

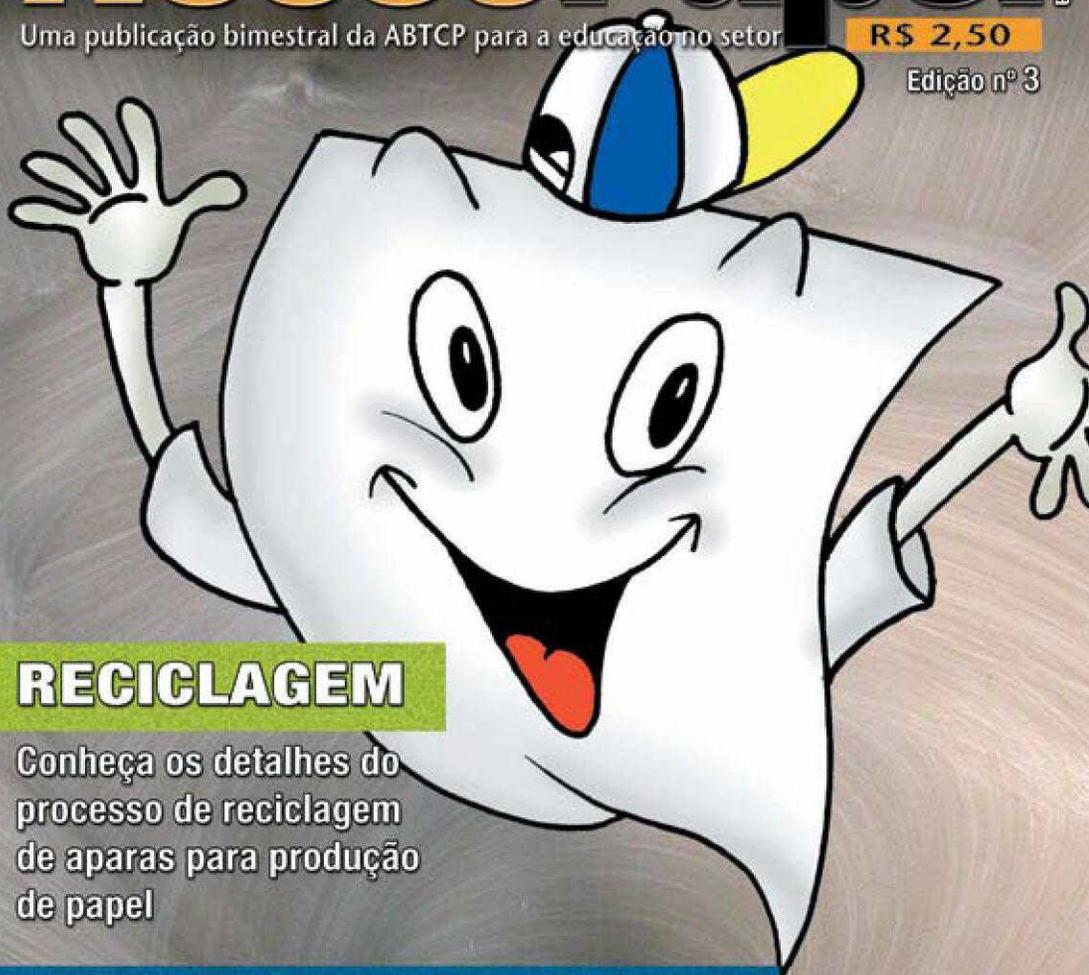
Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 3



RECICLAGEM

Conheça os detalhes do processo de reciclagem de aparas para produção de papel

TRANSPORTANDO PAPEL

Descubra novos métodos de gerar receitas e reduzir custos na hora de entregar os pedidos a seus clientes



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Nossa razão de existir



Por Patricia Capó

(jornalista e editora responsável - Publicações ABTCP) e Renata Mercante (jornalista e coordenadora editorial - Publicações ABTCP)
Tel.: (11) 3874-2725/3874-2724
E-mails: patriciacapo@abtcp.org.br e renata@abtcp.org.br

A revista Nosso Papel está no site da ABTCP para download gratuito.
Site: www.abtcp.org.br

Estamos de volta com mais uma edição da revista Nosso Papel feita especialmente para vocês, nossos queridos leitores! Agradecemos a todos os que nos enviaram cartas e e-mails ou telefonaram para sugerir pautas e melhorias na revista. Registramos cada comentário e anotamos todas as idéias para tentar atendê-las, uma a uma, durante as seis edições da Nosso Papel neste ano.

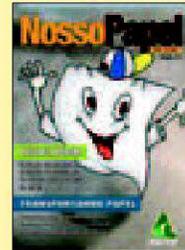
No decorrer das páginas desta edição, será possível aprender muitas coisas interessantes e úteis sobre processo produtivo, certificação ambiental, cálculos financeiros, exportação, preços de papéis, cursos e eventos ligados a celulose e papel, entre muitos outros assuntos.

Na seção Linha de Produção, por exemplo, o engenheiro Carlos Henrique Godoy dos Santos ensina o passo-a-passo do preparo da massa, tendo como alvo principal a garantia do atendimento à qualidade final do papel. Na seção Imagem é Tudo, vocês vão conhecer os diferentes modelos de rotulagem ambiental e aprender a importância de usá-los em seus produtos, para melhor informar os clientes. Na coluna Questão Pessoal, nossa colaboradora especial Eliana Barbosa mostra a diferença entre ter auto-estima e ser egoísta - fiquem atentos e vejam se vocês se reconhecem em alguma das situações que ela cita! Isso tudo tem contar as Aventuras de Zé Pacel na Liderança, que neste episódio cairá na terceira tentação de um executivo: preferir a certeza à clareza.

Tenham uma ótima leitura e continuem sempre em contato com a gente. Sem vocês, nossa existência não faz sentido algum!

Sumário

Linha de Produção A reciclagem de aparas e suas principais etapas	4
Novidades Soluções inteligentes para tissue	7
Entrega Perfeita Aproveitando a viagem	8
Imagem é Tudo Marketing de relacionamento	10
Ordem na Casa As diferentes medidas no peso dos impostos	12
Liderança Aventuras do Zé Pacel na liderança Segundo episódio: "Ser pop é tudo de bom?"	14
Perfil Empreendedor Da falência ao sucesso	17
Questão Pessoal Como conviver melhor	20
Indicadores	22



Revista Nosso Papel - Ano I, nº 3 - Novembro/2005
Publicação bimestral 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 Papel Ondulado (ABPO) e pela Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), com tiragem 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: patriciacapo@abtcp.org.br / renata@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

Jornalismo e Publicidade

Editora responsável: Patrícia Capó - 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: esta revista foi impressa em papel Couché Kromma

Silk 75 g/m², 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 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 abater parte do valor investido de seu imposto de renda devido.



