

# Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 5

## CONTROLE DE NÍVEL E CONSISTÊNCIA

O que fazer para evitar a variação  
de gramatura da folha de papel  
na máquina

## SEGURANÇA DO TRABALHO

Como afastar danos à saúde dos  
funcionários no ambiente profissional



## De tudo um pouco



JAMES MARSUBIA

Equipe editorial da Nosso Papel: Renata Mercante, Luciana Percin e Patricia Capó

### 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](http://www.abtcp.org.br)

Você já deve ter conhecido pessoas do tipo "8 ou 80". Para elas, não há meio termo: ou a vida é muito boa ou é muito ruim; ou elas amam ou odeiam; ou estão extremamente felizes ou estão profundamente tristes; ou vêem problema em tudo ou não vêem empecilho para nada...

Das experiências no trabalho às questões mais pessoais, o extremismo anula nossa capacidade de enxergar as coisas sob os seus diversos tons, aspectos, efeitos e resultados. Uma máquina, funcionando além de sua capacidade, acaba se danificando antes do tempo previsto; a natureza, sob condições desequilibradas, também não sobrevive. Do mesmo jeito, o caixa da sua empresa entra no vermelho quando os gastos vão muito além dos ganhos.

A melhor escolha para prolongar a vida útil de uma máquina, de sua empresa ou a sua própria vida é o equilíbrio - o chamado "caminho do meio". Você poderá perceber a importância disso lendo o artigo da colunista Eliana Barbosa, na seção Questão Pessoal, que apresenta uma reflexão sobre os julgamentos feitos sobre nós mesmos.

De tudo um pouco, vamos desenvolvendo nossas habilidades, cultivando a confiança entre nossos parceiros e equipes de trabalho, estabelecendo elas mais fortes de sinergia com nossos grupos. Podemos não atingir os 100% sempre, mas com ponderação é possível chegar mais longe a cada dia nos resultados da nossa vida em geral!

Boa leitura e até a próxima edição!

## Sumário

<b>Linha de Produção</b>	<b>4</b>
O controle de nível e consistência no preparo de massa	
<b>Entrega Perfeita</b>	<b>6</b>
Tecnologia da Informação aplicada à logística – Parte I	
<b>Gestão de Negócios</b>	<b>8</b>
Uma forcinha para os negócios	
<b>Ordem na Casa</b>	<b>10</b>
Cálculos financeiros Lição 2: juros e taxas de juros	
<b>Liderança</b>	<b>12</b>
Aventuras do Zé Pacel na liderança Quarto Episódio: “Em boca fechada não entra mosquito!”	
<b>Empresa Amiga</b>	<b>15</b>
Cuidar da Saúde	
<b>Meio Ambiente</b>	<b>16</b>
Licenciamento mais simples	
<b>Questão Pessoal</b>	<b>18</b>
Falando de si mesmo	
<b>Painel de Oportunidades</b>	<b>20</b>
<b>Indicadores</b>	<b>22</b>



**Revista Nosso Papel - Ano II, nº 5 - Março/Abril - 2008**  
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 Papelão 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 - Patembe  
São Paulo - SP - CEP 01240-050  
**Telefones:** editorial (pauses e sugestão de temas): (11) 3874-2725 e publicidade (patrocinios): (11) 3874-2728.  
**E-mails da redação:** patriolacapo@abtcp.org.br / renata@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

**Journalismo e Publicidade**  
**Editora responsável:** Patrícia Capó - MTb. 26.351-SP  
**Coordenação editorial:** Renata Maranhão - MTb. 26.220-SP  
**Assistente de redação:** Luciana Fiorini  
**Colaboração de texto:** Adriana Cesarini (Bracelpa), Sueli Gonçalves (ABPO) e empresas do setor de celulose e papel  
**Ilustrações:** Mário Mastroianni - (11) 4226-4367  
**Revisão:** Adriana Peje e Luigi Peje

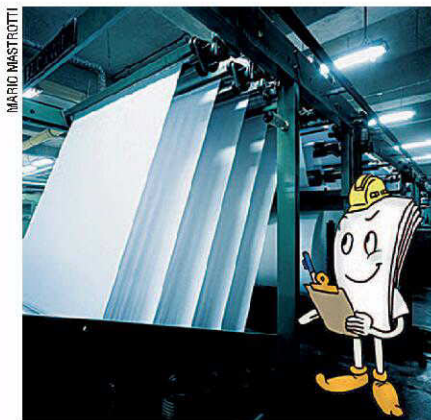
**Design, Distribuição, Impressão e Papel**  
**Projeto gráfico:** desenvolvido pela Central Business, com cessão de direitos autorais para a ABTCP.  
**Projeto:** Tívoli e Comunicação e Marketing - (11) 3227-4046  
**Gráficos:** Editora Perma  
**Papel miúdo:** esta revista foi impressa em papel Couché 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 fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro/2006  
**Distribuição:** Correas e Tecnoacurrier  
**Distribuição gratuita**  
**Agência:** ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado (11) 3831-8844  
Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel (11) 3885-1845

Os artigos assinados e os conteúdos emitidos pelos entrevistados são de responsabilidade exclusiva dos signatários e ambientes.

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.



# O controle de nível e consistência no preparo de massa



Após o processo de refinação, discutido no capítulo anterior, vamos tratar de descrever o "controle de nível" e o "controle da consistência", ambos realizados no preparo de massa para a fabricação de papel e de fundamental importância para o controle de variação da gramatura da folha.

