

# Nosso Papel

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

**R\$ 2,50**

Exemplar cortesia

## **MATÉRIA-PRIMA**

Entenda como são obtidos e processados os vários tipos de fibras usados na fabricação do papel

## **GERENCIAMENTO MAIS SIMPLES**

Aprenda a usar a tecnologia da informação para simplificar e agilizar as atividades da sua empresa



**ABTCP**

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

## Fazendo o Nosso Papel



JAMES HIRATSUKA

Equipe de jornalismo da Nosso Papel: Renata Mercante, Luciana Perecin e Patrícia Capó

### Patrícia Capó

Jornalista e Editora Responsável  
– Revistas e Publicações ABTCP

Tel. (11) 3874-2725

E-mail: [patriciacapo@abtcp.org.br](mailto:patriciacapo@abtcp.org.br)

Site: [www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br)

**Nota:** a Nosso Papel está no site da ABTCP para download gratuito

O sucesso de um projeto depende, entre outros fatores, do quanto ele consegue ser reconhecido pelo seu público-alvo ou cliente. Muitas vezes a idéia é fantástica aos olhos do criador, mas não dá certo na prática.

O projeto Nosso Papel superou todas as expectativas de retorno, com manifestações dos profissionais do setor papelero das mais diversas áreas das empresas. Portanto, esta segunda edição marca nosso compromisso ainda maior com a responsabilidade social da ABTCP e de seus parceiros - a ABPO, a Bracelpa, a Central Business, a FMais e, em especial, a Voith, a patrocinadora - para a educação dos papeleiros do Brasil.

Além da Nosso Papel, a seção Empresa Amiga mostra em destaque os projetos da ABTCP em prol da valorização do ser humano: Reciclando papéis e vidas e Reinserção social: um resgate à dignidade e cidadania.

Se as empresas do setor formassem uma grande corrente de suporte de recursos para sustentar estes projetos, os resultados poderiam crescer como retorno do compromisso com o desenvolvimento humano em todos os sentidos. Portanto, pense em como o “Nós” é mais importante do que o “Eu” na realização de sonhos e projetos.

É importante reforçar nas empresas o conceito de equipe, pois todos no grupo são importantes e fazem a diferença. Você, que talvez esteja na linha de produção ou na limpeza da fábrica, contribui para mudar os resultados, da mesma forma que o executivo principal. Acredite!

A seção Questão Pessoal desta edição fala da autoconfiança, que pode ser reforçada pela seguinte frase: “Você é um ser humano muito especial e merece o melhor da vida!”. Repita esta poderosa idéia todos os dias para você mesmo e verá como o seu futuro e a sua auto-estima serão melhores.

Mesmo no mundo dos negócios, cada pessoa precisa, primeiro, ter aprendido a se respeitar para, então, ser capaz de respeitar os demais da equipe. As batalhas de palavras, travadas muitas vezes entre as pessoas na empresa, contam negativamente na balança dos lucros.

De nada adianta entender de conceitos técnicos, gestão ou inovação, se eu não souber me renovar a cada dia, se eu não me trabalhar como pessoa para me tornar melhor a cada etapa da vida. A Nosso Papel pretende contribuir com o seu desenvolvimento em todos os sentidos e despertar seu crescimento.

Para terminar e não dizer que faltou falar dos conceitos técnicos desta edição, deixo aqui algumas dicas de leituras importantes: logística no setor de embalagem; os tipos de fibras para fabricar papéis; tecnologia para administrar melhor a empresa e - por que não? - como pagar menos impostos, sendo uma micro ou pequena empresa, entre outros assuntos.

## Sumário

<b>Linha de Produção</b>	<b>4</b>
Tipos de fibras usados na fabricação de papel	
<b>Entrega Perfeita</b>	<b>6</b>
Inovando a logística	
<b>Gestão de Processo</b>	<b>7</b>
Tecnologia a serviço das pequenas empresas	
<b>Imagem é Tudo</b>	<b>8</b>
A importância da boa embalagem	
<b>Ordem na Casa</b>	<b>10</b>
Menos impostos para as micro e pequenas empresas	
<b>Liderança</b>	<b>12</b>
A “Guerra do Mais”	
<b>Questão Pessoal</b>	<b>14</b>
O quanto é importante confiar em si mesmo	
<b>Perfil Empreendedor</b>	<b>16</b>
A polpa vai dar certo!	
<b>Empresa Amiga</b>	<b>19</b>
Novos horizontes de trabalho	
<b>Novidades</b>	<b>20</b>
<b>Painel de Oportunidades</b>	<b>21</b>
<b>Indicadores</b>	<b>22</b>



**Revista Nosso Papel - Ano I, nº 2 - Setembro/2005**  
Publicação da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) sobre conceitos e experiências de empresas e técnicos do setor de papel. Circulação apoiada pela Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO) e pela Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), com tiragem bimestral de 70 mil exemplares, distribuídos em todo o Brasil.

### Redação

Rua Zequinha de Abreu, 27 – Pacaembu  
São Paulo – SP – CEP 01250-050

**Telefones:** editorial (pautas e sugestão de temas): (11) 3874-2725 e publicidade (patrocínios): (11) 3874-2714  
**E-mails da redação:** patricia capo@abtcp.org.br / renata@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

### Jornalismo e Publicidade

**Editora responsável:** Patrícia Capo – MTb. 26.351-SP

**Coordenação editorial:** Renata Mercante – MTb. 35.220-SP

**Assistente de redação:** Luciana Perecin

**Coordenação publicitária:** Milena Lima

**Colaboração de pauta:** Adriana Ceserani (Bracelpa),

Sueli Gonçalves (ABPO) e empresas do setor de celulose e papel

**Ilustrações:** Mario Mastrotti – (11) 4226-4397

**Revisão:** Adriana Pepe e Luigi Pepe

### Design, Distribuição, Impressão e Papel

**Projeto gráfico:** desenvolvido pela Central Business,

com cessão de direitos autorais para a ABTCP.

**Produção:** Fmiais Comunicação e Marketing - (11) 3237-4046

**Gráfica:** Editora Parma

**Papel miolo:** O miolo desta revista foi impresso em Papel Couché

Kromma Silk 75 g/m<sup>2</sup>, fabricado pela Ripasa S/A Celulose e Papel

em harmonia com o meio ambiente.

**Tiragem:** 70 mil exemplares

**Circulação Nacional:** nos meses de julho, setembro e

novembro/2005

**Distribuição:** Correios e Tecnocourier

Distribuição gratuita

**Apoio:** ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado

(11) 3831-9844

Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel

(11) 3885-1845

Os artigos assinados e os conceitos emitidos pelos entrevistados são de responsabilidade exclusiva dos signatários e dos emittentes.