A reciclagem de aparas e suas principais etapas

De forma simplificada, a reciclagem de aparas é o processo pelo qual transformamos o papel velho em uma polpa para, então, fabricar papel novo. Assim, o “tratamento de aparas” é a etapa da reciclagem do papel em que se removem todos os contaminantes do papel velho. Para o sucesso da reciclagem do papel e, conseqüente-

Por Eng. Carlos Henrique Godoy dos Santos
Gerente técnico da Siderquímica S.A.
Telefones: (11) 8381-1398 / 4033-6104
E-mail: chenriquesantos@uol.com.br

O tratamento de aparas é a etapa da reciclagem do papel em que se removem todos os contaminantes do papel velho.

mente, da remoção dos contaminantes, são necessários esforços para conseguir uma boa “depuração”.

Para depurar o papel velho, é necessário passar pela primeira etapa do processo, a chamada “desagregação”, em que buscaremos: separar as fibras umas das outras; tornar o papel velho uma suspensão bombeável; separar o contaminante do papel e prepará-lo para a depuração. O “pulper” – ou “hidrapulper” – é o equipamento que fará essa primeira etapa da reciclagem. É importante colocar, primeiro, água no equipamento já funcionando; posteriormente, o “tensoativo” – também chamado “auxiliar de desagregação” – e, por último, as aparas de papéis velhos, de forma que o tensoativo facilite a penetração da água no interior das fibras.

A segunda etapa do processo é a chamada “depuração grossa”, na qual se inicia a remoção dos contaminantes de grande tamanho, como arames,

pedras, grampos, metais e plásticos. A depuração grossa é realizada pelos “separadores de massa grossa” a uma consistência que pode variar de 3% a 4%. Eles normalmente separam os contaminantes em uma câmara de rejeitos, que pode ter descarga automatizada ou manual. O aceite é enviado ao equipamento que vem a seguir, o “depurador de furos”. Trata-se de um depurador pressurizado com peneiras de furação cônica, variando de 1,5 a 2,5 mm de diâmetro. O rejeito desse equipamento normalmente passa por um processo de depuração secundária para evitar grande perda de fibra. A terceira etapa do processo é a “depuração fina”, que visa à retirada de contaminantes de menor tamanho. Os equipamentos mais modernos trabalham com consistência de 3% a 4% e peneiras com fenda de 0,15 a 0,35 mm, dependendo da composição fibrosa do papel. Os mais antigos trabalham com consistência um pouco menor que 1%.

Linha de Produção

Todos os depuradores pressurizados, sejam de furo ou fendas, trabalham com o controle da pressão diferencial, isto é, deve-se ter um manômetro na tubulação de entrada do depurador e outro na saída, onde a pressão deverá ser sempre maior, para que haja o diferencial de pressão (informado pelo fabricante do equipamento).

A quarta etapa do processo de reciclagem é a “separação centrífuga” nos “cleaners”. Nesse equipamento se faz necessária a redução da consistência para valores inferiores a 1%, sob pena de se perder a eficácia da separação. Os cleaners são divididos em diversas garrafas para melhor realizar o processo de separação das cargas minerais, caulim, areia, cinzas e outras substâncias, que se separam por diferença de densidade. Os cleaners são divididos em pelo menos três estágios, isto é, parte do fluxo rejeitado pelas garrafas do primeiro estágio sofre nova diluição e alimenta o segundo estágio, para sofrer nova separação.

A parte do fluxo que foi aceita irá entrar novamente no primeiro estágio.

A porção que contém os contaminantes é separada outra vez e irá alimentar o terceiro estágio para nova separação, como descrito anteriormente. Os está-

gios sucessivos se fazem necessários para a redução da perda de fibra. Também é preciso fazer um rigoroso controle da pressão diferencial para o sucesso da separação centrífuga.

Para os fabricantes de papel de embalagem – também chamado de “papel marrom” – está finalizado o processo de depuração do papel velho, pois a massa será engrossada para uma maior consistência e, conseqüentemente, refinada e enviada à máquina de papel. Os fabricantes de papéis brancos ainda terão de passar pelos processos de flotação, lavagem, dispersão e branqueamento. Ressaltamos a necessidade do controle da pressão diferencial de trabalho em cada etapa dos processos de depuração, de forma a monitorar o fluxo e o funcionamento dos seus equipamentos, para o sucesso da polpa depurada.

No próximo artigo iremos tratar do preparo de massa, quando discutiremos sobre a refinação e suas importâncias, o controle do nível e da consistência.

Até a próxima edição!

COMISSÃO TÉCNICA DE RECICLAGEM DA ABTCP

Se você tem interesse em trocar informações e se atualizar sobre os processos de reciclagem de papel, participe da Comissão Técnica da ABTCP. Para isso, basta entrar em contato com Ana Paula M. Giolo, pelo telefone (11) 3874-2733 ou e-mail anapaula@abtcp.org.br. Você também pode obter mais informações sobre esta comissão no site da Uniscepa – Universidade Setorial de Celulose e Papel (www.uniscepa.org.br), clicando no link Atividades.



Soluções inteligentes para tissue

Se você é fabricante de papel tissue, prepare-se, pois seus problemas relacionados a maciez, resistência, absorvência e produtividade já podem ser resolvidos. A Nalco, empresa focada em melhoria de processos industriais, oferece ao mercado papelero um programa de soluções inteligentes – as chamadas “Smart Solutions”. Carlos Llanos, do Grupo de Suporte Técnico Tissue da Nalco, explica: “Abordamos todos os aspectos importantes para nosso cliente e também para o cliente de nosso cliente”.

A aplicação de tais soluções inteligentes está regida pelo conceito MOQ – Mecânico, Operacional e Químico. “Avaliamos detalhadamente esses três pontos em cada máquina de papel, buscando oportunidades de melhoria ligadas à estratégia de mercado do fabricante. Dependendo das instalações, comparamos a máquina com outras similares e determinamos o melhor uso dos equipamentos disponíveis”, diz Llanos.

