

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

RS 2,50

Edição nº 6

MANTENDO O RITMO

Como garantir o fluxo constante de massa na entrada da máquina de papel



E AGORA, ZÉ PACEL?

Confira o último episódio desta divertida aventura da liderança corporativa!



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Sumário



Revista Nosso Papel - Ano II, nº 6 - Maio/Junho -2006

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 - Pacaembu
São Paulo - SP - CEP 01250-050

Telefones: editorial (pautas e sugestão de temas): (11) 3874-2725, e publicidade (patrocínios): (11) 3874-2728.

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
Editora assistente: Renata Mercante - MTb. 35.220-SP

Assistente de redação: Luciana Perecin

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: Emais 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 fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro/2006

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 emilentes.

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.

Linha de Produção

O circuito de aproximação
da máquina de papel

4

Entrega Perfeita

Tecnologia da Informação aplicada à
logística - Parte II

6

Gestão de Negócios

Simplificando as exportações

8

Ordem na Casa

Desvendando o
mundo das normas - I

10

Empresa Amiga

Programa de Prevenção
de Riscos Ambientais (PPRA)

12

Questão Pessoal

O poder de se perdoar

14

Liderança

Aventuras do Zé Pacel na liderança
*Quinto episódio: "Socorro: a
casa caiu!!!!"*

16

Imagem é Tudo

Estratégias de
atendimento a clientes

20

Indicadores

Reciclagem de papel
cresce no Brasil

22



O circuito de aproximação da máquina de papel

Na edição passada falamos sobre 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. Agora vamos discutir o

circuito de aproximação da máquina de papel, também chamado de "approach flow". Esta etapa tem o objetivo de realizar a diluição da massa refinada, de forma a manter constante o fluxo de massa que vai para a máquina de papel. O circuito é alimentado

com a massa refinada, que por sua vez alimenta a caixa de nível da máquina. Também inclui a bomba de mistura e o depurador de cabeça de máquina antes da chegada da massa para a fabricação de papel. Esta pode parecer uma região

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

da fabricação de papel que não exige atenção, mas é nela que ocorrem a maioria dos defeitos encontrados no papel, principalmente aqueles ligados à variação de gramatura da máquina e das condições operacionais da máquina de papel. Assim sendo, é a região onde se dá a maioria das ações corretivas aos problemas encontrados em máquinas de papel.

Descrevendo em detalhes, a massa refinada com consistência na ordem de 3% a 4,5 % é enviada para a caixa de nível, que tem diversas funções, entre elas a de auxiliar na remoção dos gases presentes na massa, mas principalmente a de manter constante a altura manométrica da massa. Isto é, fazer com que a pressão da massa de alta consistência seja sempre constante e, conseqüentemente, o fluxo de massa para a máquina de papel.

Logo, esta massa que irá misturar-se de forma preferencial na entrada da bomba de mistura irá garantir que a vazão de massa para a máquina seja constante. No trecho de descida da massa da

caixa de nível para a bomba de mistura, está instalada a válvula de gramatura, que, ao ser fechada ou aberta em pequenas quantidades, também alterará a produção da máquina de papel.

Observamos também que a bomba de mistura é o agente responsável pela homogeneização da fibra com a água de forma a ajustar a consistência da caixa de entrada da máquina de papel. As bombas de mistura modernas são instaladas com variadores de velocidades, que são dispositivos instalados junto ao motor elétrico das bombas, permitindo variar a rotação delas e, com isto, controlar funções, como, por exemplo, a pressão e a consistência na caixa de entrada. Neste caso, é sempre bom lembrar que, quanto menor for a consistência da caixa de entrada, melhor será a formação da folha e, conseqüentemente, melhores serão as propriedades físicas do papel.

Já o depurador de cabeça de máquina tem função voltada à proteção da caixa de entrada e das vestimentas (tela e feltro)

da máquina de papel. É importante evitar que qualquer elemento mecânico com metais, pedras ou qualquer outra substância sólida seja remetido à caixa de entrada. O trecho de tubulação que sai do depurador de cabeça de máquina até a caixa de entrada deve ser absolutamente liso e eletro-polido. Não pode apresentar rebarbas ou qualquer tipo de ressalto, sob pena de haver acúmulo de fibras nestas imperfeições, formando aglomerados de fibras, que prejudicam a formação da folha e reduzem a resistência do papel, gerando quebra da folha na máquina de papel.

