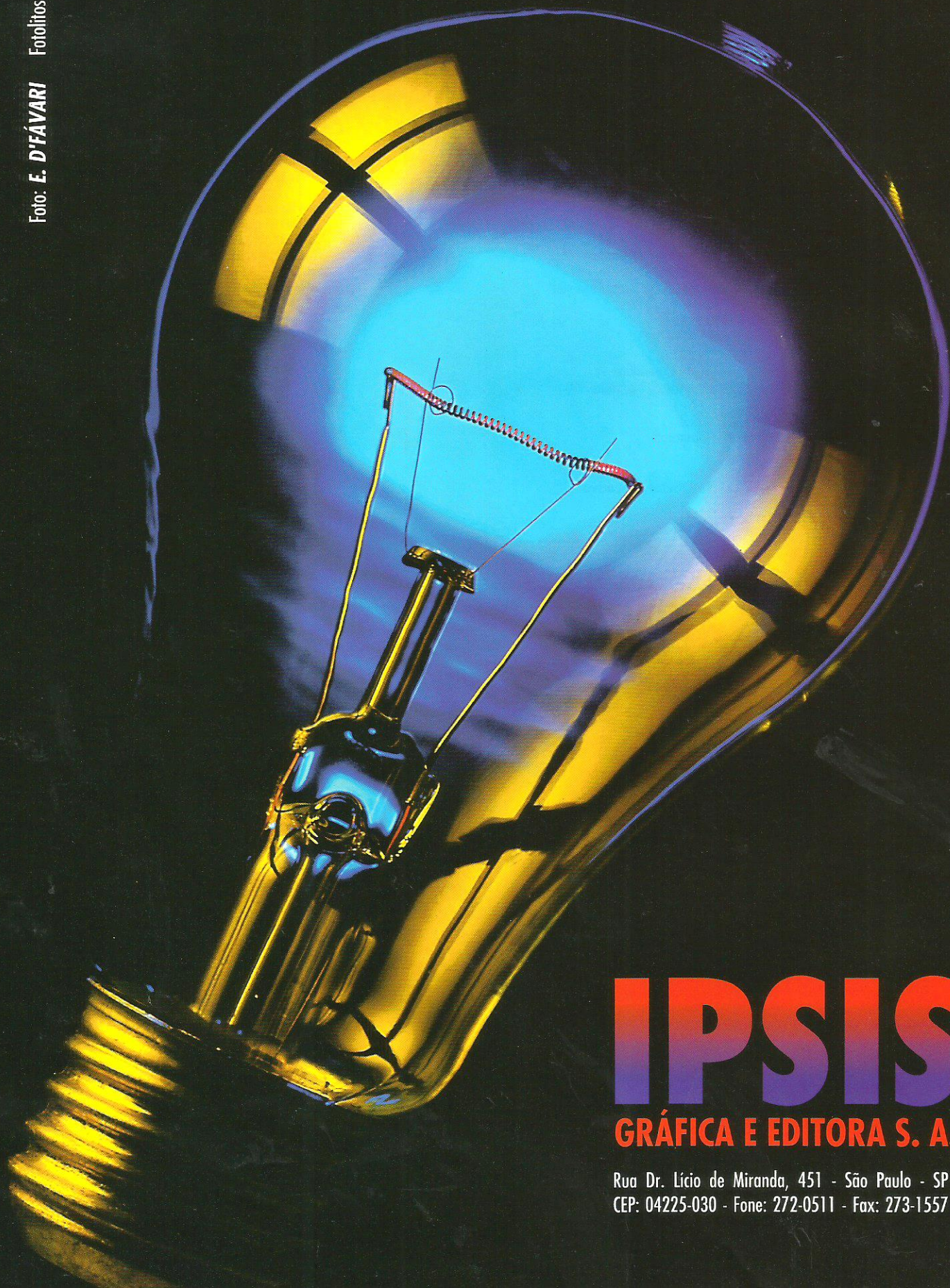
Para maiores informações entre em contato com:

MARQUIP

DO BRASIL LTDA.

Al. Grajaú, 321 - Cj 511 - Alphaville - CEP 06454-050 - Barueri - SP
Fone (011) 7295-4110 - Fax (011) 7295-4014

Foto: E. D'ÁVARI Fotolitos: STUDIO A



IPSIS

GRÁFICA E EDITORA S. A.

Rua Dr. Lício de Miranda, 451 - São Paulo - SP
CEP: 04225-030 - Fone: 272-0511 - Fax: 273-1557

Empresas anunciam associações para expandir mercado

Formação de blocos econômicos e globalização impulsionam a formação de joint-ventures no setor de celulose e papel.

Várias empresas do setor anunciaram, no início do semestre, aquisições e investimentos, dentro da política de fusões, adaptando-se à globalização da economia. A mais recente foi a associação entre Odebrecht e a empresa sueca Stora - uma das cinco maiores empresas do mundo de papel e celulose - numa *joint-venture* para a produção de celulose branqueada, em Eunápolis, na Bahia. A previsão de início das obras da nova empresa, a Vera Cruz Celulose, é a partir de 1998. Já as operações industriais deverão ter início no ano 2001. A capacidade de produção da Vera Cruz será de 750 mil toneladas anuais de celulose, das quais 80% serão destinadas às exportações, quase na sua totalidade para os países do Sudeste Asiático. As vendas externas deverão gerar receitas de US\$ 400 milhões por ano à empresa.

O investimento em Eunápolis, nos próximos dois anos, será de R\$ 1,5 bilhão, sendo que cada uma das empresas parceiras participará com 50% deste valor. A Odebrecht já plantou, desde 1992, 25 mil hectares de eucalipto na região Sul da Bahia. A meta é atingir 85 mil hectares até o ano 2000. Outros 50 mil hectares serão destinados à preservação. A Vera Cruz deverá gerar 2.500 empregos diretos e 10 mil indiretos.