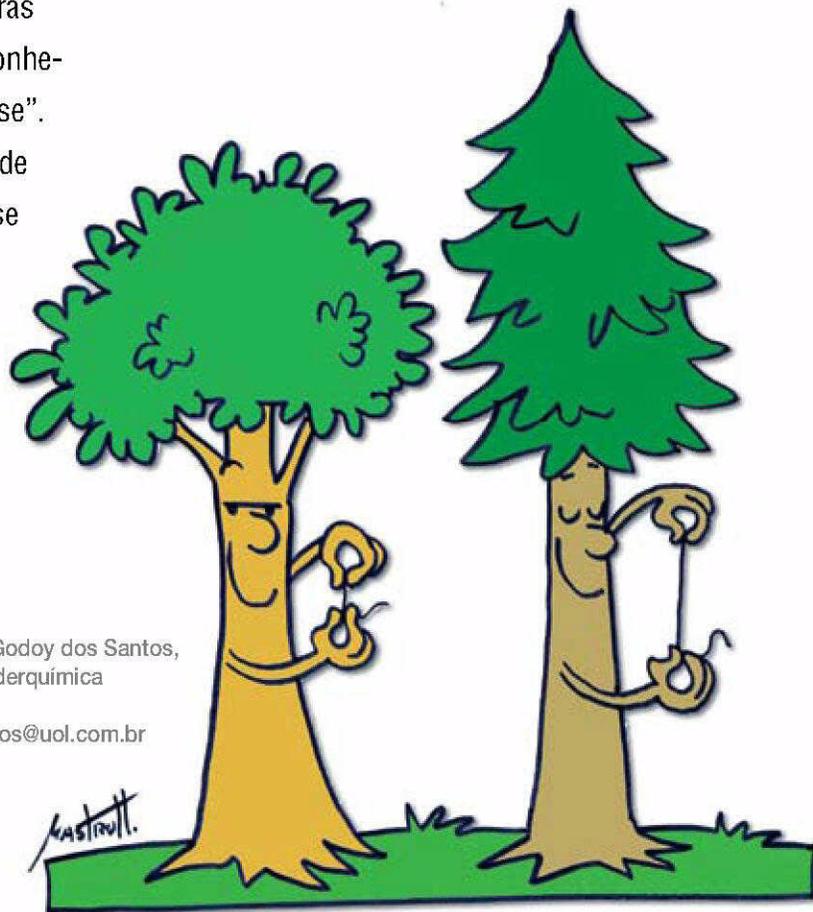
ABTCP – OSCIP, patrocinando a revista Nosso Papel, você recebe benefícios fiscais por investir em um projeto de uma entidade OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, podendo



# Tipos de fibras usados

Conforme prometido na última edição desta revista, veremos agora os tipos de fibras mais usados para a fabricação de papel. Primeiro vamos falar das fibras virgens, também conhecidas como “celulose”. Em relação ao tipo de fibra, as celuloses se dividem em:

- 1º) **fibra longa** – obtida diretamente da madeira de coníferas (árvores em formato de cone), é a fibra de maior tamanho (de 2 a 6 mm) e, portanto, a mais indicada para papéis que necessitam de maior resistência mecânica. O corte desse tipo de árvore ocorre, em média, aos 25 anos. O *Pinus* é o exemplo mais comum como fonte de fibra longa;
- 2º) **fibra curta** – obtida de árvores folhosas (de formato arredondado) e de tamanho menor do que o das coníferas (0,4 mm



Por Carlos Henrique Godoy dos Santos,  
gerente técnico da Siderquímica  
Tel.: (41) 382-3838  
E-mail: [chenriquesantos@uol.com.br](mailto:chenriquesantos@uol.com.br)



# na fabricação de papel

a 1,5 mm). Este tipo de fibra é mais usado em papéis de impressão e *tissue* (papéis sanitários), por propiciar melhor acabamento superficial. O corte dessa variedade de árvore ocorre, em média, aos 7 anos. Por isso – e pelo clima favorável –, o Brasil está entre os maiores produtores mundiais de celulose de eucalipto.

Outras formas de classificar as fibras virgens estão relacionadas ao processo pelo qual são produzidas:

1º) **fibras celulósicas não-branqueadas** – cozidas, depuradas e lavadas, mas não branqueadas e, portanto, caracterizadas pela cor marrom. São usadas para a fabricação de papéis de embalagens em geral;

2º) **fibras celulósicas branqueadas** – passam pelas mesmas etapas do processo de fabricação citado acima, com a inclusão de diversas etapas de branqueamento

(oxidação, por exemplo), sendo sua alvura um dos principais atributos de controle. São usadas para a fabricação de papéis de impressão e *tissue*.

Para concluir esta explicação sobre as fibras virgens, vale destacar que a principal vantagem em relação a outros tipos de fibras é o fato de propiciar ao papel excelente propriedade física, contribuindo muito para sua elevada qualidade final.

Também muito usadas são as **fibras recicladas**, presentes nas aparas de papéis velhos. As aparas não garantem o tipo de fibra presente no papel nem o processo de fabricação, assim como não permitem controlar a agressão mecânica sofrida pelas fibras nas variadas vezes em que houve reciclagem. Esta é a principal desvantagem das fibras recicladas: não garantir as mesmas propriedades físico-mecânicas dos papéis

produzidos em comparação aos feitos com celulose. Por outro lado, o uso das fibras recicladas tem como grande vantagem o reduzido custo de produção de papel, uma vez que a matéria-prima fibrosa é o maior item dos custos industriais.

As aparas, basicamente, são divididas em dois grupos:

1º) **papel marrom** – aparas de ondulado I, ondulado II, etc.;

2º) **papel branco** – aparas de papel branco I, branco II, branco III, mistas, etc.

Para trabalhar com aparas, é necessário investir em equipamentos de depuração. Portanto, o segredo do sucesso está relacionado à palavra *depuração*, tema que abordaremos em nosso próximo artigo.

Até lá!



Entrega Perfeita

# Inovando a logística

Quem pensa que logística envolve apenas armazenagem e transporte de produtos está enganado. Ela está diretamente relacionada ao moderno conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – em inglês, *Supply Chain Management*, que tem como objetivo integrar as atividades de todos os participantes da cadeia de suprimentos para buscar reduzir custos e atender melhor o cliente final. Essa cadeia começa no fornecedor da matéria-prima, passa pela

indústria que a beneficiará e, em seguida, pelo distribuidor, até chegar aos pontos-de-venda e, então, ao consumidor final.

Em especial no setor de embalagem, a logística deve ser aplicada, principalmente, em processos de recebimento dos produtos. Na etapa do recebimento, os fornecedores de embalagens podem agregar um valor significativo a seus produtos. Como? Dando aos clientes ferramentas para a integração da cadeia de suprimentos, a partir da

identificação das embalagens por códigos de barras padronizados.

