

ANO XIV Nº 63 - 1998

ISSN 0102-5279

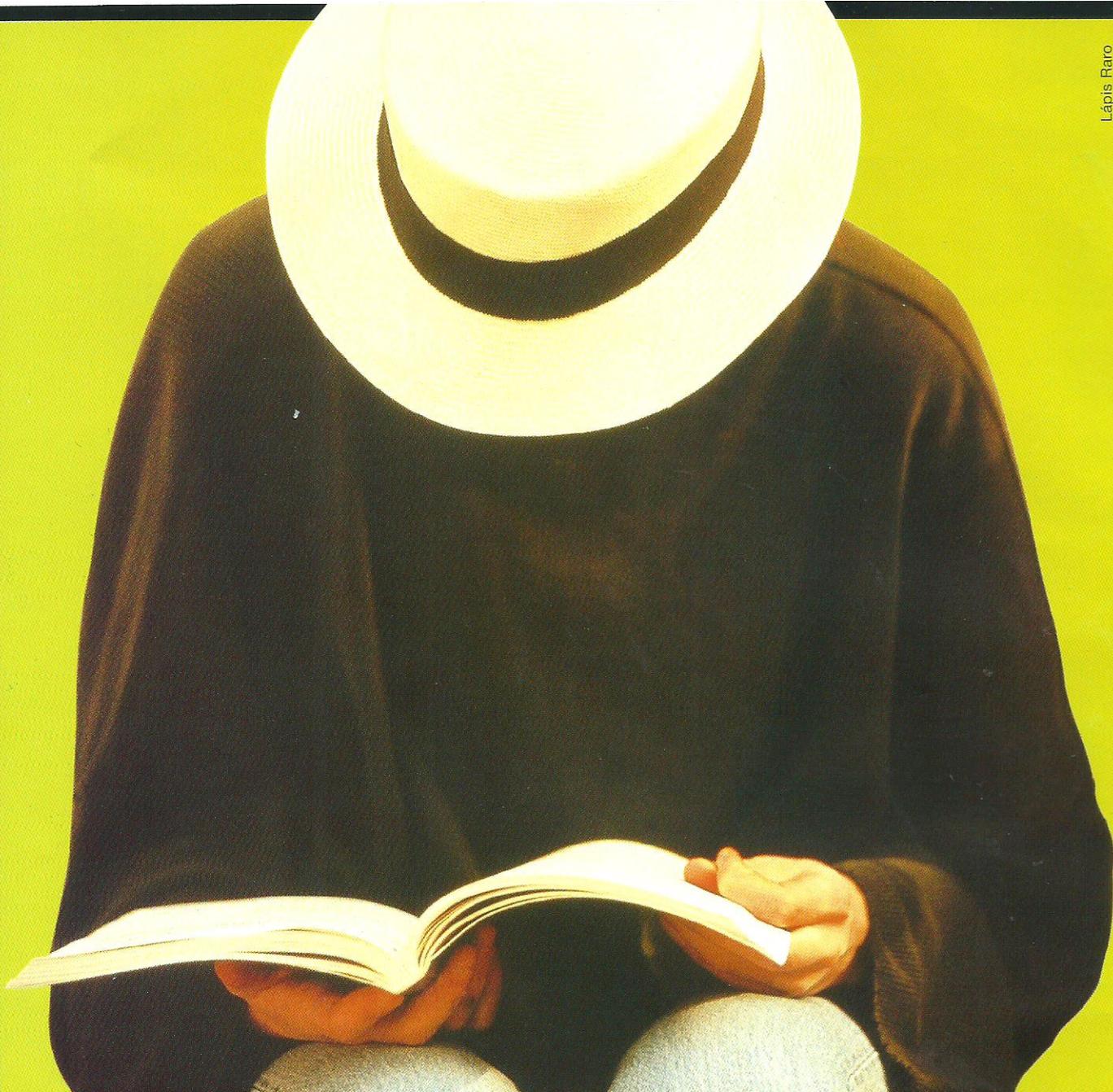
ENTREVISTA
MURILO PASSOS

CELULOSE & PAPEL



Recursos Humanos

**Estimular a polivalência
é o caminho das empresas**



O papel que faz parte da sua vida
vem da celulose que a gente faz.

Sem celulose não tem papel. Sem papel não tem poesia. Não tem livros. Não tem graça. Ficamos sem documentos, sem cartaz. Sem cartas de amor ou fotografias, a vida fica sem história, e a história passa sem memória. É por isso que ao completar 25 anos a Cenibra se orgulha muito de produzir celulose: a principal matéria-prima para inúmeras formas de papel. E para conquistar a posição de segunda maior produtora de celulose branqueada de eucalipto do mundo, a Cenibra somou tecnologia à responsabilidade social e ecológica. O resultado é um desenvolvimento sustentado, em harmonia com a natureza e a comunidade das regiões onde atua. Um investimento constante na vida.

25
anos
Cenibra

PARCERIA

Boris Tabacof *

O presidente Fernando Henrique Cardoso promoveu um feito histórico ao implantar e manter o sistema que eliminou a inflação absurda e vem assegurando a estabilidade da nossa moeda.

A concepção do Plano Real, mesmo em face das turbulências que vêm ocorrendo nos mercados de capitais internacionais, tem permitido ao governo brasileiro dispor de instrumentos para manter nossa economia no rumo, apesar de todas as dificuldades da rota.

Existe consenso entre o governo e empresários de que essa estabilidade é indispensável para que se promova no Brasil um clima favorável ao desenvolvimento empresarial e aos investimentos produtivos, único caminho viável para a criação dos empregos de que nossa população necessita.

É nesse contexto que o setor de celulose e papel vem mantendo fecundo diálogo com o governo, visando intensificar uma parceria destinada a aprimorar ainda mais nossa competitividade internacional, graças a qual já produzimos superávit de US\$ 1 bilhão na balança comercial brasileira.

Estamos certos de que o presidente da República tem clara percepção do grande potencial do setor para assumir ainda maior vulto, tanto na geração de divisas quanto na de postos de trabalho adicionais.

Ficou clara mais uma vez essa visão por ocasião da recente visita que fizemos ao presidente Fernando Henrique Cardoso, durante a qual ele manifestou expressamente a intenção de examinar a possibilidade de adotar medidas de apoio ao setor, notadamente visando à capitalização das empresas que o integram.

Quais as providências que se fazem necessárias? Na visita ao presidente da República, procuramos demonstrar que cinco são as principais iniciativas que permitirão maior desenvolvimento do setor, revertendo a tendência detectada por recente estudo do BNDES, que indica que, caso o setor não faça investimentos de US\$ 8,8 bilhões até o ano 2005, nosso País se tornará importador líquido de papel já em 2001.

As cinco medidas necessárias são as seguintes: apoio à capitalização das empresas, através da par-



“O setor de celulose e papel vem mantendo fecundo diálogo com o governo, visando intensificar uma parceria destinada a aprimorar ainda mais nossa competitividade internacional, graças a qual já produzimos superávit de US\$ 1 bilhão na balança comercial brasileira”

ticipação do BNDES/BNDESPAR, com o objetivo de aumentar as exportações e a geração de empregos; ampliação do prazo para recolhimento de impostos; implementação de mecanismos ágeis contra importações predatórias, adotando-se a presunção de grave dano iminente; condição competitiva para produção de Papel Linha D'Água (imune à tributação); adoção de mecanismos de estímulo à atividade florestal, similares aos existentes nos países concorrentes.

A parte que nos cabe nós certamente estamos desempenhando: do programa de investimentos de US\$ 13 bilhões para o período 1995-2005 que apresentamos ao presidente da República em agosto de 1995, US\$ 3 bilhões já foram investidos e outros US\$ 2,8 bilhões estão em andamento.

Mas há fatores adversos importantes que precisam ser considerados e que plenamente justificam a necessidade de uma parceria profunda com o governo. Um deles é a forte queda de preço de nossos produtos no mercado internacional, em decorrência dos ciclos econômicos, agravada pela redução da demanda, reflexo do desaquecimento econômi-

co nos principais países consumidores, que vêm comprometendo, continuamente, os resultados das empresas brasileiras, que se encontram descapitalizadas.

Outro fator importante de agravamento dessa situação é a exigência do recolhimento dos impostos, em prazos incompatíveis com o recebimento da receita. Atualmente, o prazo de recolhimento do IPI é de, no máximo, 20 dias, dependendo da data do fato gerador, com apuração por decênio.

A Constituição Federal veda à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão. Entretanto, essa imunidade atinge somente a comercialização do produto. Todos os tributos incidentes ao longo da cadeia produtiva não são ressarcidos na etapa final, acarretando uma discriminação contra o produto nacional, visto que o produto importado está totalmente desonerado.

Além disso, as medidas emergenciais promovidas pelo governo federal, no final de 1997, para fazer frente à crise financeira dos países asiáticos, vêm exigindo esforços adicionais do setor, para manter sua competitividade no cenário internacional. Nossos principais concorrentes internacionais tornaram-se mais competitivos através das desvalorizações de suas moedas, com destaque para os países escandinavos, ibéricos e, principalmente, os países asiáticos, grandes produtores e exportadores mundiais de celulose e papel.

Colocando-se em um dos pratos da balança a inegável competitividade já adquirida pelo setor, mais os maciços investimentos que estamos realizando e, no outro prato, todas as dificuldades fora de nosso controle que estamos enfrentando, parece claro que a palavra-chave para que possamos alcançar o equilíbrio indispensável, que permitirá que o setor contribua ainda mais para a economia brasileira, é mesmo a parceria. Parceria que efetivamente integre ações do governo e do setor, uma vez que os propósitos de ambos convergem claramente no sentido da geração de riqueza para o Brasil.

Boris Tabacof é presidente da Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel.

CELULOSE & PAPEL

Ano XIV - Outubro 98 - nº 63

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

Conselho Editorial
Alberto Fabiano Pires
Alfred Freund
Lenomir Trombini
Mário Higinio 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 Ventorim
Maroni J. da Silva
Sílvia Pimentel D'Alessio

Fotos
Nilton Queiroz

Revisão
Tânia Teófilo

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@mtcnetnsp.com.br

Fotolitos
Studio A Fotolito

Impressão
Studio A Fotolito

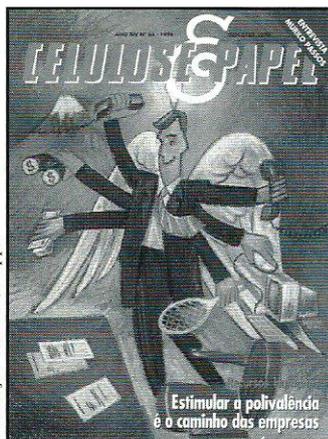


Ilustração Valentin Keppk

Capa

O sistema de remuneração por habilidades e competências é a mais nova tendência que promete revolucionar posturas no âmbito profissional, tanto de patrões como de funcionários ou colaboradores. Empresas que estão experimentando o modelo relatam suas inúmeras vantagens.

12

Agendas

A ingrata sazonalidade do mercado de agenda, que proporciona faturamentos inconstantes nas empresas é suprido, normalmente, com diversificação de produtos para papelaria. O mercado, além de sazonal é competitivo mas está em boa fase e os fabricantes do artigo estão confiantes.

16

Empresa

Ex-líder do mercado de papéis sanitários e dona da famosa marca "Primavera", a Manikraft está lançando novos produtos para atender às exigências do mercado, graças a investimentos de US\$ 4,5 milhões para a compra de novas máquinas.

19

Gente

Murilo Passos, da Bahia Sul, fala sobre sua vida no setor de papel e celulose, os anseios, hobbies e sua visão do futuro desta indústria.

26

Suprimentos

Os principais fornecedores do setor de papel e celulose mostram suas novidades durante o Congresso da ABTCP e acreditam estar preparados para o necessário ciclo de investimentos que deverá vir até 2005.

29

E MAIS

Números do setor

8

Bug do milênio

36

Noticiário

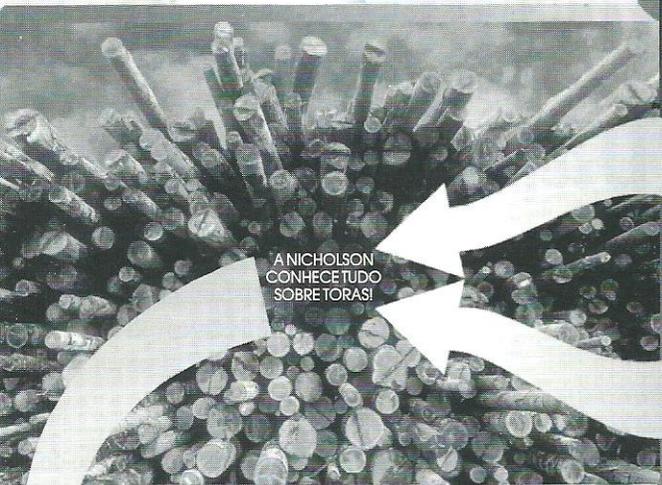
34

NICHOLSON

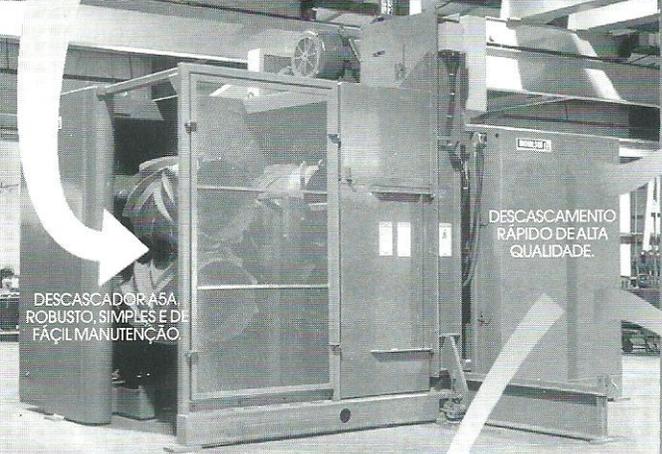
FOREST PRODUCTS EQUIPMENT GROUP



EngeMin



A NICHOLSON
CONHECE TUDO
SOBRE TORAS!



DESCASCADOR A5A,
ROBUSTO, SIMPLES E DE
FÁCIL MANUTENÇÃO.

DESCASCAMENTO
RÁPIDO DE ALTA
QUALIDADE.



ALIMENTA UMA OU
VÁRIAS TORAS,
CURTAS OU
LONGAS.

PICADOR A DISCO NICHOLSON PARA TORAS
INTEIRAS, PRODUZ OS MELHORES CAVACOS
PARA A PRODUÇÃO DE CELULOSE.

SUAVE
DESCELERAÇÃO
DOS CAVACOS,
PARA MAIOR
QUANTIDADE DE
ACEF.



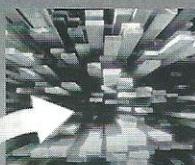
ACIONAMENTO CENTRAL EVITA
TRANSMISSÃO DE VIRBACÕES



EXPERIMENTADO CORPO
TÉCNICO E DE VENDAS.



PEÇAS E ASSISTÊNCIA
TÉCNICA.



TECNOLOGIA VOLTADA À
ECONOMIA DE FIBRAS.



DESCASCADOR A5A
OTIMIZADO PARA ALTA
VELOCIDADE COM TORAS
DE PEQUENO DIÂMETRO.



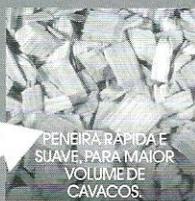
OS MAIS AVANÇADOS
PICADORES A DISCO.



DISSIPADOR DE ENERGIA
PROPORCIONA MAIOR
APROVEITAMENTO DE
CAVACOS.



PENEIRAMENTO
PRECISO DE CAVACOS.



PENEIRA RÁPIDA E
SUAVE, PARA MAIOR
VOLUME DE
CAVACOS.

É com orgulho que a *EngeMin* Projetos e Consultoria S/C Ltda, traz para o Brasil a linha de equipamentos de maior qualidade e produtividade disponível no mercado mundial para o processamento de toras.

Oferecemos toda a linha Nicholson, que possui comprovado desempenho técnico em todo o mundo desde 1948.

A eficiência no processamento de toras é fator fundamental na produção de celulose e em serrarias.

A NICHOLSON / *EngeMin* dispõem de técnicos qualificados e a mais ampla gama de equipamentos necessários à otimização no processamento de toras:

Carregadores de toras, robustos e resistentes, para aplicação em serviços pesados.

Decks de alimentação e transportadores.

Alimentadores de tora única, rápidos, com regime de até 30 ciclos / minuto.

Descascadores A5A NICHOLSON, totalmente automáticos, com velocidade de até 150 m/min.

Picadores de alta qualidade com disco de 109 a 406 cm de diâmetro.

Peneiras de cavacos NICHOLSON, mod. Fullflow, de alta velocidade e capacidades de 100 a 900 m³/h.

Sistemas completos, de transportadores a descarregadores de caminhões, para manuseio de cavacos.

Sistemas portáteis de descascamento e picagem com equipamentos de elevada qualidade para cavacos.

EngeMin

Projetos e Consultoria S/C Ltda.
Rua Aprígio e Araújo, 864-sala 803
CEP 14160-000-SERTÃOZINHO-SP
BRASIL

Telefone: (016) 645 2404
Telefax: (016) 645 3825

País torna-se auto-suficiente na produção do papel couché

Com a entrada da Ripasa, que produzirá 40 mil toneladas/ano e a expansão da Votorantim em mais 100 mil toneladas/ano, o Brasil deverá reverter a balança comercial deste segmento

Em setembro último a indústria brasileira conseguiu o feito de tornar-se auto-suficiente no fornecimento de papel couché de celulose. Com a entrada da Ripasa na fabricação do produto e o aumento de capacidade da Votorantim Celulose e Papel, que inaugurou uma nova unidade, o Brasil terá capacidade de produção de 255 mil toneladas anuais, revertendo uma tendência de déficit na balança comercial do segmento.

É difícil precisar o exato consumo aparente deste papel no Brasil - muitas vezes são importados grandes lotes do produto que ficam estocados por períodos indeterminados e só depois são consumidos -, mas as estimativas indicam que em 1997 foi de aproximadamente 225 mil toneladas, contra uma produção nacional de 115 mil toneladas. Com a produção menor que a demanda, cerca de 130 mil toneladas foram importadas, no período, ou seja 13,2% a mais do que as indústrias nacionais produziram. Os nossos maiores fornecedores internacionais estão na Europa e Ásia, a Alemanha, seguida pela Finlândia.

Crescimento -Em 1997, o Brasil produziu 115.599 toneladas de papel couché de celulose, 15,5 % mais do que a produção de 1996. Mantendo esse mesmo ritmo, mais as 140 mil toneladas que virão da VCP e da Ripasa, o país passará a uma capacidade instalada de 255.599 toneladas produzidas, ou seja, dobrará a sua produção de couché sobre o ano de 1997.

Esse incremento deverá ter impacto na balança entre produção e importação, fato que já vem ocorrendo na análise dos primeiros seis meses de 98. Nesse período, o



José Soares

“Já é possível encontrar até livros didáticos impressos em papel couché”

país produziu 56.529 toneladas de papel couché e importou 53.880 toneladas. Isso já é um bom sinal para um país, como o Brasil, que no ano passado viu suas importações de papel couché superarem, pela primeira vez, a produção, em 13,19%.

Suporte

A Votorantim acaba de inaugurar uma nova máquina e até setembro do próximo ano deverá estar operando em plena capacidade. A máquina está localizada na unidade em Piracicaba (SP) e possui capacidade para 100 mil toneladas anuais. A produção da VCP até então era de 75 mil toneladas, feitas em Jacareí. Com o incre-

mento a empresa assume posição de liderança neste tipo de papel revestido, ampliando a capacidade instalada para 175 mil toneladas/ano de couché. “A concepção do projeto foi voltada para a necessidade do mercado”, informou Gilberto Júlio Piatto, gerente geral da Unidade Piracicaba.

O investimento da VCP foi de US\$ 50 milhões e faz parte de um amplo programa de expansão iniciado em 94 que inclui também aumento da capacidade de produção de celulose e de papéis de imprimir e escrever. No final do projeto, a VCP estará elevando a sua capacidade de produção de 530 mil toneladas anuais e de 800 mil toneladas de celulose. O aumento da produção de couché teve início em 95, com a expansão das 25 mil toneladas que até então eram produzidas para 75 mil toneladas, com a implantação de um novo *off machine coater*, que substituiu o antigo equipamento em Piracicaba.