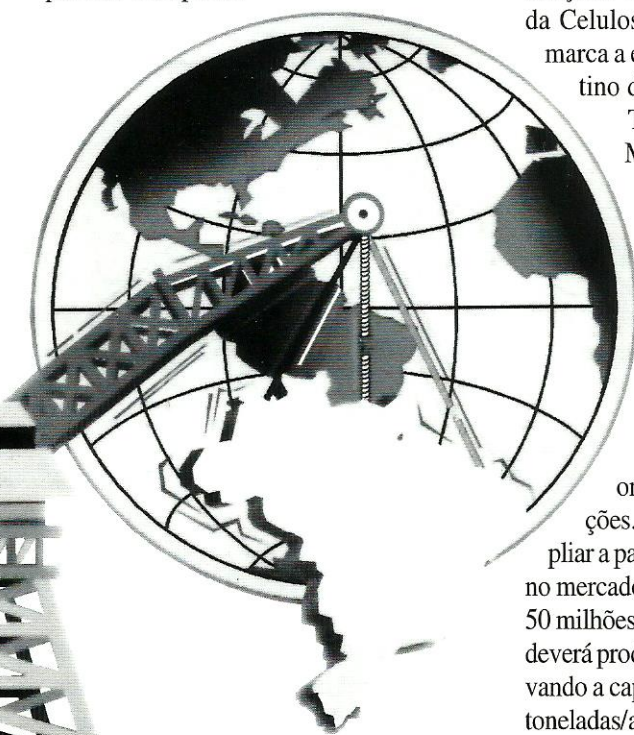
Outra *joint-venture* anunciada recentemente, tem como objetivo abrir espaço no Mercosul, o bloco econômico que deverá formar um "país" de mais de 200 milhões de habitantes. A Klabin associou-se ao grupo Kimberly-Clark Corporation para montar uma fábrica de papéis sanitários na Argentina, a KCK Tissue S.A. As duas empresas compraram equipamentos e as instalações industriais de duas subsidiárias da Celulosa Argentina S.A. A aquisição marca a entrada KCK no mercado argentino de papéis *tissue*.

Também preparando-se para o Mercosul, a Santher anunciou, em setembro, a aquisição de uma nova unidade. A empresa comprou a fábrica mais antiga de papel do Grupo Votorantim, a Pedras Brancas, localizada em Guaíba, no Rio Grande do Sul. O investimento de US\$ 8 milhões garantirá à Santher uma posição estratégica na região Sul, onde a empresa não tinha operações. A aquisição deverá também ampliar a participação de mercado da Santher no mercado de *tissue*. Até 1999 outros US\$ 50 milhões serão investidos na unidade, que deverá produzir 40 mil toneladas anuais, elevando a capacidade da Santher para 200 mil toneladas/ano de papéis *tissue*.

Já no Nordeste, foi anunciada a reabertura da Minerva, arrendada pelo grupo Cocelpa, através de sua subsidiária a Companhia de Celulose e Papel do Paraná, em abril. O parque industrial da Minerva, localizado no bairro de Beberibe, em Olinda, iniciou a produção de caixas de papelão em setembro, que deverá chegar a mil toneladas/mês, depois de quatro anos de paralisação. Nos próximos meses, a empresa também fabricará celulose e papel, utilizando como matéria prima o bagaço de cana. O investimento inicial da EKN é de R\$ 2,5 milhões, principalmente para consertos de maquinário.

Há rumores, ainda, de que a Souza Cruz está se preparando para vender a Cia. Indústria de Papel Pirahy, a única operação da subsidiária da multinacional British American Tobacco (BAT) não relacionada diretamente à fabricação de fumo e cigarros. A venda só deverá ser efetivada em meados de 1998. Por enquanto, a Souza Cruz contratou a consultoria americana Goldman Sachs para montar o modelo de venda. A Pirahy, estimada em US\$ 70 milhões, existe há 70 anos e funciona no bairro de Piraí, no Rio de Janeiro. A quase totalidade dos papéis produzidos pela Pirahy é destinada a embalagens de cigarro.

No segmento de cadernos, a Tilibra firmou acordo com a NBA Properties para a fabricação de produtos escolares com a marca NBA/Tilibra. O valor do acordo não foi revelado. A coleção de cadernos, fichários e pastas traz capas com fotos de ação de jogadores dos dez times que participam do campeonato de basquete profissional dos Estados Unidos. A parceria, prevê, ainda, o apoio da Tilibra para uma série de eventos do NBA e também para programas de desenvolvimento do basquete junto a estudantes brasileiros.