O controle de nível, que vem antes do controle da consistência, deve ocorrer para que se mantenha sobre a bomba centrífuga, que alimenta o controle de consistência, nível constante de massa no interior

Por Eng° Carlos Henrique Godoy dos Santos  
Gerente técnico da Siderquímica S.A.  
Telefones: (11) 8381-1398 e (41) 2105-3838  
E-mail: chenriquesantos@uol.com.br

do tanque. A coluna constante de líquido (água + fibra) sobre a bomba faz com que a vazão da massa bombeada seja constante. Caso haja variação no nível do tanque, haverá também variação da vazão de massa bombeada por essa bomba centrífuga e, por consequência, variação do fluxo de fibra que vai para a máquina de papel, dando origem a variação de gramatura. Assim sendo, manter o controle de nível constante no último tanque que antecede a máquina de papel é importante para evitar a variação de gramatura da folha na máquina.

Com o mesmo objetivo - isto é, manter constante a gramatura do papel -, o controle da consistência é necessário para garantir que a quantidade de fibra presente na mistura seja constante. Esse controle é feito pela instalação de um transmissor de consistência na tubulação de massa, equipamento que deve ser capaz de perceber qualquer variação no fluxo de fibra presente na mistura e enviar sinal proporcional a essa variação a um Controlador Lógico Programável, também chamado de CLP, que avalia o

sinal enviado pelo transmissor e compara com o valor solicitado e o desejável para a consistência (set point). Caso o valor medido esteja maior que o desejável, o CLP envia um sinal para a abertura de uma válvula de água de diluição, que irá, então, adicionar determinado volume de água na tubulação de massa, a fim de reduzir a consistência. Logo após essa adição, ocorrerá nova medição e novo ciclo de atuação, até que o valor da consistência medida seja igual à da solicitada ao CLP, no qual a válvula de água de diluição será fechada para evitar a redução da consistência e, conseqüentemente, da gramatura do papel. Você deve ter observado que este sistema de correção da consistência só funciona quando a massa medida está acima da consistência desejável, pois permite a correção com a adição de água, porém não possibilita a correção caso a consistência esteja abaixo da consistência desejável. Neste caso, deve-se atuar nas etapas anteriores do processo, de forma que a consistência medida não fique abaixo da consistência desejada e permita

o efetivo controle de consistência descrito acima.

Uma vez controlados o nível e a consistência, teremos a garantia de que o fluxo de fibra seca que vai para a máquina de papel é constante e que não haverá variação da gramatura longitudinal da folha - isto é, se medirmos a gramatura na mesma distância da extremidade da folha que sai na enroladeira da máquina, mas ao longo de diversos pontos no comprimento da folha, teremos valores constantes da gramatura da folha. É importante salientar que este controle será eficaz para evitar a variação da gramatura longitudinal da folha, mas não garantirá a variação da gramatura transversal, que iremos ver quando falarmos em equilíbrio na caixa de entrada e área de formação da folha.

Aprenda mais sobre fabricação de papel nos cursos e eventos promovidos pela ABTCP/Uniscepa. Confira a programação completa de 2006 nos sites [www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br) e [www.uniscepa.org.br](http://www.uniscepa.org.br)



# Tecnologia da informação aplicada à logística - Parte I

Cada vez mais a Tecnologia da Informação (TI) interfere diretamente nos processos logísticos, assegurando vantagens competitivas para as empresas de pequeno, médio e grande porte. O esquema da Figura 1 ilustra a abordagem que damos à TI aplicada ao contexto da logística. Nele, observamos que a informação flui através dos processos de **Planejamento** das necessidades dos clientes, seguindo para a **Execução** das instruções e o **Controle da implementação** do plano de ação gerado. Por fim, na **Concepção**, criamos e implementamos mudanças inovadoras, buscando vantagens competitivas. A figura ainda sugere que esses processos envolvem as mais diversas entidades, isto é, pessoas e



Figura 1

organizações, cada qual com necessidades e interesses específicos. Vamos iniciar nossas considerações com uma analogia: como fica o conceito da

cadeia de abastecimento (ou *supply chain*) aplicado à Tecnologia da Informação? Da mesma forma que cada elo (agente) da cadeia de abastecimento agrega valor enquanto processa suas matérias-primas, gerando produtos, cada processamento na cadeia de informação enriquece o conteúdo. Na prática, usualmente dispomos de um oceano de dados, dos quais podemos extrair diversas informações e, então, sintetizar algum conhecimento que, enfim, provê subsídios críticos para a tomada de decisões.

### Classificação de soluções

Não é fácil progredir na cadeia de informações; é preciso enquadrar a realidade, identificando padrões e modelando as regras. Então, desenvolvemos aplicações genéricas que precisam ser parametrizadas e até mesmo customizadas, conforme as particularidades de cada processo e organização. Segundo nossa abordagem, classificamos as soluções de TI especializadas em logística em cinco categorias distintas, que incluem os grupos de produtos identificados a seguir.