Outra empresa que está investindo em couché é a Ripasa. A produção foi iniciada no último mês com a entrada em operação de uma máquina Beloit, que vai operar a 800 metros/minuto, com capacidade para 40 mil toneladas anuais. A iniciativa absorveu investimentos da ordem de US\$ 30 mil. Segundo o superintendente de Marketing e Vendas da Ripasa, José G. Soares, entre as razões para a entrada da empresa neste mercado estão a necessidade de expansão da linha de produtos para o segmento gráfico, onde o único papel que a Ripasa não fornecia era o couché, a otimização da planta de Limeira, interior de São Paulo, e também para adi-

cionar produtos de maior valor agregado.

A produção, que futuramente será expandida, tem como destino o mercado interno, mas a Ripasa também quer aproveitar a boa penetração no Mercosul. Para fazer o pré-marketing do papel, a empresa importou produtos da Enzo, da Finlândia. "Estávamos conhecendo o mercado para quando nossa máquina começasse a trabalhar". A fabricação de couché, juntamente com o aumento da produção do *cut size*, fazem parte do plano de mudança do *mix* de papéis da empresa para linhas de maior valor agregado. A Ripasa é a quarta maior produtora de papel do país, com capacidade instalada de 400 mil toneladas/ano.

Os maiores consumidores de couché são as grandes gráficas e editoras, que absorveram 180 mil toneladas do produto em 1997. O consumo do couché, segundo Soares, está diretamente ligado ao PIB nos países desenvolvidos. No Brasil, o seu uso ainda é muito baixo em relação à média mundial. Na Argentina, por exemplo, em 1996 os papéis revestidos representaram 27% do total do consumo aparente de papel. No Brasil este índice está entre 13% e 16%, enquanto a média mundial é de 30%, apontando que ainda há grande espaço para o crescimento deste tipo de papel. Na comparação do consumo per capita a discrepância é ainda maior, enquanto a média mundial é de 20 quilos/habitante/ano, no Brasil é aproximadamente 1 quilo/habitante/ano.

No País, o aumento da utilização deste tipo de papel, a partir de 1990, está relacionado à abertura da economia e conseqüente competição acirrada entre as empresas, gerando a importância da manutenção da imagem com a confecção de produtos de melhor qualidade. É neste contexto que entram os papéis revestidos. Desta forma, relatórios anuais, malas-diretas, entre outras formas de impressos passaram a ser melhor trabalhados, apresentando um acabamento superior. Mas um importante segmento já está absorvendo também o produto, o mercado editorial. "Já é possível encontrar até livros didáticos impressos em papel couché", informa Soares. Os papéis revestidos, em geral, custam cerca de 40% mais que os não revestidos. "O couché é um produto de difícil fabricação, muito complexo, o que justifica o seu preço superior", explica o superintendente de Marketing e Vendas da Ripasa.

Suzano lança o Film Coating

O couché fabricado pela Votorantim e pela Ripasa é diferente do chamado LWC - Light Weight Coated (LWC), o qual é produzido no Brasil pela Inpacel - agora a Champion - feitos através das pastas de alto rendimento, obtida a partir de processo mecânico CTMP - Chemical Termomechanical Pulp. A Cia Suzano de Papel e Celulose é outra produtora nacional de papel couché. A empresa detém 23% do mercado de papel de imprimir e escrever, 26,3% no mercado de cartão e 8,9% no de celulose e acaba de lançar um papel intermediário ao couché e ao *off set*, o *Film Coating*. Segundo o fabricante, o papel apresenta um custo menor porque elimina duas etapas no processo de produção. A empresa tem como foco o mercado editorial, que apresentou crescimento de 49% de 1992 a 1995. Inicialmente produzirá de 400 a 600 toneladas do produto ao mês, mas a expectativa é de atingir 2.500 toneladas/mês em 1999.

Balança Comercial

Em 1979 o Brasil conseguiu inverter a balança comercial do setor, exportando valor maior do que o das importações, após a implantação, em 1974, do PNPC - I Plano Nacional de Pa-

pel e Celulose. Dez anos após a reversão da balança, o Brasil passou à condição de maior exportador de celulose de eucalipto do mundo. Produzia, na época, 4.639.114 toneladas de papel, 3.791.274 toneladas de celulose e 363.401 toneladas de pastas de alto rendimento. Daí para a frente, as vendas externas cresceram e passaram a ter um peso significativo no comércio exterior brasileiro, com superávites crescentes no balanço setorial.

Mas nem tudo são flores. No final de 1997, o BNDES aprofundou um estudo sobre as perspectivas do setor, frente ao desenvolvimento do mercado no âmbito externo. O resultado surpreendeu, pela advertência enfática: se o Brasil não começar já a expandir sua produção vai ter que novamente importar papel a partir de 2001.

O triste prognóstico promoveu a cogitação, no meio empresarial de novos investimentos para ampliação da capacidade instalada. Outra dependência que ainda enfrentamos é no item papel de imprensa. Mas neste caso, o fato de no Brasil este produto ser beneficiado por isenção constitucional de qualquer taxa de importação, o que desestimula os investimentos na área. Cortar a dependência externa demandará mais tempo.

Desempenho do papel couché no Brasil nos últimos anos

	1994	1995	1996	1997	jan.jun/98
Produção t.	92.208	100.081	100.094	115.599	56.529
Vendas Domésticas	89.020	87.296	101.761	104.769	58.216
Importação t.	17.355	69.190	59.983	130.848	53.880
Exportação t.	3.749	1.793	1.272	553	767

Fonte: Bracelpa

Investimentos

Período 1994/1998 = US\$ 160 milhões

Acréscimo de capacidade = 215.000 t/ano

Empresas	Novas Capacidades		Valor dos investimentos	
	Produção (em t/ano)		(em US\$ 1000)	
VCP	75.000 (jun/96)	100.000 (set/98)	60.000	70.000
Ripasa	40.000 (set/98)		30.000	
Total	215.000		160.000	

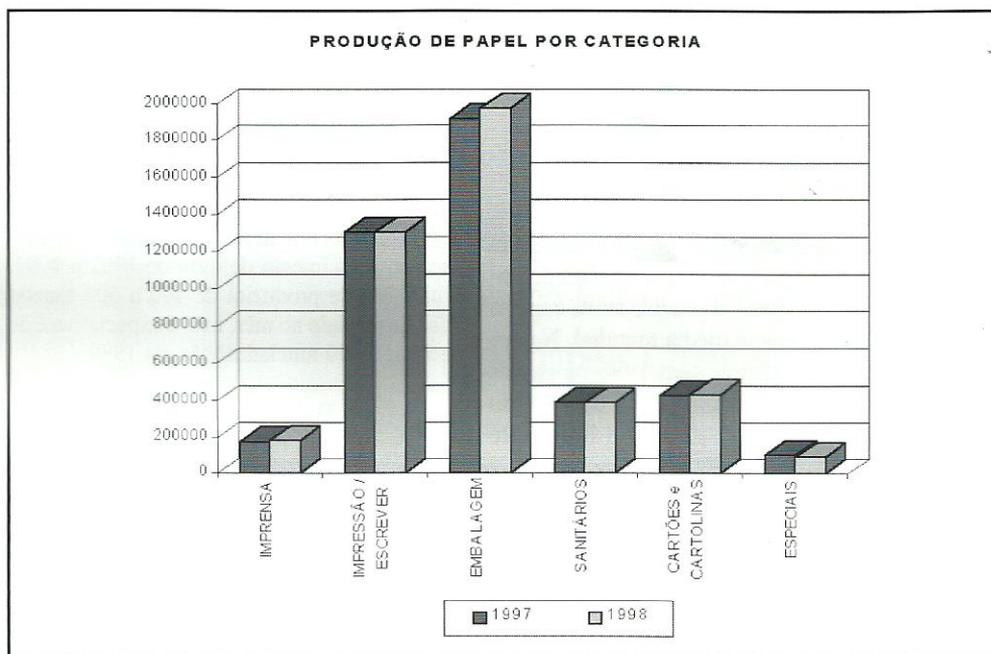
Fonte: Bracelpa

AUMENTA PRODUÇÃO DE PAPEL E CELULOSE DE JANEIRO A AGOSTO

A produção de papel nos primeiros oito meses alcançou 4.359.704 toneladas, registrando um acréscimo de 1,7% sobre idêntico período do ano passado. O destaque coube ao segmento de papel de imprensa que, no período analisado, cresceu 4,8%, com a produção de 179.578 toneladas. O mesmo segmento apresentou, também, boa performance no mercado externo, para onde foram vendidas 11.360 toneladas, registrando um acréscimo de 15,4% em comparação aos primeiros oito meses de 1997. No mercado externo, ainda, destaque também ao segmento de cartões e cartolinas, cujas vendas cresceram 21,9%, com o embarque de 39.733 toneladas.

As vendas para o mercado interno também registraram expansão (3,7%), com a comercialização de 2.617.073 toneladas. O segmento de papéis de imprimir e escrever obtiveram bom desempenho nas vendas internas, que somaram 759.431, o que representou um acréscimo de 9,5% sobre igual período do ano passado.

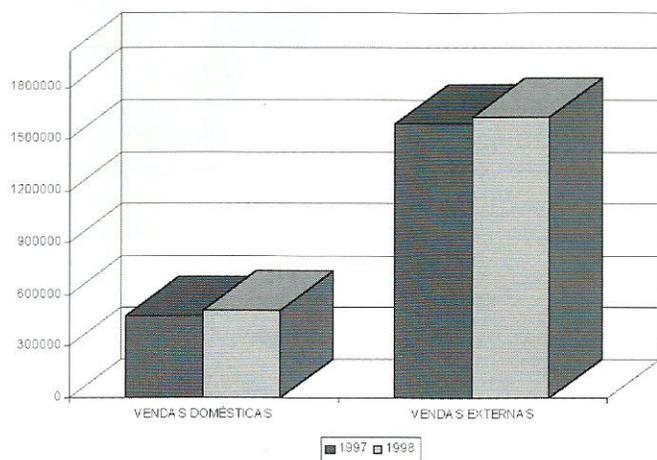
No acumulado de janeiro a agosto, foram produzidas 4.524.520 toneladas de celulose, apresentando uma expansão de 8,6% em relação ao mesmo período do ano anterior. A produção de celulose de fibra curta alcançou 3.358.081 toneladas, 10,6% mais do que as 3.036.305 toneladas produzidas entre janeiro e agosto de 97. As vendas externas de celulose somaram 1.625.649 toneladas, registrando um acréscimo de 2,5% sobre igual período do ano passado.



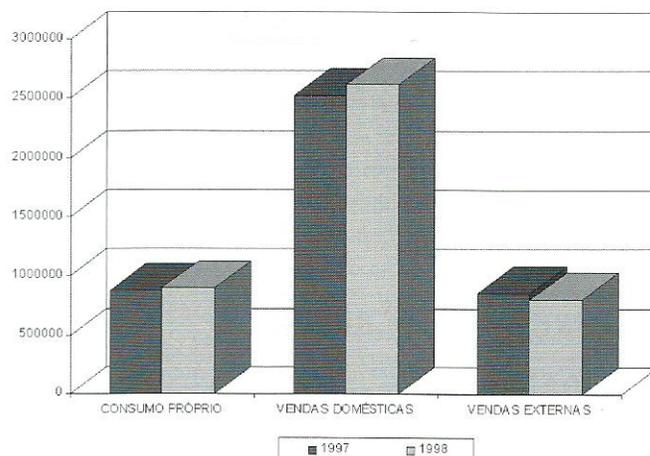
PRODUÇÃO DE PAPEL EM TONELADAS

PRODUÇÃO POR CATEGORIA			
	jan-ago/97	jan-ago/98	Cresc %
	<u>4285083</u>	<u>4359704</u>	<u>1.7</u>
IMPRENSA	171407	179578	4.8
IMPRESSÃO / ESCRIVER	1304011	1308614	0.4
EMBALAGEM	1913800	1968685	2.9
SANITÁRIOS	378405	378835	0.1
CARTÕES e CARTOLINAS	417846	430885	3.1
ESPECIAIS	99614	93107	-6.5

DESTINO DA PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS



DESTINO DA PRODUÇÃO DE PAPEL



DESTINO DA PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS - Em toneladas

VENDAS DOMÉSTICAS

jan-ago/97	jan-ago/98	Cresc %
<u>478958</u>	<u>509718</u>	<u>6,4</u>

FIBRA LONGA

47508	34638	-27,1
-------	-------	-------

Branqueada	33664	21587	-35,9
------------	-------	-------	-------

Não Branqueada	13844	13051	-5,7
----------------	-------	-------	------

FIBRA CURTA	394718	427312	8,3
--------------------	---------------	---------------	------------

Branqueada	373324	413003	10,6
------------	--------	--------	------

Não Branqueada	21394	14309	-33,1
----------------	-------	-------	-------

PAR	36732	47768	30,0
------------	--------------	--------------	-------------

VENDAS EXTERNAS

jan-ago/97	jan-ago/98	Cresc %
<u>1586224</u>	<u>1625649</u>	<u>2,5</u>

FIBRA LONGA	6537	651	-90,0
--------------------	-------------	------------	--------------

Branqueada	6199	475	-92,3
------------	------	-----	-------

Não Branqueada	338	176	-47,9
----------------	-----	-----	-------

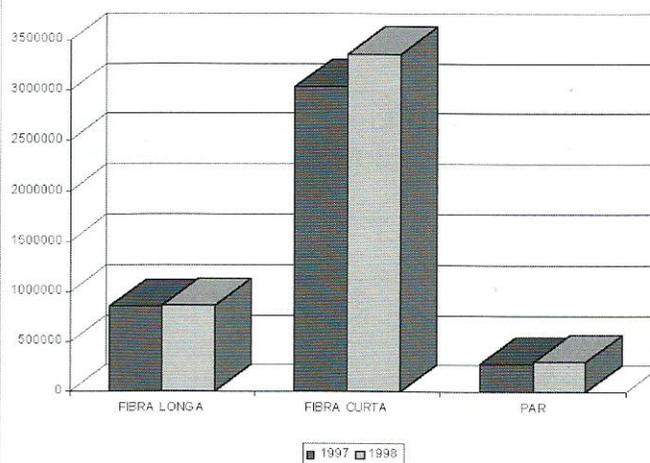
FIBRA CURTA	1576560	1621798	2,9
--------------------	----------------	----------------	------------

Branqueada	1562212	1596081	2,2
------------	---------	---------	-----

Não Branqueada	14348	25717	79,2
----------------	-------	-------	------

PAR	3127	3200	2,3
------------	-------------	-------------	------------

PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS



PRODUÇÃO DE PASTAS CELULÓSICAS - Em toneladas

	jan-ago/97	jan-ago/98	Cresc %
	<u>4166353</u>	<u>4524520</u>	<u>8,6</u>

FIBRA LONGA

	852468	861278	1,0
--	--------	--------	-----

Branqueada	90941	68507	-24,7
------------	-------	-------	-------

Não Branqueada	761527	792771	4,1
----------------	--------	--------	-----

FIBRA CURTA

	3036305	3358081	10,6
--	---------	---------	------

Branqueada	2843930	3182183	11,9
------------	---------	---------	------

Não Branqueada	192375	175898	-8,6
----------------	--------	--------	------

PAR	277580	305161	9,9
------------	---------------	---------------	------------

DESTINO DA PRODUÇÃO DE PAPEL-EM TONELADAS

CONSUMO PRÓPRIO

	jan-ago/97	jan-ago/98	Cresc %
	<u>878853</u>	<u>901616</u>	<u>2,6</u>
IMPrensa	0	0	0,0
IMPRESSÃO / ESCREVER	18954	21231	12,0
EMBALAGEM	852406	873951	2,5
SANITÁRIOS	0	0	0,0
CARTÕES e CARTOLINAS	4541	3868	-14,8
ESPECIAIS	2952	2566	-13,1

VENDAS DOMÉSTICAS

	jan-ago/97	jan-ago/98	
	<u>2524814</u>	<u>2617073</u>	<u>3,7</u>
IMPrensa	171903	167151	-2,8
IMPRESSÃO / ESCREVER	693499	759431	9,5
EMBALAGEM	848384	849456	0,1
SANITÁRIOS	364611	370039	1,5
CARTÕES e CARTOLINAS	366695	391292	6,7
ESPECIAIS	79722	79704	0,0

VENDAS EXTERNAS

	jan-ago/97	jan-ago/98	
	<u>859260</u>	<u>808269</u>	<u>-5,9</u>
IMPrensa	9841	11360	15,4
IMPRESSÃO / ESCREVER	564867	525548	-7,0
EMBALAGEM	226145	208773	-7,7
SANITÁRIOS	16411	13537	-17,5
CARTÕES e CARTOLINAS	32588	39733	21,9
ESPECIAIS	9408	9318	-1,0



HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ NÃO OUVIU UMA HISTÓRIA SOBRE FLORESTA ENCANTADA?

Maria-leque: ave rara da família do bem-te-vi, que habita as áreas de mata nativa secundária das florestas Klabin. Ave símbolo da Fazenda Monte Alegre.

Esta é a história do carinho e proteção que a Klabin dedica às suas florestas plantadas de pinus, eucalipto e araucária nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Graças à adoção pioneira de um programa de "Desenvolvimento Sustentado", a Klabin harmoniza suas atividades produtivas com a natureza, garantindo a biodiversidade e o equilíbrio dos ecossistemas das regiões onde atua. Ao todo são 230 mil hectares de reflorestamentos e 100 mil hectares de matas nativas preservadas e protegidas, que por estarem interligadas favorecem a auto-sustentabilidade de plantas e animais. Em seu Centro de Interpretação da Natureza, visitado principalmente por estudantes, a Klabin incentiva a educação ambiental através de atividades relacionadas ao conhecimento e à preservação do meio ambiente. Esta é a história das florestas encantadas da Klabin. Uma história onde desenvolvimento e preservação convivem em harmonia para sempre.



Indústrias **Klabin** de Papel e Celulose SA

NOVO CONCEITO DE REMUNERAÇÃO ESTIMULA A POLIVALÊNCIA

O sistema de remuneração por competência ou habilidade é uma nova tendência dentro das empresas de gestão moderna que, entre outras coisas, estimula o autodesenvolvimento profissional.

Silvia Pimentel D'Alessio



Ilustração: Valentim

A capacitação dos recursos humanos está sendo cada vez mais valorizada pelas empresas como uma imprescindível fonte de vantagem competitiva. Parte dessa nova consciência é resultado dos processos de enxugamento e reestruturação, das mudanças na forma de organização do trabalho, além dos avanços da automação e da tecnologia de informação. Hoje, mais do que nunca, é grande a procura por profissionais qualificados, polivalentes e capazes de entender como o seu trabalho tem relação direta com

os resultados da empresa. Com menos supervisão e mais autonomia, o trabalhador do futuro deve saber agir diante dos imprevistos e estar disposto a melhorar constantemente os processos em que atua. Os resultados dessas no-

vas posturas refletem diretamente em maior motivação, comprometimento e, conseqüentemente, maior remuneração.

Neste contexto, novas formas de remuneração estão sendo desenhadas ou adaptadas às modernas estruturas organizacionais, colocando em xeque a política tradicional da recompensa baseada nos cargos ocupados. O sistema de remuneração por competências ou habilidades, por exemplo, é uma nova tendência que está revolucionando a vida de funcionários ou colaboradores, levando-os, espontaneamente, a

adotar novas posturas no âmbito profissional, além de simplesmente fazer o trivial. Apesar dos benefícios já proporcionados em termos de eficiência, agilidade e flexibilidade, o modelo não é indicado para todas as empresas e sim, segundo a Arthur Andersen (ex-Coopers & Lybrand do Brasil), para novas unidades industriais com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de equipes autogerenciadas e um estilo voltado para a administração participativa.