Assim sendo, estamos chegando com a massa à máquina de papel! Esta etapa começaremos a descrever na nossa próxima edição. Até lá!

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 e www.uniscepa.org.br



Tecnologia da informação à logística - Parte II

São muitas as soluções informatizadas disponíveis. Por isso, saber qual será o Retorno Sobre o Investimento (RSI) ao escolher cada uma delas consiste em uma constante demanda de diversos diretores. Para começar a avaliarmos essa questão fundamental, devemos analisar os componentes da equação do RSI.

$$\text{RSI} = \text{Benefícios/Investimentos}$$

A relação dos retornos em potencial, em termos de benefícios ou utilidade efetiva, revela-se muito expressiva. Naturalmente, muitos dos benefícios que relacionamos a seguir podem ser expressos em termos quantitativos (números). No entanto, os demais só podem ser ponderados qualitativamente (sensibilidade intuitiva), o que representa uma relativa complexidade na hora da tomada de decisão.

Retorno Financeiro:

redução de custos devido à automação dos processos (exemplo: *homebanking*);
melhoria na tomada de decisões devido à maior visibilidade das informações;
redução de riscos por meio do processo de simulação (*what if*).

Retorno Mercadológico:

qualificação de clientes;
personalização do tratamento no atendimento a clientes;
agilidade e velocidade da resposta;
tranquilidade do cliente gerada pela consistência do serviço;
aumento da participação no mercado;
abertura de novos mercados.

Retorno para os Processos Internos:

melhoria na comunicação
minimização de redundâncias por meio da integração;
consistência das informações;
incremento da produtividade dos processos (que se tornam mais enxutos);
viabilidade de maximizar a exploração dos recursos;
incremento da segurança e confiabilidade.

ação aplicada

Retorno em Aprendizado e para o Futuro:

enriquecimento da base histórica, aprimorando previsões;
prospecção de informações e identificação de oportunidades;
opção de compra do mercado futuro (risco de perder competitividade);
agregação de inteligência embarcada com a implementação (melhores práticas).

O segundo componente da equação do RSI reside nos investimentos requeridos. O valor total do investimento pode ser composto a partir das seguintes contas:

Investimento em Hardware: envolve todo o capital requerido em máquinas (primeira camada), tais como servidores, estações de trabalho, redes, impressoras e periféricos.

Investimento em Software: licenças de uso dos programas aplicativos e utilitários necessários.

Investimento em Implementação: parametrização da solução às especificidades da empresa.

Investimento em Customizações: havendo alta aderência da solução às necessidades da empresa, capitalizamos uma redução no custo de implementação. Caso contrário, a necessidade de serviços de programação para conformação pode representar um investimento expressivo.

Despesas com Peopleware: representa os desembolsos com a manutenção de recursos humanos, incluindo recrutamento de profissionais especializados, treinamento, remuneração e encargos, entre outros.

Despesas Operacionais: envolve gastos com manutenção, tais como insumos, utilidades (energia, ar-condicionado, telecomunicações), seguro e segurança patrimonial.

Além desses dois componentes, devemos considerar os riscos associados com a implementação (o que pode acontecer de errado), os aspectos intangíveis envolvidos, como o impacto organizacional da mudança, as demais oportunidades existentes e até mesmo as consequências caso descartemos a oportunidade de realizar o investimento.

Conclusão

Antes de finalizar o processo de escolha – e de aquisição e implementação –, procure realizar um *test drive* para experimentar a solução previamente selecionada por algum tempo, até estar seguro de que realmente atende às suas necessidades e expectativas.



Simplificando as exportações



No final do ano passado, o governo e os grandes empresários brasileiros fizeram festa por causa de mais um recorde de exportações alcançado. Desde então, muitos micro, pequenos e médios empresários devem ter ficado se perguntando: "Como fazer para participarmos da próxima festa?".

Se vontade de participar não falta, também não se pode esquecer a estratégia para colocar produtos ou apresentar serviços no mercado externo de maneira eficiente – algo primordial para que a empreitada dê certo e não traga traumas. Em termos empresariais, essa vontade se traduz na decisão estratégica de exportar, de enfrentar o mercado externo, de aprender como competir.