<b>Planejamento:</b>
Forecast: soluções para previsão de eventos futuros, como demandas; CRM - Customer Relationship Management: sistemas especializados no atendimento personalizado dos clientes; SRM - Supplier Relationship Management: sistemas especializados no atendimento personalizado dos fornecedores; MRP: softwares que desdobram as necessidades dos clientes, sejam pedidos ou previsões na programação da aquisição de materiais e produção; FCS e APS: soluções ainda mais especializadas, capazes de identificar limitações e restrições, buscando otimizar a programação da produção; ERP: softwares de gestão empresarial que gerenciam informações das mais variadas funções administrativas da organização em um sistema integrado.
<b>Execução:</b>
WMS: sistemas que agregam inteligência aos processos inerentes aos almoxarifados e depósitos de materiais; MES: sistemas de acompanhamento da produção em tempo real; TMS: sistemas de gerenciamento e otimização de transportes.
<b>Comunicação e integração:</b>
Internet e EDI: soluções que viabilizam operações B2B e B2C; Sistemas de resposta rápida: soluções que agilizam as atividades operacionais.
<b>Controle:</b>
EIS e DSS: sistemas de acompanhamento do negócio através do monitoramento de seus principais sinais vitais.
<b>Concepção e implementação de mudanças:</b>
CAD e demais softwares para apoio a atividades de criação, detalhamento, cálculo, avaliação e decisão durante todo o processo de desenvolvimento de soluções logísticas; Simuladores: aplicações que contribuem como verdadeiros laboratórios virtuais, reduzindo tempo, custos e riscos no desenvolvimento das propostas; PMIS: soluções que possibilitam o planejamento e o acompanhamento das implementações.

Na próxima edição, mostraremos como analisar se o investimento em logística trará o devido retorno à sua empresa. Não se assuste com todas essas opções de soluções, pois sempre há uma que irá se adequar às suas necessidades e ao seu bolso! Até lá!



# Uma forcinha para os negócios



Não é fácil administrar um negócio, ainda mais quando existe a necessidade de buscar crédito ou financiamento para fazer um investimento. No caso das pequenas empresas, o caminho para conseguir um giro de capital que faça logo uma "revolução" no empreendimento é fundamental para que as coisas possam acontecer. Seja uma boa venda, seja uma prestação de serviços, não importa: só uma ajuda financeira pode dar aquela forcinha para fazer sua empresa funcionar.

Portanto, se você está com dificuldades para tocar seu negócio, importar matérias-primas, expandir a produção ou mesmo estruturar uma logística de entrega de seu produto final, o





primeiro passo é saber onde e como obter a quantia que falta para sua empresa deslançar. Entre as iniciativas públicas e privadas hoje disponíveis, vale destacar uma novidade: o convênio firmado, no início deste ano, entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e às Pequenas Empresas (Sebrae) e o Banco do Brasil (BB) que cria uma série de mecanismos para facilitar o acesso a informações sobre gestão de negócios e serviços financeiros.

Dessa forma, haverá uma expansão do Fundo de Aval às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Fampe), do Sebrae, em operações contratadas pelo BB. Além disso, as duas instituições passarão a compartilhar informações, em um site conjunto na internet. O programa Solução de Gestão Empresarial para Pequenas Empresas, que estará disponível em 2007, apresentará um conjunto de alternativas para gerenciar um pequeno

negócio. Pelo sistema, o usuário poderá controlar fluxo de caixa, contas a pagar/receber e nível de estoque, além de organizar cadastros tanto de fornecedores quanto de clientes e realizar a contabilidade da empresa.

Outro acordo entre o Sebrae e o BB refere-se a uma cooperação técnica para facilitar o acesso de empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais (APL) a linhas de crédito do BB. "Queremos que todos os empresários de pequenos negócios conheçam os serviços do Sebrae dos quais poderão dispor. Por intermédio de parcerias como esta, com o Banco do Brasil, poderemos ensinar o que é fluxo de caixa e contabilidade, entre outras atividades, treinando melhor nossos empresários", afirma Paulo Okamoto, presidente do Sebrae.

**Serviço**[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)



# Cálculos financeiros

## Lição 2: juros e taxas de juros

Na edição passada, você aprendeu a administrar o fluxo de caixa de uma empresa utilizando títulos de crédito. Agora, vamos falar sobre juros. Para explicar o que são, vale usar um exemplo do nosso dia-a-dia: quando alugamos um carro, temos de pagar pelo seu uso - esse pagamento se chama "aluguel". Da mesma forma, quando pegamos emprestada certa quantidade de dinheiro, pagamos juros em cima do valor original. Os juros são o "aluguel" que pagamos pela utilização do dinheiro que pegamos emprestado.

Esse aluguel do dinheiro - os juros - pode ser maior ou menor, dependendo do que foi combinado entre as partes. No exemplo a seguir, temos R\$ 10 como diferença entre o que foi emprestado e o que foi pago de volta. Essa quantidade é o valor pago a título de juros pelo empréstimo. Costuma-se expressar os juros na forma de uma porcentagem do valor emprestado. Então, neste caso, os juros foram de 10%, pois o valor emprestado foi de R\$ 100,00.



MARIO MASTROTTI

Temos, portanto, duas formas de nos referir aos juros: o seu valor (no caso, R\$ 10) e a sua taxa (10%).

As taxas de juros referem-se sempre a um intervalo de tempo - por exemplo, um ano ou um mês. É preciso estar atento a isso, porque é muito diferente emprestar dinheiro a 12% ao ano ou a 12% ao mês. Um empréstimo de 12% de juros ao mês é muito mais caro do que um de 12% ao ano.

### Calculando juros

Existem duas maneiras de calcular os juros. A primeira é conhecida como "juros simples". Nesse caso, se você pegar um empréstimo de R\$ 100 a 10% ao mês durante um mês, após esse período devolverá os R\$ 100 mais os 10% de juros (o que dá R\$ 110), num

total de R\$ 110. Nesse mesmo exemplo, caso você fique com o dinheiro por dois meses, terá de devolver os R\$ 100 mais 20% (R\$ 20), referentes a duas vezes a taxa de juros de 10%. Se a duração do empréstimo for de três meses, os juros serão de 30% (R\$ 30) e, seguindo o mesmo raciocínio, você terá de devolver R\$ 130.