Cargo: coisa do passado

No sistema de remuneração por competências, o cargo ocupado ou o tempo de experiência em determinada função deixam de ter importância cada vez mais e não são garantias de maior salário. As pessoas passam a valer por cada uma das coisas que sabem fazer bem, além do seu conhecimento técnico. Contam muito as atitudes, o jeito de se relacionar, ou seja, o comportamento em geral. “Nesse sistema, o salário está diretamente vinculado às competências e a única forma de aumentá-lo é aprimorando ou desenvolvendo novas competências e habilidades”, resume o consultor da Arthur Andersen, Renato Gutierrez.

Diferentemente do modelo tradicional, em que o cargo é a base do salário, na remuneração por habilidades ou competências os aumentos de salários estão diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o funcionário tem de demonstrar o domínio dos conhecimentos. Aqueles que adquirem habilidades relacionadas a diferentes funções tornam-se mais valiosos para a empresa e têm maiores possibilidades de evolução. O resultado imediato dessa mudança é que as pessoas passaram a ocupar funções flexíveis, com perspectivas



**Renato Gutierrez,
da Arthur Andersen**
*“Salário vinculado
às competências ou
habilidades”.*



Jerônimo Ruiz, da Bracelpa
*“O modelo procura valorizar
as competências individuais
e adequá-las às funções
exercidas na empresa”.*

de ampliação das atribuições em função de suas competências, o que acabou por estimular a polivalência de cada um dentro das organizações.

“Esse modelo procura valorizar as competências individuais e adequá-las às funções exercidas dentro da empresa, com vistas a um melhor desempenho. Com isso, espera-se um indivíduo mais motivado, porque ele vai estar se dedicando a algo que conhece e que, provavelmente, gosta. As pessoas são mais competentes nas atividades que lhes trazem prazer ou satisfação”, resume o consultor da Bracelpa, Jerônimo Ruiz. Para sustentar a tese, vale lembrar as declarações que Bill Gates fez certa vez: “Eu não tenho nada mais divertido para fazer do que ir à Microsoft”.

A certificação

Segundo os especialistas da Arthur Andersen, o primeiro passo para a implantação do novo modelo é levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa, ou seja, sua visão de futuro, direcionamento estratégico e missão. Depois, é preciso identificar as competências essenciais da organização com vistas a alcançar as metas estabelecidas. Em seguida, é necessário desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área e processo. Por último, promover o desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

Uma das tarefas mais importantes e complexas é a identificação das competências, já que se tratam de coisas abstratas mas que precisam ser certificadas. O colaborador deve comprovar, na prática, que é capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos com os níveis adequados de qualidade, produtividade, prazo etc. Assim, os instrumentos de avaliação do modelo devem ser bastante claros. Em empre-

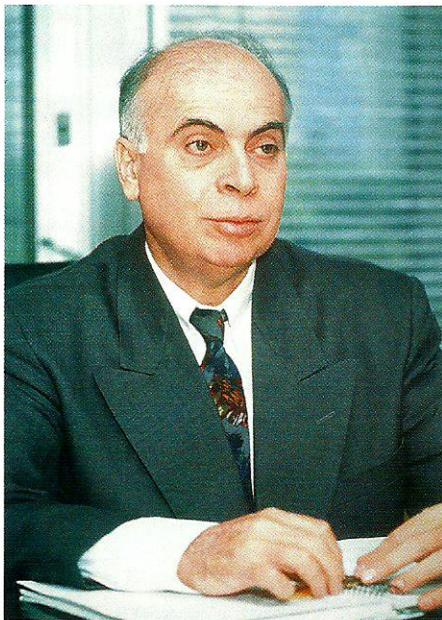
sas mais tradicionais, por exemplo, as certificações por habilidades são conduzidas pelos chefes. Nas mais modernas, por sua vez, é comum a formação de comitês com a participação de pares, líderes e subordinados. A avaliação envolve questões técnicas e, muitas vezes, comportamentais, como estilo de liderança e capacidade de relacionamento interpessoal.

VCP: pioneira no setor

Empresas que adotarem essa alternativa estarão reduzindo a distância entre líderes e liderados, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais e melhorando a prontidão para mudanças. Os resultados poderão ser avaliados com base na eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade.

No setor de papel e celulose, a Votorantim é uma das empresas pioneiras que se propôs a adotar essa nova forma de remuneração, ainda em fase de desenvolvimento. O sistema é um dos sub-projetos desencadeado a partir da macro-visão trazida pelo projeto Repensar, responsável pela implantação do novo modelo de gestão da empresa, cujas premissas básicas são a organização em células e times, a multifuncionalidade e a gestão participativa. “O modelo possibilita uma remuneração mais justa, com ênfase no desenvolvimento de talentos humanos. Além disso, estimula o autodesenvolvimento e dá a possibilidade aos funcionários de administrar o seu próprio progresso”, acredita o diretor de Recursos Humanos da Votorantim, José Francisco Pereira Garcia.

A Champion é outra empresa do setor que vem experimentando essa nova política de remuneração, mesclada com a metodologia Hay, desde 1992. Lá, a partir de uma determinada posição na estrutura, os salários passam a



José Francisco Garcia, da Votorantim Celulose
“O modelo possibilita uma remuneração mais justa, enfatizando o desenvolvimento de talentos”.



Cláudio Monte Cassiano, da Champion
“Uma das vantagens é que a empresa deixa de remunerar os cargos empiricamente”.

ser administrados levando-se em consideração, também, as competências agregadas pelos ocupantes. Na opinião do diretor de Recursos Humanos e Administrativo da empresa, Cláudio Monte Cassiano, uma das vantagens trazidas pelo sistema é que a empresa deixa de remunerar os cargos empiricamente. “O colaborador é estimulado a adquirir novas competências, que serão traduzidas na sua valorização pessoal e profissional”, acrescenta Cassiano. Segundo ele, essa nova forma de remuneração já foi assimilada por todos os colaboradores, agora conscientes de que a ascensão profissional está diretamente ligada ao empenho, aos novos conhecimentos e competências obtidos. “Para a empresa, o resultado é sentido na melhor qualidade dos trabalhos, pois quem conhece mais, pode fazer melhor, em menor tempo”, acrescenta.

Estratégia

Maior alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e os esforços individuais de capacitação e aplicação dos conhecimentos. Esse foi o maior ganho da Ceman, prestadora de serviços de manutenção para empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari, após ter implantado o sistema de remuneração por habilidades assim que percebeu o anacronismo entre a sua nova estrutura organizacional e seu sistema de recompensa.

O desenvolvimento e a implantação do PCRH - Plano de Carreira e Remuneração por Habilidades, realizado em parceria com a Coopers & Lybrand do Brasil (antes da fusão com a Arthur Andersen), teve duração de 10 meses e foi concluído no final de 1996. Suas etapas principais foram: diagnóstico, criação do modelo, desenvolvimento do modelo e implantação. Depois de implantado, os 150 cargos existentes na empresa foram agrupados em sete

carreiras, nas quais se definiram 463 habilidades. Segundo a Coopers & Lybrand, o sistema foi bem recebido em todos os níveis.

O mesmo caminho foi seguido pela Copesul. Logo após um processo de reengenharia realizado em 1993, a empresa, uma central de matérias químicas do pólo petroquímico do Sul, sentiu a necessidade de modernizar radicalmente a sua gestão administrativa. Para isso foi buscar informações na Shell, no Canadá, que havia implantado o modelo de remuneração por habilidades, com o objetivo de avaliar as vantagens desse novo conceito. A implantação teve duração de um ano e foi adaptada às próprias características da empresa, uma ex-estatal. “Associamos habilidades à execução de um produto ou serviço por um determinado time. A certificação está associada à prática efetiva da ação”, resume Luiz Otávio Possani, facilitador do time de RH. Lá, o que a empresa chama de facilitador é uma espécie de porta-voz de cada time, que tem por responsabilidade “facilitar” as ações técnicas de cada grupo de trabalho.

Na Copesul, cuja estrutura é enxuta (diretoria, unidades, times e três assessorias), existem 840 funcionários, divididos em 38 times, que não possuem chefia direta, mas o facilitador, cuja escolha é feita pelos próprios integrantes de cada equipe. “Uma das vantagens é possibilitar uma visão sistêmica de todo o processo, pois ninguém se prende a uma única tarefa”, conta Possani. Ele explica que cada habilidade tem a sua pontuação, que é convertida em remuneração. Cresce dentro da empresa quem mais desenvolve novas habilidades.

Entre outras vantagens enumeradas por Possani estão a satisfação dos colaboradores no processo, crescimento individual, maior abrangência nas decisões e estímulo à polivalência.

O que as empresas esperam de seus executivos

Para identificar quais são os critérios de avaliação utilizados durante o processo de escolha e contratação de executivos de alto nível no Brasil, a Coopers & Lybrand do Brasil fez recentemente uma pesquisa, em várias fases, envolvendo 800 dirigentes de 200 empresas. A lista fornece subsídios interessantes para a elaboração de uma lista de competências, onde estão, muitas vezes, embutidos valores, atitudes e traços de comportamento em geral.

Conjunto e fatores de avaliação de executivos

Conjuntos	Fatores Individuais
1. Educação, carreira e vida organizacional	Boa educação universitária; orientação para processos, pessoas e resultados; capacidade de lidar com situações complexas; carreira de sucesso; conhecimento de idiomas; comprometimento com a organização; motivação pela carreira.
2. Visão, criatividade e realização	espírito inovador e criativo; visão de futuro; capacidade de planejamento; capacidade de realizar; de assumir riscos; inteligência geral elevada; capacidade de solucionar problemas
3. Relacionamento interpessoal e comportamento organizacional	adequação à cultura do cliente; boa química com superiores, pares e subordinados; experiência; prática de vida; capacidade de relacionamentos duradouros, com respeito mútuo.
4. Imagem, saúde e energia	boa imagem pessoal e saúde; energia e dinamismo; praticante de esportes e exercícios; abstinência de fumo, álcool e drogas (ou uso moderados dos dois primeiros).
5. Maturidade, comunicação e liderança	ego forte e sob controle boa; comunicação; articulação e ser assertivo; capacidade de negociação e flexibilidade para mudança; bom ouvinte; simpatia e compaixão pelas pessoas; boa liderança; autenticidade e transparência; maturidade diante da vida e da adversidade.
6. Ética, humor, cortesia e vida associativa	ética, integridade; senso de humor; tato e prudência; cortesia; ter responsabilidade social e participação comunitária; plano de vida.
7. Vida pessoal, família, cultura e lazer	vida pessoal plena e rica; ser bem casado; vida afetiva e familiar bem ajustada; interesses culturais e artísticos; hobbies; vida associativa; frequência a clubes

* Extraído do Livro Remuneração por Habilidades e por Competências, da Coopers & Lybrand do Brasil

AGENDAS

Mercado tem sazonalidade ingrata, é competitivo, mas está em boa fase

Companheiras fiéis para os mais importantes acontecimentos do dia-a-dia, as agendas ganham cada vez mais valor agregado para conquistar diferentes tipos de consumidores.

Já estão no comércio as novas coleções de agendas para 1999. Mercado estimado em 12 milhões de unidades anuais, os fabricantes de agendas descobriram na segmentação um trunfo para continuar crescendo. E deu certo. Apesar de não haver dados disponíveis sobre o consumo nos últimos anos, os fabricantes estão otimistas quanto ao futuro e apostam cada vez mais nos diferenciais que agregam valor ao produto. Assim, as agendas deixaram de ser aliadas apenas de executivos repletos de compromissos. Os jovens agora são também um grande filão. Há empresas que criam coleções especialmente para este batalhão que cada vez mais tem na agenda uma companheira do dia-a-dia.

O segmento de agenda corresponde a uma parte substancial do setor de papelaria, que em 1997 movimentou R\$ 485 milhões - 7,5% do faturamento da indústria gráfica nacional. Apesar de atrativo, o mercado de agendas é altamente sazonal. São dois segmentos de atuação, o promocional, das agendas institucionais, que normalmente trazem o logotipo de empresas e atendem ao setor de brindes, e o de distribuição, direcionadas ao comércio em geral, ambos com cerca de seis milhões de unidades anuais cada.

Empresas que trabalham com este produto iniciam o processo de produção nos meses de maio, junho e julho. As agendas começam a chegar no comércio entre agosto e setembro. Por isso, todas trabalham com outros produtos, na maioria, materiais de papelaria, como blocos, cadernos, risque-risque, etc. "No geral, para a venda de agenda serve a regra do vendedor de sorvetes que no inverno vende pastel, ou seja, a diversificação é imprescindível", compara Marcio Cantos, gerente Comercial da editora Cidade Nova. Há 9 anos a editora confecciona a agenda Recriar e conta

atualmente com uma produção de 40 mil agendas por ano, o corresponde a 15% do faturamento da empresa. A receita da Cidade Nova é a de praticamente todas as empresas do mercado, ou seja, não depender exclusivamente do artigo, além de agregar valor ao produto, seja utilizando uma capa emborrachada, em couro colorido ou imprimindo mensagens em suas páginas.

Três fabricantes dominam o mercado

A Foroni, indústria gráfica com 74, anos iniciou a produção de agendas há dez e hoje confecciona 1 milhão de unidades, o que representa 20% de seu faturamento. A empresa, que está entre os três maiores fabricantes do país, completa a sazonalidade do mercado com cerca de 500 itens para papelaria como blocos de papel e envelopes, que apresentam venda regular durante o ano todo. É o mesmo caso da Confetti Indústria e Comércio Ltda., que produz 300 mil unidades por ano e atua no ramo desde 1990. O volume representa 30% do seu faturamento de R\$ 5 milhões. Renato Chvindelman, gerente de Marketing da Confetti, diz que além da sazonalidade, o setor de agendas é "muito competitivo e extremamente exigente com relação a preços, prazos e novidades".

Já a líder na produção de agendas do segmento promocionais, a Pombo Lediberg (a antiga Brindes Pombo formou uma joint-venture no ano passado com a Italiana Lediberg, que produz anualmente 37 milhões de agendas e possui o maior parque gráfico da Europa) confecciona 1,5 milhão de agendas/ano e o segmento representa mais de 85% do faturamento da empresa, segundo a gerente de Produtos, Rosângela Vidal. Os



20% restantes são provenientes da fabricação de índices telefônicos (produzidos na Itália), blocos cubos e calendários magnéticos de mesa. A Pombo foi pioneira no mercado promocional, há 67, anos e mantém-se na posição de líder até hoje. Já no mercado de varejo entrou em 1940. A empresa tem uma estratégia própria: começa a definir sua coleção a partir de setembro e o início da produção para estoque se dá no começo do ano seguinte. "Enfrentamos a sazonalidade buscando antecipar as vendas, através da parceria custo-benefício com nossos clientes. Como temos estrutura local, podemos personalizar os produtos para os clientes no Brasil e atender pedidos mais urgentes", explica Rosângela Vidal.

Previsões otimistas e apostas na segmentação para ampliar mercado

A líder do setor, que é formado por cerca de 20 empresas, é a Tilibra, com participação de mais de 30%. Produz de 3,5 milhões de agendas para o mercado nacional e mais 500 mil para a América Latina, segundo o diretor superintendente Caio Coube. O faturamento da empresa neste ano deve chegar nos US\$ 172 milhões, praticamente o dobro registrado há quatro anos. As agendas respondem por 13% das vendas da empresa (os cadernos 55%).

Os fabricantes de agendas estão otimistas quanto ao futuro do setor. A maioria acredita



Studio A, 10 anos de qualidade no mercado gráfico

Se você precisa de um fotolito que respeite seus prazos e tenha qualidade e experiência. Não precisa mais se preocupar.

Se você precisar de uma gráfica competente, com equipamento quadricolor de última geração, é só deixar o fotolito com a gente.

STUDIO
BUREAU

Studio A

FOTOLITO, GRÁFICA E EDITORA

(011)415-9133 (011)415-9401

em vendas maiores neste ano. A Confetti, que faturou R\$ 5 milhões em 1997, espera um crescimento de 20% neste ano. Já a Foroni registrou faturamento de US\$ 25,5 milhões, um crescimento de 7% sobre 96. Para 98 as expectativas são mais otimistas e a previsão é de um incremento na receita entre 10% e 15%. Mas em número de agendas a cifra deverá ser ainda maior. A Foroni espera aumentar a produção em 30%, segundo a gerente de Marketing, Marici Foroni Campanella.

E a estratégia para as empresas competirem neste mercado acirrado? A segmentação tem sido o trunfo para garantir a participação na disputa. Esta estratégia começou há menos de uma década quando os fabricantes começaram a explorar o filão das agendas para adolescentes. Desde então, a grande tendência tem sido a segmentação, procurando atender as mais variadas preferências, abrangendo consumidores distintos, que vão desde executivos a estudantes. "Realizamos pesquisa inédita junto aos consumidores para detectarmos as diferentes formas de escolha e uso do produto e por isso segmentamos nossa linha para atender diferentes nichos", informa a gerente de produ-

tos da Pombo. Chvindelman acrescenta, porém, que o futuro desse negócio vai além da segmentação, "está na personalização para atender os clientes de maneira exclusiva". A Foroni também realiza pesquisa entre os consumidores para detectar suas preferências.

As agendas eletrônicas são uma ameaça direta?

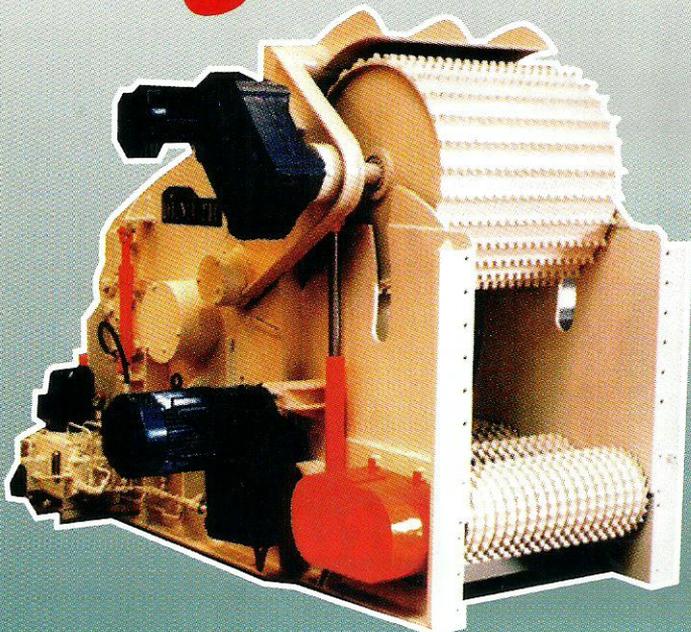
Para se ter uma idéia da segmentação, em 1985, a Tilibra lançou 10 modelos de agendas e a expectativa para 1999 é o lançamento de 46 modelos. A receita é agregar valor ao produto, buscar a identificação com o consumidor. "Esse processo de segmentação já vem se desenvolvendo há muito tempo. Temos uma boa experiência com o segmento *teen*", informa Coube.

Mesmo sendo a agenda um dos mais convencionais dos brindes, os fabricantes procuram oferecer uma proposta diferente a cada ano. Atualmente, não é só o executivo que não pode viver sem sua fiel companheira. As agendas modernas conquistam cada vez mais o consumidor, que já pode desfrutar de preços mais atraentes e modelos para todos

os gostos. Para Márcio Cantos, a agenda ainda é a melhor forma de brinde porque "quem presenteia com uma, marca presença o ano inteiro, sem gastar muito".

Assim como no caso da comunicação, em que a chegada da informatização não correspondeu às expectativas de muitos de que o consumo de papel deveria diminuir, com as agendas eletrônicas a situação não é diferente. Nenhuma das empresas que trabalham com agendas sentiram efeitos negativos em suas vendas por conta do artigo eletrônico. "As agendas eletrônicas não alteraram nosso mercado. São pouco práticas para digitação e acesso de informações e acabam servindo mais como um índice telefônico. Os consumidores ainda temem perder os dados e acham seu uso deselegante em reuniões e visitas", garante Rosângela Vidal. Partilha da mesma opinião a gerente de Marketing da Confetti. "Elas são muito caras e não têm a mesma versatilidade das agendas de papel". Ele acredita que as duas formas de agendas são para públicos muito distintos. "Nosso cliente possui uma relação com o papel. Muitos não têm nem paciência para utilizar produtos eletrônicos e consideram a agenda de papel mais prática.

Novo e único!