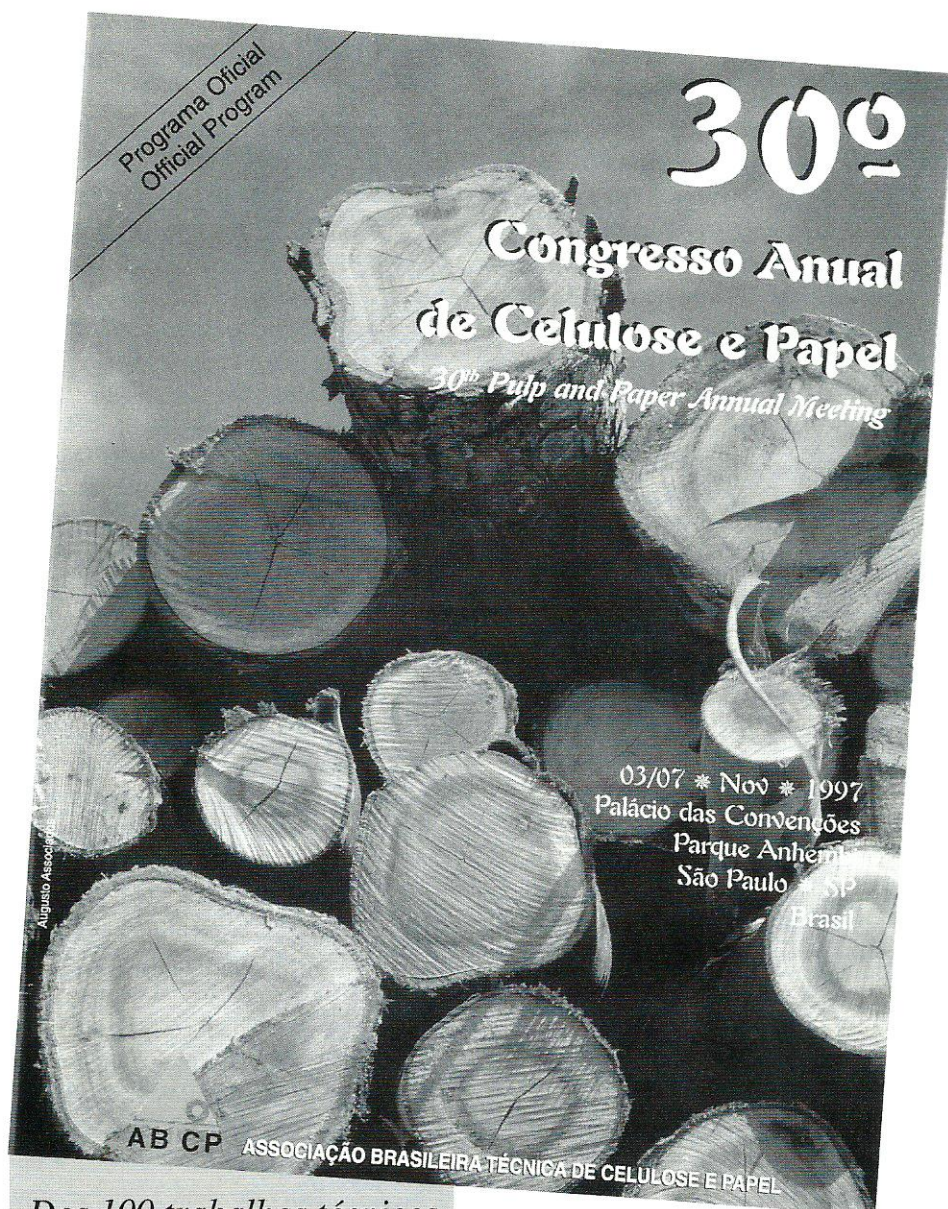


Congresso da ABTCP terá exposição de trabalhos em papel artesanal

Encontro anual do setor contará com a participação de 600 congressistas para o intercâmbio de informações. Feira paralela receberá 5 mil visitantes

Uma exposição inédita de trabalhos em papel artesanal, elaborados por diversos artistas brasileiros e estrangeiros é uma das novidades do encontro anual promovido pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel, de 3 a 7 de novembro, no Anhembi, (SP), o 30º Congresso Anual de Celulose e Papel. "Procuramos adicionar um aspecto artístico ao evento, com a exibição internacional de vários artistas, entre brasileiros, argentinos, uruguaios, chilenos e mexicanos", informa Gastão Campanaro, presidente da ABTCP.

Estão sendo esperados cerca de 600 participantes para o congresso deste ano. Segundo Campanaro, dos 100 trabalhos técnicos recebidos pela entidade, cerca de 70 serão apresentados. "Eles foram minuciosamente selecionados para que todos tenham alto nível", explica. Para estimular a pesquisa e desenvolvimento do setor, serão distribuídos R\$ 19 mil em prêmios para



Dos 100 trabalhos técnicos recebidos pela entidade, cerca de 70 serão apresentados. Será uma semana de debates voltada à difusão de know-how sobre o que há de mais moderno no setor.

os melhores trabalhos de oito diferentes categorias.

"Será uma semana de debates, voltada à difusão de *know how* sobre o que há de mais moderno no setor", conclui Campanaro. Segundo o presidente da ABTCP, o leque de debates abrangerá vários temas, desde a

madeira até os produtos acabados. As discussões terão dois idiomas: inglês e português. Além dos trabalhos técnicos, muitas empresas promoverão também *workshops* fechados para seus clientes e fornecedores.

Feira industrial deve atrair grande público - Paralelamente ao Congresso, será realizada a Exposição Industrial de Celulose e Papel. O público estimado para este evento é de aproximadamente 5 mil visitantes. A feira deverá abrigar 100 expositores, entre fabricantes de máquinas e fornecedores em geral.

Este ano, a feira conquistou 25% a mais de área, que saltou de 3 mil m², da última edição da mostra, para 4 mil m², solucionando assim um problema que a organização do evento vinha enfrentando há algum tempo. Agora, to-



“O programa adiciona um aspecto artístico ao evento, com a exibição internacional de vários artistas, entre brasileiros, argentinos, uruguaios, chilenos e mexicanos.”

das as empresas interessadas podem participar.

Quanto à realização de negócios, Campanaro diz que é difícil quantificar o valor que a feira poderá gerar. “A maior parte dos expositores são fornecedores de máquinas, que geralmente representam grandes quantias. Depende muito do momento e da intenção dos empresários em reinvestir. Mas estamos vislumbrando uma tendência de recuperação de preço e volume de vendas, o que pode

sinalizar bons negócios”, acredita ele.

Mesmo com previsão de bons resultados durante a Feira, o principal objetivo do Congresso, segundo Campanaro, é trazer o *up to date* da tecnologia ao setor papeleiro. Por isso, como nos anos anteriores, será elaborado um Livro Técnico, contendo a íntegra de todos os trabalhos apresentados.

Feira do livro Pan-Amazônica

O Projeto de Feiras Nacionais, da Câmara Brasileira do Livro (CBL), chega em novembro ao Pará, depois de passar por alguns Estados brasileiros. O evento cultural acontecerá na cidade de Belém. A I Feira Pan-Amazônica - uma parceria da Câmara Brasileira do Livro com a Secretária de Estado da Cultura do Pará - será realizada do dia 7 a 16 de novembro, na sede da Secretaria, no CENTUR (Centro Turístico e Cultural Tancredo Neves), localizado na avenida Gentil Bittencourt, 650. As inscrições para a compra dos estantes poderão ser feitas na sede da CBL, em São Paulo, na avenida

Ipiranga, 1267 - 10º andar - pelo telefone (011) 225-8277 ou através do fax (011) 229-7463.