Outra forma de cálculo são os juros compostos. O valor é calculado não só sobre o capital inicial emprestado, mas também sobre o valor dos juros acumulados até o início de cada período. Por exemplo, se você pegar emprestados R\$ 300 a uma taxa de juros compostos de 3% ao mês, após um mês, o montante devido será de R\$ 309, igual ao caso dos juros simples. A situação muda, entretanto, quando se fala em um período superior a um mês. Assim, por exemplo, caso o empréstimo dure dois meses, o novo montante será calculado considerando o montante do período anterior como o capital inicial. O novo montante será, então, de R\$ 318,27 - quantia maior do que a obtida pelo cálculo dos juros simples. Acompanhe o raciocínio pela fórmula abaixo:

$$\begin{aligned} \text{Capital inicial emprestado (PV)} &= 300 \\ \text{Valor final após dois meses} \\ \text{(FV)} &= 309 + (309 \times 1 \times 0,03) = 318,27 \end{aligned}$$

A melhor forma de calcular o montante devido após certo número de períodos é usar uma calculadora financeira. Nela, digita-se o capital inicial e aperta-se a

tecla *PV*, digita-se o número de períodos e aperta-se a tecla *N*, digita-se a taxa de juros e aperta-se a tecla *i* e, finalmente, aperta-se a tecla *FV*. A calculadora, então, apresenta o valor do montante.

Na prática, sempre são usados juros compostos. Isso vale tanto para casos de investimento quanto de empréstimo. Os juros simples só são usados em situações muito específicas, como no pagamento de prestações atrasadas por menos de um período.

### Cuidado com as taxas de juros!

Deve-se usar nos cálculos sempre a taxa de juros efetiva. Essa é a taxa expressa no mesmo tipo de período no qual as contas serão feitas. Se os juros forem contados mensalmente, a taxa de juros deve se referir a esse período, sendo, por exemplo, de 10% ao mês; caso os juros sejam contados anualmente, a taxa pode ser de, por exemplo, 15% ao ano. Uma taxa que não esteja de acordo com essa condição, chamada taxa nominal, não deve ser usada em cálculos financeiros.

Se você souber quanto vai emprestar e quanto pagará ao final do empréstimo, pode calcular os juros efetivos. Para isso, também deve usar a calculadora financeira. Basta digitar o montante final a ser pago e apertar a tecla *FV*; depois, digite o número de períodos e aperte a tecla *N*; em seguida, digite o quanto emprestará e aperte a tecla *PV* e, finalmente, aperte a tecla *i*. A calculadora, então, apresentará o valor dos juros da operação.

*NOTA: este texto foi retirado da edição nº 5 do manual Suport Report, cujo conteúdo foi produzido pelo Programa de Administração e Varejo (Provar). Este conteúdo não pode ser reproduzido sem a autorização da Suzano, sob pena judicial. Interessados em obter gratuitamente um exemplar da publicação da Suzano podem entrar em contato pelo telefone 0800-555100.*



# Aventuras do Zé Pacel

Quarto episódio: "Em boca fechada não entra mosquito!"



MARIO BASTROTTI

Nos três primeiros episódios desta história, dedicada a mostrar os principais erros cometidos pelos chefes, vimos as seguintes escorregadas de Zé Pacel, nosso empreendedor-herói: deu mais importância para seu status do que para os resultados da Produção; preferiu conquistar todo mundo pela popularidade, mas sem responsabilidade, e não tomou decisões importantes para recuperar a empresa dos prejuízos acumulados, porque não tinha certeza quanto à

necessidade de mudar alguma coisa ou alguém que não estava dando certo. Medos e mais medos... Esses foram, essencialmente, os principais motivos que impediram Zé Pacel de mudar para crescer como líder e como ser humano. Cada um de nós tem os próprios medos, de tipos e intensidades a variar de acordo com as experiências vividas desde a infância. Zé Pacel, entre outros sentimentos negativos, tinha medo de "perder seu império", mas tinha também medo de

# na liderança

"brigar" por ele. Pensava no que os amigos iriam dizer se o vissem andando de Fusca velho... Seria uma vergonha! Para o Zé, que gostava de ser pop e aparecido, a falta de coragem para decidir sobre as mudanças na Papelomania - sua empresa de papéis reciclados - estava virando cada vez mais uma tortura.

Sua velha mania de querer ter certeza de tudo, em vez de enxergar a realidade das coisas, era como uma doença crônica a matar suas chances de salvar as situações antes de ir à falência. A culpa, no julgamento de Zé Pacel, era do tempo, dos outros, do setor... De todos, menos dele, que era supermegapower infalível!

Acontece que o tempo não espera ninguém nem permite tanta espera a ponto de acomodar-se com as coisas e aceitar até mesmo o inaceitável...

- Meu Deus do Céu, será que aquele banana do chefe não vai fazer nada? -, perguntou Paulinho, indignado, a seu amigo de turno, Licopreto.

- Você ainda tem dúvidas, Paulinho? Eu estou aqui desde que esta joça abriu as portas e nunca vi o Zé tomar atitudes ou permitir que alguém abrisse a boca para discutir alguma coisa. No fundo, ele não passa de um pagapau - respondeu Licopreto, enquanto limpava a máquina, pensativo e irado.

Depois de pedir mais de 20 relatórios à mocinha da Contabilidade - que até hoje

chorava só de lembrar o quanto ele tinha gritado com ela ("Algumas mulheres têm dessas coisas", dizem os homens insensíveis) -, Zé Pacel continuava analisando os números e fazendo contas...