Nesse sentido, uma ferramenta amplamente utilizada no mundo todo é o Sistema EAN.UCC. A utilização de um sistema padronizado de código de barras por fornecedores e clientes proporciona maior eficiência e agilidade, redução de custos e aumento da eficiência em relação ao custo. Aliadas a uma gestão eficiente e completa de toda a operação da empresa, as ferramentas de identificação e comunicação eletrônica, pela utilização do EDI (Electronic Data Interchange – Intercâmbio Eletrônico de Dados), com mensagens padronizadas do sistema EAN.UCC, possibilitam vantagens às indústrias de embalagens, como redução de erros de digitação e operacionais, além de otimização de processos logísticos. Outra vantagem importante refere-se à rastreabilidade, que permite identificar causas de falhas nos processos.

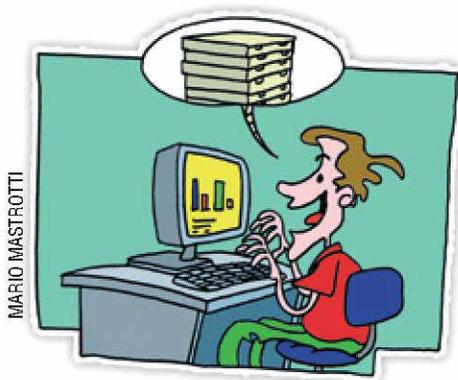


Por Michel Zambelli, assessor de Soluções de Negócios da GS1 Brasil (a nova marca da EAN Brasil)

E-mail: [mzambelli@gs1brasil.org.br](mailto:mzambelli@gs1brasil.org.br)  
Telefone: (11) 3068-6255



# Tecnologia a serviço das pequenas empresas



## COMO FUNCIONA?

O sistema de gestão da Linha Compacta da RM Sistemas é dirigido a empresas com faturamento entre R\$ 3 milhões e R\$ 20 milhões. Inicialmente, está disponível nas versões Administrativa e Folha de Pagamento, todas abrangendo processos administrativos e financeiros. Em média, a licença do software e os serviços de implantação de uma solução da Linha Compacta custam cerca de R\$ 20 mil, na versão para cinco usuários. Vale lembrar que o sistema também apresenta versão para oito usuários e conta com parâmetros e processos 70% pré-formatados, o que permite a redução do custo de implementação em até 60%.

Sempre que ouvimos falar em tecnologia da informação, pensamos em algo muito moderno e fora do nosso alcance. Acontece que isso não é verdade. Já existem diversos programas de computador – ou softwares – com custo acessível, fáceis de instalar e usar e capazes de promover grandes melhorias ao seu negócio.

Quem comprova essa teoria é a MG Papel, fabricante mineira de embalagens para pizza que produz 9 milhões de unidades por ano. “Finalmente, estamos usando a tecnologia da informação para nos ajudar a gerenciar a empresa”, afirma Antônio Adonias, presidente da MG Papel. Com investimento de R\$ 40 mil, a empresa adquiriu e instalou um sistema de gestão empresarial fornecido pela RM Sistemas. O objetivo da MG foi acompanhar a velocidade do aumento de suas vendas. “O sistema antigo não estava mais acompanhando nosso ritmo, sendo usado só para cumprir obrigações da legislação brasileira”, explica. O sistema foi instalado nas áreas de Faturamento, Estoque, Compras, Contrato, Finanças, Contabilidade, Escrituração e Controle Fiscal da MG Papel. “O processo de emissão de pedidos e notas fiscais ficou bem mais simples, ágil e confiável. Com isso, temos como recompensa a melhora do relacionamento com os clientes e representantes”, avalia Adonias. No setor Financeiro, toda a rotina de atividades foi simplificada. “A objetividade do sistema permite que qualquer funcionário compreenda os dados, mesmo que não tenha conhecimento contábil. Com isso, ganhamos em qualidade, sem precisar investir na contratação de novos profissionais”, reforça Adonias.

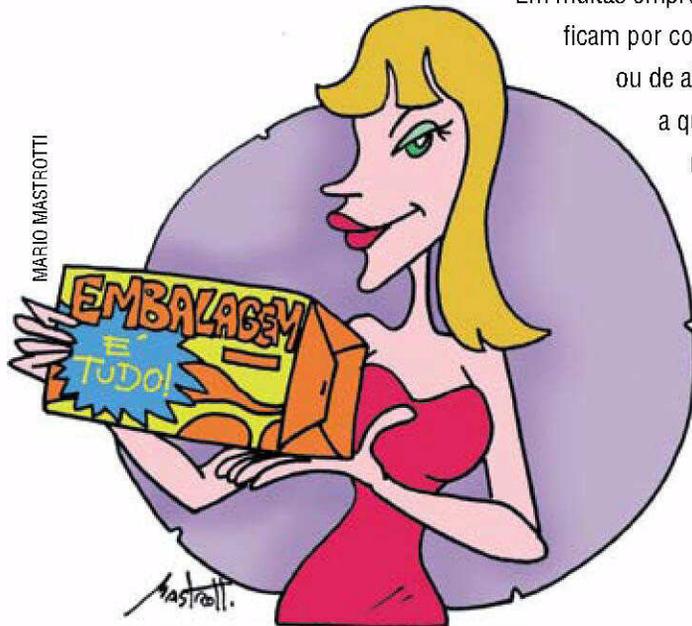
Por Renata Mercante



# A importância da boa embalagem

A embalagem vem recebendo a mesma atenção e tratamento dedicados a itens que desaparecem na linha de produção, despercebidos pelo consumidor final, como os ingredientes secundários, o lubrificante das máquinas, o detergente para limpar o chão da fábrica e o pó do café servido aos funcionários.

Em muitas empresas, a embalagem e sua gestão ficam por conta do departamento de Compras ou de alguma pessoa no organograma a quem “sobrou” o assunto. Falta nessas organizações uma avaliação da relevância representada pela embalagem no negócio como um todo e parâmetros que permitam verificar se estão dando a esse item um tratamento de acordo com sua importância.



Por Fábio Mestriner, professor de Design da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM),  
Diretor da Packing Design de Embalagem e Presidente da Associação Brasileira de Embalagem (Abre).  
E-mail: [fabio@packing.com.br](mailto:fabio@packing.com.br)  
Telefone: (11) 3074-6611

A boa embalagem agrega valor e melhora a competitividade dos produtos, tanto para fazer frente aos concorrentes como para possibilitar sucesso de vendas nos mercados mais competitivos do planeta.

Para o consumidor, a embalagem representa muito mais do que a soma dos ingredientes e insumos do produto. Para ele, a embalagem é, ao mesmo tempo, forma e conteúdo, sem separação entre esses dois aspectos. A partir da embalagem, o consumidor forma um conceito e atribui valor ao produto e ao fabricante.

Portanto, a embalagem é um componente fundamental para a construção da imagem da marca, como expressão concreta de todos os seus significados. Ao não dispensar à embalagem um tratamento condizente com sua importância, muitas empresas deixam de incorporar a seus negócios uma grande ferramenta de marketing e vendas e, mais do que isso, de utilizar todo o seu potencial para a construção da imagem da marca e de seus produtos.

As empresas vencedoras, que estão na liderança do mercado, bem como grandes multinacionais, têm pessoas e departamentos inteiros dedicados

a cuidar da embalagem, buscando extrair todos os seus benefícios e a explorar suas possibilidades em favor dos produtos.