Em paralelo, é feita uma auditoria das práticas operacionais, comparando-as com as recomendadas pelos diferentes geradores de tecnologia e fabricantes de equipamentos e insumos, como feltros, telas, caixas de vácuo, etc. “Para corrigir os problemas, promovemos treinamentos em parceria com os fornecedores de tecnologia em equipamentos”, conta ele. Finalmente, é feita a análise da parte química do processo, em que são avaliados tipos de produto, pontos de dosagem, interferências com outros químicos, impacto no processo e segurança.

Como benefícios imediatos, as soluções inteligentes da Nalco geram ao fabricante de tissue: redução de custos fixos e variáveis (por melhor uso dos químicos e aumento da produtividade), utilização eficiente dos equipamentos disponíveis sem gerar novos investimentos, desenvolvimento de novos tipos de papel e capacidade de oferecer os mesmos produtos/ serviços em diversas localidades, entre outros. “Os pequenos e médios produtores podem ter as Smart Solutions aplicadas com base em suas necessidades, mas antes é importante que identifiquem seu cliente-alvo e a estratégia de mercado, bem como percebam o fornecedor como sócio do negócio e o aumento de produtividade como redução de custos fixos”, recomenda Llanos.



Por Renata Mercante



Entrega Perfeita



Aproveitando a viagem

Nesta economia cercada de incertezas, o mercado caracteriza-se pela globalização das indústrias, pelos altos custos com energia, pelo racionamento de capital e por ameaças diversas. Manter o crescimento dos lucros e do

Por Denise Peter,
responsável pela Coordenação Logística
da Paraibuna Embalagens
Telefone: (32) 2102-4010
E-mail: denise@paraibuna.com.br

retorno sobre o investimento da empresa está se tornando cada vez mais difícil. Assim, é preciso descobrir novos métodos de gerar receitas e reduzir custos.

Para ampliar nosso entendimento, buscamos o significado do termo “logística”: *parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla eficientemente o fluxo e a armazenagem de bens, serviços e informações do ponto de origem até o de consumo, de forma a atender às necessidades dos clientes (Council of Logistics Management, 2004).*

Associando nossas próprias necessidades de redução de custos e aumento de receita com a idéia de atender às necessidades dos clientes, optamos, na Paraíba, por uma administração integrada de nossa logística, fazendo uso da “logística reversa”. É bom deixar claro que temos como meta número 1 o atendimento das necessidades

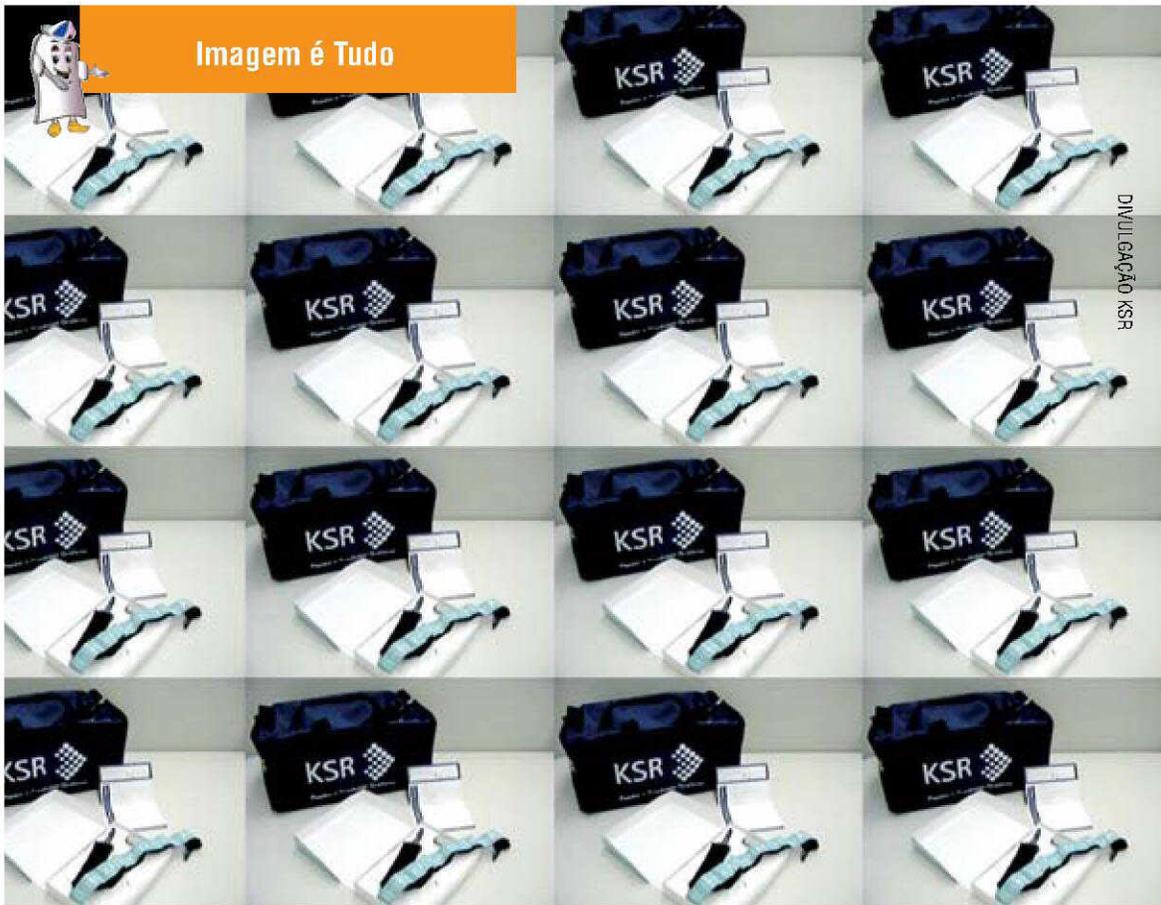
de nossos clientes, entregando soluções em proteção, no tempo solicitado por eles, em todo o Brasil.

Por sermos uma empresa recicladora, precisamos das aparas como matéria-prima de nossos produtos. Começamos aí a primeira parte do trabalho da logística: abastecer a empresa no tempo adequado, com qualidade e custos apropriados. Para garantir o suprimento desses materiais, integramos nosso serviço de entrega aos clientes às retiradas das aparas nos depósitos espalhados por todo o Brasil. Conseguimos sincronizar o trabalho de nossos carreteiros, que saem da empresa com entregas a clientes e retornam com as aparas, algo bom para o negócio de ambos, pois o frete de retorno e o abastecimento da empresa estão garantidos e a parceria está firmada entre as partes.