PICADOR DPC

A MAIS NOVA TECNOLOGIA PARA PROCESSAMENTO DE CASCAS E TORETES

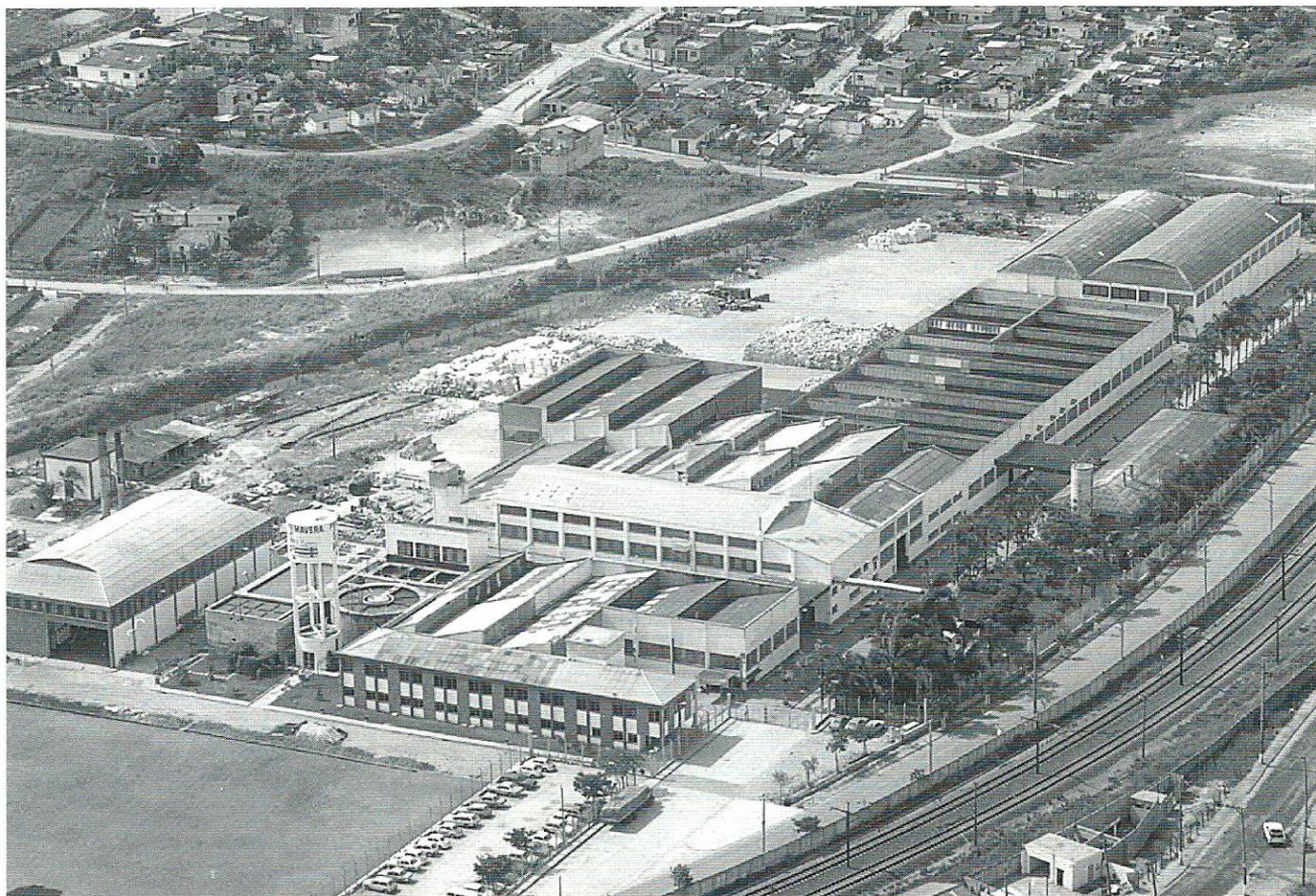
- ▶ Absorve grandes volumes de casca com alta eficiência e produtividade;
- ▶ Máquina robusta e de grande durabilidade;
- ▶ Sem similar no mercado.

DEMUTH
MAQUINAS INDUSTRIAIS

Rua dos Eucaliptos, 100 - CEP 93.334-160 - Novo Hamburgo - RS
Fone: (051) 587-4011 Fax: (051) 587-3955
Home Page - <http://www.demuth.com.br>
e-mail: demut

EX-LÍDER DO SEGMENTO DE DESCARTÁVEIS QUER TRIPLICAR PRODUÇÃO

A Manikraft garante triplicar a produção de papéis sanitários, no prazo de um ano e meio, após a conclusão do processo de desapropriação de sua fábrica localizada em Suzano.



Até a compra pela Manikraft, em 1964, a fábrica de Guaianazes produzia papel de embalagens.

Ela já foi líder do mercado de papel higiênico nas décadas de 70 e 80. Hoje, ocupa o quarto lugar no ranking, atrás da Klabin, Santher e Melhoramentos e tenta, na medida do possível, se atualizar, apesar das dificuldades pelas quais vem passando, decorrentes, principalmente, de uma pendência na Justiça que se arrasta há quase trinta anos e envolve uma das suas unidades fabris, localizada em Suzano (veja box). Tanto que está atendendo às exigências do consumidor com o lançamento de produtos com nova roupagem,

mais elaborados e de melhor qualidade.

Graças a investimentos que absorveram US\$ 4,5 milhões para a compra de novas máquinas para acabamento do papel higiênico Mirafiori folha dupla de 30 metros, com diâmetro maior, e o papel toalha Mascot, folha dupla aerado, a Manikraft aposta no lançamento dos novos produtos para fechar 98 com faturamento superior ao de 97 — não revelado pela empresa.

Dona da tradicional marca de papel higiênico “Primavera”, até hoje o seu carro-chefe, a Manikraft Guaianazes aguarda an-

siosamente uma decisão do Governo quanto à desapropriação definitiva da fábrica de Suzano, para decidir quais serão os rumos da empresa. “Tínhamos uma meta para o desenvolvimento da Manikraft mas isso nos tolheu o crescimento e está causando um prejuízo muito grande”, desabafa o diretor-superintendente Olympio da Silva Caseiro.

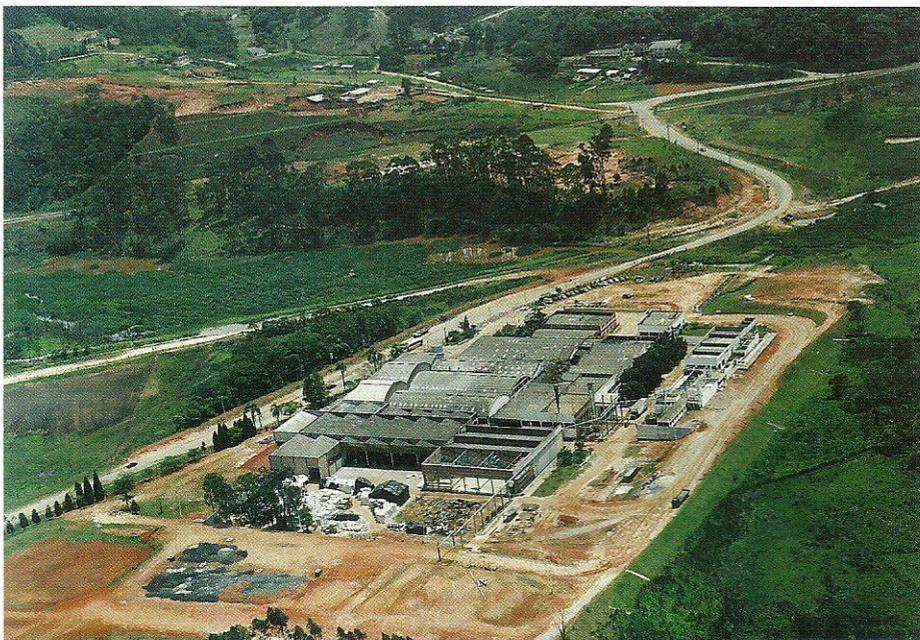
Impedida de promover qualquer alteração ou ampliação na unidade de Suzano para aumentar a produção, a Manikraft foi perdendo, no decorrer dos anos, sua posição de líder no mercado, enquanto a con-

corrência crescia por conta de fusões, aquisições e novos investimentos. Apesar disso, garante com otimismo: “Assim que for solucionada a questão, montaremos outra fábrica e, no prazo de um ano e meio, vamos triplicar a produção”.

Novos produtos

Caseiro está apostando no sucesso desses novos produtos para fechar 98 com faturamento maior e revela que no mês de julho já houve uma sensível melhora no desempenho da empresa. O lucro, no entanto, será menor por conta, segundo ele, da concorrência predatória que marca o segmento de papéis para fins sanitários. “O mercado possui um limite. Não adianta jogar mercadoria “fora” quando os estoques estão altos”, acredita. Quando os estoques da Manikraft chegam em níveis “insuportáveis”, ele garante que a principal estratégia adotada pela empresa é a parada de fábrica, como, por exemplo, concedendo férias para os funcionários de 10 ou 15 dias. Tudo isso para os preços não baixarem ainda mais.

Logo após a implantação do Plano Real, período que o segmento de sanitários se beneficiou pela elevação do poder de compra da população, vivendo, talvez, seu melhor momento, a Manikraft observou também um sensível aumento de suas vendas. “Conseguimos atender a demanda pois aumentamos de fato a nossa produção, não com a montagem de novas máquinas, mas aperfeiçoando e melhorando as máquinas que já tínhamos”, lembra Caseiro. No passado, as máquinas da empresa tinham velocidades para correr 450 metros por minutos. Hoje, no entanto, depois das adap-



Fábrica da Manikraft, em Suzano: processo de desapropriação que já dura quase trinta anos impede aumento da produção.



Olympio Caseiro: “Montaremos outra fábrica assim que for solucionado o problema da desapropriação”.

tações, elas passaram a 800 metros por minuto. “Estamos produzindo muito mais do que no passado, mas com as mesmas máquinas”, ressalta Caseiro. Em 1997, a produção alcançou 33.612 toneladas de papel. A Manikraft, atualmente, tem capacidade para produzir 120 mil toneladas/mês.

Compra de última hora

Aproveitar as oportunidades e arriscar, com decisões de última hora e, acima de tudo, evitando empréstimos são algumas das peculiaridades da empresa ou, pelo menos, foram no passado. “Todas as vezes que montamos máquinas para produzir papel, utilizamos recursos próprios. Foi um erro nosso, pois podíamos ter pedido empréstimo e usado o dinheiro para ou-

Túnel do tempo

Em 1960, os irmãos Olympio, José Augusto e Oswaldo, que tinham em sociedade um depósito de papel, decidiram ampliar seus negócios e associaram-se a mais dois irmãos - Francisco e Luiz - e um cunhado - Antônio Costa - para a compra de uma máquina para fabricar papel. Inicialmente, a fábrica estava planejada para produzir papel de embalagem, HD, manilha e Kraft, mas, logo após o início do funcionamento, decidiu-se fabricar pa-

pel higiênico. “É que um dia, um amigo foi me visitar e, olhando para a máquina, disse que ela não estava montada para fazer papel para embalagem, e sim para fabricar papel higiênico”, lembra Caseiro.

Com a máquina inicial, instalada na fábrica localizada em Suzano, a Manikraft tinha uma produção que não chegava a duas toneladas/dia. Mas, com a situação da empresa estabilizada foi montada uma segunda máquina, em 1962, com a qual a produção alcançava nove toneladas/dias. Após dois anos, os diretores resolveram aposentar a primeira máquina e construir

uma terceira. Em agosto de 1964 a Manikraft dava seus primeiros passos para crescer definitivamente no mercado.

Nessa época surgiu a oportunidade para a compra da Indústria Guaianazes, com instalações maiores e mais modernas do que as de Suzano. Três meses depois, a unidade de Guaianazes também passou a se dedicar exclusivamente à fabricação de papel higiênico, com uma produção diária de oito toneladas. Algum tempo depois, as empresas se uniram sob a razão social de Manikraft Guaianazes, Indústria de Celulose e Papel.

Indefinição do governo causa prejuízos à Manikraft

A fábrica da Manikraft, localizada em Suzano, está em processo de desapropriação desde 1969, pelo governo do Estado. É que o Departamento de Água e Energia Elétrica de São Paulo - DAEE quer concluir a implantação do Sistema Alto Tietê, que dará origem a um dos mais importantes reservatórios, projetado para acabar com a falta de água na Grande São Paulo e atender 2,5 milhões de pessoas. Entre todos os imóveis da área desapropriados em 1975, a Manikraft, que está instalada na várzea da bacia do rio Tietê, é a única que ainda não foi removida. "No início do ano, o governador Mário Covas disse que a empresa seria ressarcida e desapropriada até o final do segundo semestre, mas até agora não tomaram uma decisão", reclama Caseiro.

Recentemente a Manikraft entrou com um processo contra o Estado pela demora em resolver a situação e exigindo o pagamento de todas as benfeitorias realizadas na fábrica, muitas das quais ambientais, feitas por exigência da Cetesb. Ele lembra que em 1987, quando o governador era o Franco Montoro, o Estado fez um pagamento efetivo do que havia sido julgado mas, segundo Caseiro, o valor não estava atualizado, com 104% de defasagem, entre juros e correção monetária. "A indefinição do governo está nos causando prejuízos incalculáveis. Mesmo assim, estamos procurando nos atualizar, dentro da outra empresa", conta Caseiro.

Segundo o secretário de Estado de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras, Hugo Marques da Rosa, os motivos da indefinição são decorrentes de falhas do próprio Governo ocorridas desde o início do processo de desapropriação, que acabaram por postergar o pagamento da indenização à empresa. "Estamos tentando equacionar o problema. Não podemos romper a ordem cronológica do pagamento das parcelas que ainda restam, que na verdade já deveriam ter sido pagas", ressalta. Ele disse ainda que a secretaria está finalizando entendimentos com a Sabesp a fim de quitar o débito com a Manikraft, mas não soube informar quando isso aconteceria. De um total de oito, a empresa já recebeu seis parcelas relativas à indenização.

tras coisas", admite Caseiro. Segundo ele, a empresa não planejava ações ou fazia previsões de quando aumentaria sua produção. "As reuniões aconteciam de repente e decidíamos de última hora", lembra, citando um fato ocorrido em 1976, época em que os executivos das principais empresas do segmento se reuniam para traçar seus planos para aumentar a produção e incentivar o uso do papel toalha para cozinha e do guardanapo. A programação dos concorrentes era de concluir a montagem de suas máquinas num prazo que variava de um ano e meio a um ano de oito meses. "Reuni meus irmãos e comuniquei que tínhamos que montar uma máquina correndo, antes deles", lembra. E foi o que a Manikraft fez. Pagou US\$ 12 milhões à vista e antecipadamente a máquina e exigiu do fornecedor, a Fundação Federal, que a mesma fosse entregue em um ano. Conclusão: a empresa aumentou em 30 toneladas/dia a produção e começou a abastecer o mercado antes dos concorrentes. "A

máquina rodou e toda a produção era vendida", acrescenta.

As especulações, no ano de 1991, de que o papel higiênico feito com material reciclado podia trazer riscos à saúde não foram suficientes o bastante para desbancar o famoso papel cor de rosa Primavera, cuja propaganda na TV, na década de 70, com a "menina Primavera" é ainda lembrada por muitos. "O papel cor de rosa era feito somente com papel reciclado, a partir de aparas nobres (arquivo branco, listagem e jornal). Além disso, todas as nossas águas sempre foram tratadas", defende-se Caseiro. Segundo ele, a empresa, em certa época, vendia 450 mil fardos de papel cor de rosa por mês.

Hoje, o carro-chefe da empresa é o Primavera Branco Plus, lançado há quase um ano, provando que a marca é realmente forte no verão, inverno e outono, também. Segundo Caseiro, em dezembro do ano passado, o volume de vendas já havia registrado um aumento de 30% sobre a previsão inicial até aquele período.



PERFIL: MANIKRAFT GUAIANAZES, INDÚSTRIA DE CELULOSE E PAPEL

Fábricas:	Suzano São Paulo (Guaianazes)
Capacidade de produção:	130 toneladas/dia (nas duas fábricas)
Produção total em 1997	33.612 toneladas
Funcionários:	780, nas duas unidades fabris
Produtos:	papel higiênico, papel toalha e guardanapos
Marcas	Papel higiênico: Primavera, Gardênia, Mirafiori e Garoto.
	Papel toalha e guardanapo: Mascot
Novos Produtos:	Papel higiênico Mirafiori, folha dupla, com 30 metros Papel Toalha Mascot, folha dupla, aerado

Congresso da ABTCP será realizado em novo espaço

Serão cinco dias de debates consistentes, apresentação de 59 trabalhos de diversas categorias e uma exposição paralela que deverá receber 5.000 visitantes

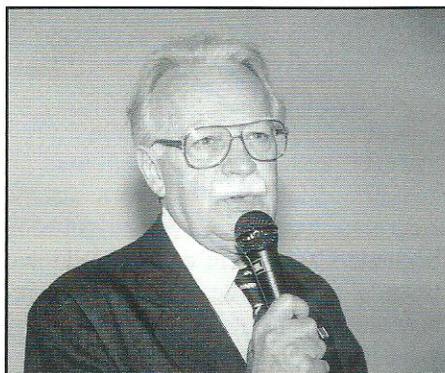
Um novo local foi escolhido para a realização do 31º Congresso Anual e Exposição Industrial de Celulose e Papel. O evento, promovido pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) e que por 30 anos aconteceu no Anhembi terá como espaço, este ano, o Centro Têxtil (International Trade Mart, SP). A data também é nova, de 19 a 22 de outubro.

A inovação do local é o grande diferencial. O espaço é climatizado, permitindo que os estandes sejam abertos. A direção do Congresso também acredita que a nova localização deverá selecionar ainda mais o público participante, já que só irá se deslocar para o local quem realmente tiver interesse no evento.

O congresso anual tem se firmado, ao longo dos anos, como um importante instrumento para o lançamento de tecnologias revolucionárias, reestudos de técnicas tradicionais de processos, inovações em mercados paralelos, como os dos setores gráfico, de madeira, de papelão ondulado, embalagem, entre outros.

Novidades na Feira - A expectativa dos organizadores é de que a feira receberá um total de 5 mil visitantes, público 42% superior ao registrado no último evento quando 3.500 pessoas visitaram a exposição. O local abrigará mais de 94 expositores, entre fabricantes de máquinas e fornecedores em geral, procedentes de vários países, principalmente do Mercosul.

Além de poder conhecer em primeira mão as novas tecnologias desenvolvidas às empresas do setor, os profissionais também conhecerão novos equipamentos para facilitar o dia-a-dia de trabalho. "Na era da globalização, tecnologia e capital intelectual associados são imprescindíveis para as empresas situarem-se no topo do mercado competitivo", enfatiza



Gastão Campanaro

Campanaro, acrescentando que o principal objetivo da feira é trazer o *up to date* da tecnologia ao setor papelero. O horário é outra novidade da Feira, que será iniciada às 14 horas.

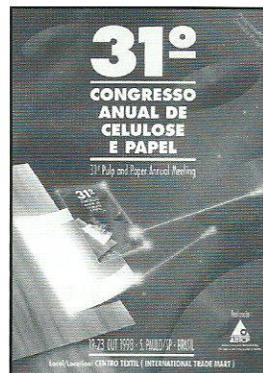
A infra-estrutura do novo espaço, assim como as facilidades e serviços oferecidos, segundo a direção do evento, vêm ao encontro das solicitações dos expositores. E também suprem a necessidade de uma área

útil maior, já que o Centro Têxtil dispõe de 5.500 metros quadrados e o Anhembi comportava, no máximo, quatro mil metros quadrados para locação de espaços destinados à exposição industrial. O Centro Têxtil possui, ainda, estacionamento coberto com vagas para 1.500 carros.

Congresso reunirá dezenas de trabalhos

O Congresso da ABTCP, neste ano, contará com a participação de 59 trabalhos, divididos em diversas categorias: acabamento, automação, branqueamento, manutenção, matérias primas fibrosas, meio ambiente, polpação química e recuperação. Serão distribuídos mais de R\$ 9 mil em prêmios aos 21 melhores trabalhos, como estímulo à pesquisa e desenvolvimento.