Papelão ondulado no Showcasing

A Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO), está participando, do Showcasing que fica localizado dentro do World Center São Paulo na Marginal Pinheiros. O Showcasing funciona das 9h às 21hs, de segunda a segunda e é um novo sistema de exposição e vendas, constituído por vitrines modulares e interativas, distribuídas por corredores de segmentos de diversos produtos e serviços. Na vitrine da ABPO, o público poderá conhe-

cer os serviços prestados pela entidade aos usuários como aos fabricantes de embalagens.

Curso Festo Didatic

No mês de outubro, a Festo Didatic estará promovendo novos cursos em sua matriz em São Paulo e filiais, que são dirigidos à profissionais de manutenção, projeto, produção e engenharia voltada para o setor industrial. Durante o mês de outubro, de 14 a 17, o curso de introdução a Comandos Eletro-Hidráulicos será realizado com preços especiais. Informações sobre a programação (011) 6969-9555.

Cresce mercado de madeira aglomerada

Os aglomerados vêm conquistando um espaço importante no mercado de madeira industrializada do país. O consumo per capita na faixa de 0,6 m²/ano, indica que o segmento tem muito a crescer, a exemplo de países como a Bélgica, onde o consumo por habitante é de 6,38m². Na América Latina, o Chile se destaca com o consumo de 2,05 m². Esse fato vem estimulando as empresas a realizarem investimentos significativos. Dois grande projetos de duplicação da capacidade instalada devem ser iniciados no próximo ano pelas duas maiores empresas do setor.

O mercado nacional é composto por cinco empresas, sendo que a Duratex S.A. é líder na produção brasileira de chapas de madeira aglomerada, com uma participação de 29% no mercado. As empresas Placas do Paraná, Satipel, Berneck e Eucatex dividem os 71% restantes.

Segundo o diretor Executivo e de Relações com o Mercado da Duratex, Plínio do Amaral Pinheiro, em 98, estão previstos investimentos de US\$ 60 milhões para instalação de uma nova linha de produção com capacidade de gerar, aproximadamente, 350 mil m³/ano, duplicando a capacidade atual da empresa.

A Duratex deverá entrar também no mercado de pisos de madeira, o Flooring, que começa a ser produzido a partir do segundo trimestre do próximo ano, e que deverá agregar US\$ 30 milhões ao

atual faturamento da empresa.

A Satipel, segunda produtora de madeira aglomerada do país, também anunciou a expansão de suas atividades no setor. O presidente da empresa, Salo Seibel, informou que a indústria está investindo US\$ 200 milhões na construção de sua terceira fábrica. A localização da unidade será definida nos próximos meses. Para a nova fábrica de aglomerados serão destinados US\$ 70 milhões. Do restante, serão investidos US\$ 50 em um programa de reflorestamento, e US\$ 70 milhões em uma nova unidade produtora de MDF (medium density fiberboard).

A empresa Placas do Paraná também anunciou novos investimentos no setor. Serão injetados US\$ 250 milhões em duas novas unidades. A empresa está negociando com os governos de Santa Catarina, Paraná e São Paulo para decidir onde será instalada a nova fábrica. Do montante, US\$ 60 milhões serão destinados para a construção de uma nova fábrica de aglomerados. A empresa também investirá US\$ 90 milhões na ampliação do reflorestamento e US\$ 90 milhões em uma unidade brasileira de MDF. Para a infra-estrutura das novas linhas de produção serão realizados investimentos de US\$ 10 milhões. O objetivo da Placas do Paraná é ampliar sua capacidade de aglomerados em 56% chegando nos 500 m³/ano. Pretende também, passar a produzir mais 200 mil m³, anuais, de MDF.



Suzano lança novo catálogo dirigido ao mercado editorial

A Cia. Suzano de Papel e Celulose, uma das principais fornecedoras de papel para livro, lançou, na 8ª Biental Internacional do Livro, do Rio de Janeiro, no Riocentro, a 2ª edição do mostruário da Linha Editorial. Atualizada e ampliada, a nova versão foi elaborada para atender às necessidades de designers, editores e escritores, entre outros profissionais. Esse mostruário possui dados técnicos importantes e úteis para o setor editorial, como gramatura,

espessura, opacidade e cores de cada tipo de papel, além de especificações sobre suas aplicações. Ensina também a calcular o número de folhas para um livro ou revista, a transformar a quantidade de folhas em quilos e a encontrar a espessura da lombada final. A distribuição do mostruário é dirigida aos profissionais do setor e clientes. Para obter mais informações sobre os produtos da Suzano é só acessar a home page: <http://www.suzano.com.br>.

ABPO coloca seu laboratório à disposição de usuários de caixas

A Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO), coloca à disposição dos usuários de embalagens uma solução prática para quem precisa realizar testes nas caixas de papelão ondulado e não dispõe de um local ou de equipamentos especializados. O laboratório está equipado para realizar 14 diferentes tipos de ensaios. Os preços de cada modalidade variam de R\$ 20,00 a R\$ 40,00,

exceto o de compressão de caixa, cujo preço é R\$ 100,00. Para obter mais informações sobre os serviços prestados pela entidade é só entrar em contato pelo telefone (011) 831-9844 ou acessar o e-mail da entidade: abpo@br.homeshopping.com.br. Quem tiver oportunidade poderá também conhecer a sua vitrine, inaugurada em setembro no Showcasing - World Trade Center São Paulo.

Balanço da Klabin recebe prêmio por transparência

A Klabin recebeu o primeiro prêmio Anefac-Fipecafi da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade e Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras. A empresa foi escolhida entre 500 como a que apresentou a melhor demonstração financeira ao mercado. O levantamento foi feito com base nas 500 maiores empresas em faturamento do país. As outras finalistas foram Pão de Açúcar, Cesp, Antarctica e Cosipa. O

prêmio é uma forma de promover e gratificar a transparência e credibilidade das informações contábeis e dos demonstrativos financeiros das empresas, segundo o presidente da Anefac, Roberto Brizola Martins. O trabalho de levantamento ficou por conta dos alunos de mestrado da USP, ligados à Fipecafi e o julgamento das dez finalistas foi feito por uma comissão formada por Ariovaldo Santos, José Ronoel Piccin, Néelson Carvalho e Sérgio Iudicibus.