Empresas menores e intermediárias que estão lutando para conquistar posições devem prestar mais atenção ao uso da embalagem como fator estratégico para seus negócios. Isso requer uma nova abordagem para a atividade em seu organograma.

Essas empresas têm muito a ganhar, porque é justamente para elas que a embalagem pode representar um grande diferencial competitivo, uma vez que não dispõem de muitos recursos para ações de comunicação e mídia.

Tratar a embalagem como mais um insumo de produção, delegá-la a pessoas ou departamentos não especializados e buscar apenas reduzir custos são atitudes que não levarão sua empresa a conquistar melhores posições. A embalagem é um fator decisivo no novo cenário competitivo, e as empresas que pretendem ter um lugar de destaque precisarão fazer dela algo realmente importante em sua gestão empresarial.



# Menos impostos para as micro e pequenas empresas

Por Renata Mercante

Se você é dono de uma micro ou pequena empresa e não agüenta mais pagar tantos impostos, prepare-se, pois poderá ter uma boa surpresa nos próximos meses! Uma proposta de lei elaborada pelo Sebrae, em parceria com as Confederações Nacionais da Indústria (CNI), Comércio (CNC), Agricultura (CNA), Transportes (CNT), Instituições Financeiras (CNIF) e Associações Comerciais e Empresariais (CACB), foi entregue em junho ao presidente Lula, ao presidente do Senado, Renan Calheiros, e ao presidente da Câmara dos Deputados, Severino Cavalcanti. “Eles deram sinais positivos para aprovar a lei ainda neste ano, mas agora, com essa crise política, não sabemos se o prazo será mesmo cumprido. De qualquer forma, a lei já está tramitando no Congresso”, afirma Ricardo Tortorella, consultor de Políticas Públicas do Sebrae Nacional.

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, como é conhecida, prevê medidas para modificação do Simples – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte –, desburocratização para abertura e encerramento de empresas, acesso a crédito e mercados, incentivo às exportações e ao desenvolvimento tecnológico, entre outras. Confira no quadro a seguir um resumo do conteúdo principal da lei.

Ricardo Tortorella, consultor de Políticas Públicas do Sebrae Nacional  
Tel: (11) 3177-4704  
E-mail: [tortorella@sp.sebrae.com.br](mailto:tortorella@sp.sebrae.com.br)  
Site: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Assunto	Lei atual	Nova lei	Vantagens
<b>Simples - regra para adesão de empresas</b>	- Microempresa: faturamento anual de até R\$ 120 mil. - Empresa de pequeno porte: faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão.	- Microempresa: faturamento anual de até R\$ 480 mil. - Empresa de pequeno porte: faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.	Mais empresas poderão aderir ao Simples, beneficiando-se do sistema de tributação especial.
<b>Simples - pagamento de guias</b>	O Simples atual reúne os impostos federais em uma só guia Darf, a ser paga uma vez por mês.	O Simples Geral, além dessa junção dos impostos federais, incluirá na mesma guia impostos e taxas estaduais e municipais.	Simplificação do pagamento de impostos.
<b>Simples - abrangência de empresas</b>	Exclui prestadores de serviços.	Será aplicado a praticamente todas as micro e pequenas empresas.	Mais empresas poderão aderir ao Simples, beneficiando-se do sistema de tributação especial.
<b>Simples - alíquotas.</b>	Cada vez que o faturamento cresce, a empresa muda de alíquota, que varia entre 3% a 8,6%.	A grade de alíquotas passa a ser de 3% a 18%, porém com um redutor crescente - quando a empresa cresce, passa a ter alíquota maior, mas também desconto maior, atenuando o que teria de pagar de imposto.	Incentivo ao crescimento da empresa, evitando que realize vendas "por fora" (sem nota).
<b>Simples - cálculo do imposto.</b>	O cálculo de tributos baseia-se na receita acumulada da empresa, mês a mês, até o final do ano.	A base de cálculo será a receita bruta mensal; a empresa pagará, efetivamente, a alíquota correspondente à receita do mês.	Adequa o pagamento dos tributos às possibilidades de caixa da empresa.
<b>Burocracia</b>	Tempo médio para abrir uma empresa no Brasil: 152 dias - passando pela aprovação de 12 instituições e 17 procedimentos (documentos). Custo médio desse procedimento: R\$ 2.200,00.	O CNPJ será a identificação única da micro e da pequena empresa, eliminando a inscrição estadual e a municipal.	Com o cadastro unificado, o empresário só terá de ir à Receita Federal e à Junta Comercial, gastando menos tempo e dinheiro na hora de abrir ou fechar a empresa.
<b>Acesso a mercados</b>	Não prioriza a participação de micro e pequenas empresas nas licitações governamentais.	Beneficia a competitividade das micro e pequenas empresas nas licitações governamentais. Exemplo: qualquer compra governamental de até R\$ 50 mil será direcionada apenas a micro e pequenas empresas; se ultrapassar R\$ 1 milhão, dará preferência a uma grande empresa que subcontrate serviços de uma micro ou pequena empresa.	Aumentará o acesso das micro e pequenas empresas às licitações governamentais.
<b>Exportações</b>	Mesmo exportando parte da sua produção, a empresa paga o Simples sobre o faturamento total.	O Simples só recairá sobre o percentual de vendas realizadas dentro do País.	Incentivo às exportações.



# Aventuras do Zé Pacel

Primeiro Episódio: “A Guerra do Mais”

Em tempos de “liderança aventureira”, vale tudo para mostrar que quem manda mais chora menos! Nosso personagem-líder Zé Pacel irá nos apresentar uma realidade como esta, que ele mesmo tinha implantado em sua empresa – a Papelomania Celulósica – como marca de seu estilo de liderança.

Quanto mais inseguro, incoerente, instável, manipulador e desconfiado é o líder, maior o efeito destrutivo sobre as pessoas. O “Homem Econômico”, presente em toda parte, tem apenas um objetivo: mais! E, para obter mais, está disposto a fazer qualquer coisa, desde trapaças até vender sua integridade para se destacar nas manchetes da coluna corporativa.

Zé Pacel era um desses “líderes heróicos” que, no fundo, estavam mais dispostos a manter seu *status* e seus interesses do que a encontrar formas reais e imparciais de gerar resultados. Todo mundo na fábrica percebia essa sua

verdadeira intenção. Só que, também pensando em garantir o emprego, quase ninguém o questionava, para não correr riscos. Conclusão: Zé Pacel era um “pavão” e, por isso, só os bajuladores cresciam perto dele. Valia a regra de venerar o patrão-herói, mas que ninguém consegue nunca saciar, pois suas vontades e necessidade são de se auto-afirmar como ser humano, pisando em todo mundo com sua agressividade absurda em reuniões não menos absurdas, como veremos a seguir.