"Serão debates voltados à difusão sobre o que há de mais moderno no setor", enfatiza o presidente da ABTCP, Gastão Campanaro. Estão sendo esperados 600 participantes para as apresentações, contra 520 do ano anterior. O meio ambiente terá bastante destaque no Congresso, principalmente com a nova Lei Ambiental em vigor.



Embalagem

A Emballage 98 - acontece entre os dias 16 e 20 de novembro, no Parque de Exposições de Paris-Nord Villepinte, França. A 33ª edição do Salão Internacional de Embalagem terá 2.500 expositores, sendo 50% oriundos de 40 países. Neste ano, o Brasil cuja taxa de crescimento neste setor é de 4%, será o convidado de honra do evento, e terá várias operações especiais, entre elas o pavilhão Brasil. A indústria de embalagem movimentada cerca de US\$ 350 bilhões, emprega 5 milhões de pessoas em cerca de 100 empresas no mundo. Mais informações pelo telefone (011) 881-1255.

Brasilpack

Acontece de 13 a 17 de outubro a 1ª Brasilpack no Pavilhão de Exposições do Parque do Anhembi, em São Paulo. Segundo os organizadores, será a mais completa feira do setor de embalagens no Hemisfério

Sul, abrangendo máquinas, matérias-primas, equipamentos e sistemas, logística, etc. dos diversos segmentos do setor, como flexíveis, metálicas, papéis, papelão ondulado, vidro, pet, etc. Cerca de 200 expositores devem participar da feira. Informações pelo telefone (011) 826-9111.

Sólidos de madeira

A Sociedade de Investigações Florestais da Universidade Federal de Viçosa promoverá de 7 a 11 de dezembro próximo, em Belo Horizonte, Minas Gerais, o SIMATEC 98 - I Seminário Internacional de Produtos Sólidos de Madeira de Alta Tecnologia e I Encontro sobre Tecnologias Apropriadas de Desdobro, Secagem e Utilização da Madeira de Eucalipto. O evento contará também com uma exposição de produtos sólidos e transformados, que ocupará uma área de 1.500 m². Mais informações pelo telefone: (031) 899-2478.

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 EURO PSCG

PRINTMAX



Sepaco amplia atendimento a convênios e particulares para enfrentar ociosidade

Com a maior concentração de trabalhadores no interior do Estado, o Sepaco passou a descentralizar o atendimento e contratar convênios para cobrir as regiões distantes da capital

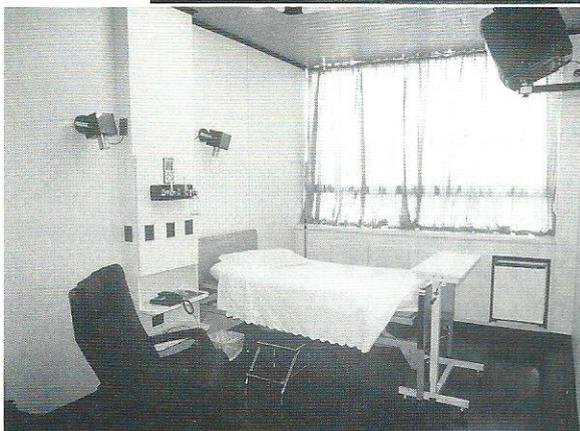
O Hospital do Sepaco - Serviço Social da Indústria do Papel, Papelão e Cortiça do Estado de São Paulo, criado há 43 anos para suprir uma então deficiência da rede de saúde do Estado, está passando por profundas mudanças para adequar-se ao novo contexto das indústrias de celulose e papel. Idealizado e construído para atender entre 80 e 100 mil funcionários das empresas do setor em São Paulo, o hospital acabou tendo que experimentar uma ociosidade indesejável, com a redução do número de empregados, fruto das inovações tecnológicas que alavancaram o segmento industrial, principalmente na era da globalização da economia. Fator que juntou-se à partida das indústrias para o interior do Estado, diminuindo o uso ambulatorial do hospital.

Para suprir a necessidade dos trabalhadores residentes no interior, o atendimento passou a ser feito, segundo o superintendente geral do Sepaco, Dr. Edelson Ghersel Narchi, em ambulatorios, próprios ou credenciados, ou através dos convênios com empresas de saúde "Estamos promovendo uma verdadeira descentralização do atendimento ambulatorial do Sepaco, indo para os lugares onde não há nada, criando serviços e, numa forma um pouco

mais recente, estamos fazendo convênio fechado com empresas de prestação de serviço médico, onde contratamos um pacote fechado para que eles dêem atendimento aos funcionários da região. Os trabalhadores da Champion em Mogi Guaçu, por exemplo, possuem atendimento local e completo pelo convênio com a Unimed, através do Sepaco, que é o intermediador e administrador deste



Hospital do Sepaco, moderno e eficiente.



Quarto da nova ala particular do hospital

contrato" informa. Esse processo foi mais fortemente desenvolvido em 94 e atualmente já responde a 70% da necessidade de descentralização. Com isso, a rede do Sepaco, hoje, concentra mais de 800 médicos credenciados, 20 hospitais e inúmeras clínicas espalhadas por São Paulo.

Essa descentralização, no entanto, criou uma ociosidade no setor ambulatorial, cuja

saída encontrada para saná-la foi abrir o hospital para convênios e particulares. "Era preciso aporte de recursos de outros lugares para o Sepaco continuar mantendo o nível de atendimento, a modernização e atualização necessárias", ressalta o Dr. Narchi. Atualmente, 15% da receita do hospital é proveniente do atendimento nestas novas modalidades, além do programa desenvolvido em parceria com o Incor - Instituto do Coração, pelo qual o hospital realiza cirurgias cardíacas (ver box). A meta, segundo o superintendente do Sepaco, é de que a porcentagem atinja entre 30% e 40% da receita. "Eu acho que a indústria do setor papeleiro presta um enorme serviço ao país pelo fato de manter um hospital onde se atende esse número enorme de pessoas com consultas, cirurgias, internações e atendimento geral, uma despesa que deveria estar sendo assumida pelo Estado", reforça.

Qualidade e modernização - O Sepaco está instalado em uma área de 17.500 metros quadrados, conta com mais de 600 funcionários, sendo 115 deles médicos, possui centro de diagnóstico, cirúrgico e obstétrico, Centro de Terapia Intensiva (CTI), pronto atendimento, banco de sangue, etc. Em 1993 o hospital recebeu o Selo de Conformidade do Programa de Controle de Qualidade, conferido pela Associação Paulista de Medicina (APM) e pelo Conselho Regional de Medicina (CRM) aos hospitais que se enquadram em rígidos padrões de qualidade. O atestado é revalidado anualmente pelas entidades e desde que foi certificado, o Sepaco tem conseguido renová-lo todos os anos. Quanto à modernização do hospital, o último grande investimento foi a aquisição de um Tomógrafo Helicoidal Computadorizado, de última geração, que permite cortes de milímetro, possibilitando diagnósticos extremamente acurados. O tomógrafo, adquirido no último semestre do ano passado, foi o primeiro do gênero no Brasil e exigiu investimento de US\$ 700 mil.

Parceria

Cerca de 25% das cirurgias do Incor - Instituto do Coração, do Hospital das Clínicas - já são realizadas no Hospital do Sepaco. "O Incor encaminha pessoas para cá. Só que nesta operação ele também põe recursos humanos. A equipe de médicos é tanto do Incor como do Sepaco. O Instituto paga pela utilização da estrutura do hospital para realizar a operação, gerando recursos para o Sepaco", informa o médico. O convênio teve início em 1990, com a locação apenas das instalações para o pós-operatório. "O professor Adib Jatene foi o responsável por trazer as operações, e pelas primeiras 200 cirurgias realizadas aqui", enfatiza ele. Os 24 profissionais que integram a equipe do hospital já realizaram cerca de 3 mil cirurgias, sem contar os procedimentos de menor complexidade. Nos últimos três anos a equipe do hospital está realizando 500 operações por ano, ou seja, cerca de 45 por mês. A parceria garantiu

ao hospital uma posição de destaque dentro da cardiologia nacional. Das intervenções cirúrgicas realizadas pelo Sepaco, 60% dos casos são de cardiopatias congênitas, um problema que atinge em grande parte as crianças. O nível de qualidade da equipe e das instalações permitiriam até mesmo transplantes cardíacos com segurança.

Números do Sepaco 1997

Ambulatório Vergueiro	190.728 - consultas
Ambulatório Mogi	51.853 - consultas
Pronto Atendimento	12.505 - consultas
Polo Interior	78.831 - consultas
Exames Laboratório	278.000 - exames
Exames RX	37.425 - exames
Atendimentos no RX	30.872 pacientes
Pacientes - laboratórios	54.143 - pacientes
Internações	6.565 - pacientes
Leitos C.T.I	10 leitos
Leitos total	137 leitos
Funcionários	680

NASH[®]

PREMIER

2000

Depois da invenção da bomba de vácuo de anel líquido, apresentamos agora a Bomba de Vácuo do Próximo Milênio...



Nash do Brasil Bombas Ltda.

Fábrica / Vendas / Assistência Técnica

Av. Mercedes Benz, 700 D.I.C. 13054-750 Campinas SP

Fone (019) 225-5833 Fax (019) 225-5925 / 5773

- ✓ CAPACIDADE SUPERIOR A 24.000cfm
- ✓ DISPONÍVEL EM 6 TAMANHOS
- ✓ CORPO EM AÇO INOX
- ✓ GARANTIA DE 2 ANOS

MURILO PASSOS

Tirando lições da crise

Ana Lúcia Ventorim

Murilo Passos iniciou sua carreira no Ministério da Indústria e Comércio, aprovando projetos industriais. Depois de seis anos, foi trabalhar na Companhia Vale do Rio Doce, como assessor da vice-presidência. A ascensão foi rápida e em pouco tempo assumiu a direção da área de madeira. Mas ele modestamente dá o crédito à sorte. "O sucesso depende de 90% da sorte e 10% do acaso", acredita. Na saída da Vale, após ocupar por um ano e meio a diretoria, vivenciou uma amarga experiência. A companhia, na época, passava por reestruturação e por isso demitiria quatro de seus dez diretores. Ele estava entre os que ficariam, mas acabou saindo porque um dos diretores que estava na lista dos demitidos conseguiu ficar por influência política. "Mas é no momento de crise que mais aprendemos", enfatiza. E foi isto que aconteceu. Passos saiu da Vale para ocupar a presidência da Cenibra, ganhou uma nova experiência que praticamente delineou a sua carreira e, como o mundo dá muitas voltas, acabou retornando à Vale, como diretor da Área de Produtos Florestais, Meio Ambiente e Metalurgia. Três anos depois, em 1993, ingressou na Bahia Sul Celulose, como diretor superintendente. Murilo Passos não é daquele tipo de executivo que leva serviço para casa. "Quando saio da empresa me desligo totalmente do trabalho", assegura. Atualmente tem um bom motivo para sair da rotina, o filho Murilinho, de seis anos, que segundo ele, toma praticamente todo o seu tempo fora da companhia. "Sou um pai avô", diverte-se. Carioca, diz estar muito bem adaptado à cidade de São Paulo. Só sente saudades dos longos passeios de bicicleta e das caminhadas pela orla do Rio. "Faço caminhadas aqui, mas a paisagem, com certeza, não é a mesma".



Celulose & Papel - Como foi a sua atividade no Ministério da Indústria e Comércio?

Murilo César Lemos dos Santos Passos - Comecei quando me formei e na época o CDI - Conselho de Desenvolvimento Industrial era um órgão muito importante que aprovava os projetos industriais no Brasil. Fiquei lá por seis anos e foi uma das melhores experiências profissionais que tive. O governo tinha um plano de desenvolvimento de onde saíam os projetos setoriais (petroquímicas, papel e celulose). Naquela época, o Brasil era importador de papel e celulose e em função deste plano, não só em função dele, mas ele contribuiu para isso, saíram projetos como a primeira planta da Aracruz, da Cenibra, expansão e produção da Suzano. Foi um período em que adquiri experiência no relacionamento com o pessoal do BNDES e para minha vida profissional foi algo muito importante.

C&P - Depois disso ingressou na Companhia Vale do Rio Doce?

Passos -Do Ministério fui para Vale, onde trabalhei como assessor de um vice-presidente e passei a superintendente na área de madeira e celulose, uma função intermediária do diretor, estava com 30 anos, foi uma ascensão rápida, tive muita sorte na vida. Depois passei a ser diretor na Vale, na área de madeira e celu-

lose e três anos depois vim para a Bahia Sul.

C&P - Qual a repercussão da crise asiática no mercado de celulose?

Passos? Está afetando porque o consumo lá é praticamente nenhum hoje.

C&P - Quanto a Bahia Sul exportava para lá?

Passos - Não muito, 20% e hoje é menos de 10%. Essa crise começou a ser prevista antes mesmo de outubro passado. Eles mesmos começaram a reduzir as compras e nós já fomos mudando mais para a Europa. Então a

Bahia Sul não é muito afetada pela crise asiática. É claro que afetou o mercado como um todo. Muitas empresas nos Estados Unidos destinavam suas exportações apenas para a Ásia, com isso o mercado sumiu e é preciso direcionar para outro lugar e aí começa a afetar e causar uma confusão geral no mercado.

C&P - E quais as perspectivas?

Passos - Sou muito otimista, acho que a crise está lá, mas as pessoas estão lá também. E vão ter que continuar vivendo, consumindo. E este mercado asiático é muito importante para o mundo inteiro. Quando o tamanho do problema é muito grande, todo mundo acaba achando uma forma de resolvê-lo. Aliás, lamentavelmente é assim. Se der um problema no Congo, no Zaire, ninguém vai resolver. Veja na Somália e em outros, quanta gente morrendo de fome e a inércia dos países desenvolvidos em ajudar realmente no lado humanitário. Mas na hora que o risco pode afetar a sua casa, aí todo mundo corre para socorrer. Tenho certeza que na Ásia é questão de tempo para encontrarem a solução. Vamos ver até quando.

C&P - No início, em outubro, esperava-se que até o primeiro trimestre deste ano já houvesse uma solução ...

Passos - E ela está trazendo muitas consequências, tanto na economia quanto no campo pessoal, o desemprego no mundo inteiro. Imagina o que é hoje uma pessoa desempregada, tendo que sustentar a família.

C&P - E quanto às associações, a Bahia Sul já tem alguma coisa em andamento? Como está o caso com a Cenibra?

Passos - Há um indício, de um processo, de estudo, de uma fusão. É bem devagar.

C&P - E a agilidade que as empresas precisam?

Passos - Nem tudo é como a gente quer.

C&P - E como estão os projetos ambientais da Bahia Sul?

Passos - A Bahia Sul é muito ligada à questão ambiental, foi a primeira empresa do setor no mundo a receber a norma ambiental ISO 14.000, que é revalidado de dois em dois anos. Temos o Projeto Tamar, o Abrolhos, mas são projetos muito mais de apoio à comunidade na questão ambiental. Já na questão de operações elas estão muito bem enquadradas entre os melhores do mundo.

C&P - A exigência lá fora é muito grande com relação a isso?

Passos - Não tanto, acho que as empresas brasileiras têm às vezes um controle ambiental melhor do que empresa lá.

C&P - As empresas asiáticas também estão nesse nível?

Passos - Tem empresas que sim, outras não. Não saberia caracterizar. Mas ainda reputo que as empresas brasileiras são talvez as mais eficazes na questão ambiental. São empresas muito conscientes, na maioria.

C&P - Como você vê hoje a indústria nacional de celulose diante da globalização, da formação de companhias gigantes?

Passos - A indústria nacional ainda é forte e competitiva, mas como o mundo muda, novos concorrentes apareceram...

C&P - E a questão da agilidade, o Brasil não está atrasado com relação a associações para concorrer com estas gigantes que estão surgindo?

Passos - Está acontecendo um fato no mundo que é o seguinte: novas empresas muito competitivas, como na Indonésia, que se tornaram competitivas, não pela eficiência, mas pela questão da desvalorização da moeda, o que tornou o

custo muito baixo. E também um processo de fusões muito intenso no mundo, aumentando as escalas e a competitividade dessas empresas. No Brasil, o esforço tem sido mais individualista, cada empresa tem buscado reduzir seus custos, tornar-se competitiva. Mas enfrentamos uma série de dificuldades, o Brasil ainda é um país muito burocrático, o Custo Brasil é muito elevado, as empresas ainda têm uma escala pequena comparada com seus competidores maiores lá fora. Mas temos ainda uma capacidade de competir muito forte porque temos, por exemplo, custo de madeira muito baixo. Mesmo assim, as empresas não podem se sentir numa posição muito confortável não.

“Cada um tem que fazer a sua parte e ajudar os demais, jogando em equipe, sem estrelas”

C&P - Como fica o coração do diretor-superintendente de uma empresa que trabalha com um produto que passa por ciclos tão profundos de bonança e tempestade?

Passos - Infelizmente só temos tido tempestade ultimamente. Acho que qualquer setor industrial no mundo atravessa mudanças muito fortes, não só o de celulose. Tudo está atravessando crise. O mundo inteiro está mudando. Você tem de estar muito preparado para isto, tem de ser muito ágil nas mudanças.

C&P - Como é o seu dia de trabalho? É muito intenso, leva tarefas para casa?

Passos - Não, não levo serviço para casa. Senão morro! Quando chego em casa me desligo dos problemas do trabalho completamente. Não fico atormentado com as questões do dia-a-dia. Adoro esporte, sempre vou jogar tênis. E durante o dia eu delego muito

C&P - Você não centraliza tarefas...

Passos - Não, a estrutura da Bahia Sul hoje é muito descentralizada, os diretores têm sua área de atuação.

C&P - Na sua opinião como é um grande administrador?

Passos - É muito difícil falar porque cada empresa é diferente, tem suas características. Não se pode administrar as empresas da mesma forma. Mas acho que o ideal é trabalhar para chegar a um ponto que a empresa ande independente de você. As coisas vão caminhar, as decisões vão ser tomadas, as pessoas vão trabalhar

em equipe independente da sua presença e você vai trabalhar nas estratégias, nos relacionamentos, buscando abrir os caminhos. A partir do momento que você interfere muito no dia-a-dia você atrapalha. A função do presidente de uma empresa tem que ser exercida com maestria, porque se você interfere demais as pessoas se inibem, não se desenvolvem. Não é muito diferente de um time de futebol. Você tem que transformá-lo em um time vencedor. Cada um tem que fazer a sua parte e ajudar os demais, jogando em equipe, sem estrelas. Acho isso fundamental, cada dia mais as pessoas vão ser a chave do processo de sucesso nas empresas.

C&P - A valorização dos recursos humanos?

Passos - É o maior valor que uma empresa tem. Mas só este valor tem que ser estimulado, tem que ter liberdade, uma certa independência. E saber que errar não é crime para poder arriscar, ousar.

C&P - É uma visão bastante moderna.

Passos - Mas o mundo caminha para isto. As empresas mais bem-sucedidas, ou que têm perspectiva no futuro, teve como cultura dar liberdade de ação para as pessoas, treiná-las para que tenham conhecimento de suas potencialidades, competências e trabalhem em equipe. Mas às vezes é preciso centralizar. Aqui mesmo na Bahia Sul, já tivemos momentos de centralização, mas agora já há descentralização e o processo caminha. O papel do superintendente é muito mais de coordenação, das relações externas, com clientes, fornecedores, sócios e até com os concorrentes.

C&P - Como você divide seu tempo fora do trabalho? Gosta de ler, de música?

Passos - Gosto de música, qualquer tipo, desde que seja boa. Não tenho nenhuma restrição. Tem gente que só gosta de música clássica, mas gosto até de sertaneja. Tenho preferência por blues e música country, e americana. Mas tenho um filhinho, o Murilinho, de seis anos que ocupa a maior parte do meu tempo fora do trabalho. Sou um pai avô.

C&P - E qual a idade dos outros três?

Passos - Do primeiro casamento, tenho a Camila de 19 anos e o Pedro e o Gustavo, gêmeos, de 18. A adolescência é uma fase terrível. Nos tempos de hoje você fica num grande dilema, sem saber como orientar, se prende, ou se solta, se deixa ou não deixa. O conflito de gerações é muito complicado. Às vezes meu filho chega e diz: “pai vou sair e voltar de madrugada”. E já começam as preocupações:

como vai, onde, com quem, mas nunca foi lá sozinho? Mas o adolescente não tem medo. A gente não tinha também.