Novos investimentos da Voith Sulzer no Brasil

Com objetivo de expandir os seus negócios, a Voith Sulzer Paper Technology inaugura, em breve, uma nova unidade no Brasil. O terceiro Centro de Serviços da empresa, no país, está sendo construído em Mucuri, no sul da Bahia. A Voith opera dois centros no

Brasil - em São Paulo e Ponta Grossa. Este ano, a empresa concluiu o Centro de Serviços no Chile que dará suporte para a indústria de celulose e papel chilena. Com a unidade de Nova Inglaterra (E.U.A), a empresa acumula 16 Centros de Serviços.

ECC do Brasil apresenta novo gerente-geral

O novo gerente-geral de operações da ECC do Brasil - subsidiária da English China Clays Internacional, maior fornecedora mundial de minerais in-

dustriais para o setor de papel e celulose - é o engenheiro químico José Tardeli Filho. Em 95, Tardeli assumiu a direção de negócios na empresa.

Jari deve retomar atividade em outubro

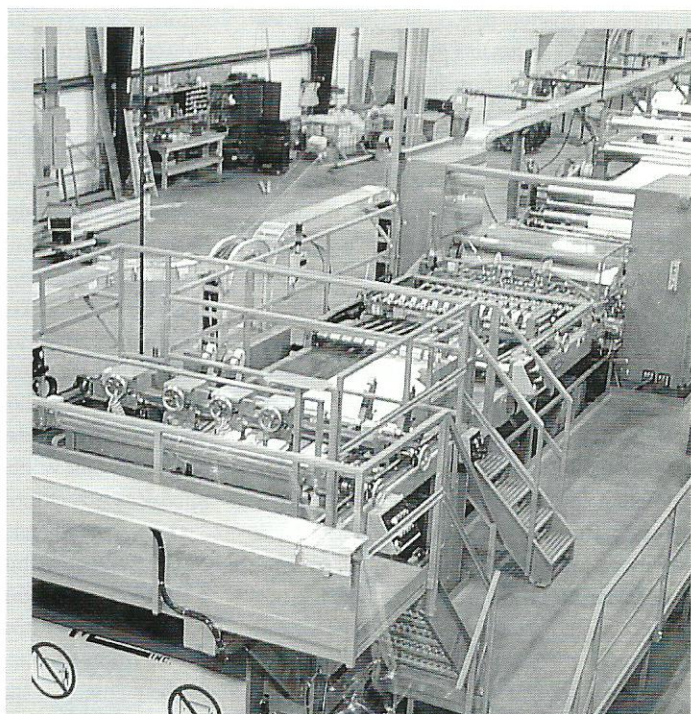
Em outubro, a Jari Celulose volta a operar, depois de ter suas atividades suspensas. Em maio deste ano, a usina termoeletrica da empresa pegou fogo, interrompendo a produção. O

BNDES deverá apoiar o empreendimento para a fábrica de celulose retomar suas atividades. Também ficou decidido o adiamento da venda da companhia, até que a Jari se torne rentável.

Verbatim lança papel para imprimir imagem fotográfica

A Verbatim Datalife, subsidiária no Brasil da Verbatim Corporation, está lançando um papel especialmente desenvolvido para imprimir, em impressoras jato-de-tinta, as imagens fotografadas nas novas câmeras digitais. O papel pode ser usado também para impressão de textos que exijam alta qualida-

de de definição e artes gráficas. Disponível no tamanho 8_x 11 (216 mm x 279 mm), o novo papel da Verbatim tem resolução de 7.200 dpi e absorve a tinta de forma a apresentar qualidade fotográfica, segundo o fabricante. Mais informações podem ser obtidas no telefone (011) 574-5991.



Novidades da Marquip

A Marquip desenvolveu sua nova cortadeira Sheetprotm especialmente para os equipamentos de conversão independentes, fábricas de papel e impressoras comerciais. Esta cortadeira dupla rotativa, de múltiplas aplicações, fornece o desempenho e qualidade do produto necessários para aumentar a rentabilidade

de por: aumento de desempenho e flexibilidade, redução de custos operacionais e de *downtime*. A energia consumida pela cortadeira é reduzida significativamente devido ao desenho exclusivo do facão e ao sistema de banco de capacitores, que armazena energia após cada corte, para uso durante cortes subsequentes.

Como agir para recuperar tributos pagos indevidamente

Com as constantes mudanças de regras, contribuintes ficam confusos. Mas impostos como ICMS, IPI, Finsocial, Pis, INSS, pagos indevidamente podem ser recuperados.

Fernando de Oliveira Marques (*)

Num ambiente de extrema competitividade de como o que estamos vivendo, o planejamento tributário deve ser considerado, de grande importância na estratégia global das empresas. A abertura da economia brasileira, tendo como pano de fundo a globalização, com reduções tarifárias significativas, no âmbito de acordos tais como Mercosul, Alca, Organização Mundial do Comércio (ex-Gatt) e União Européia, forçou as empresas brasileiras a atuarem num cenário totalmente novo, onde o concorrente não é mais só vizinho local, mas empresas do mundo inteiro, interessadíssimas nas potencialidades do mercado brasileiro.

Tal desafio aponta para a necessidade das empresas buscarem e perseguirem sempre o aperfeiçoamento de sua estrutura administrativa, em todos os níveis, devendo preocupar-se, principalmente, em encontrar caminhos legais que permitam atenuar os efeitos negativos da enorme carga tributária existente no Brasil. Neste sentido, a recuperação daqueles tributos pagos indevidamente ao Fisco é um caminho não apenas aconselhável mas, sobretudo, viável, considerando-se a legislação em vigor.

Existem, pelo menos dois caminhos para isto, inteiramente regulamentados através da Instrução Normativa nº 21, de 10 de março de 1997, que dispõe sobre a restituição, o ressarcimento e a compensação de tributos e contribuições federais, administrados pela Secretaria da Receita Federal: Pedido Administrativo de Repetição de indébito e/ou compensação; e Pedido Judicial de Repetição de indébito e/ou compensação.