- *Pessoal, está cada vez mais difícil manter meu padrão de vida com o lucro que o desempenho de vocês vem me gerando, sabiam?*

- *É, seu Zé, mas isso é porque o senhor não pára de comprar tanta coisa nova para aquela casa...*

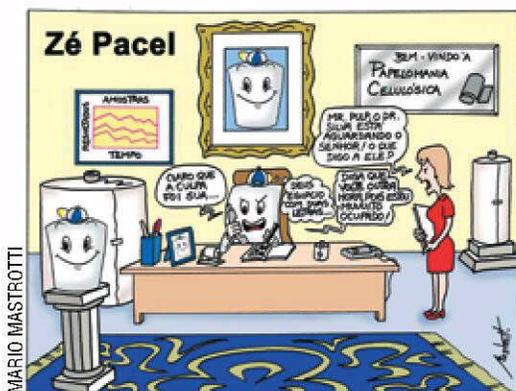
- *Como você se atreve a me criticar, hein, seu incompetente? Você não se enxerga, não, meu filho? Seria bem melhor para você se a sua boca de caçapa ficasse fechada por mais tempo.*

No meio da batalha de palavras travada por Zé Pacel e um dos empregados, alguém tentou voltar o foco ao objetivo da reunião:

- *Não seria melhor a gente falar do assunto que o senhor avisou que queria repassar?*

Zé Pacel retomou a compostura e começou a disparar contra o novo alvo:

- *Você, doutor Sabe-Tudo, quer me ensinar a trabalhar? Eu comecei meu empreendimento*



# na liderança

*sozinho e é só com esforço meu que ele tem crescido. Não mandei o senhor abrir o bico!! Quando um burro fala, os outros abaixam a orelha! É bom adotar esta regra para a sua vida a partir de hoje, porque vocês são pagos para trabalhar, e não para pensar, tá entendido? Depois dessa, eu vou até voltar para a minha sala, porque desisto de falar com gente xucra, como vocês. Além do mais, está na hora da minha ginástica. Eu tenho mais o que fazer do que tentar administrar com minha inteligência ilustre uma cambada de caras incompetentes que só me dão gastos!!!! Neste momento crucial da mais alta "sensibilidade" da liderança cavalariça da Papelomania Celulósica, Zé Pacel fez uma demonstração de seu mais alto grau de estupidez autoritária, impulsiva, neurótica e sem noção, por não ter sido bajulado pela sua equipe de colaboradores. Assim, cometeu a primeira tentação de um executivo: **preferir o status ao resultado.***

## **Liderança na prática\***

O ser humano é imperfeito, e os líderes, até hoje, não foram substituídos por robôs. Portanto, sempre será desafiador exercer lide-

rança sobre as pessoas sem fazer necessariamente o uso do poder. Quem administra pelo poder, como Zé Pacel, é autoritário, pesado, manipulador. A insegurança pessoal faz o líder se sentir vulnerável, frágil, e, para disfarçar sua fraqueza e se mostrar forte, ele se torna mascarado, vira o super-homem das empresas. Ou seja, sabe tudo, decide tudo, centraliza tudo, não sabe ouvir os outros, desvaloriza o que não sai de sua própria cabeça. Luta todo dia para garantir seus interesses individuais e finge que se interessa pelo desenvolvimento dos outros. Se não abrimos mão do poder, do "ter tudo sob controle", não permitimos que as pessoas se sintam seguras e confiantes para colaborar. Afinal, a escravidão já passou faz tempo! O líder de verdade, ao contrário de Zé Pacel, abre mão de seu impulso possessivo e arrisca confiar nos outros, na capacidade de contribuírem com os resultados pela realização das atividades de maneira própria. Para liderar, é preciso servir! Pense nisso e tenha coragem para mudar você mesmo todos os dias para então ver os outros mudarem.

\*Nota: a partir desta edição, você vai conhecer as principais fraquezas cometidas pelos líderes no comando das empresas. Elas foram identificadas pelo consultor internacional Patrick Lencioni, autor do livro **As cinco tentações de um executivo**, adaptada por Yuichi Tsukamoto, consultor de Estratégia Internacional e professor da MBA Marketing, e Patrícia Capo, jornalista e editora de Revistas e Publicações da ABTCP, para a série original da revista O Papel – "Mr. Pulp and Paper Management" (agosto/2002–março/2003). Os interessados em adquirir cópia desta série de fábulas da liderança poderão solicitá-la por carta ou e-mail aos endereços publicados no Expediente desta revista.



# O quanto é importante confiar em si mesmo



Neste domingo, José Elias resolveu ficar deitado até mais tarde e aproveitou o tempinho para, junto com sua esposa, fazer uma retrospectiva da sua vida profissional. Ele tinha pouco mais de 40 anos, era pai de três filhos e, desde os 20 anos, trabalhou na área de manutenção de equipamentos de uma fábrica. Há seis meses, depois de dois anos fazendo um curso técnico de gerência industrial e tendo se formado como o melhor aluno da turma, foi recomendado pelo seu professor para um novo emprego em uma multinacional, onde, além de um cargo melhor e alguns outros benefícios, receberia um salário bem mais compensador.

José Elias e sua família ficaram numa felicidade só, mas ele estava com medo de não dar conta das novas responsabilidades. Quando faltava uma semana para começar no novo emprego, ele foi convidado pelo seu futuro chefe para participar de um seminário motivacional. Parecia que o tema tinha sido preparado para ele: "A importância da autoconfiança". O que ele aprendeu naquela palestra fez uma diferença incrível no seu desempenho como profissional.



- Marise, lembra do medo que tive quando recebi a notícia de que tinha sido contratado para a multinacional? Vocês me abraçaram e eu quase chorei, de insegurança..." – disse José Elias, agora bem tranquilo em relação ao fato.

- Claro que me lembro! Você só mudou depois do que aprendeu com aquela palestra! – disse sua esposa.

- A primeira coisa que aprendi é que a minha falta de autoconfiança vinha da minha criação, porque sempre fui criticado pelos meus pais e pelos meus irmãos mais velhos. Acabei acreditando no que eles falavam de mim: que eu era burro, atrasado das idéias, medroso, sem iniciativa. Mas o mais importante é que, se eu ficasse alimentando essa mágoa do meu passado, eu nunca iria melhorar de vida. Sabe que é verdade? Comecei a valorizar o meu presente, o curso técnico que fiz tão bem, e vi o quanto tenho valor, o quanto progredi nos últimos anos. Isso foi melhorando a minha confiança. Parei também de ficar me comparando com os outros e comecei a me comparar comigo mesmo, como eu era nos anos passados e como sou muito melhor hoje. Ah, isso me fez muito bem!

- Sabe, Zé, eu notei que você está muito mais tranquilo e confiante mesmo! Nem fica mais falando da falta de dinheiro!

– disse a esposa,

- Ah, é mesmo... Também aprendi que tudo o que a gente fala a nosso respeito vai se reforçando e acaba

acontecendo. Por isso, sempre me corrijo quando fico com medo de falta de dinheiro, e até nisso a nossa vida melhorou, né? – disse José Elias, todo cheio de si.