Temos promovido treinamentos de maneira a capacitar os

motoristas sobre a qualidade dos materiais adequados ao nosso processo, assim como as melhores formas de abordar os clientes.

Uma grande dificuldade, hoje, está em garantir as entregas, pois os caminhões circulam por estradas arruinadas, sem manutenção ou policiamento, o que, em muitos momentos, causa atrasos nas chegadas das cargas aos seus destinos, seja pela necessidade de trafegarem lentamente, seja por quebras inesperadas. Neste caso, perdemos todos: a empresa, o cliente e o próprio motorista. Na verdade, perde o Brasil, que, apesar do crescimento dos últimos anos, ainda está caminhando lentamente pelas estradas a fora.



Marketing de relacionamento

Muitas vezes achamos que fazer uma campanha de marketing é um “bicho-de-sete-cabeças” e que, por isso, deve ficar em segundo plano. Acontece que não é assim. Se fizermos uma ação focada e com objetivos claros,

Por Renata Mercante



é possível obter bons resultados, em pouco tempo e sem gastar muito dinheiro. A KSR Distribuidora – unidade de negócios da VCP –, por exemplo, obteve uma excelente resposta de um programa de marketing de relacionamento desenvolvido entre julho e dezembro de 2004. Depois de verificar em sua base de dados que boa parte dos clientes se encontrava inativa – ou seja, sem efetuar nenhum tipo de transação há cerca de três meses –, a KSR decidiu implantar uma diferenciada estratégia de marketing direto. Com isso, conseguiu reaver 38% dos 1.175 clientes selecionados que estavam sem realizar compras há mais de 90 dias.

A partir de uma parceria com a M/Ad Publicidade, a KSR enviou mala-direta em formato de caixa para esses 1.175 clientes. A peça continha a alça de uma bolsa de nylon e informações sobre as vantagens e os serviços oferecidos pela empresa. Também foi

enviado um questionário de satisfação, que podia ser respondido por fax, correio ou internet. Quem respondia às questões ganhava o complemento do brinde, ou seja, a bolsa de nylon, que foi entregue pessoalmente pelo vendedor da KSR responsável pelo atendimento daquele cliente, junto com uma carta de agradecimento pela participação. Para aqueles que não responderam à iniciativa, as equipes de vendas interna e externa da KSR estimularam a participação por meio de telefonemas, cartas e visitas.

O resultado foi surpreendente: 456 clientes voltaram a adquirir produtos da empresa e, desses, 64% fizeram compras mais de uma vez. “Foi uma ação simples, mas focada no relacionamento, aspecto fundamental não só para conquistar, mas também para manter e reativar clientes”, explica Eliana Lobão, gerente de Marketing da KSR Distribuidora.



As diferentes medidas no peso dos impostos

Por Luciana Perecin

Há tempos os dirigentes da Fernandez Indústria de Papel se incomodam com a desigualdade que há na carga de impostos incidentes sobre as empresas de menor porte e exclusivamente recicladoras em relação aos grandes fabricantes que produzem o papel e outros produtos a partir da celulose.

Valendo-se da apuração do “Valor Adicionado”, que representa a diferença entre a receita total e a soma dos insumos, materiais, energia, serviços, depreciações, amortizações e outros custos e despesas, eles constataram que a tributação com a qual a atividade essencialmente recicladora arca é realmente maior.

O resultado dessa análise pode ser con-

ferido nos gráficos abaixo, que mostram para onde vão os recursos gerados por duas grandes empresas do setor e pela Fernandez, que é uma fabricante 100% recicladora de papel para ondular, papel-capa, papel testliner, chapas e caixas de papelão ondulado.

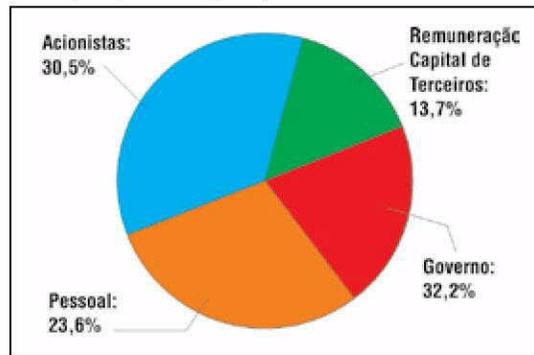
Assim, por meio do DVA (Demonstração de Valor Adicionado) que mostra os recursos criados no processo de produção e a forma como são distribuídos, foi possível constatar o montante destinado aos acionistas, os lucros retidos (destinados ao aumento do capital social, por exemplo), ao corpo funcional (remuneração ao pessoal) e ao governo (sob a forma de impostos e contribuições).

Observa-se que, no caso das duas

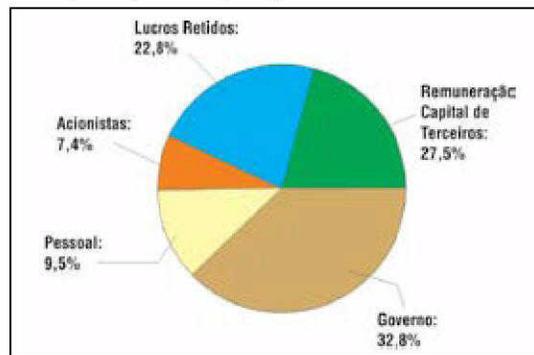


grandes empresas do setor, a fatia encaminhada ao governo foi de 32,2% e 32,8%, respectivamente, enquanto no da Fernandez se chegou a 49,39%. Qual é o motivo dessa diferença? Os administradores da empresa explicam que quem recicla paga toda a carga tributária sempre que o papel retorna ao ciclo produtivo. Isso não ocorre com quem usa matéria-prima virgem e pode também ter o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) creditado no momento da compra. Resumindo toda a questão: quem recicla trabalha com maior peso de impostos do que quem utiliza matéria-prima virgem. Vale ainda destacar que mesmo as grandes empresas afirmam estar sobrecarregadas de tributos. “Obviamente a arrecadação é fundamental para o governo, mas há necessidade de limites. As atividades recicladoras em geral, não só de papel, deveriam ter atenção mais diferenciada, pois representam os meios para o aproveitamento – que deve ser crescente – de materiais que já tiveram utilização e, assim, colaboram para a diminuição da extração, do uso de energia, etc.”, afirma José Carlos de Paula, membro da Administração da Fernandez.