Se a opção do contribuinte for pela Repetição indébito por via administrativa, o Pedido deve ser encaminhado diretamente à unidade da Secretaria da Receita Federal de sua cidade (pessoa física ou jurídica), através de formulário próprio, devidamente preenchido e acompanhado dos comprovantes do pagamento ou recolhimento, além do demonstrativo dos cálculos.

É aconselhável que o pedido seja encami-

nhado à autoridade administrativa da Delegacia da Receita Federal do domicílio fiscal do contribuinte ou, na sua falta, da Inspeção da Receita Federal. Isto facilita o trâmite para a autorização da restituição dos valores que estão sendo questionados.

No caso da Repetição do indébito via judicial, os passos a serem dados são os seguintes: inicialmente, o contribuinte tem que entrar com uma ação judicial declarando a existência do crédito que está sendo questionado; num segundo momento, com base numa sentença judicial com força executiva, dará início, então, ao processo de execução contra a União.

Feito isto, só resta esperar, já que, legalmente, o prazo para a confirmação do crédito bem como sua devolução fica por conta, exclusivamente, da autoridade fiscal. E mais: esta só devolverá tais valores através de títulos públicos (os precatórios).

O sistema judicial de Repetição de indébito é extremamente demorado, razão pela qual recomendamos o instituto da compensação, por ser mais rápido e eficaz.

Anteriormente, amparada na Lei nº 8.383/91, bem como em sua Instrução Normativa nº 67/92, a Receita Federal dificilmente aceitava a compensação de tributos federais. Isto só era possível através de ordem judicial, sobrecarregando o Poder Judiciário com medidas judiciais com esse objetivo.

A instrução normativa nº 21/97 permite que a compensação seja realizada de ofício ou a requerimento do interessado. No primeiro caso, o contribuinte será notificado no prazo de 15 dias para se manifestar sobre o procedimento da Receita Federal. Se ele não o fizer, o seu silêncio significará concordância com a decisão da Autoridade competente. No segundo caso, deverá preencher o formulário "Pedido de Compensação".

Outra inovação de grande importância, que está sendo regulada por essas novas disposições

é a compensação de crédito de um contribuinte com débito de outro, inclusive, podendo se referir a valores de um parcelamento.

Nesse aspecto, a compensação será efetuada a requerimento dos contribuintes interessados e titulares do crédito e do débito, formalizado por meio do formulário "Pedido de Compensação de Crédito com Débito de Terceiros". Este documento deve ser entregue na Delegacia da Receita Federal de suas respectivas jurisdições.

Com as facilidades introduzidas na legislação, tornando factível o direito do contribuinte na devolução de tributos recolhidos indevidamente, acreditamos que a Administração Fazendária contribuirá, decisivamente, para que as empresas aumentem a sua competitividade.

Exemplo: dos 2,51 milhões de contribuintes brasileiros cadastrados até dezembro de 1995, apenas 3% contribuía com 81,3% da receita tributária do País. E das 3 milhões de empresas existentes, na época, somente 750 mil pagaram imposto no exercício de 1994. A distorção também se manifesta quando se observa os impostos indiretos: quem ganha até três salários mínimos, compromete 30% da renda em impostos incorporados em bens de consumo. Já o segmento com renda acima de 20 salários gasta apenas 16%.

Esperamos, ansiosamente, que a efetiva aplicação desses dispositivos seja rigorosa e, que, os vários problemas existentes na Receita - falta de consciência de que a carga tributária não pode criar distorções no mercado concorrencial, insensibilidade frente à inserção do Brasil no mercado internacional, deficiência na estrutura numérica de pessoal e informatização insuficiente para atender a demanda atual - sejam solucionados, evitando, desta forma, que a desobstrução legal em favor do contribuinte não vire um jogo de soma zero.

* Fernando de Oliveira Marques é advogado tributarista, professor da PUC e da Unip e um dos coordenadores do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE)

KLABIN GANHA O 1º PRÊMIO ANEFAC/FIPECAFI DE MELHOR DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA AO MERCADO

IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. recebeu, no dia 3/9/97, em evento realizado no Hilton Hotel, em São Paulo, o 1º Prêmio instituído pela ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade e pela FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da Universidade de São Paulo.

A comissão julgadora foi formada pelos professores Ariovaldo Santos, Eliseu Martins, Nelson Carvalho e Sérgio Iudícibus, da FIPECAFI, e por José Ronoel Piccin, da ANEFAC. O concurso foi realizado em etapas, sendo a primeira realizada pelos alunos dos cursos de mestrado e de doutorado em Controladoria e Ciências Contábeis da FEA-USP, que selecionaram dez semifinalistas entre as 500 maiores e melhores empresas privadas e mais 50 empresas estatais. Em seguida, a comissão julgadora escolheu as 5 finalistas e, dentre essas, a vencedora do prêmio. Além da Klabin, as seguintes empresas chegaram à etapa final: Cia. Antártica Paulista, Cia. Brasileira de Distribuição/Grupo Pão de Açúcar, Cia. Energética de São Paulo - CESP e Cia. Siderúrgica Paulista - COSIPA.

Os principais critérios utilizados pela comissão julgadora foram a qualidade e o grau de transparência das demonstrações financeiras das empresas, referentes ao exercício de 1996 e publicadas em 1997.

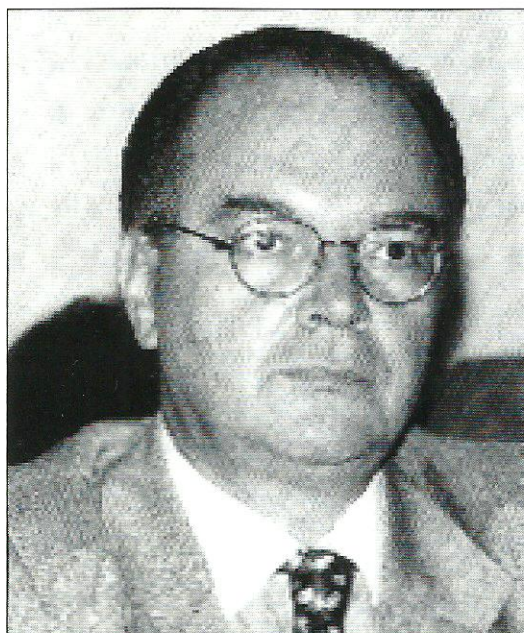
A Klabin sente-se honrada em receber essa importante distinção, que reconhece publicamente o alto nível de profissionalismo que imprime em seu relacionamento com o público, em especial, com o Mercado de Capitais do país e do exterior, e registra seus agradecimentos e congratulações à ANEFAC e à FIPECAFI pela instituição desse prêmio.



IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose SA

União de capacitações

Mario Higino N. M. Leonel(*)



Todas as associações representativas de setores produtivos são essencialmente voltadas para as funções institucionais. Mas em nenhum momento podem perder de vista que o objetivo supremo de qualquer atividade empresarial é o lucro - tanto pelo interesse de seus acionistas como em benefício social, mediante a criação de empregos, o pagamento de impostos, a geração de divisas e o aprimoramento da preservação ambiental.

No caso da celulose e do papel, cuja presença nacional é significativa, a representação do setor, que é globalizado, necessita caracterizar-se também por agressiva atuação internacional. Evidentemente temos em nosso favor a elevada qualidade de nossos produtos. Mas é justamente essa alta qualidade que dá origem, em determinados mercados, a barreiras contra nossa inserção. Essas barreiras, de vários tipos, vão desde a adoção de incentivos fiscais e creditícios para reflorestamento até linhas de financiamento a longo prazo e baixo custo para projetos locais. Além disso, outros países oferecem incentivos às exportações de seus produtos, adotando prazos e condições de financiamento distantes da realidade brasileira, ou criam barreiras não tarifárias, como selos ecológicos e certificações, só para citar algumas.

É nesse cenário que nosso setor, para desenvolver uma estratégia que amplie sua competitividade, decidiu unir em uma só entidade, a BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel, a competência das ações da ANFPC e a eficácia da atuação internacional da ABCECEL.

Formalizada no dia 2 de setembro, essa união dos esforços e da sinergia entre aqueles que se encontram na linha de frente das operações das empresas do setor e os profissionais que atuam na sua entidade de classe, vai ampliar a eficiência da ação setorial.

Dessa mescla de inteligências, competências e capacitações,

Da mesma maneira, deverão ser estabelecidos os mecanismos de acompanhamento sistemático das ações e a melhor forma de divulgação dos resultados obtidos.

resultará sem dúvida uma ação ainda mais compacta e eficaz.

No âmbito interno, a partir da segunda quinzena de setembro a Diretoria Executiva da BRACELPA estará realizando reuniões de trabalho para discutir e programar ações prioritárias a serem propostas à Diretoria, buscando sempre o interesse geral dos associados e a efetiva contribuição para o fortalecimento institucional e a competitividade do setor.

Participarão dessas reuniões todos os profissionais que têm prestado sua colaboração como coordenadores de grupos de trabalhos, comitês e *task forces*, os consultores especializados que prestam

serviço *part-time*, além do corpo técnico da própria Associação.

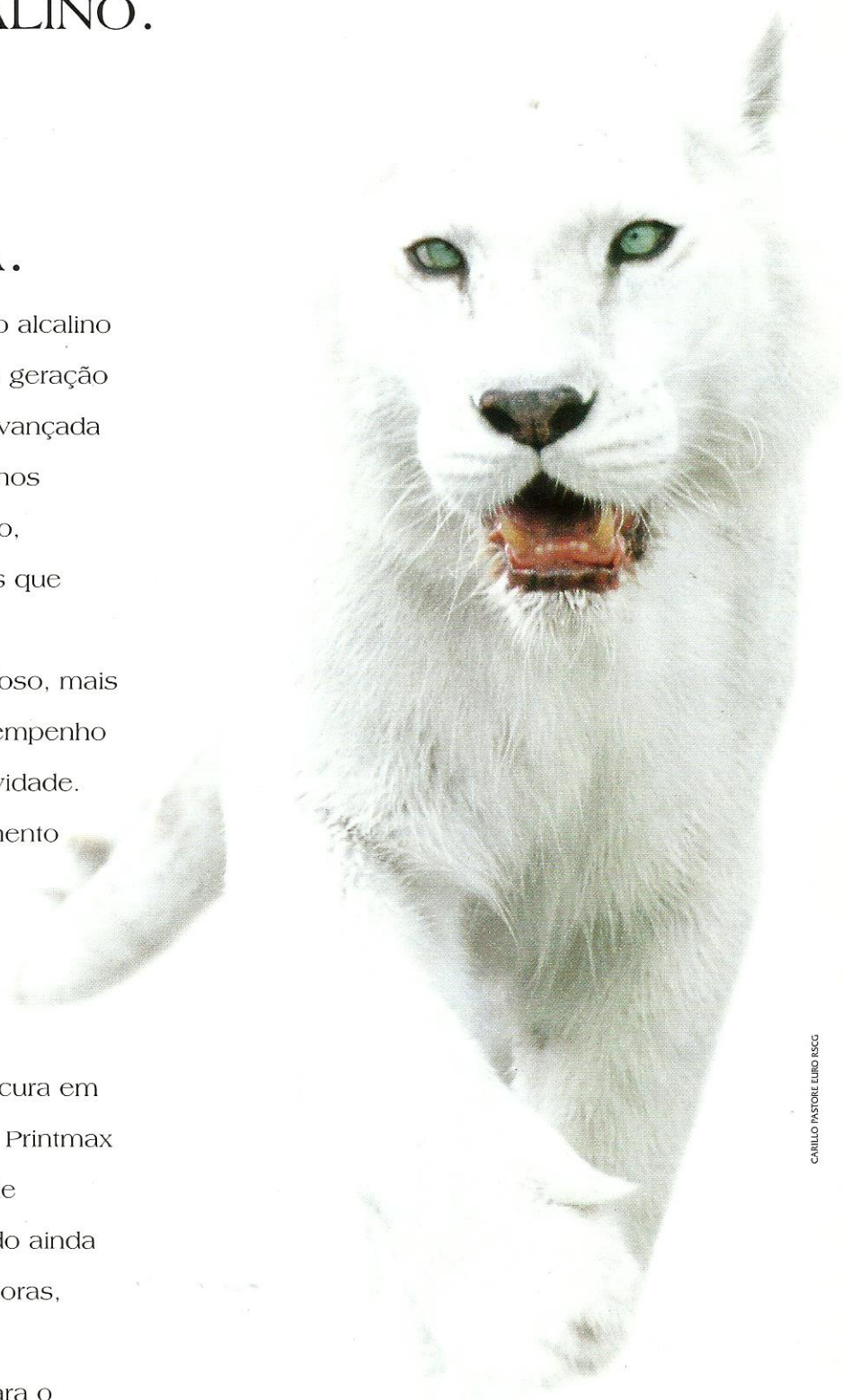
Do ponto de vista de gestão, essa será a primeira de uma série de iniciativas destinadas a propiciar ampla interface dos trabalhos em desenvolvimento, das relações entre áreas, das limitações e das oportunidades a serem intensivamente exploradas. O resultado esperado é a racionalização do tempo aplicado por todos os profissionais, com a revisão estrutural e eventual união de grupos e comitês, cujos objetivos possam ser consolidados em propostas de ações integradas, sinérgicas e eficazes. Da mesma maneira, deverão ser estabelecidos os mecanismos de acompanhamento sistemático das ações e a melhor forma de divulgação dos resultados obtidos.