- Tudo melhorou, Zé! Só falta você me ensinar aquele exercício do espelho, que você faz todos os dias... – pediu Marise, cada vez mais interessada.

- É mesmo! A palestrante ensinou que, para eu melhorar a minha auto-estima (aquele sentimento de gostar de mim mesmo e confiar mais em minhas capacidades), era para eu, toda vez que passasse em frente a um espelho, olhar no fundo dos meus olhos e dizer: "Você é um ser humano muito especial e merece o melhor da vida!". Aprendi também que, muitas vezes, perto de pessoas invejosas e negativas, eu preciso me fazer de surdo, para não escutar o tanto que elas ficam falando que eu não sou capaz e que não vou conseguir.

**Moral da história:** Quer ser feliz e autoconfiante? Pare de se importar com as críticas, aproveite as lições que elas trazem e comece a se conhecer melhor, valorizando suas conquistas e comemorando seu sucesso! E lembre-se: quem é verdadeiramente autoconfiante sabe apoiar todos, porque acredita que merece o melhor e jamais teme perder o que já conquistou.



**Sérgio Peitl** exhibe uma embalagem de polpa termoformada

# A polpa vai dar certo!

Uma pessoa com sonhos tende a viver e a realizar mais. Sonhar – e acreditar que o sonho vai se tornar realidade – nos motiva a acordar todos os dias com ânimo para trabalhar, produzir, construir, amar e alcançar aquilo que acreditamos ser bom. O arquiteto Sérgio Peitl, um desses sonhadores convictos, recentemente viu seu grande ideal se concretizar. “Sempre falei para a minha família que a polpa ia dar certo!”, conta ele, que passou os últimos 15 anos estudando e trabalhando com a polpa moldada e, hoje, é sócio da Bioembalagens. Leia a seguir essa trajetória e não se esqueça: vale a pena sonhar!

Por Sérgio Peitl  
E-mail: [sergio@bioembalagens.com.br](mailto:sergio@bioembalagens.com.br)  
Tel.: (27) 3338-5444

Texto elaborado por Renata Mercante

**“Depois de 15 anos estudando a polpa, tenho uma satisfação muito grande de poder ter realizado um projeto como a Bioembalagens no Brasil”.**

**O início**

Costumo dizer que sou o arquiteto que virou polpa. Ainda na faculdade, há 25 anos, comecei a trabalhar no Departamento de Embalagens da Philips, em uma profissão que herdei do meu pai. No final dos anos 80, a Philips montou uma unidade em Manaus (AM) com linhas de produção automatizadas e, com isso, surgiu a necessidade da utilização de embalagens de montagem rápida e menor impacto ambiental. Percebi, então, que a polpa moldada poderia ser uma alternativa. Eu tinha um colega arquiteto, Roberto Ogata, que fazia projetos para implantação de granjas. Por intermédio dele, conheci uma pessoa que fabricava, de forma artesanal, máquinas de polpa moldada para pequenos granjeiros – era um processo extremamente simples, mas que, por trás, trazia uma idéia muito boa. Resolvi experimentar: peguei um aparelho de som portátil da Philips, cortei ao meio, coloquei algumas nervuras de isopor do lado, bati um jornal numa bateadeira lá de casa, fiz

uma massa, grudei em cima... Dali foram saindo os primeiros protótipos. Fui aprendendo intuitivamente e, depois de três anos de trabalho, consegui desenvolver e implantar dois itens de polpa moldada para a Philips – tenho até hoje os desenhos feitos na prancheta. Saindo da Philips, fui trabalhar na Rigesa, onde implantei uma linha de produção de polpa moldada – a Rigepolpa –, que depois foi vendida e se tornou Riopolpa. Depois, passei pela Paraibuna Embalagens, onde também implantei uma divisão industrial em polpa, que virou uma divisão de calços técnicos. Tive muitas aventuras e projetos interessantes relacionados à polpa; minha filha sempre diz que eu deveria escrever um livro sobre esta trajetória, mas eu respondo que só ela iria ler!

**Aproveitando as oportunidades**

Quando trabalhei na Rigesa, tive a oportunidade de visitar vários países, conhecer as tecnologias de fabricação de polpa moldada e montar uma

grande rede de contatos com empresas dos Estados Unidos, do Canadá, do México, da Holanda, da Inglaterra e da Escócia. Há três anos, comecei a pesquisar novas técnicas de produção em polpa moldada, que poderiam atender à confecção mais rápida de moldes, para produtos que ficam pouco tempo no mercado. Assim, a tecnologia da polpa que aprendi a fazer há 15 anos foi totalmente modificada, e é isso que estamos introduzindo aqui no Brasil, por meio da Bioembalagens: a polpa termoformada. Costumo dizer que agora “o céu é o limite” com a polpa termoformada, pois, diferentemente da polpa convencional, a termoformada já sai seca e pronta dos moldes, sendo possível produzi-la de cabeça para baixo, de lado, com trava, sem trava; enfim, da forma que se quiser. É quase um cartão moldado, que consegue reproduzir qualquer contorno de produto como nas embalagens plásticas, mas com o grande diferencial de serem ecologicamente corretas. A

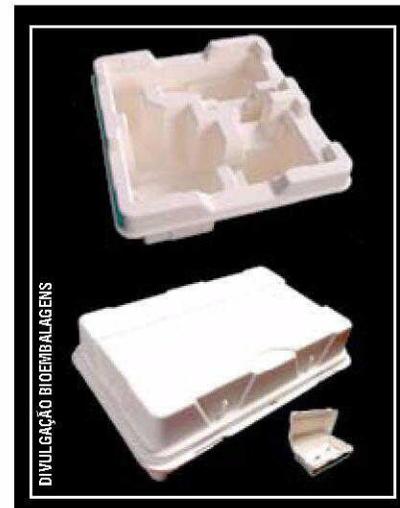


## Perfil Empreendedor

peça sai com acabamento visual perfeito – lisa dos dois lados – e com maior densidade por centímetro quadrado. Essa técnica, desenvolvida e aperfeiçoada na Universidade de Seul, foi patenteada em 1996 por uma empresa sul-coreana com a qual a Bioembalagens fez contrato de exclusividade para o Brasil. Dessa forma, a polpa termoformada pode concorrer tanto com as embalagens plásticas como com as de papelão ondulado, apresentando vantagem sobre o corte-e-vinco, pois já estão prontas para montagem.