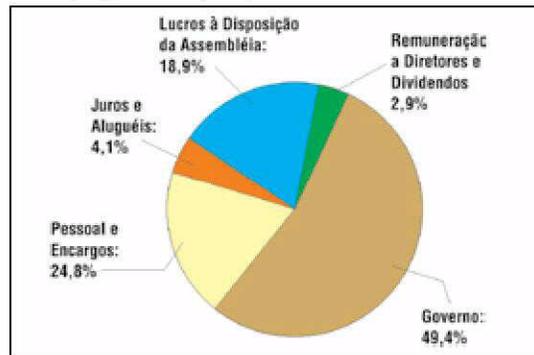
Empresa A: Grande empresa nacional
DVA: R\$ 370,7 milhões (2001)



Empresa B: Grande empresa nacional
DVA: R\$ 1.245,7 milhões (2001)



Fernandez S.A.
DVA: R\$ 35,6 milhões (2004)



Obs.: as Demonstrações do Valor Adicionado (DVA) foram extraídas dos sites das próprias empresas.



Aventuras do Zé Pacel

Segundo Episódio: “Ser pop é tudo de bom?”



O tempo passava na Papelomania Celulósica, mas Zé Pacel continuava pulso-firme como combatente esperto do jogo da *Guerra do Mais!* (episódio publicado na segunda edição desta revista).

Com o poder concentrado nas mãos, não tinha pra ninguém: bateu, levou!

Todo mundo sabia – menos ele – que seu primeiro deslize colocou em risco sua posição de líder. Zé Pacel havia caído na primeira tentação de um executivo: preferir o status ao resultado. Ele pregava uma coisa, mas fazia outra, em prol de seu próprio interesse e auto-afirmação. Mais do que nunca, os operadores sabiam que, para ser promovido, era preciso pagar o preço de ser um puxa-saco do poderoso chefe da linha de produção.

A essa altura do campeonato, todos viam Zé Pacel como um sujeito arrogante, econômi-

co nas palavras, agressivo e cada vez mais insuportável. Só ele mesmo não se enxergava e ainda criticava quem se arriscasse a fazer algum comentário sobre seu comportamento. Vítima da cegueira emocional – aquele estado em que o cara se acha o máximo e faz todo mundo correr para longe dele –, Zé Pacel estava caminhando para cair na segunda tentação de um executivo...

- *Você viu, Licopreto, o Zé Pacel tá podendo! Chega todo dia engomadinho, até com o cabelo cheio daquele negócio gosmento...*

- *É, Paulinho. O exemplo de gerente-jumento finge que não conhece mais a gente, só porque comprou aquela carroça que ele chama de carro.*

- *É, meu amigo, se ele já era metido, agora não tem pra ninguém... E ainda se acha “o líder”! Tá até falando difícil agora pra nós.*

- *Paulinho, tô começando a entender que essa fábrica só tem espaço de grandeza pra quem é puxa-saco do chefe...*

Zé Pacel passou a ser conhecido na linha de produção como o “superchefe-herói” de quem vivia pendurado nele. Os resultados da Papelomania iam de mal a pior, e Zé Pacel nem atendia mais os clientes, porque se achava muito importante e dizia que “cliente só queria reclamar”. Por causa disso, os técnicos começaram a se preocupar com a necessidade de



na liderança

se tornarem aliado do chefe, o único jeito de estar a salvo do risco de ir primeiro para a rua. A tensão tomava conta da moçada dia após dia – ainda mais porque Zé Pacel, com seu temperamento autoritário, impulsivo e julgador, só tomava decisões precipitadas. Isso sem contar que ele abandonava seus operadores para ficar desfilando pelos corredores da fábrica, abraçando certas pessoas e fazendo discurso, como se fosse candidato político. Trabalhar que era bom, nada!

A bagunça era geral: a fábrica estava tão cheia de pilhas de papel para reciclar misturadas com todo tipo de tranqueira que os desatentos poderiam passar batido. Foi exatamente o que aconteceu com Zé Pacel, o “superpop” da liderança destrambelhada...

- *Hahahahahaahhh!!!!!!!!!!*

A gargalhada foi estridente! Parecia que um megafone reproduzia o som pela fábrica inteira, assim que viram Zé Pacel tropeçar naquela montanha de cacarecos, ou melhor, papel para reciclagem. Os técnicos, que tinham sido humilhados por aquele líder tão “joselito” (ou seja, sem noção alguma de sua função para gerir a empresa), não perderam a oportunidade de se vingar, rindo muito e apontando para o poderoso chefe enrolado naquela mistura de materiais. Zé Pacel sentiu na pele a dor de ter amigos apenas bajuladores, falsos e

interesseiros.

“O líder” despencara de seu trono de ilusões. Ao ver o herói “Macunaíma” (aquele sem caráter) caído e frágil, como qualquer um de nós, nem os bajuladores se motivaram a estender a mão para um sujeito assim fraco e deplorável. Ainda meio zozzo, por causa da batida na cabeça que deu no canto da máquina de papel, tomou consciência de que não era importante para ninguém ao seu redor. Saiu devagar do local do tombo sem perceber que tinha caído na segunda tentação de um executivo: “preferir a popularidade à responsabilidade”.

Liderança na prática*

Um líder deve entender que as responsabilidades são maiores que os deveres. Isso significa que não basta aos chefes cumprir os horários se não forem capazes de promover os resultados no tempo esperado pela empresa. Essa atitude é vista na gestão como comportamento de irresponsabilidade e falta de compromisso. Sem condições de justificar sua insuficiência de desempenho na liderança, Zé Pacel estava ainda mais desacreditado. Ele fazia de propósito: não elogiava nem orientava os funcionários. Dessa forma, tinha nas mãos o controle de todos pela manipulação de informações. Essa “estratégia” de liderança também lhe dava algumas regalias, como o direito exclusivo de falhar, cometer