C&P - E a sua mulher?

Passos - A Iolanda é administradora de empresas e vai virar empresária. Vai montar uma fabriquinha de pão de queijo. Ela é mineira....

C&P - E como está a vida em São Paulo?

Passos - Adoro São Paulo. Sou carioca mas adoro a cidade. Não tem a praia, as coisas que lá tem, mas oferece mil coisas. Você tem o que fazer a qualquer hora do dia e barato.

C&P - Do que mais você sente saudades do Rio?

Passos - A única coisa que sinto saudade do Rio é do calçadão, não é nem da praia. Eu andava todos os dias e jogava vôlei lá. Ali você tem várias redes na praia e com a maior facilidade reúne-se um grupo de pessoas para jogar vôlei ou andar de bicicleta no calçadão da praia, por exemplo. Aqui andar de bicicleta é um problema.

C&P - Você tem algum hobby?

Passos - Gosto muito de tênis e adoro cinema. Monitoro todos os filmes que estão passando e quando não posso ir ao cinema vou atrás do filme.

C&P - Que filme você indicaria?

Passos - Ah vários, a *Filha de Ryan*, por exemplo, é um filme muito bonito. Outro seria *Jamaica abaixo de Zero*, simples, barato e muito interessante. Nós estamos fazendo uma coisa aqui na Bahia Sul, que acho muito bacana. É um projeto chamado *Vamos ao Cinema*. O RH seleciona alguns filmes de vídeo, convoca os empregados e passa várias seções. O pessoal vai assistir e tem um debate antes e depois do filme. São normalmente filmes que trazem mensagens de relacionamento, liderança, comportamento ético nas atividades, trabalho em equipe. É uma forma de treinamento muito bacana e muito barata e fácil.

C&P - Como você se define?

Passos - Igual a todo mundo, com um pouco mais de sorte na vida ... risos...

C&P - Você acha que é sorte mesmo?

Passos - A vida é sorte. O sucesso depende de 90% da sorte e 10% do acaso.

C&P - E a determinação....

Passos - A maior parte das pessoas tem deter-

minação, tem garra. É que muitas vezes elas não tiveram a oportunidade de ter estas qualidades exploradas. Acho que a maioria das pessoas tem aspirações na vida, vontade de vencer. Nem todas têm a oportunidade. Às vezes alguns perdem a oportunidade em casa mesmo, e na vida profissional é muito difícil. Acho que um dos aspectos que me ajudou muito na vida é a minha capacidade de ter credibilidade perante os companheiros. Se você for uma pessoa honesta, leal, amiga, as pessoas acabam confiando. Se não for assim, não tiver capacidade de se comunicar as oportunidades também não aparecem. Tratar as pessoas bem. Respeitar os que estão abaixo de você. Acho



que você é muito mais impulsionado de baixo para cima do que puxado de baixo para cima. As pessoas que estão por baixo é que te impulsionam. Para colocar uma pessoa numa posição em nível gerencial não coloco porque eu acho que ela é competente, por causa da minha opinião, mas pela opinião da maioria em relação a ele. Terá que corresponder e se relacionar com todos os empregados. Minha opinião é importante, mas é preciso das demais. Há pessoas que tecnicamente são muito competentes mas que não conseguem ter essa liderança perante o grupo.

C&P - Qual é a característica de um líder na sua opinião?

Passos - O líder é duro na hora que tiver de ser duro, *soft* e carinhoso, quando necessário, compreensivo na hora que tem de ser compreensivo, ter a capacidade de fazer as pessoas se desenvolverem, crescerem. Tem que estar atento ao lado humano de cada pessoa, preocupar-se com detalhes que valorizam o trabalho dos funcionários, tem que enxergar e se posicionar no lugar da outra pessoa. Tem que saber cumprimentar um funcionário do aniversário dele. E hoje em dia isso é cada

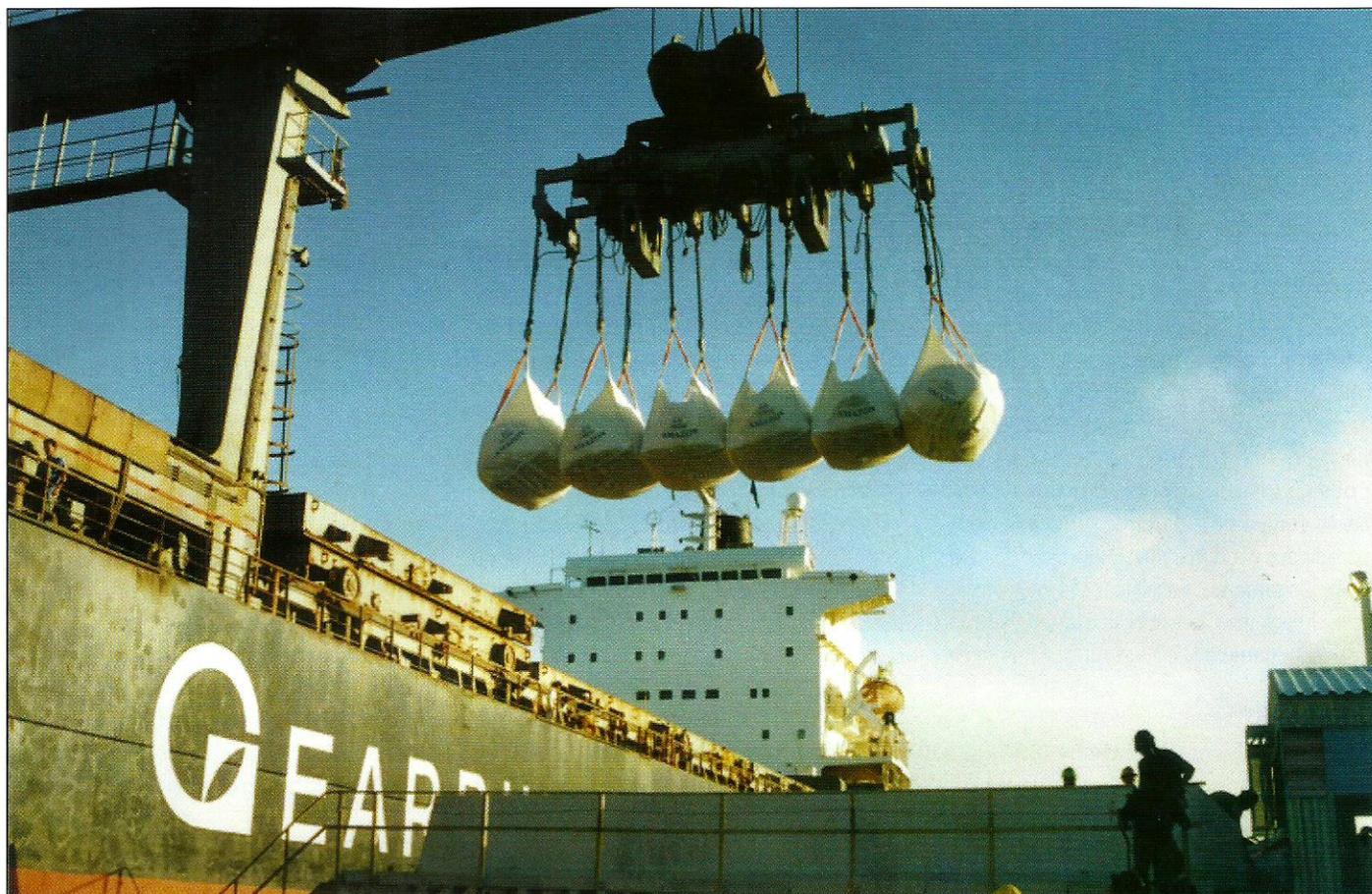
vez mais importante é o que se chama QE - quociente emocional, que está sendo cada dia mais valorizado do que o QI - quociente de inteligência.

C&P - O que mais marcou a sua trajetória profissional?

Passos - Neste período de diretoria, uma coisa que aprendi é que é na hora da queda que se aprende mais, com as decepções aprende-se muito mais do que com o sucesso. Com o sucesso é tudo muito fácil. Quando você leva uma paulada aí você repensa. Na minha história de vida profissional levei algumas, não muitas, mais levei. Uma delas foi quando era diretor da Vale fazia um ano e meio. Ser diretor da Vale era muito importante pelo tamanho da companhia e eu conquistei o cargo com trinta e poucos anos. Nós éramos dez diretores, na época do governo Sarney e ele mandou reduzir os diretores para seis. Eu não ia sair, ficaria entre os seis. O ex-presidente da Vale - que até já faleceu - anunciou antecipadamente, na sexta-feira, os diretores que iam permanecer. Só que um deles - não vou mencionar o nome - havia sido indicado e tinha um relacionamento político forte. Na segunda-feira o então presidente da Vale, o Agripino, falou que infelizmente este diretor teria de ficar, então um dos que ficariam teria que sair. E eu era um diretor de uma área não muito afim, os demais eram diretores das áreas de minério, administrativo, financeiro. Então fui para a presidência da Cenibra onde fiquei um ano e meio. Mas para mim isso foi uma coisa terrível, tive que sair do Rio e ir para Belo Horizonte, deixei a diretoria da Vale que era uma coisa que eu ainda estava começando e estava muito entusiasmado. Mas o mundo dá muitas voltas, um ano depois, um novo presidente da Vale já no governo Collor me convidou e novamente voltei para a diretoria da companhia.

Celulose & Papel - E foi muito difícil na época?

Passos - Durante este período de quase um ano e meio na Cenibra foi um sofrimento, um aprendizado enorme, não só porque a própria derrota de sair naquele momento é um aprendizado por si só, mas porque fui ser um executivo direto numa empresa, onde tive uma série de novos conhecimentos adquiridos, aprendi muito e voltei para a diretoria da Vale, onde fiquei até vir para a Bahia Sul.



Caulim em Big Bags: produto para exportação.

FORNECEDORES ESTÃO PREPARADOS PARA CICLO DE INVESTIMENTOS

A nova situação econômica mundial está levando o setor de celulose e papel, assim como todos os segmentos industriais, a um processo de adaptação.

Mesmo assim, os fornecedores de suprimentos acreditam estar preparados para o necessário e novo ciclo de investimentos programados até o ano 2005.

O último trabalho realizado pelo BNDES, já revisado em função dos reflexos da crise asiática na economia brasileira, intitulado “O Terceiro Ciclo de Investimentos da Indústria Brasileira de Papel e Celulose”, mostra que a demanda mundial de celulose de eucalipto deverá crescer 3,5% a.a. nos próximos 8 anos e enfatiza que, para manter sua posição no mercado internacional, o Brasil precisará exportar 792 mil toneladas a mais do produto. Já

a produção brasileira de papel necessária para abastecer os mercados interno e externo, no período 1998/2005, deverá ser de cerca de 3,2 milhões de toneladas, o que representa um acréscimo de 2,9 milhões de toneladas de fibras, com impactos, também, na área de reflorestamento. Para isso, estima-se investimentos de US\$ 8,8 bilhões no período de 1998/2005, numa média de cerca de US\$ 1,1 bilhão/ano.

Apesar de o setor de celulose e papel

no Brasil estar, no momento, adaptando seus planos de expansão à nova realidade econômico-financeira mundial, esse necessário ciclo de investimentos deverá, no longo prazo, alavancar as vendas dos principais fornecedores de suprimentos. O congresso da ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel - é considerado uma boa vitrine das novidades tecnológicas que estão sendo preparadas ou desenvolvidas por essas empre-

sas, muitas das quais parceiras antigas do setor celulósico-papeleiro.

Cadam desenvolve novo produto

No segmento de matérias-primas para papel, por exemplo, a Cadam - Caulim da Amazônia, subsidiária do grupo Caemi Mineração e Metalurgia S/A, uma das principais fornecedoras mundiais de caulim do tipo "coating" para a indústria de papel e cartão revestido, está desenvolvendo um novo produto (caulim Premium) com propriedades óticas superiores (maior alvura e baixo índice de amareldez) quando comparado aos produtos atualmente fabricados, com lançamento previsto para o próximo ano. "Para isso, a empresa está investindo, aproximadamente, US\$ 4 milhões na compra de novos equipamentos, pesquisas e testes", revela Cazushigue Katsuragi, gerente de Serviços Técnicos da empresa.

A Cadam fornece aproximadamente 700

mil toneladas anuais de caulim coating para os principais fabricantes mundiais de papéis e cartões revestidos da Europa, Japão, Coréia, Brasil, Argentina e Chile. Até o final de 98, a Cadam estima uma produção de 730 mil toneladas de caulim (aproximadamente 61 mil toneladas mensais). Segundo a empresa, a sua participação no mercado brasileiro chega a 80%, considerando-se todo o consumo de caulim coating no país e o faturamento esperado para este ano é da ordem de US\$ 110 milhões.

"Os investimentos feitos pelas indústrias papeleiras do Brasil que atuam no setor de papel revestido, com instalação de novas máquinas "coaters" no decorrer deste ano, tem permitido à Cadam aumentar as vendas de caulim "Amazon", comemora Cazushigue, sem revelar o montante. Em nível mundial, o setor de celulose e papel representa 98% do faturamento global da empresa.

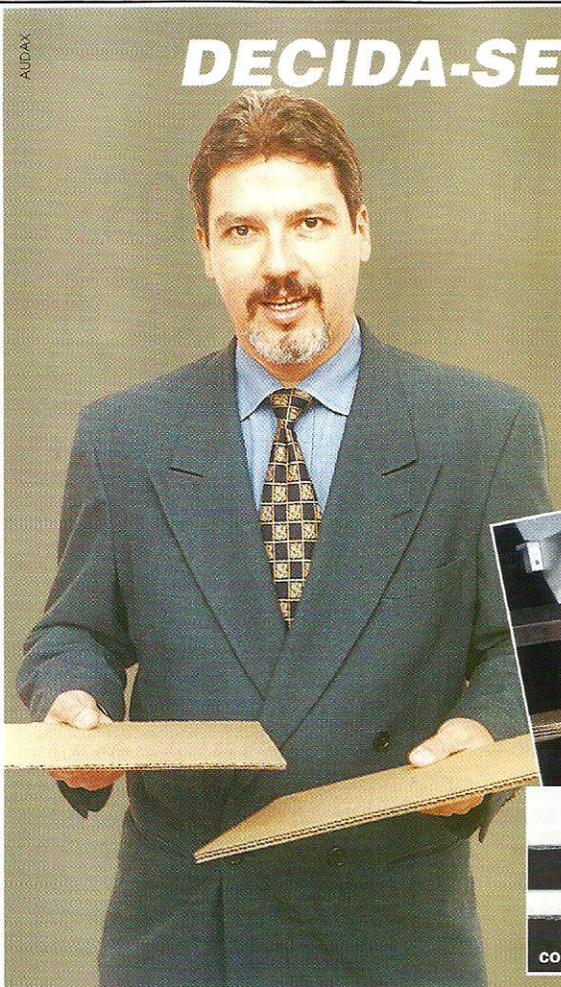
A Cadam iniciou a sua produção em 1977, com capacidade instalada de 240 mil toneladas anuais, passando a 360 mil

toneladas dez anos depois. A empresa tem participação também na Pará Pigmentos S/A, cuja implantação foi concluída em julho de 1996, com capacidade instalada para produzir 300 mil toneladas anuais de caulim.

Trikem tem projeto de expansão

Entre os produtores de cloro/soda cáustica, a Trikem, que faz parte do Grupo Odebrecht desde 1995, é uma das participantes do congresso da ABTCP, como fornecedora convidada. A empresa tem um projeto de expansão na unidade de cloro/soda cáustica localizada em Camaçari, onde já foram investidos cerca de US\$ 80 milhões. No momento, o projeto encontra-se parado em função da reestruturação em curso do setor químico/petroquímico brasileiro. "A exemplo dos demais segmentos da economia, seguramente, a situação atual da economia mundial está trazendo sérias dificuldades para o

DECIDA-SE PELO CORTE CERTO



Para acertar na escolha do sistema de corte ideal para suas necessidades, analise se ele oferece:

- Opções para corte de papelão ondulado, cartão ou cartolina.
- Corte preciso, livre de desperdícios, sem amassar a onda e sem descolar as bordas.
- Mínima geração de pó, o que aumenta a qualidade das impressões e otimiza o rendimento das impressoras.
- Assistência 24 horas, peças de reposição, serviço de entrega imediata.



Corte de cartão com cortadeiras Marquip

Corte de cartão com cortadeiras convencionais

Só a MARQUIP oferece todas essas vantagens, soluções sob medida e experiência mundial.

Procure a Marquip do Brasil e descubra o que podemos oferecer a você.

Escolha qualidade. Decida-se por MARQUIP.

MARQUIP
DO BRASIL LTDA.

Alameda Grajau, 321 cj. 511
06454-050 Alphaville Barueri SP
Fone (011) 7295-4110 Fax (011) 7295-4014

setor, forte redução das margens de contribuição e preços, obrigando as empresas a postergarem seus projetos de investimentos em novas plantas e ou expansão das atuais”, explica Paulo Cezar Cordeiro, gerente de Negócios cloro/soda. Segundo ele, o setor de celulose e papel representa cerca de 15% do faturamento da unidade de negócio cloro/soda da Trikem.

As novidades da empresa envolvem a área de branqueamento da celulose com a utilização de outros produtos, entre os quais, ozônio e cloratos.

Com participação de cerca de 40% do mercado em que atua, a Trikem experimentou um aumento de sua eficiência logo após a aquisição do controle acionário da empresa pela Organização Odebrecht, o que permitiu a integração da cadeia produtiva e, conseqüentemente, uma oferta maior de produtos, ganhos operacionais e redução de custos fixos.

A integração garantiu em uma única empresa todas as fases da cadeia de produção do sal ao PVC e foi decisiva para colocar a Trikem dentro dos melhores padrões internacionais de competitividade. A empresa tem uma unidade de PVC em Camaçari (BA), Maceió (AL) e São Paulo e, de cloro/soda cáustica, em Maceió (AL). As capacidades de produções de PVC e soda cáustica totalizam 460 mil toneladas e 520 mil toneladas, respectivamente.

“Procuramos acompanhar as necessidades específicas de cada cliente e quando necessário trazemos os técnicos da nossa matriz ou de nossos centros técnicos espalhados pela Europa e Estados Unidos para desenvolver ou introduzir um novo produto no Brasil”. Quem garante é Nobuyuki Fujiwara, do departamento de Marketing da Eka Chemicals do Brasil S.A, importante fornecedora de químicos e sistemas para a indústria de celulose e papel, e líder mundial no fornecimento de clorato de sódio e plantas químicas para branqueamento da celulose ECF. Entre os principais clientes do setor, que, no Brasil, respondeu por 84% do faturamento da empresa no acumulado de janeiro a agosto desse ano, estão a Aracruz, Celpav, Cenibra, Champion, Klabin, Ripasa e Suzano.

Fujiwara lembra que em maio de 1995 foi inaugurada a unidade de clorato de sódio, com investimentos de US\$ 35 milhões, prin-

cipalmente para atender às necessidades de branqueamento de celulose até o ano 2005. “Para atender as indústrias de papel, fabricamos as colas que são empregadas nas máquinas e nossos investimentos atingiram aproximadamente US\$ 3 milhões, ressalta.

Durante o congresso, a empresa estará apresentando um trabalho de pesquisa mostrando as soluções às incrustações no branqueamento de celulose, além de um workshop sobre os produtos químicos para a indústria de papel da Eka Chemicals.

A Degussa, multinacional alemã e fornecedora de Peróxido de Hidrogênio e Quab, participa pela primeira vez no Congresso após o início de produção de sua recente planta industrial em Barra do Riacho.

A inauguração da fábrica é o investimento mais recente da empresa, que gastou R\$ 106 milhões. A unidade conta com modernos laboratórios para garantir a qualidade dos produtos, contemplando a mais avançada tecnologia de produção de H₂O₂. Além das indústrias de celulose, a empresa atende também os setores têxteis e de amido.

A Degussa admite que até o momento não sentiu reflexos na demanda do setor, que responde por 60% de seu faturamento, em função dos investimentos programados, já que as vendas acompanham bastante as oscilações do mercado de celulose. No entanto, o nível de vendas para outros mercados tem sido satisfatório.