Assim, chegou a uma brilhante conclusão: era cedo demais para decidir! A resposta deu-lhe uma sensação de conforto e aliviou a pressão interna em seu cérebro confuso. Na verdade, bem lá no interior, Zé Pacel tinha mesmo era medo de errar, de falhar, de entrar em discussões pesadas com os outros.

O ego (nosso eu-falso, nossa personalidade forte) impedia que um cara como ele, líder de seu próprio negócio - iniciado com esforço e coragem -, inteligente demais, poderoso demais, amado demais, bonzinho demais, bonito DEMAIS, fosse criticado e julgado em suas atitudes enganosas.

Respirou fundo e, aliviado pela decisão de esperar mais um pouco, Zé Pacel saiu a passear pela fábrica todo sorridente. Mesmo sem ninguém dar uma risadinha sequer para ele, o grande chefe cara-pálida mostrava os dentes a todos os funcionários da Produção, que não estavam achando graça nenhuma naquela cena patética.

- Cara, como é que esse sujeito tem o despeito de olhar para a gente com essa cara de cavaco esfolado? - disse para Licopreto o coordenador Reciclado, recém-contratado para reduzir custos de produção da empresa. - Hahahahaha... Vai se acostumando, Sr.



## Liderança

Reciclaudo, que o Zé Pacel é desse jeito mesmo: um dia coloca a fábrica para baixo de tanto rosnar feito um cachorro louco; no outro, parece uma bicha esvoaçante, pisando leve e olhando desse jeito esquisito para nós, como se tivesse visto um passarinho verde por aí - respondeu Licopreto.

Reciclaudo, que não era de levar desaforo pra casa e tinha sido humilhado durante a reunião de resultados de Zé Pacel, foi cutucar a "onça" com vara curta:

- E aí, Big-Boy, ganhou na loteria hoje, foi?

- Imagina! Reciclaudo, se isto tivesse acontecido, eu não precisaria estar aqui, ouvindo besteiras de um cara que mal acabou de chegar à empresa - respondeu Zé Pacel, tentando disfarçar a raiva.

Paulinho e Licopreto, junto com os caras da Produção, assistiam a tudo de camarote.

- Alguém já disse ao senhor que é melhor ouvir besteiras do que ser surdo? - insistiu Reciclaudo na provocação. O senhor pode não ser surdo, mas deve ter problema de vista grossa, para deixar tanta coisa passar batido por aqui, hein? - completou Reciclaudo.

Zé Pacel fingiu não ter ouvido a provocação do coordenador, mas o que ele disse tinha tocado fundo em seu ponto fraco: preferir a harmonia ao conflito produtivo! Era a quarta tentativa que batia à porta do orgulho do líder mascarado com sua fantasia de "lobo em pele de cordeiro".

Nesse momento, Zé Pacel percebia, pela primeira vez, que, diante do confronto com a verdade - que não lhe era conveniente encarar - , ele deixava de lado sua fantasia de líder autoritário e briguento para evitar ficar rendido pelo outro, sem conseguir combater a argumentação que esfregava em sua cara a covardia para agir.

Por mais difícil que seja acreditar, nem sempre o chefe bonzinho é assim de verdade. Líderes que não têm coragem de se expor nem de encarar as diferenças de pontos de vista e as críticas ao seu comportamento escondem-se no disfarce de cordeirinho amestrado. É só disfarce, porque brigam e berram para valer com os outros só quando lhes convém. Caso contrário, enrolam tudo e todos e sempre saem como os bonzinhos da história, sem assumir posições perante os conflitos. Ao contrário, tentam impedir que os outros descubram a verdade dos fatos.

Patrick Lencioni, autor do livro *As Cinco Tentações de um Executivo*, no qual se baseiam as histórias do nosso personagem Zé Pacel, tem uma dica para desmascarar esses líderes da "coluna do meio". Líderes assim, diz Lencioni, só mostram como são de verdade em confrontos, nos quais são pegos de surpresa pela sinceridade de alguém com credibilidade e força de caráter para superar a rigidez de seus "muros" de defesa.

---

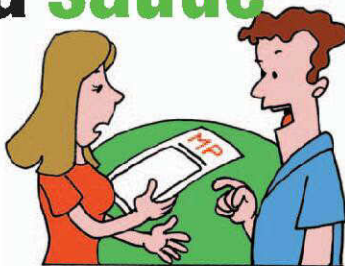
\*Nota explicativa: esta série de fábulas sobre liderança baseia-se no livro *As cinco Tentações de um Executivo*, do consultor internacional Patrick Lencioni. A mesma obra foi adaptada pelo consultor de Estratégia Internacional e professor de MBA Marketing Yuichi Tsukamoto (falecido em 7.10.2005), em 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). Os interessados em adquirir cópia desta série original de fábulas de liderança poderão solicitá-la por carta ou e-mail aos endereços publicados no Expediente desta revista.



# Cuidar da saúde

A Segurança do Trabalho é um conjunto de conhecimentos focados na prevenção e no controle de acidentes e também na proteção do trabalhador. Inicialmente, os acidentes do trabalho são diretamente influenciados pelos aspectos de periculosidade e de insalubridade. Além disso, algumas das causas dos acidentes são os riscos ocupacionais, que consistem em fatores existentes no processo de trabalho, com origem em seus componentes (materiais, máquinas, instalações, etc.) e nas formas de organização do trabalho (espacial, temporal e outras.). Os riscos podem ser: físicos, mecânicos, ergonômicos, químicos, biológicos e sociais.