Liderança

deslizes, fazer hora rodando feito um pião pelo chão da fábrica e bater papo durante o trabalho. Ninguém podia falar nada que ele ia logo “despirocando”, para afastar as críticas de seu caminho, prosseguindo “tranquilo” sua jornada de robotização de técnicos, que se sentiam cada vez mais amarrados, retraídos e não abriam mais a boca para contribuir com nada. Vale aqui uma reflexão: existia, ali, trabalho em equipe ou sinergia? “Os negócios simplesmente não podem prosperar se cada um de nós estiver apenas interessado em si mesmo”, ressaltam os consultores Robert Simons, Henry Mintzberg

mento das pessoas, que se comprometem com o resultado máximo e, no final, são tratadas de forma irracional pela liderança da organização. Fica sempre a pergunta: “O que estou ganhando ao dar o meu melhor todos os dias nesta produção?”. A resposta muitos já sabem: “Eu perco, no momento em que sou visto como igual ao X, que não está nem aí com nada!”. Moral da história: um dia os comprometidos acordam e vão embora da empresa em busca de outras oportunidades e retorno de seus resultados. Ninguém consegue se comprometer nem se envolver com alguma atividade quando não

e Kunal Basu, no artigo *As cinco meias-verdades*, publicado pelo jornal *Valor Econômico* (05.06.2002). Enquanto a valorização constar apenas no quadro da política da fábrica, nenhum funcionário mais inteligente vai acreditar no discurso ou nas ações prometidas pela chefia. Todos esperam coerência entre o que se prega e o que se faz. Os colaboradores podem até se calar diante do líder, mas, no fundo, sabem muito bem como funcionam as coisas na empresa. Festinhas, churrascos, comemorações e diplomas de reconhecimento não eliminam o ressen-
ti-

vê perspectiva na empresa. Sobreviver não é estratégia nunca, pois não adiciona valor algum aos resultados nem sentido à vida dos trabalhadores. Reflita sobre essa incoerência! É por isso que “dar um sentido à vida e a tudo o que se faz é tão ou mais importante do que conquistar um padrão de vida”, como já dizia o consultor de estratégias e sábio professor de Finanças (FGV-EAESP) e de MBA Marketing (USP) Yuichi Tsukamoto, co-autor da série de fábulas original *“Mr. Pulp and Paper Management”*.

*Nota explicativa: esta série de fábulas sobre liderança é baseada no livro *As cinco tentações de um executivo*, do consultor internacional Patrick Lencioni. Essa mesma obra foi adaptada pelo consultor de Estratégia Internacional e professor de MBA Marketing Yuichi Tsukamoto (falecido em 7.10.2005), em co-autoria com Patrícia Capó, 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). Interessados em adquirir cópia da série original de fábulas da liderança poderão solicitá-la por carta ou e-mail (os endereços estão publicados no Expediente desta revista).



Da falência ao sucesso

Por Luciana Percin

Tudo estava indo muito bem com a Indústria de Embalagens Paulistana durante a década de 80. Mas, com a chegada dos anos 90, a companhia entrou em declínio e chegou à falência, sendo

fechada no fim de 1998. Fim da história? Não! Pelo contrário, foi o início de uma trajetória que hoje é modelo em cooperativismo. Os ex-funcionários, ao perderem repentinamente o emprego, uniram-se e se organizaram em busca de uma solução. Resultado: a

empresa passou a ser dirigida por eles mesmos! Durante um ano e meio, enquanto se desenrolava o processo de arrendamento judicial da fábrica, até mesmo uma vigilância improvisada foi feita para evitar que os equipamentos e instalações da fábrica fossem depredados.



DIVULGAÇÃO COOPERCAIXA

Na Coopercaixa, a remuneração de cada cooperado depende do trabalho de todos



Perfil Empreendedor

Entraram em ação os guardiões da fábrica! Em paralelo, os ex-funcionários também negociavam com os possíveis parceiros comerciais e, com o sinal verde da justiça, em 2001, a produção foi retomada – mesmo que com dificuldades. E assim nasceu a Cooperativa Paulistana de Produção de Caixas e Chapas de Papelão (Coopercaixa), um empreendimento de sucesso que tem como marca a colaboração consciente dos envolvidos.

Quebrando velhos hábitos

E como funciona essa estrutura de cooperativa? O método adotado é simples: por meio de resultados mensais e de um estudo das funções e valores de cada cooperado, gera-se uma pontuação, que representa a produtividade de cada um no período. Assim, o cooperado pode ser remunerado por resultados, o que significa que, se o empreendimento for produtivo, ele também terá uma boa rentabilidade.

Mas todo o trabalho valeu a pena! A cooperativa começou a funcionar em outubro/2001 e logo após dois anos já

atingia uma média mensal de produção de 3.500 toneladas de caixas e chapas. Da mesma forma que a produção cresceu em tempo recorde, o número de cooperados também aumentou. No início, eles não chegavam a 30 e hoje somam 300 profissionais, que participam ativamente da Coopercaixa.

Em 2002 a Coopercaixa foi visitada pelo governador do Estado de São Paulo, Geraldo Alckmin. A exemplo do que acontece nos países mais desenvolvidos, a experiência de sucesso da Coopercaixa mostrou que, em vez de serem levadas à falência, as empresas podem ter os créditos trabalhistas utilizados como moeda na arrematação dos bens. Hoje a

O que é uma Cooperativa?

Uma cooperativa é uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços a seus associados (número mínimo de 20 pessoas físicas). Trata-se de uma empresa com dupla natureza, que contempla o lado econômico e o social de seus associados. O cooperado é, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa: enquanto dono ele vai administrar a empresa, e enquanto usuário ele vai utilizar os serviços.

Empresa Cooperativa	Empresa Não Cooperativa
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços	Objetivo principal: lucro
Número ilimitado de associados	Número limitado de acionistas
Controle democrático - um homem, um voto	cada ação, um voto
Assembléia: "Quorum" baseado no número de associados	Assembléia: "Quorum" baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas, partes a terceiros, estranhos à sociedade	Transferências das ações a terceiros
Retorno proporcional ao valor das operações	Dividendo proporcional ao valor das ações

COOPERCAIXA - COOPERATIVA PAULISTANA DE PRODUÇÃO DE CAIXAS E CHAPAS DE PAPELÃO

Localização: Itaquaquecetuba (SP)
Investimento: R\$ 10.000.000,00 gerados pelos próprios sócios
Produção mensal: 3200 toneladas ao mês
Matéria-prima: bobinas de papel kraft e reciclado
Mercados de atuação: produtores de papel, papelão e caixas de papelão ondulado
Número de cooperados: 300
Faturamento médio líquido dos cooperados: R\$ 1.800,00
Planos para o futuro: Modernizar e expandir o parque industrial, viabilizar o Ciclo Sustentável e a construção de uma fábrica de papel.
Site: <http://www.coopercaixa.com.br>



cooperativa é filiada à Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp) e recentemente foi convidada a participar da União e Solidariedade das Cooperativas e empreendimentos de economia Social do Brasil, Unisol - Brasil.