Alvejantes/Tintas

Bayer tem novo produto para o setor de celulose

A Bayer, maior fornecedora do mundo de alvejantes óticos na área de papel e a segunda maior fabricante de corantes para a indústria papelreira está desenvolvendo uma novidade na área de celulose no Brasil. O produto é a antraquinona em dispersão, chamado Baycel Aq. Segundo o gerente de Papel da Área Brasil e coordenador Técnico Regional para o Mercosul da Bayer, Carlos Mário Moreno, estão sendo colhidos os primeiros resultados de desempenho do produto, que está sendo testado pela Riocell e Rigesa. O produto possui, segundo ele, vantagens técnicas-econômicas, em relação ao rendimento, e de segurança industrial, por se tratar de um pó. Como está em fase de verificação de resultados, não será apresentado oficialmente no Congresso, explica ele.

A Bayer, segundo Moreno, está passando por uma ampla reformulação. “Estamos reforçando o nosso time, contamos, agora, com um laboratório regional no Brasil para atender o Mercosul. Queremos ampliar o *market share* que está entre 7% e 8% para 12% ou 15% no mercado nacional de papel, dentro de três anos”, informa. “Estamos desenvolvendo um serviço técnico muito forte e agressivo para atingir esta meta”, completa Moreno.

Tintas: Dow de olho nos projetos

Objetivando manter nossa liderança como fornecedor de insumos para o mercado de papel e celulose, continuaremos investindo maciçamente na melhoria de processos e capacidade de produção afim de satisfazer o incremento de demanda previsto neste mercado”, afirma Armando Bighetti, gerente de Vendas da Dow Química S.A, importante fornecedora de soda cáustica e tintas. Durante o Congresso, a empresa estará expondo em seu estande suas principais linhas de produtos, que incluem Látex estireno-butadieno e acrílicos, espessantes e dispersantes, soda cáustica, Versene, Dekarene, Quat, membranas de osmose reversa e resinas de troca iônica, além dos produtos agroquímicos destinadas à área de reflorestamento.

A Dow Química iniciou suas atividades no Brasil em 1956, formando um grupo de empresas com vendas superiores a US\$ 800 milhões no país em produtos químicos, plásticos e agroquímicos com investimentos fixos acima de meio bilhão de dólares. O faturamento global da The Dow Chemical Co., em 1997, foi de US\$ 20,2 bilhões, dos quais o setor de celulose e papel responde por aproximadamente 4%.

Telas e feltros

Albany vê oportunidades

“Apesar das dificuldades econômicas que o país vem atravessando, a Albany International reconhece o Brasil como a maior oportunidade de médio e longo prazos pelo potencial do setor papelero, não só pelas características climáticas, mas também pela alta tecnologia que vem sendo aqui desenvolvida, seja na genética das florestas ou nos processos industriais”. A análise é do gerente de Marketing da Albany International, Sérgio Carlos Maluf. Segundo ele, a empresa está preparada para crescer com o setor, seja qual for o tamanho das máquinas e o nível tecnológico envolvidos nos novos projetos, com produtos e serviços para propiciar custos competitivos a seus clientes.

Dona de uma linha completa de produtos para os setores de celulose, papel e embalagens, a Albany opera no Brasil há 23 anos, sendo 12 anos na planta atual na cidade de Indaial, em Santa Catarina. As novidades mais recentes na área são os feltros multiaxiais Dynatex, feltros com emenda Seam Tech, telas formadoras de tripla laje Megaflex e as telas secadoras anti-hidrólise Thermonetics. No momento, a Albany está em fase final no desenvolvimento de tecnologia para fabricação de feltros multiaxiais com emenda, que brevemente deverão estar no mercado.

Maluf destaca que a corporação tem investido intensamente no desenvolvimento de matérias-primas e produtos no sentido de acompanhar as novas tecnologias de produção de papel e celulose, apesar de acreditar que os investimentos do setor no Brasil programados até 2005 vem sendo feitos de forma ainda tímida em função dos juros altos e queda de preços da celulose e papel.

A Albany International é um grupo multinacional americano com sede em Albany, nos Estados Unidos, presente em 14 países. Papel e celulose é o negócio principal da empresa, sendo responsável por 80% negócios globais da corporação. Possui três centros de pesquisas nos EUA e Europa, fábrica de monofilamentos e está presente em todos os continentes do planeta.



Vista aérea da fábrica da Albany Internacional, em Santa Catarina.

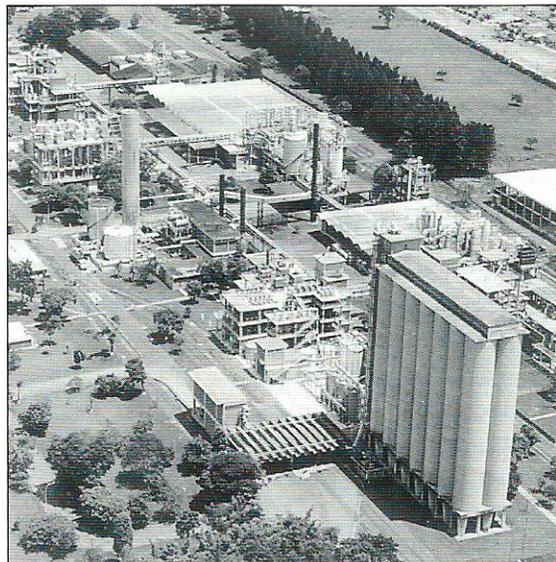
Amido

Corn: visão de futuro

Pelo fato de ser fornecedora de ingredientes industriais e estar presente em uma grande diversidade de segmentos da indústria, o impacto da crise econômica mundial está sendo, de certa forma, minimizado no caso da Corn Products Brasil, uma importante fornecedora do setor de produtos como amidos regulares, amidos modificados, éteres de amido, dextrinas e adesivos e que participará do Congresso da ABTCP. Sempre com o intuito de antecipar-se às necessidades do setor, terceiro mais importante dentro do faturamento global da empresa, a Corn Products Brasil acredita que o perfil do setor celulósico papelero de indústria voltada a alta tecnologia e grandes investimentos sempre exigiu um comportamento semelhante por parte de seus fornecedores. A tendência, na visão da Corn, é que este tipo de demanda relativa a serviços como assessoria técnica cada vez mais especializada se intensifique.

A Corn Products Brasil é afiliada da Corn Products International, com sede em Chicago, presente em 21 países nos cinco continentes. No Brasil, a empresa iniciou suas operações há 70 anos e atualmente possui quatro fábricas, localizadas em Mogi Guaçu (SP), Jundiá (SP), Cabo (PE) e Bolsa Nova (PR). No Mercosul, atua através das afiliadas da Argentina e Chile.

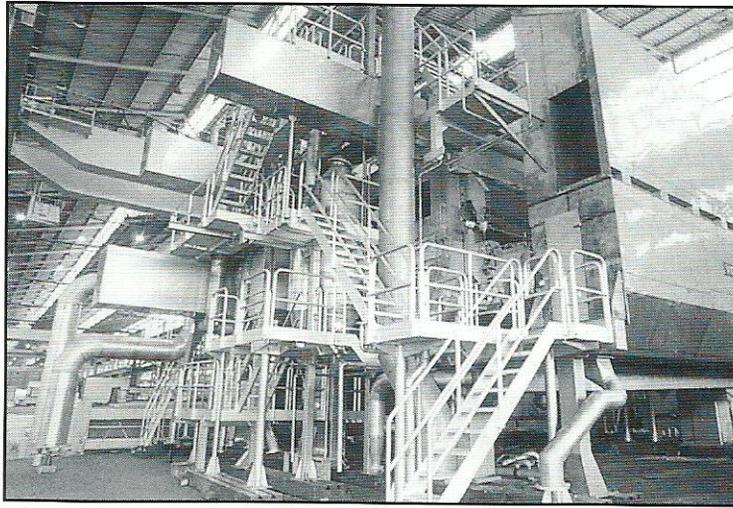
Outra fornecedora de amido com participação importante no setor de celulose e papel é a Cargill Agrícola S.A, fundada em 1865 nos Estados Unidos, que processa e distribui produtos agrícolas e outras commodities há mais de 130 anos em 65 países, com negócios em outros 130. A empresa iniciou sua trajetória no Brasil em 1965, com a instalação de uma usina de beneficiamento de sementes híbridas de milho, na cidade de Avaré. A área de fertilizantes também faz parte do mix de produtos para o setor. No momento, a Cargill está desenvolvendo junto ao seu centro de pesquisa em Cedar Rapids/IA, nos EUA, uma linha FilmFlex para sizing e coating.



Maior fábrica da Corn Products, em Mogi Guaçu.

ABB: novidades no setor de máquinas de papel

A Asea Brown Boveri, que atua no setor de geração, transmissão e distribuição de energia, equipamentos elétricos e automação industrial, apresentará várias novidades no evento da ABTCP. “Durante o Congresso, apresentaremos um trabalho sobre a tecnologia de acionamentos AC com controle direto de torque (DTC). Também estaremos apresentando nossa solução para manutenção de plantas em outro workshop com o tema “High-Tech em Papel”, informa o gerente geral da área de papel e celulose, Ricardo Hirschbruch.



Pré-montagem de uma máquina para papel jornal, da Voith Sulzer.

Uma das principais fornecedoras de motores, conversores, acionamentos, seccionados, automação do processo produtivo e sistemas de medição de controle de qualidade para a indústria do papel, a ABB investe anualmente, cerca de US\$ 2,6 bilhões - 8% de seu faturamento global - em pesquisa e desenvolvimento para todos os segmentos do grupo. As novidades da empresa são o *HyperScan*, um sistema de medição de gramatura e espessura que gera uma imagem real de toda extensão da folha de papel; o *Smart Advisor*, sistema de diagnóstico de vibrações e monitoração de quebras de papel com câmeras, para máquinas de papel; e o *ACS600*, um conversor de frequência com controle direto de torque que melhora o desempenho de acionamento de máquinas.

De acordo com Hirschbruch, a situação econômica mundial está fazendo com que os produtores de papel e celulose reavaliem seus planos de expansão, diminuindo, em consequência, os investimentos em grandes projetos. “No momento, o setor está estudando como se adaptar à nova situação econômica mundial, especialmente em relação às novas medidas econômicas no Brasil”, acredita. Apesar do cenário, desde a segunda metade do ano passado até o primeiro semestre de 98 a empresa constatou um gradual aumento dos níveis de investimento no setor. A maior demanda sentida pela ABB foi para otimização de processos e diversificação de produção. “A indústria está com foco no aumento do valor agregado no produto final, com o objetivo de conseguir uma relação custo benefício mais rápido”, explica o gerente geral.

Na América Latina, a empresa está fornecendo o primeiro *Composite Plant* (execução integrada de vários componentes) da região, para o projeto da planta de tissue da CMPC-Protisa, em Zárate, na Argentina, que deve entrar em operação no ano que vem.

Voith Sulzer: novas máquinas

Uma das maiores fabricantes de máquinas para a indústria de papel, a Voith Sulzer também estará apresentando vários workshops no Congresso, voltados às novas tendências do mercado global. “Neste congresso não temos expectativas de fechar grandes negócios em virtude de ser um evento técnico onde os participantes e visitantes estarão tendo a oportunidade de conhecer novos produtos e manter seus contatos comerciais”, informa o gerente de Marketing, Jair Padovani.

As últimas novidades da Voith são uma linha de rebobinadeiras chamada *Toro* e uma embaladeira, a *Twister*, que utiliza somente um desenrolador com papel de embalagem de uma só largura, embalando em espiral. A divisão Voith Sulzer Paper Technology atualmente corresponde a 59% da participação de vendas de todo o grupo, que também fabrica turbinas para usinas hidrelétricas e acionamento para transportes. No Brasil a empresa concentra seu centro de pesquisa e desenvolvimento para máquinas de papel.

A Voith sentiu fortemente os efeitos da crise econômica. O mercado globalizado trouxe uma retração nas vendas da companhia aqui no Bra-

sil. A última grande encomenda feita pelo setor foi a máquina de embalagem da Klabin Piracicaba. Atualmente as grandes encomendas que estão sendo executadas pela Voith tem como destino a exportação. “Com investimentos parados, e sem previsão de grandes que propiciem reverter este quadro, a tendência é de passarmos de país exportador para importador”, reflete Padovani comentando a situação atual desta indústria no Brasil.

Beloit apresenta novas tecnologias

Os investimentos previstos para o setor de papel e celulose estão surtindo efeitos para a Beloit, especializada em projetos de construção de máquinas e equipamentos para esta área. O principal deles que está sendo tocado na América Latina é o da Veracel (grupo Odebrecht e Stora) para produção de celulose na Bahia. A crescimento da demanda que a Beloit tem sentido reflete-se no setor de serviços, reformas e paradas programadas para manutenção. “No momento estamos em fase de instalação de uma fábrica de papel Tissue - Protisa, na Argentina também”, acrescenta Cleo Santos, do departamento de Marketing. A empresa também estará presente no Congresso, onde apresentará seminário e workshop sobre sistemas de Fibras e Máquinas de Papel. A companhia também acredita fechar alguns negócios que estão em andamento, durante o evento.

A Beloit é fornecedora de descascadores, picadores, peneiras, refinadores, lavadores, caixas de entrada, prensas, secadores entre outros. A mais recente novidade tecnológica da companhia é o RDH de Cozimento, na área de celulose e a Caixa de Entrada com Controle de Diluição, na área de papel. “O desenvolvimento de novos produtos para atender o setor de papel e celulose é nosso trabalho contínuo. Investimos permanentemente nesta área e para tanto dispomos de Centros de Tecnologia e Desenvolvimento nos Estados Unidos e Inglaterra”, informa Cleo. “No momento, estamos instalando uma nova máquina experimental Tissue em Rockton (Illinois), cujo investimento foi da ordem de US\$ 10 milhões.

Cenibra completa bodas de prata

A Celulose Nipo Brasileira - Cenibra acaba de completar 25 anos. Atualmente ela detém cerca de 15% do mercado de celulose de eucalipto e é a quarta maior fabricante do ranking nacional, graças à conclusão de um amplo projeto de ampliação encerrado em 1995, que consumiu investimentos de US\$ 742 milhões e que duplicou a capacidade de 350 mil para 700 mil toneladas/ano.

A união com os japoneses nasceu em 13 de setembro de 1973 e hoje conta com duas linhas de produção e uma fábrica de produtos químicos. Segundo o presidente da companhia, Vitor Manuel Domingues da Costa, a Cenibra comercializa 92% de sua produção para

o exterior, sendo 43% para o mercado japonês - seu freguês cativo -, 31% para os países europeus, 13% para os Estados Unidos e 5% para outros mercados. Os 8% restantes da produção ficam no Brasil. A empresa, enfatiza Vitor Costa, vem, ao longo desses 25 anos, se adaptando e se antecipando aos novos tempos e investindo em escala de produção, seja com pequenos ou grandes projetos, como o concluído em 95. Localizada no município mineiro de Belo Oriente, a Cenibra foi um projeto arrojado para o mercado da época, quando a fibra de eucalipto era nova no mercado e no mundo todo havia uma pequena capacidade instalada de produção de 150 mil toneladas/ano.

Embalagens especiais

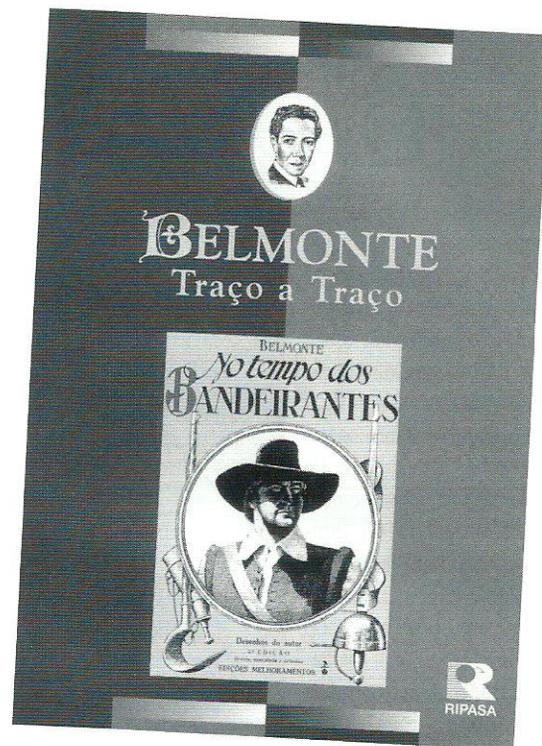
A Cromus está inovando o mercado de embalagens através da criação de padronagens especiais para as datas comemorativas. Além das estampas direcionadas para cada ocasião - natal, dia dos pais, namorados, etc., - o formato-saco das embalagens

introduzidas no mercado nacional pela Cromus tem mudado o perfil do setor, com características que vão da praticidade à economia, permitindo que uma lembrança simples possa transformar-se em um presente especial e de grande impacto.

Voith Sulzer fornecerá máquina para a Alliance

A Voith Sulzer foi selecionada pela Alliance Forest Products Inc., de Montreal, Canadá, para fornecer a sua nova máquina de papel na fábrica de Donnacona Mill, situada em Quebec. A colocação do projeto em funcionamen-

to, que está previsto para o ano 2000, permitirá a Alliance condições de produzir uma larga faixa de papéis de imprimir com pasta mecânica, não aplicados, e de se adaptar facilmente às mudanças do mercado.



Ripasa lança livro com nova linha de papéis Chamois

A Ripasa lançou, em parceria com a Editora Melhoramentos, o livro "No Tempo dos Bandeirantes", de Benedito Bastos Barreto, o Belmonte, um dos primeiros cartunistas brasileiros, e está doando 3.600 exemplares às bibliotecas do país. O livro marca o lançamento de uma nova linha de papéis da empresa, desenvolvida especialmente para o segmento editorial.

O gerente de Desenvolvimento de Produto e Mercado da Ripasa, Eduardo Gianini, explica que esta é a segunda ação voltada à divulgação da linha de Papel Chamois. Durante a última Bienal do Livro em São Paulo, o papel foi apresentado oficialmente, em estande próprio e também através de parcerias com editoras, quando 25 títulos foram impressos com o papel. Para o mercado de livros, a Ripasa produz papéis *off set* para miolo, cartões para capa e agora o Papel Chamois, em tons suaves, que torna a leitura mais agradável.

De acordo com a Câmara Bra-

sileira do Livro foram consumidas 77.900 toneladas de papéis, em 1993, na confecção de livros didáticos e não didáticos. Em 1997, o volume saltou 68,8% atingindo 131.500 toneladas. A expectativa para 1998 é de 140 mil toneladas. Segundo Gianini, o mercado para este tipo de produto (*off white*) ainda é incipiente e não demanda grandes volumes, mas há uma tendência acentuada de crescimento, o que não permite precisar, ainda, quanto a empresa deverá comercializar do produto.

A Ripasa está promovendo intensa divulgação entre os editores para apresentar as qualidades da linha do papel, que possui grande flexibilidade, sendo composta por duas versões: a fine, como um *off set*, para publicações de maior número de páginas, disponível em três tonalidades (dunas, sahara e marfim) e a bulk, papéis mais encorpados, que permitem uma lombada maior, também nas três versões de cores. O livro do Belmonte foi editado no Papel Chamois bulk dunas.

Hélio Carbex quer ampliar participação

A Helios Carbex lançou novos produtos para a conquista de mercados e estima um crescimento de 5% em seu faturamento sobre o de 97, que foi de R\$ 48 milhões. Foram destinados US\$ 1,8 milhões ao departamento de Marketing que serão aplicados na reali-

zação de campanhas publicitárias centradas nas principais linhas de produtos - como para o corretivo Toque Mágico que ganhou nova versão, a caneta corretiva. Com o lançamento a Helios espera aumento de 4% na participação no mercado, que é de 39%.

Fusão Hercules e Betzdearborn

A Hercules Incorporated adquiriu todas as ações da BetzDearborn (no total aproximado de US\$ 2,4 bilhões) e assumirá também uma dívida aproximada de US\$ 700 da empresa. A combinação dessas empresas líderes no ramo de produtos químicos especializados criará o maior negócio químico

de papel, com a mais ampla oferta de produtos e serviços, mundialmente, para a indústria de papel e celulose. Além disso, a liderança da Betzdearborn no ramo de tratamento de águas e processos industriais proporcionará à Hercules outra área de liderança em produtos químicos especializados.