**Sonho realizado:** Depois de 15 anos estudando a polpa, tenho uma satisfação muito grande de poder ter realizado um projeto como a Bioembalagens no Brasil. Hoje, a empresa é parte de mim mesmo – tenho apenas 4% no projeto, mas, para mim, já é muito. Conheço o Widimar Silva Silvestre – sócio e dire-

tor financeiro da Bioembalagens – há 25 anos. Comentamos sobre o projeto da polpa termoformada em março de 2004, quando ele disse que conhecia dois grupos empresariais em Vitória (ES) – a Hortifruti e a Comprofar – que poderiam se interessar pelo investimento no projeto, o que realmente aconteceu. Em agosto de 2004, definimos todo o plano de negócios; em setembro, fizemos uma volta ao mundo – Europa, China, Hong Kong, Taiwan e Coréia do Sul –, visitando os principais fornecedores dessa tecnologia, para fechar a melhor parceria; em dezembro, assinamos a compra dos equipamentos com uma empresa da Coréia do Sul, que, depois de montá-los, mandou tudo para cá, em maio deste ano, em sete contêineres de equipamentos; em agosto, começamos a produzir. São três moldadoras 100% automatizadas, que trabalham em série, formando



uma unidade de produção com capacidade para 50 toneladas por mês. Em novembro, iniciaremos a implantação do segundo sistema, para, até março de 2006, estarmos com a produção duplicada (105 toneladas por mês).

### BIOEMBALAGENS

**Localização:** Vitória (ES)

**Investimento:** R\$ 6,45 milhões, sendo R\$ 4,65 financiados pelo Bandes (Banco do Espírito Santo).

**Produtos:** calços e embalagens de polpa termoformada.

**Matéria-prima:** aparas de papel-jornal (fornecidas por associações de catadores e aparistas).

**Mercados de atuação:** alimentos, eletroeletrônicos, calçados, perfumaria e cosméticos.

**Colaboradores:** 32 diretos e 500 indiretos.

**Planos:** para 2007, implantar uma unidade industrial em Campinas (SP) e, para 2009, outra em Santa Catarina.

**Site:** [www.bioembalagens.com.br](http://www.bioembalagens.com.br)



# Novos horizontes de trabalho

Não são só as empresas do setor que vêm promovendo ações em benefício da sociedade. Entidades representativas, como a ABTCP, também sabem da importância desse trabalho para o desenvolvimento sustentável da economia, do meio ambiente e da sociedade. Por isso, a Associação mantém, hoje, dois projetos sociais: um em Brasília (DF) e outro em Campinas (SP).

O projeto de Brasília beneficia egressos do sistema penitenciário, que geralmente encontram dificuldade para arrumar emprego logo que saem da prisão. Em uma oficina de trabalho montada especialmente para os participantes do programa, essas pessoas aprendem a fazer papel artesanal e têm a oportunidade de vender a produção, gerando uma nova fonte de renda às suas famílias. No momento, a ABTCP está em busca de verbas para dar andamento às atividades atuais do projeto – chamado *Reciclando papéis e vidas* –, desenvolvido junto à Universidade de Brasília.

Em Campinas, a ABTCP também mantém uma oficina de reciclagem e produção de papel artesanal, voltada aos portadores do vírus HIV atendidos pelo Hospital das Clínicas (HC) da Universidade de Campinas (Unicamp). Batizado de *Reinserção social: um resgate à dignidade e cidadania*, o projeto conta com patrocínio da Petrobrás e vem gerando resultados bastante positivos na recuperação dos participantes, além da perspectiva de gerar renda. “A proposta dessas oficinas é ser um espaço onde os egressos ou os pacientes se sintam valorizados, capazes de produzir e de serem reinseridos no mercado de trabalho e na sociedade”, explica Thérèse Hofmann, decana de Assuntos Comunitários da UnB e diretora regional da ABTCP no Distrito Federal.

Atualmente, a Associação está fechando um acordo para o projeto de *Reinserção social*, por meio do *Processo Educativo de Aprendizagem – Papel Artesanal e Derivados*, a ser assinado com a Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” de Amparo ao Preso (FUNAP), em conjunto com a Secretaria de Assistência Penitenciária (SAP) do Governo do Estado de São Paulo. A KSR já manifestou apoio para garantir a sustentabilidade do projeto com a distribuição dos produtos no mercado.

#### Por Renata Mercante

Se você deseja contribuir com um desses projetos, entre em contato com a ABTCP, pelo telefone (11) 3874-2713. Sendo a ABTCP uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público –, o capital que você investir nesses projetos poderá ser abatido do seu imposto de renda. Aproveite!



### Melhor impressão no papelão ondulado



A Rotec lançou uma tecnologia que promete melhorar a qualidade da impressão feita em caixas de papelão ondulado. Trata-se do Greyback, uma base para pré-montagem de clichês (matrizes utilizadas para a impressão de caixas de papelão ondulado), constituída por um *mylar* (poliéster) laminado e uma espuma poliolefínica compressível. “O Greyback apresenta maior área e alto grau de compressibilidade, além de não absorver ou reagir com as tintas utilizadas no processo de impressão”, destaca Mauro Freitas, gerente comercial para a América Latina da Rotec.

Conforme explica Freitas, os clichês normalmente são pré-montados sobre uma lâmina de poliéster e, depois, fixados nos cilindros porta-clichê das impressoras flexográficas. Sendo assim, é necessário usar matrizes espessas (5 ou 6 mm, aproximadamente) e com baixa dureza, para que a pressão utilizada na impressão seja parcialmente absorvida pelos clichês e, assim, não ocasione deformações na estrutura das chapas de papelão, minimize a irregularidade da superfície da chapa e, de certo modo, auxilie no controle do ganho do ponto e *squash*. “Isso impossibilita o uso de lineaturas mais altas, pois os clichês tornam-se demasiadamente macios para sustentar retículas mais finas e, ao mesmo tempo, têm sua vida útil reduzida, porque a aspereza do papel kraft, aliada à pressão de trabalho, faz com que o desgaste seja muito mais rápido”, diz Freitas.

Já o Greyback permite a redução da espessura dos clichês e, conseqüentemente, o aumento de sua dureza. Com isso, é possível obter benefícios, como: melhor definição de imagem; menor vibração durante a impressão; prolongamento da vida útil dos clichês; redução do ganho do ponto ou *squash*; diminuição do efeito *wash board* (“tábua de lavadeira”); redução da pressão sobre a chapa de papelão e conseqüente aumento da resistência ao empilhamento; velocidade de impressão até 20% maior; elevação da qualidade de impressão e custos mais baixos de produção. “Qualquer fábrica que utilize o sistema de impressão flexográfico como meio para produção de caixas pode instalar o Greyback, pois não é necessário fazer nenhuma modificação no processo para implantá-lo”, finaliza Freitas.