Para avaliar as condições de segurança do trabalho de forma completa, é preciso fazer um levantamento dos dados da atividade analisada, bem como conhecer todas as normas, leis, portarias e tratados internacionais a respeito da atividade. Para isso, há metodologias que orientam o profissional nessa árdua tarefa: as chamadas retrospectivas, que se baseiam em fatos anteriores (antigos acidentes, por exemplo), e as de caráter prospectivo, que permitem à empresa antecipar-se e evitar a ocorrência de possíveis falhas, que podem ser



MARIO MASTROTTI

corrigidas antes de se manifestarem concretamente. A melhor atitude a ser adotada na empresa são os métodos prospectivos, a fim de evitar danos à saúde do funcionário no ambiente de trabalho. Isso pode ser feito, principalmente, pelo Mapa de Risco (MR), processo educativo e organizacional que permite o diálogo e a reflexão, em que os profissionais refletem sobre seu trabalho e o dos colegas de equipe e, assim, possibilitam uma visão integrada da atividade. A partir de discussões em grupo, visitas aos locais de trabalho e análises de casos de acidentes e doenças, é possível identificar problemas comuns a todos e outros específicos de cada local de trabalho. Tal metodologia também promove uma visão completa do quadro de condições de trabalho da empresa e afasta o antigo ponto de vista de que segurança e prevenção da saúde do trabalhador são questões individuais. No próximo artigo, pretendemos falar sobre o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST). Um abraço e até lá!

Por Pedro Fernandes de Toledo Piza, advogado  
Tel.: (11) 3257-9488  
E-mail: [pedro@gomesdearaujo.com.br](mailto:pedro@gomesdearaujo.com.br)  
Site: [www.gomesdearaujo.com.br](http://www.gomesdearaujo.com.br)



# Licenciamento mais simples

A Cetesb - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental, de São Paulo - lançou uma solução que irá beneficiar micro e pequenas. Trata-se do Sistema de Licenciamento Simplificado (Silis), que reduz o prazo de licenciamento ambiental de 90 para 15 dias, além de baratear o seu custo em até 50%. O Silis é feito via Internet, com certificação digital, e é voltado especialmente a empreendimentos de baixo potencial poluidor.

Para dar uma idéia da economia gerada, uma indústria de móveis de madeira, por exemplo, com área construída de 120 m<sup>2</sup>, que gastaria R\$ 464,20 para obter o licenciamento ambiental, pelo sistema antigo, vai gastar R\$ 232,10 pelo novo.



Outro exemplo: uma indústria do mesmo setor, com 600 m<sup>2</sup> de área construída, gastaria R\$ 676,40 e, com o Silis, gastará R\$ 338,20. Já uma indústria de microcomputadores, com 120 m<sup>2</sup>, que gastaria R\$ 395,53 pelo sistema antigo, terá de pagar R\$ 197,77 pela nova sistemática de licenciamento. Por fim, uma fábrica de máquinas e aparelhos elétricos para uso hospitalar, ocupando uma área construída de 600 m<sup>2</sup>, pagaria R\$ 753,17 e, com o Silis, pagará R\$ 522,85.

#### Como funciona?

Para solicitar o licenciamento pelo Silis, basta entrar no site da Cetesb - [www.cetesb.sp.gov.br](http://www.cetesb.sp.gov.br) - e acessar o link Licenciamento Ambiental / Silis. Lá você encontra todas as informações sobre como proceder com o seu pedido. A documentação requerida pode ser enviada pelo correio ou entregue em uma das 35 agências da Cetesb. Após a análise, se aprovada, a licença poderá ser obtida por meio de download no próprio site da Cetesb.

Todas as licenças - Prévia, de Instalação e de Operação -

serão concedidas com a emissão de um único documento, contendo assinatura digital certificada pela Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. O documento poderá ser impresso, e sua autenticidade será verificada na página da Cetesb na Internet. O mesmo sistema poderá ser utilizado para a renovação da Licença de Operação.

#### Pré-requisitos

O Silis pode ser utilizado por micro e pequenas empresas, como as que desenvolvem atividades passíveis de municipalização do licenciamento, conforme previsto na Lei Estadual nº 997/76, aprovada pelo Decreto Estadual nº 8.468/76. Também podem utilizar-se do Silis empresas que não realizem intervenções que obriguem consulta ao Departamento Estadual de Proteção dos Recursos Naturais (DEPRN); que não realizem operações de tratamento térmico, tratamento superficial e fundição de metais; que não realizem operações de lavagem ou desinfecção de material plástico para recuperação; que tenham capacidade de armazenamento de gás

NossoPapel



liquefeito de petróleo inferior a 4.000 kg; que não estejam localizados nos municípios abrangidos pelo Zoneamento Ecológico Econômico do Litoral Norte de São Paulo (Ubatuba, Caraguatatuba, Ilha Bela e São Sebastião); e que atendam aos critérios de porte.

Na Região Metropolitana de São Paulo, somente poderão utilizar o Silis os empreendimentos localizados fora da Área de Proteção de Mananciais; os que desenvolvam atividades que, com área construída de até 2.500 m<sup>2</sup> e segundo o porte e tipo de atividade, sejam classificadas como Categoria ID, conforme estabelecido no Regulamento da Lei Estadual nº 1.817/78, aprovado pelo Decreto Estadual nº 13.095/79; e as que não realizem queima de combustíveis.