Linaje - nova linha de papéis especializados

A Vip Papers, distribuidora de papéis finos e a Arjo Wiggins, fabricante de papéis especiais, lançam uma nova linha de papéis diferenciados - Linaje. A linha tem cores suaves como cream (palha) e o vellum (creme) e profundas como o azul marinho e cor de vinho, além do marrom claro. Com gramaturas que variam dependen-

do da cor de 90 a 250g/m², o papel pode ser utilizado para capas, convites, papelaria de empresas, e diversos outros materiais que exijam qualidade e diferenciação. Para informações adicionais contatar a Arjo Wiggins do Brasil no telefone (011) 3061.2366, ou a Vip Papers, distribuidor do Linaje no país no telefone (011)5561.3426.

Facas para picadores

A Orion Comércio e Exportação de Máquinas para Madeira Ltda., através de sua Divisão Magor está trazendo para o Brasil o sistema de facas para picadores da Key Knife, um novo conceito em facas descartáveis para picadores de disco e tambor. Entre as qualidades do produto estão, segundo o fabricante, a redução de partículas indesejáveis, aumentando

o volume de cavaco aproveitável; maior durabilidade, garantindo menos tempo de parada para troca de facas, mais tempo de produção, e redução de operadores; as facas são mais leves e dispensam o uso de afiadores caros e sofisticados, eliminando as operações de risco no preparo das facas. Para mais informações telefone (041) 272-1154.



Canetas viram brinquedos

A Faber-Castell está lançando uma nova linha de hidrográficas, a Prestocolor Lig., cujo formato da tampa permite a conexão das canetas umas às outras, possibilitando o uso simultâneo de várias cores. Além de transformar o conjunto de hidrográficas num brinquedo pedagógico, possuem cores vi-

brantes e são destinadas a atividades de arte, educação e lazer. Com o lançamento, a Faber-Castell pretende ampliar sua liderança no segmento de canetas. O mercado brasileiro deste tipo de canetas movimentava cerca de US\$ 14 milhões por ano, com volume de 85 milhões de unidades.

Novas canetas inovam o mercado das esferográficas

A Divisão de Instrumentos de Escrita da Gillette acaba de lançar as canetas Paper Mate Flexgrip Ultra. Desenvolvidas dentro do conceito "esta pega bem melhor", as novas canetas apresentam uma performance insuperável, com total conforto no ato de escrever, design moderno e arrojado e superioridade na escrita. A melhor

qualidade da escrita deve-se à tecnologia da carga "lubriglide", com uma tinta desenvolvida exclusivamente para a Paper Mate. Nas cores azul, preto e vermelho, a esferográfica apresenta-se com um corpo emborrachado, mais largo e com cinco anéis em baixo relevo, o que proporciona maior conforto na "pegada".

SCA associa-se à Melhoramentos

A Svenska Cellulosa (SCA), o terceiro maior grupo de papel e celulose dos países escandinavos, anunciou a compra de 50% da Melhoramentos Papéis, fabricante de papéis *tissues* do grupo Melho-

ramentos. A parceria deverá aumentar a capacidade de produção de 60 mil para 115 mil toneladas por ano 2001, com investimentos de US\$ 70 milhões na modernização das duas fábricas da empresa.

A corrida contra o bug do milênio

Relativamente adiantadas na correção dos sistemas, as principais empresas do setor vêem a área industrial como a mais complicada na revisão contra o bug do milênio

As empresas de modo geral estão correndo contra o tempo para adaptarem seus sistemas de computador a fim de saírem ilesas na batalha contra o *bug do milênio*, nome dado à pane total que deverá afetar a maioria dos computadores no mundo inteiro, pois não foram programados para aceitar datas com mais de dois dígitos. Para as companhias de capital aberto, a CVM - Comissão de Valores Mobiliários estipulou o dia 31 de dezembro de 1998 como prazo para a conclusão de todo o processo de revisão dos sistemas, sob o risco de pagarem multas.

Aquelas que não o fizerem, estarão sujeitas às sequelas que deverão ser provocadas com a virada do milênio. Isso, em parte, porque os equipamentos e a memória dos programas eram artigos caros na década de 70, época em que foi feita grande parte dos programas. Cortar um dígito numa data significava economizar 1 centavo. Ou seja, com milhões de datas a armazenar, a economia total era de milhares de dólares. Hoje, por ironia do destino, institutos internacionais de pesquisas estimam custos superiores a US\$ 300 bilhões para o corrigir os programas no mundo inteiro. Os mais pessimistas chegam a falar em US\$ 600 bilhões. No Brasil, o assunto começou a despertar interesse no ano passado. Segundo o Instituto de Análises de Mercado, o país está entre doze e quinze meses atrasado na revisão de seus computadores para eliminar o *bug do milênio*, atrás da Argentina.

Bancos foram os pioneiros na busca de solução

Os bancos foram os primeiros a tratar o assunto com maior atenção, obviamente porque não podem sobreviver sem computadores e sabem da catástrofe que os aguarda se nada for feito a tempo. No Bradesco, por exemplo, a revisão em seus sistemas teve início em 1992 e já atingiu oito em cada

dez dos cerca de 120 mil programas. O restante do trabalho deverá estar concluído no final deste ano. Além disso, o banco está lançando uma linha pioneira para financiar a conversão de empresas interessadas em soluções para o *Bug do Milênio*.

Para promover a revisão das datas em arquivos, o Bradesco está gastando US\$ 59 milhões. Um software foi desenvolvido para realizar a operação, em múltiplas mídias, mas com uma só rotina: ampliar os campos relativos ao ano de dois para quatro dígitos e, feito isso, regrava-los. Uma operação complexa que chegava a consumir de meia hora a 36 horas para gravar um único arquivo.

A indústria também já iniciou um amplo trabalho de conscientização sobre o tema, com a sondagem, feita pelo Sistema Fiesp/Ciesp, junto a 420 empresas do Estado para checar o grau de informação sobre a ameaça. Realizado em março, o le-

vantamento revelou que 57% das empresas consultadas têm sistemas de computação sob a ameaça do *Bug do Milênio*. Desse total, 71% já tomaram alguma iniciativa para superar o problema. Apenas 6% das indústrias sob risco não demonstraram nenhuma apreensão com a iminente catástrofe. O trabalho revelou que, para combater o Bug, a conversão dos programas e da base de dados foi o método escolhido por 49% das empresas e 31% optaram por substituir os sistemas atuais pela compra de novos pacotes tecnológicos. Converter os programas antigos, segundo a pesquisa, foi a escolha feita por 25% das empresas.

Empresas do setor estão adiantadas na correção dos sistemas

Dentro do universo de 71% das empresas que já tomaram alguma atitude para solucionar o problema, parecem estar as



de celulose e papel. A maioria já iniciou, ao menos, levantamento para dimensionar o tamanho do problema. A grande dúvida é se concluirão o trabalho até dezembro desse ano, prazo dado pela CVM às companhias de capital aberto.

A Votorantim, por exemplo, já está totalmente preparada para a virada do milênio e não sofrerá qualquer transtorno. Isso porque fez a troca do software de gestão da empresa para um mais integrado, o famoso SAP, que ajudará também a resolver os seus problemas com o bug. Incluindo a troca das redes de transmissão e do hardware, treinamento etc, a VCP gastou US\$ 12 milhões. O Sii - Sistema Integrado de Informações da VCP tem como principal vantagem disponibilizar a informação em tempo real, ininterruptamente e de forma integrada, via satélite.

Suzano e Votorantim buscaram o SAP como alternativa

A Suzano deverá seguir o mesmo caminho da Votorantim Celulose e Papel, ou seja, está implantando o SAP. A empresa, no início desse ano, montou uma equipe interna para tratar do problema do bug e também

dividiu a tarefa por áreas industrial e sistemas e aplicativos, onde deverão ser levantados os pontos críticos. A Suzano prevê concluir o processo no início do ano que vem. Segundo Wilson Bolongnese, gerente de Tecnologia de Informação, a Suzano está fazendo o levantamento dos hardwares e softwares e já tomou medidas corretivas. "Já estamos também entrando em contato com os nossos fornecedores", acrescenta. Para ele, os sistemas e aplicativos estão com problemas praticamente solucionados. Na área industrial, já foi iniciado levantamento dos equipamentos ligados ao processo, o que deverá demorar um pouco mais, já que se trata de uma área pulverizada.

Equipes de trabalho e divisão de tarefas

A Klabin também está tranquila quanto ao bug. Em março, o grupo deu início a um projeto voltado para a adaptação dos sistemas, que é dividido em quatro etapas. A primeira é auditar e revisar todo o parque de hardware e os componentes da rede. Depois, o trabalho consistirá na revisão de todos os softwares desenvolvidos internamente. "Essa etapa é mais fácil, já que nossos programas são baseados na linguagem Mumps, que possui uma outra maneira de trabalhar com os dados, facilitando a revisão e correção dos mesmos", explica Antonio José Rocha de Almeida, gerente geral de Informática do Grupo Klabin. A terceira envolve a revisão de todos os sistemas industriais, chips e hardware industrial. Por último será o contato com os clientes e fornecedores, bancos e instituições governamentais para troca de informações. As mudanças no sistema de todas as unidades de negócios do Grupo Klabin deverão absorver US\$ 500 mil.

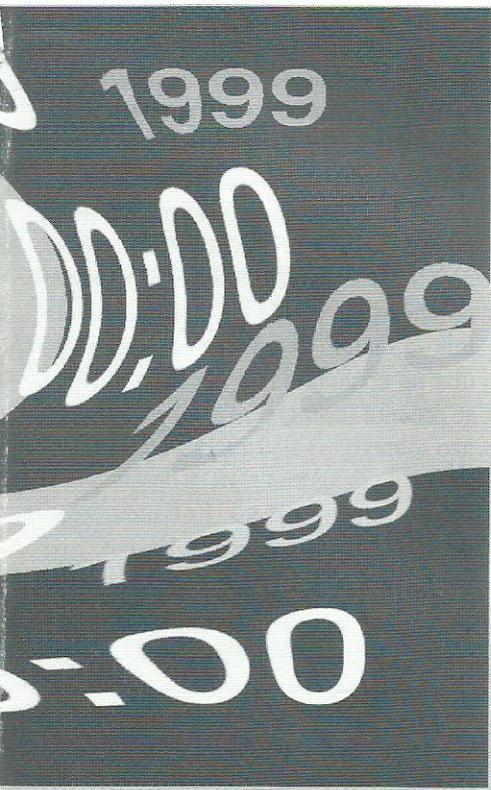
A Champion, há um ano e meio atrás, também optou por dividir o trabalho em etapas ou equipes de trabalho, por determinação da matriz internacional, e tem como meta finalizar as mudanças na parte administrativa até o final de deste ano. Para tanto, equipes em cada localidade se reúnem quinzenalmente e, através de vídeo conferências, se reportam ao grupo maior nos Estados Unidos. Tanto na área administrativa como na fabril, a metodologia adotada

envolve inventário e levantamento de todo o sistema e análise para saber quais apresentarão problemas. "A parte fabril é a mais complicada, pois depende da parada de máquinas de papel", explica Erasto Cintra de Almeida Neto, coordenador de sistemas da Champion. Para contornar o problema, a empresa tenta encaixar a revisão durante as paradas programadas de manutenção.

A Ripasa, por sua vez, após um processo de reengenharia ocorrido há dois anos e meio, resolveu mexer na plataforma de processamento de dados, que é centralizada em São Paulo, com comunicação entre as unidades. Para a mudança, a empresa contratou duas empresas especializadas para desenvolver um novo sistema corporativo, que contempla a solução para a virada do milênio. "Acredito que a Ripasa está em processo adiantado para a resolução do problema", resume Francisco Açakura, gerente de Tecnologia/Informática. Ele explica que alguns softwares da empresa ainda estão sendo garimpados para detectar se apresentarão ou não problemas na virada do milênio. Quanto ao hardware, ele diz que, no caso de alguma fatalidade, haverá a necessidade de seis meses de trabalho pela frente, com equipe de 12 funcionários trabalhando full-time.

Aracruz cria canal para dúvidas

A Aracruz também formou um grupo de trabalho responsável pelo estudo do bug do milênio, que já cumpriu a primeira etapa do cronograma, que consistia num inventário dos programas e equipamentos e na sua análise de impacto. Numa segunda fase, todos os micros da empresa deverão ser testados e será desenvolvido um programa de conscientização dos usuários. Os testes nos micros são necessários para verificar sua conformidade com o ano 2000. Será gerado um arquivo que armazenará as condições da máquina e os resultados serão transferidos para a rede, que estudará o destino dos micros. Para facilitar o acesso à equipe responsável pelo bug do milênio foi criado, na Aracruz, um canal direto para esclarecer dúvidas e contribuir para a melhoria dos trabalhos internos.



Atuação e influência

“Este momento em que o Brasil redefine seus rumos, em um mundo globalizado e hipercompetitivo, exige que a própria FIESP/CIESP reveja e aprimore seu posicionamento na interface com a opinião pública e com os setores governamentais”

Mario Higino N. M. Leonel(*)

A eleição de Horácio Lafer Piva, vice-presidente do Conselho Deliberativo da Bracelpa, para a presidência da FIESP/CIESP, inspira a uma reflexão sobre a postura que ele pretende definir para a mais importante entidade empresarial do País, em seu relacionamento com a vida nacional e com o comando político-administrativo brasileiro.

Essa reflexão se torna ainda mais oportuna quando consideramos que este momento em que o Brasil redefine seus rumos, sob a liderança do presidente Fernando Henrique Cardoso, em um mundo globalizado e hipercompetitivo, exige também que a própria FIESP/CIESP reveja e aprimore seu posicionamento na interface com a opinião pública e com os setores governamentais.

Como afirmou o próprio Horácio Piva, em entrevista ao jornal *O Estado de S.Paulo*, “os empresários querem participar de uma entidade que atue e influa nas decisões nacionais”.

Para ser fecundo e produzir bons frutos, o relacionamento entre uma entidade empresarial e um governo precisa estar assentada sobre, entre outros, três pilares fundamentais. O primeiro deles é a seriedade com que o segmento determina e expressa seus próprios interesses, de forma a conquistar o respeito e a confiança da sociedade.

Outro pilar é a construção de uma relação sinérgica entre empresários e gover-



no, visando a objetivos comuns, entre os quais se destaca o desempenho do papel social das empresas, abrangendo a criação de empregos e a geração de riqueza para as comunidades onde se instalam os negócios empresariais e para todo o País.

E a terceira coluna mestra é o relacionamento maduro, respeitoso, leal e principalmente amigável com os representantes governamentais, uma vez que, tanto do lado do governo quanto dos empresários, as entidades e os órgãos - que são apenas pessoas jurídicas - têm sua alma constituída pelos seres humanos que os integram.

E essas pessoas precisam construir um entrosamento cordial e uma produtiva compreensão mútua, para que o setor empresarial consiga efetivamente demonstrar aos governantes todas as

facetas de seus pleitos que são benéficos ao interesse social e econômico nacional.

No cadinho de conflitos e de objetivos muitas vezes divergentes que se entrecrocaram em uma mesma sociedade, esse relacionamento evidentemente se torna mais difícil, razão pela qual é tão indispensável que as lideranças empresariais disponham de um generoso estoque de talento pessoal.

Nesse complexo contexto, cabe destacar um trecho das declarações de Horácio Piva, em sua entrevista ao *O Estado de S.Paulo*, que torna claro o vigor que o novo presidente da FIESP/CIESP pretende imprimir à atuação das entidades:

A FIESP - afirmou - vai se transformar numa área de ação e de formulação de projetos. Vamos desenvolver todo o potencial da entidade. A indústria em todo o mundo ocupa um papel primordial na economia. Ao contrário do que se procura fazer crer, o setor de serviços não sobrevive isoladamente. Depende da atividade industrial para se desenvolver. Vamos transformar a FIESP num órgão de pressão e não de adesão. A entidade vai restabelecer o papel para o qual foi fundada em 1929, ou seja, de indutora de desenvolvimento industrial”.

*Mário Higino N.M. Leonel é diretor executivo da Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel.

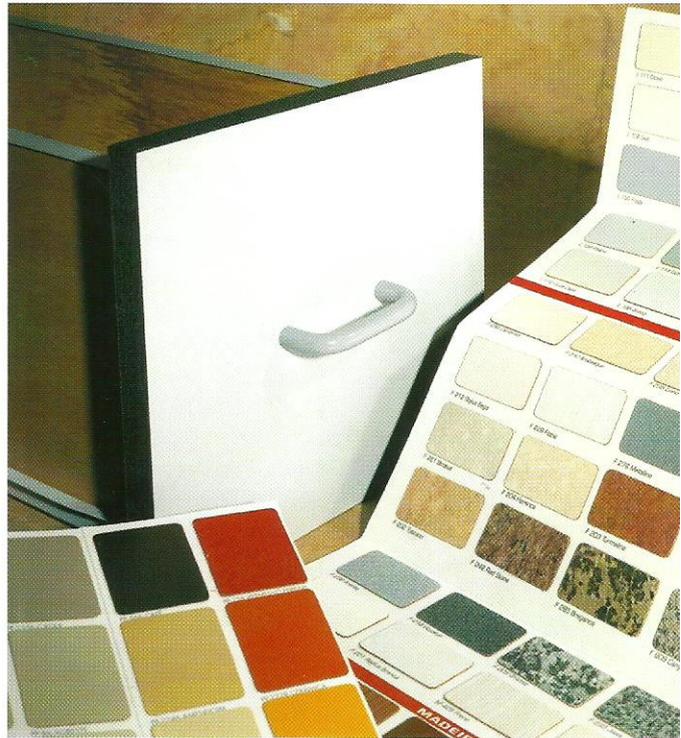
PAPÉIS PARA LAMINADOS DEKORPEL

**COM A CERTIFICAÇÃO ISO 9002
A MD PAPÉIS CONFIRMA O QUE
O MERCADO JÁ SABIA.**

Os papéis para laminados decorativos DEKORPEL são produzidos em mais de 500 cores e diversas gramaturas, atendendo as mais exigentes solicitações do mercado. Sua produção é controlada por sistema computadorizado, assegurando fidelidade de cores e demais características entre diferentes lotes de produção, aliados aos rigorosos critérios de seleção das matérias-primas utilizadas.

Um século de tradição na produção de papéis especiais, mediante contínuo desenvolvimento de seus colaboradores e constantes investimentos em sua unidade fabril, permitiram à MD Papéis conquistar a certificação ISO 9002 para sua linha de papéis Dekorpel, confirmando sua qualidade de produtos e serviços.

Esse é o resultado de uma filosofia de aperfeiçoamento contínuo e respeito ao meio ambiente, visando oferecer não somente os melhores papéis, mas as melhores soluções para seus clientes.



Rodovia Presidente Tancredo de Almeida Neves, Km 34
Telefone: (011) 431-2800 - Fax: (011) 431-2195
CEP: 07700-000 - Caieiras - SP
<http://www.mdpapeis.com.br>

Rebobinadeira Toro: Um passo para o futuro

Muitas vezes o futuro está no que aparentemente é impossível.

Os melhores resultados frequentemente são obtidos com o que a primeira vista parecia impossível. Este é um dos motivos pelo qual a Voith Sulzer Finishing Division se dedica a buscar idéias não convencionais para desenvolver soluções de calandragem, rebobinagem e embalagem, orientadas ao cliente.

Estaremos sempre comprometidos no futuro em desenvolver tecnologias inventivas como estivemos no passado por exemplo em resolver o problema originado pelo peso próprio das bobinas e em bobinas cada vez maiores como demandado pelos impressores.

Inovação como um conceito

O desenvolvimento da nova rebobinadeira TORO (Top Roller) está baseado nessa filosofia que conduz à obtenção de maior produtividade, qualidade e flexibilidade na produção de papel pelo uso de novos desenvolvimentos otimizados e configurações de sistemas integrados para benefício de nossos clientes em todo o mundo.

Queremos estabelecer novos padrões como seu parceiro confiável.

Este é o desafio que almejamos e que condiz com nosso nome.