### Abaixo a contaminação a alimentos por embalagens!

Muitas padarias e supermercados acreditam que o papel branco é o melhor para embalar alimentos. “Na verdade, só o papel kraft com 100% de fibra virgem e produzido com os mais rigorosos critérios do Instituto Adolfo Lutz é adequado para esse tipo de embalagem”, alerta Cristiene Lopes, gerente comercial da Celulose Irani. Por isso, os fabricantes precisam estar atentos à matéria-prima utilizada, verificando a contaminação cruzada entre as fibras por metais pesados, substâncias que conferem odor e sabor (organolépticas), insumos que possam migrar para o produto e reagentes químicos à base de halogênios. “O ideal é usar sempre insumos certificados pelo FDA (Food and Drug Administration) ou outro instituto conceituado”, indica Cristiene.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) estabelece critérios para as embalagens de alimentos, a fim de evitar contaminação. Para isso, são realizados quatro ensaios: “migração total”, que permite resíduo de migração total máximo de 8 mg/dm<sup>2</sup>, “caracteres organolépticos”, a estabelecer que o produto não pode ocasionar modificações nas características sensoriais dos alimentos (odor e sabor); “arsênio”, proibido nas embalagens (limite do método de 0,2 ppm) e “metais pesados”, também proibidos (limite do método de 2,0 ppm).

EVENTOS  
ABTCP

#### Semana do Papeleiro

Quando: de 20 a 22 de setembro  
Onde: Curitiba (PR)

#### ABTCP-PI 2005 - 38º Congresso e Exposição Internacional de Celulose e Papel

Quando: de 17 a 20 de outubro  
Onde: São Paulo (SP)

#### 6º Encontro de Operadores de Caldeiras de Recuperação

Quando: de 8 a 10 de novembro  
Onde: Lages (SC)

#### Curso sobre Fabricação de Papel para Embalagem e Conversão

Programado para novembro, em Juiz de Fora (MG)

EVENTOS  
ABPO

#### Papelão Ondulado – Elementos Básicos

Quando: 21 e 22 de setembro  
Onde: São Paulo (SP)

#### A Embalagem de Papelão Ondulado

Quando: 05 e 06 de outubro  
Onde: São Paulo (SP)

#### Como Desenvolver Embalagens de Papelão Ondulado

Quando: 9 e 10 de novembro  
Onde: São Paulo (SP)

#### Informações:

**Eventos ABTCP** – ligue para (11) 3874-2720 / 2715 / 2733 ou mande um e-mail para [fernanda@abtcp.org.br](mailto:fernanda@abtcp.org.br) [patriciaf@abtcp.org.br](mailto:patriciaf@abtcp.org.br) [anapaula@abtcp.org.br](mailto:anapaula@abtcp.org.br)

Consulte os sites [www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br) e [www.uniscepa.org.br](http://www.uniscepa.org.br) para obter informações atualizadas e conhecer outros cursos

**Eventos ABPO** – ligue para (11) 3831-9844 ou mande um e-mail ([abpo@abpo.org.br](mailto:abpo@abpo.org.br)).

Consulte também o site [www.abpo.org.br](http://www.abpo.org.br)



# Evolução de preços e custos na produção de papel

Em junho, não tivemos nenhuma alteração significativa no mercado de aparas e nos fretes, embora nesse último caso os recentes aumentos no preço internacional de petróleo devam trazer alguma consequência no curto prazo.

Já temos as aparas, colocadas na empresa. Agora, é preciso iniciar o processo de transformação dessa matéria-prima em papel e, como todo processo de transformação consome energia, vamos acompanhar os preços de alguns energéticos.

A energia na indústria é classificada como uma utilidade. Nessa classificação, está um grupo de produtos que são consumidos no processo de fabricação, mas não se incorporam ao produto final, destacando-se os energéticos e a água.

A indústria de papel é considerada energointensiva, o que significa que usa muita energia térmica e elétrica. A energia térmica é gerada a partir da queima de combustíveis em caldeiras para geração de vapor, que vai ser usado na secagem do papel. Os principais combustí-

veis queimados nas caldeiras das indústrias papelarias são o óleo combustível, a lenha e o gás natural, cujo consumo vem crescendo em todo o nosso país.

O óleo combustível, cujo preço acompanharemos, é um derivado do petróleo que varia em função de fatores como viscosidade, teor de enxofre, entre outros, o que faz com que seja classificado em diversas categorias. Em nosso trabalho, vamos acompanhar o óleo combustível tipo 2ª, cujos preços são divulgados no site da Associação Nacional dos Aparistas (ANP) e já incluem os valores referentes a: Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide), PIS/Pasep e Cofins (não incluindo o ICMS).

No caso do papel-miolo, cuja gramatura é bem maior que a do papel sanitário, vamos considerar um consumo médio de 200 kg de óleo para secar 1 tonelada

de papel e, no caso do papel higiênico de folha simples de boa qualidade, usa-se aproximadamente 20% a mais, ou 240 kg de óleo, cujo preço passamos a acompanhar, sempre considerado sem impostos e colocado na base de distribuição.

Essas médias sofrem grandes variações em função de uma série de fatores, como qualidade da caldeira, eficiência dos sistemas de isolamento térmico, eficiência do sistema de secagem das máquinas, recuperação de condensado, etc. A julgar pelas fábricas que tivemos a oportunidade de conhecer, nesse ponto se pode obter uma boa redução no custo de produção.

Assim, constataram-se os seguintes preços e custos para maio e junho de 2005:

Custos de Produção	Unidade	R\$ por unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t. de papel-miolo		
		Maio	Junho	Var. %	Maio	Junho	Var. %	Maio	Junho	Var. %
<b>Custo Parcial de Produção</b>					941,54	951,51	1,1%	606,89	623,08	2,7%
<b>A Matérias-primas</b>					808,95	808,95	0,0%	439,40	443,00	0,8%
Aparas <sup>(1)</sup>					772,82	772,82	0,0%	402,66	406,26	0,9%
. Branca I	t	1.088,19	1.088,19	-	239,40	239,40	0,0%			
. Branca IV	t	555,64	555,64	-	533,41	533,41	0,0%			
. Ondulado	t	335,55	338,55	0,9%				402,66	406,26	0,9%
Frete Aparas 100 km	t	30,62	30,62	-	36,13	36,13	0,0%	36,74	36,74	0,0%
<b>B. Utilidades</b>										
Óleo Combustível <sup>(2)</sup>	t	697,85	750,31	7,5%	132,59	142,56	7,5%	167,48	180,07	7,5%

**Fonte:** Angeli Assessoria Estatística / ANP- Agência Nacional do Petróleo

**Obs:** (1) Preços considerados FOB depósito sem impostos.  
 (2) Preços praticados pelas refinarias incluindo: Cide, PIS/Pasep, Cofins. Não considerado o ICMS.

**Composição dos Papéis:**  
**Miolo:** Mix de aparas de Ondulado I e Ondulado II já considerado no preço das aparas.  
**Higiênico de boa qualidade:** 20% aparas branco I e 80% aparas branco IV

# Nosso Papel



*Um projeto de  
responsabilidade social  
da ABTCP para a  
educação dos papeleiros*

Patrocínio:

**VOITH**  
Engineered reliability.

Realização:



Apoio:

ABPO

Associação  
Brasileira  
de Papel e  
Celulose

BRACELPA

Associação Brasileira  
de Celulose e Papel

CENTRAL BUSINESS

Associação Brasileira  
de Celulose e Papel

fmais

Associação Brasileira  
de Celulose e Papel