# Falando de si mesmo

Todos os anos, a indústria comemora seu aniversário com programações motivacionais para os funcionários e familiares. Desta vez, o Departamento de RH resolveu inovar e levou uma terapeuta comportamental para conversar com as pessoas sobre o peso das críticas e dos elogios nos relacionamentos. O encontro transcorria bem e, depois de ensinar sobre a importância dos elogios e como criticar sem destruir, a terapeuta abordou os resultados da autocrítica, ou seja, como as pessoas devem se analisar e ponderar suas qualidades e seus defeitos, buscando crescer sempre mais.

Quando, porém, propôs um exercício de autoconhecimento, os ânimos começaram a esquentar. Alguns voluntários subiram ao palco para falar de si mesmos, mas ficou claro que só foram aqueles que se valorizavam e queriam mostrar suas qualidades. Marcos, responsável pelas pesquisas do laboratório e pelo desenvolvimento de novos projetos, muito criativo e bem-humorado, foi o primeiro:



MARCO MASTROTTI

- Ah, eu sou um homem muito esforçado, tenho garra e acredito que sei me relacionar bem com as pessoas... Preciso melhorar vários aspectos em mim, mas o principal é ter mais paciência comigo e com os outros também, e isso estou aprendendo hoje, neste encontro. Marcos foi bastante aplaudido, porque tinha falado uma verdade a seu respeito. Ele tinha auto-imagem elevada, mas nem por isso era convencido. Tudo o que podia fazer para levantar o ânimo e entusiasmar os colegas, ele fazia mesmo. Além disso, tinha clara noção de suas limitações.

Depois de Marcos, foi a vez de Sávio, que estava ansioso para falar:

- Olha, gente, sou um cara com um

Por Eliana Barbosa, consultora em Desenvolvimento Humano, palestrante, produtora e apresentadora de programas de TV e rádio e autora do livro *Acordando para a Vida*  
Tel.: (34) 3330-6822

E-mail: [elianaconsultora@terra.com.br](mailto:elianaconsultora@terra.com.br)



coração enorme... Sempre apóio quem precisa de mim e sei que tenho todos os ingredientes para ser bem-sucedido na vida!

Ao terminar a última frase, foi surpreendido por uma vaia geral dos colegas, que não perdoaram a falta de modéstia e - o pior - as mentiras que Sávio falou.

Ficaram indignados com sua falsidade e surpresos com sua coragem de dizer o que disse, porque ele era um funcionário extremamente egoísta, que nunca gostou de trocar experiências com os colegas e está sempre com uma cara tão amarrada que ninguém tem coragem de pedir nada a ele. Que coração grande, então, é esse? A terapeuta que conduzia o encontro ouviu mais dois colaboradores que fizeram uma auto-análise bem positiva e verdadeira deles mesmos e mostraram suas limitações e os pontos que precisavam melhorar. Esses foram aplaudidos também. Acontece que o exercício ainda não tinha terminado...

Ela precisava conhecer as pessoas inseguras, aquelas que se esconderam em suas cadeiras quando pediu voluntários para o exercício. Então, disse ao grupo que a dinâmica ainda não tinha acabado e que escolheria mais duas pessoas para falar. Chamou uma senhora e um jovem, ambos sentados no fundo da sala, bem quietos, tentando parecer invisíveis. A senhora que falou não conseguiu ver valores em si mesma, mas só os

defeitos: tristeza, problemas com os filhos, vergonha de pedir favores, falta de sorte, etc. O jovem, que até gaguejava em sua exposição, disse que tem medo de não conseguir vencer na vida, que nunca foi feliz nos relacionamentos amorosos e que se acha muito feio e desajeitado.

Todos no salão ficaram calados e constrangidos com os últimos depoimentos, mas a terapeuta aproveitou a situação para lhes ensinar uma importante lição:

- Vocês viram, meus amigos? Fazer autocrítica nem sempre é fácil para as pessoas. Uns só conseguem ver suas qualidades e se esquecem de que a perfeição ainda não existe. Outros só conseguem ver seus problemas e complexos, colocando-se em posição de inferioridade em relação aos colegas e deixando muitas conquistas de lado pelo medo do fracasso, por não saberem que esse nada mais é do que um degrau na escada para o sucesso. Ah, meus amigos, eu apliquei esse exercício a vocês justamente porque quero que guardem bem isso: a autocrítica deve ser exercitada diariamente por nós, mas com o equilíbrio das emoções positivas e negativas, contribuindo, assim, para nosso crescimento pessoal e profissional. Muito cuidado para que a autocrítica não se torne algo destrutivo, a nos gerar culpas e mágoas que bloqueiam o próprio reconhecimento de nossos talentos e habilidades em potencial. O equilíbrio é sempre o melhor caminho!



## Painel de Oportunidades

Além do desenvolvimento técnico, os cursos e os eventos focados no setor proporcionam uma ótima oportunidade para a troca de experiências entre os profissionais. Não fique de fora! Confira abaixo a programação da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) e da Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO) para os próximos meses.

### EVENTOS ABTCP

#### **Curso de Fabricação de Celulose**

Quando: de 16 a 18 de maio

Onde: Mogi das Cruzes (SP)

#### **15º Seminário de Recuperação e Utilidades**

Quando: 30 e 31 de maio

Onde: ABTCP (SP)

#### **II Seminário de Celulose e Papel (Expocelpa Sul)**

Quando: de 20 a 22 de junho

Onde: Curitiba (PR)

### EVENTOS ABPO

#### **Curso de Reciclagem para Vendedores**

Quando: 17 e 18 de maio

Onde: ABPO (SP)

#### **Curso: Como Desenvolver Embalagens de Papel Ondulado**

Quando: 7 e 8 de junho

Onde: ABPO (SP)

#### **Informações:**

**Eventos ABTCP** – ligue para (11) 3874-2728/2720/2738 ou mande um e-mail para a Central de Relacionamento da ABTCP ([relacionamento@abtcp.org.br](mailto:relacionamento@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 para [abpo@abpo.org.br](mailto:abpo@abpo.org.br). Consulte também o site [www.abpo.org.br](http://www.abpo.org.br).