Repensar as estratégias de atuação é um processo dinâmico que deve ser exercitado de modo permanente para favorecer a interação de objetivos, ações e procedimentos. Temos convicção de que esse papel é de fundamental importância para o sucesso do trabalho associativo e deverá contar, portanto, com o efetivo apoio de todos os interessados.

* Mario Higino N. M. Leonel é diretor executivo da BRACELPA - Associação Brasileira dos Fabricantes de Celulose e Papel.

PRINTMAX ALCALINO. MAIS BRANCO DA PRIMEIRA À ÚLTIMA FOLHA.

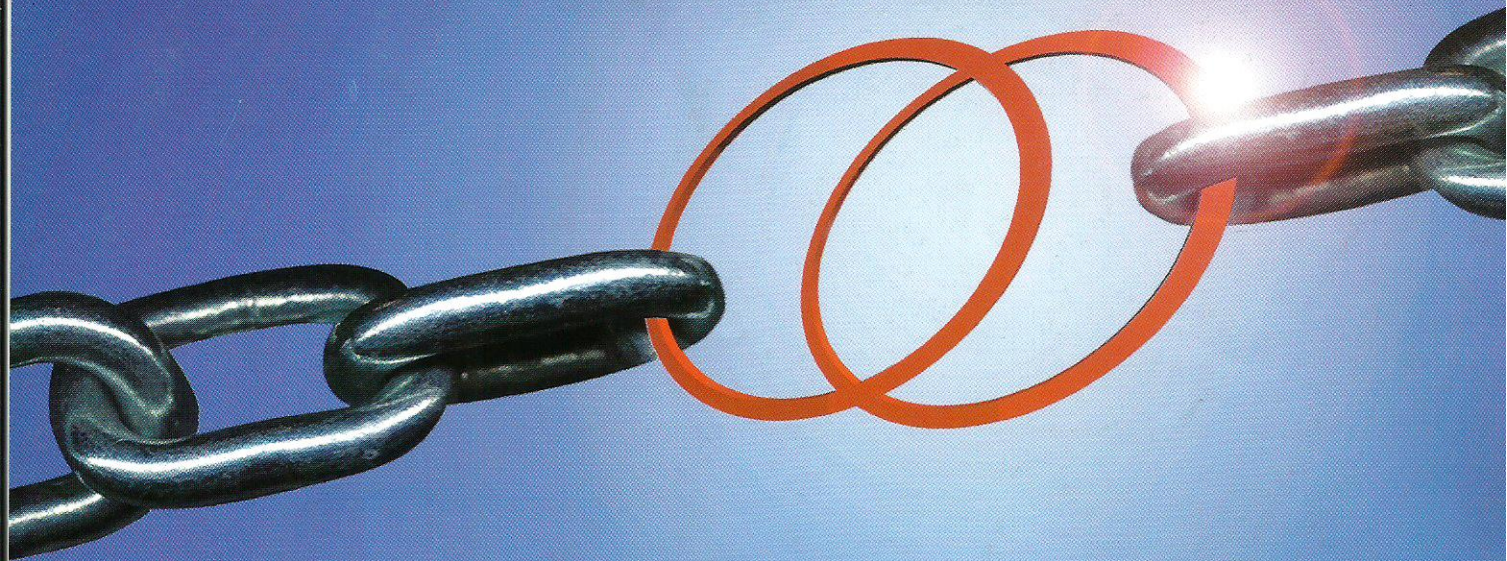
Printmax, o offset da VCP, é o primeiro alcalino da categoria. Ele inaugurou uma nova geração de papel offset, trazendo tecnologia avançada para imprimir novos rumos aos trabalhos profissionais. Além de ser mais branco, Printmax trouxe diversas propriedades que resultam em melhor printabilidade e acabamento. É mais opaco, mais sedoso, mais resistente, mais encorpado, com desempenho superior em máquina e maior produtividade. A experiência da VCP no desenvolvimento do Printmax Alcalino explica por que ele continua muito à frente dos alcalinos de hoje. Basta comparar a alvura inigualável e a estabilidade do papel, que mantém a mesma brancura em cada lote, em cada folha. Além disso, Printmax é o único offset que oferece opções de gramatura de 50 a 280 g/m², ampliando ainda mais as alternativas para gráficas, editoras, agências, birôs, estúdios. Com uma durabilidade que faz dele um papel para o próximo século, Printmax não é só mais branco. É mais branco por mais tempo.



CARILLO PASTORE LUJO BSCG

PRINTMAX





**ALIADA
À
SUA
EXPECTATIVA**