Uma outra iniciativa inovadora da cooperativa é o extrato do cooperado, demonstrativo mensal que oferece a cada um tanto os resultados mensais da empresa como as posições contábeis e financeiras, adiantando qual, por exemplo, foi a participação de cada um no resultado global.

Estratégia bem aplicada

Atualmente, a Coopercaixa atende a mais de dez clientes, na forma de O&M ("order and manufacturing"), fornecendo a caixa, com chapas e acessórios, e estas empresas revendem o produto às indústrias de cosméticos, bebidas, frutas e frigoríficos, entre outras. "Somos especializados na industrialização de caixas de papelão para cartonagens. Trata-se de um perfil de indústria prestadora de serviço ao produtor de

embalagens que não existia no Brasil", ressalta Sérgio Madjarof, diretor Executivo da Coopercaixa. O conceito foi adotado com base em diferentes modelos de empreendimentos no setor de embalagens, conhecidos pelo executivo durante viagens aos Estados Unidos.

Ele explica que, por atender a um nicho em que as empresas preferem não investir na industrialização, ou têm demandas muito específicas, a cooperativa acaba por não concorrer diretamente com nenhuma das opções existentes no mercado, podendo até interagir com cada uma delas nesta cadeia de inter-relacionamentos. É a partir deste conceito que o negócio ganha mais sustentabilidade, diferenciando-se no mercado.

Sempre olhando à frente

E como quem tem sangue empreendedor correndo nas veias não consegue ficar parado, a Coopercaixa deu mais um exemplo ao se unir, em abril de 2004, à Cooperativa de Reciclagem de Paulínia (Cooperlândia) para colocar em prática o projeto Ciclo Susten-

tável do Papelão Ondulado. Pelo programa, a Cooperlândia recolhe caixas descartadas por hipermercados e atacadistas, além de receber matéria-prima de clientes que apóiam as cooperativas de reciclagem e de catadores de papelão absorvendo suas produções e as enviando à Coopercaixa. As 400 toneladas de aparas obtidas mensalmente pela Cooperlândia e manufaturadas pela Coopercaixa são suficientes para custear a produção de 100 toneladas de caixas de papelão ondulado, que, depois de prontas, são revendidas à própria origem pela Cooperlândia. A iniciativa já permitiu à entidade elevar em 30% seu faturamento. Se tudo continuar nesse ritmo, em breve a Coopercaixa e a Cooperlândia poderão considerar a construção de uma fábrica de papel, com o envolvimento de um grande número de cooperativas e instituições de caráter social e de preservação ambiental.



Como conviver melhor



MARIO MASTROTTI

– Chaves, o que está acontecendo com a Mariluce? – perguntou D. Joana, uma das responsáveis pela limpeza da área administrativa, se referindo à colega que havia sido admitida na empresa há menos de um mês.

– É, pelo visto a Mariluce não vai ficar muito tempo neste emprego, não! Vive de cara amarrada, reclama de tudo e tem uma língua... – respondeu Chaves, o responsável pela portaria.

– O pior é que eu conheço bem esta situação. Já fui assim como ela, anos atrás – completou D. Joana. Só que um dia, Chaves, eu estava dentro de um ônibus, indo

para o trabalho, e um papel de mensagem voou e caiu no meu colo. Aquele texto mudou a minha vida, sabia? Quer ver a mensagem? – perguntou D. Joana, já revirando o bolso do jaleco para encontrá-la.

Pegou o papel e começou a ler: Agora você vai conhecer algumas dicas do escritor norte-americano Dale Carnegie para melhorar sua convivência com os outros e se tornar uma pessoa mais amigável e convincente, com maior habilidade em liderança e menos preocupada. Se aplicadas metodicamente, podem levar

a mudanças extremamente positivas em sua vida:

“Não critique, não condene, não se queixe” (é o fim das lamentações! Pode ser a regra mais difícil, mas que apresenta resultados fantásticos e imediatos);

“Aprecie honesta e sinceramente” (quem não gosta de elogios?);

“Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa” (todos apreciam quem se interessa pelo seu bem);

“Sorria” (um sorriso tem o poder de derrubar montanhas

Por Eliana Barbosa,
palestrante e autora do livro *Acordando para a Vida* (Novo Século Editora)
Tel.: (34) 3336-6822
E-mail: elianaconsultora@terra.com.br
Site: www.elianabarbosa.com.br



de pessimismo e mau-humor);

“Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma” (memorize os nomes das pessoas e repita-os, várias vezes, em uma conversa);

“Seja um bom ouvinte. Estimule os outros a falar sobre eles mesmos” (quem não gosta de falar sobre si mesmo, suas alegrias e tristezas?);

“Faça a outra pessoa sentir-se importante e faça-o com sinceridade” (você faz grandes amigos quando aprende a valorizar os outros pelo seu reconhecimento, mesmo nos menores detalhes).

No início, você deve aplicar estes princípios com atenção, de forma bem consciente, usando aquele que mais se adequar a cada caso; entretanto, com o tempo, você automatiza essas ações e torna-se uma pessoa amigável de forma inconsciente, sem forçar nada. As recompensas são incontáveis: indivíduos mais colaborativos ao seu redor, maior tolerância e compreensão entre os casais, pais e filhos, mais carinho e entusiasmo no seu viver.

– Nossa, D. Joana, que legal esse texto! Como foi que a senhora acordou para as mudanças? Foi só ler a mensagem e praticar? – perguntou o jovem, muito interessado.

– Não, Chaves! Ninguém muda de um dia para o outro. Foi um longo processo de vontade de ser melhor, um treinamento para ser feliz. Peguei livros na biblioteca

da empresa, para ler sobre qualidade de vida, e sabe o que eu descobri? Que tudo aquilo que me incomodava nos outros era o que eu trazia dentro de mim, reprimido. Na verdade, eu tenho todos os defeitos e qualidades que aponto nos outros, só que os defeitos eu tentava esconder e ficava criticando os outros. Como dizem os livros, a gente faz isso sem ter consciência, sem querer – disse D. Joana.

– D. Joana, tenho uma idéia: vamos fazer uma cópia dessa sua mensagem e colocar lá no armário da Mariluce? – perguntou Chaves.

– Excelente, Chaves. Quem sabe não chegou a hora de a Mariluce acordar para vida? – concluiu D. Joana.