CENTRAL BUSINESS



Foto fábrica: Caso Foelke | www.celo-foelke.com.br

# Expocelpa Sul 2006

## II Seminário e Exposição

O maior evento de celulose e papel da região Sul

Panorama do Setor / Meio Ambiente / Pasta de Alto Rendimento / Fibras Longas Alternativas / Manutenção / Pátio de Madeira / Papel Tissue

Participe do maior evento de celulose e papel da região Sul. Você vai absorver as maiores novidades do setor, e sua empresa terá grandes oportunidades de fazer bons negócios.

**20 a 22 de junho de 2006**

Local: FIEP-CIETEP - Centro de Convenções Horácio Coimbra  
Av. Comendador Frasco, 1.341 - Curitiba - PR - Brasil

Informações: Vanessa de Andrade - tel.: 0 xx 11 3874-2708

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



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



Unidade Participativa das Indústrias de Papel e Têxtil do Paraná



# Indústria recicladora prejudicada

Como se já não bastasse um mercado difícil, com vendas a preços baixos, a indústria recicladora de papel levou um duro golpe com a aprovação da Lei nº 11.196/05, que, em seus Artigos 47 e 48, vedou a utilização do crédito de PIS/Pasep e Cofins nas aquisições de aparas de papel, entre outros resíduos. Na prática, as indústrias tiveram aumento de 9,25% nas compras de matérias-primas.

## Lei nº 11.196/05

**Art. 47** - Fica vedada a utilização do crédito de que tratam o inciso II do caput do Art. 3º da Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, e o inciso II do caput do Art. 3º da Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003, nas aquisições de desperdícios, resíduos ou aparas de plástico, de papel ou cartão, de vidro, de ferro ou aço, de cobre, de níquel, de alumínio, de

chumbo, de zinco e de estanho, classificados respectivamente nas posições 39.15, 47.07, 70.01, 72.04, 75.03, 76.02, 78.02, 79.02 e 80.02 da Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados - TIPI, e demais desperdícios e resíduos metálicos do Capítulo 81 da TIPI.

**Art. 48** - A incidência da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins fica suspensa no caso de venda de desperdícios, resíduos ou aparas de que trata o Art. 47 desta Lei, para pessoa jurídica que apure o Imposto de Renda com base no lucro real.

**Parágrafo Único** - A suspensão de que trata o caput deste artigo não se aplica às vendas efetuadas por pessoa jurídica optante pelo Simples.

Assim, uma empresa produtora de papel-mido não integrada à produção de chapas e caixas, que fabrique 1.000 toneladas por mês, deve faturar, se vender bem sua produção, cerca de R\$ 1 milhão e

consumir 1,2 mil toneladas de aparas, pelas quais deve pagar R\$ 264 mil. Ao perder o direito de se creditar em 9,25% os gastos com matéria-prima, a empresa está perdendo R\$ 24.400 ou, em outras palavras, será taxada em 2,44% de seu faturamento. Essa porcentagem passou, a partir de março, a ser entregue ao governo. No caso do papel para fins sanitários, a situação não é diferente: os fabricantes perderão entre 2% e 3% de sua receita, a depender do produto final e do tipo de apara consumida.

Como o mercado está fraco, os fabricantes estão conseguindo derrubar os preços das aparas e, com isso, evitar o prejuízo. Na verdade, porém, trata-se de um aumento de custo que só pode ser compensado com o repasse nos preços.



Obtenha mais dados sobre preços e produção de celulose e papel na revista O Papel, que também está disponível no site da ABTCP ([www.abtcp.org.br](http://www.abtcp.org.br))

#### Custos de Produção

	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ per l de Papel-Miolo		
		Set.	Out.	Var. %	Set.	Out.	Var. %	Set.	Out.	Var. %
<b>Custo Parcial de Produção</b>					1.145,48	1.145,17	0,0%	769,11	773,04	0,5%
<b>A - Matérias-primas</b>					791,29	783,82	-0,9%	437,70	433,24	-1,0%
Aparas(1)					755,16	747,69	-1,0%	400,96	396,49	-1,1%
. Brancas I	t	1.090,71	1.091,76	0,1%	239,96	240,19	0,1%			
. Brancas IV	t	536,67	528,65	-1,5%	515,20	507,50	-1,5%			
. De Ondulado	t	334,13	330,41	-1,1%				400,86	396,49	-1,1%
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>					354,19	361,34	2,0%	331,41	339,81	2,5%
Óleo Combustível(2)	t	814,06	845,92	3,9%	154,67	160,72	3,9%	195,37	203,02	3,9%
Energia Elétrica(3)	MWh	181,38	182,38	0,6%	199,52	200,62	0,6%	136,04	136,79	0,6%

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. Fonte: ANP
  - (3) Média de preços praticado pelas Distribuidoras de Energia Elétrica, sem impostos (ICMS, PIS/PASEP, Cofins). Fonte: Anel
- Composição dos Papéis: Miolo:Mix de aparas de Ondulado I e Ondulado II já considerado no preço das aparas. Higiénico de Alta Qualidade: 20% aparas brancas I e 80% aparas brancas IV