Moral da história: Quando você se aceita como é e aprende a aceitar a sua vida como ela é, fica muito mais fácil empreender mudanças positivas em seus comportamentos e, com isso, sem mágoas, medos e culpas, também se relacionar com os outros. Aprenda a se amar e a se colocar como a pessoa mais importante de sua vida, pois, com esses sentimentos de auto-estima fortalecidos, você terá o poder de fazer a diferença na vida de todos. Afinal, estamos neste mundo para deixar boas lembranças para aqueles que nos rodeiam. Este é o grande sentido de viver!



Evolução de preços e custos na produção de papel

Na edição passada, vimos que o setor é energointensivo, o que significa grande consumidor de energia – não só térmica (óleo combustível, lenha, gás natural, etc.), mas também elétrica, usada, principalmente, em motores que movimentam a máquina de papel.

No caso da eletricidade, o preço pago pela indústria já demanda um cálculo mais complexo. Em nossas residências, recebemos energia em 110 ou 220 volts. As empresas consomem energia em alta tensão, dividida, para efeito de tarifa, em cinco grupos (A1, A2, A3, A3a e A4). Quanto maior a tensão, menor o preço da energia. Nossa empresa típica está no

grupo A4, que compreende as indústrias receptoras de energia entre 2,3 e 25 kV.

Além da tensão, outros fatores determinam a tarifa. Por exemplo: como são grandes consumidoras, as empresas ficam obrigadas a dizer quanta energia irão consumir (demandar) e, independentemente de usá-la ou não, pagam uma tarifa por essa demanda, contratada com a fornecedora de energia. Depois, as empresas pagam pela energia que efetivamente consomem e, caso o consumo supere a quantidade contratada, arcam com uma pesada tarifa de ultrapassagem.

O custo da energia consumida também varia de acordo com o horário (de ponta, entre

as 17h e as 19h, ou fora de ponta) e também com a época do ano (seca, no período de poucas chuvas, ou úmida, quando mais chove e, conseqüentemente, os reservatórios estão cheios). Para completar, as tarifas de energia variam de uma concessionária para outra, com tarifas diferentes a depender da empresa fornecedora e, principalmente, da região do País em que está instalada a empresa.

A explicação acima, apesar de bastante simplificada, permite dimensionar a complexidade da administração do custo da eletricidade na produção de papel. Logicamente, esse custo se altera bastante de mês para mês, conforme variam os fatores acima men-

Por Pedro Vilas Boas
Telefone: (11) 9704-9507
E-mail: pedrovb@terra.com.br

Errata: em nosso último artigo, a sigla ANP constou como Associação Nacional dos Aparistas. Como estava escrito no rodapé do quadro de custos, porém, ANP significa Agência Nacional do Petróleo.

cionados. Para nosso acompanhamento, vamos considerar o custo médio do kWh (energia consumida), no Brasil, conforme publicado no site da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

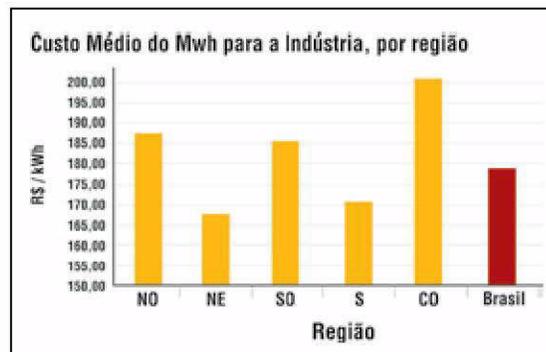
A complexidade da determinação do custo real da energia elétrica reflete-se no custo médio. O gráfico ao lado mostra que, entre as regiões geográficas brasileiras, a variação já é grande; imagine, então, entre as empresas! Observe que o custo varia bastante, gerando vantagens competitivas à indústria, dependendo de sua localização.

A possibilidade de redução de custos com a energia elétrica é tão grande a ponto de existirem empresas especializadas que implementam programas de redução de custos e aceitam receber como pagamento um percentual do ganho que conseguirem para o fabricante, nos chamados “contratos de performance”.

Em alguns casos, essas empresas até financiam o investimento em novos equipamentos, pois sabem que têm retorno garantido.

Nas indústrias que acompanhamos, o consumo de eletricidade é bastante diferente. Em média, a fabricação de papel-miolo exige 0,750 MWh, e a de papéis de fins sanitários, 1,1 MWh – por tonelada de produto.

Com essas considerações, passamos a ter a seguinte tabela de custos de produção:



Custos de Produção	Unidade	R\$ por unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t. de papel-miolo		
		Junho	Julho	Var. %	Junho	Julho	Var. %	Junho	Julho	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.141,81	1.142,33	0,0%	752,83	754,99	0,3%
A. Matérias-primas					808,95	804,81	-0,5%	443,00	442,38	-0,1%
Aparas ⁽¹⁾					772,82	768,68	-0,5%	406,26	405,64	-0,2%
. Branca I	t	1.088,19	1.081,04	-0,7%	239,40	237,83	-0,7%			
. Branca IV	t	555,64	552,97	-0,5%	533,41	530,85	-0,5%			
. Ondulado	t	338,55	338,03	-0,2%				406,26	405,64	-0,2%
Frete Aparas (100 km)	t	30,62	30,62	-	36,13	36,13	0,0%	36,74	36,74	0,0%
B. Utilidades					332,86	337,51	1,4%	309,82	312,61	0,9%
Óleo Combustível ⁽²⁾	t	750,31	746,79	-0,5%	142,56	141,89	-0,5%	180,07	179,23	-0,5%
Energia Elétrica ⁽³⁾	Mwh	173,00	177,84	2,8%	190,30	195,62	2,8%	129,75	133,38	2,8%

Fonte: Anguti Assessoria Estatística

Obs.: (1) Preços considerados FOB-depósito sem impostos.
 (2) Preços praticados pelas refinarias incluindo: Cide, PIS/Pasep, Cofins. Não considerado o ICMS.
 (3) Média de preços praticados pelas distribuidoras de energia elétrica, sem impostos (ICMS, PIS/PASEP, CONFINS). Fonte: Aneel

Composição dos Papéis:
Miolo: Mix de aparas de Ondulado I e Ondulado II já considerado no preço das aparas.
Higiénico 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:


ABTCP
Associação Brasileira de Tecnologia e Papel

Apoio:

ABPO Associação Brasileira de Papel e Óleo

BRACELPA
Associação Brasileira de Celulose e Papel

CENTRAL BUSINESS
Associação Brasileira de Comércio Exterior

fmais
Associação Brasileira de Fomento à Indústria e ao Comércio