É importante lembrar que a fase de exportação apenas de matérias-primas e *commodities* é coisa do passado; hoje, nossa pauta de exportações já tem muitos produtos de maior valor agregado e, inclusive, serviços.

Tomada a decisão de exportar, recomenda-se que a empresa planeje e desenvolva a forma como pretende abordar o mercado. Um bom plano de exportação costuma incluir ao menos quatro partes: Informação e Capacitação, Ferramentas de Apoio, Abordagem e Agentes Comerciais.

Patrício Prado – diretor-presidente da Promoex e especialista em Marketing Internacional e Assessoria Estratégica
E-mail: patricio@promoex.com.br

Na parte de Informação e Capacitação, entra o conhecimento do funcionamento de nosso mercado em termos mundiais. Vamos descobrir quais são os principais *players* (países e empresas com os quais vamos competir) e seus pontos fortes e fracos. Dentro desse mercado, em quais partes a empresa tem possibilidades e condições de alcançar sucesso mais facilmente? Vale lembrar que para que os nossos biquínis conseguissem um lugar ao sol nos Estados Unidos e na Europa foram necessários alguns ajustes no corte e na confecção.

No desenvolvimento das Ferramentas de Apoio, também se faz necessário aplicar o aprendizado dos aspectos culturais. Para citar um exemplo: no mercado americano, muito objetivo e prático, devemos primeiro concluir, para depois explicar o raciocínio que nos levou àquela conclusão; no caso dos ingleses, formais e mais tradicionais, devemos demonstrar como evoluímos o pensamento e apresentar a conclusão ao final. Isso significa que a simples versão de um *folder* ou mesmo do *site* pode não funcionar, pois cada mercado tem peculiaridades que devem ser levadas em consideração.

Na Abordagem, temos de detectar a melhor relação custo/benefício e os reais objetivos que queremos em determinado país, para, então, escolhermos uma alter-

nativa entre todas as existentes. Uma rodada de negócios pressupõe conhecimento anterior das partes, mesmo que superficial. Assim, a participação em feiras e o desenvolvimento de rodadas de negócios, de uma missão comercial e de encontros de negócios são atividades promocionais distintas que se aplicam a produtos e/ou serviços em situações e com objetivos também distintos, para cada uma delas.

Passadas essas etapas, chegamos aos Agentes Comerciais. Como será que o mercado reage aos representantes? Será melhor ter vendedores próprios? Como mostrar ao cliente que, na verdade, ele é mais um parceiro na conquista do mercado? Bom, tenho certeza de que as empresas que chegaram a este ponto, desenvolvendo sua estratégia, já sabem responder a tais questões para seus produtos. A resposta será natural, pois as empresas terão incorporado a exportação em sua cultura.

Assim, vale dizer àqueles que desejam participar da próxima festa comemorativa de recorde de exportação que basta querer! Obviamente, exportar não é tão simples, mas também não é nenhum bicho-de-sete-cabeças. Há necessidade de ser uma decisão empresarial, devidamente pensada e planejada, que traz resultados duradouros, porém não imediatos.



Desvendando o mundo das normas – I



MARIO MASTROTTI

Muitas pessoas se assustam só de ouvir falar em normas técnicas, ISO, ABNT e outras palavras relacionadas. Parece que esses termos são um bicho-de-sete-cabeças, mas não é verdade. A normalização existe justamente para facilitar e organizar as atividades produtivas, tornando-as mais simples e de custos mais baixos. Além disso, favorece a comunicação entre fornecedores e clientes, permitindo, inclusive, maior acesso ao mercado externo.

Para que você se familiarize com o assunto e descubra a importância e as vantagens da normalização, vamos publicar, a partir desta edição, conceitos e explicações muito fáceis de entender. Acompanhe!

O QUE É NORMALIZAÇÃO?

Normalização é a maneira de organizar atividades pela criação e pela utilização de regras ou normas, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico e social. Em outras palavras, é o processo de estabelecer e aplicar



regras a fim de abordar ordenadamente uma atividade específica, para o benefício e com a participação de todos os interesses e, em particular, de promover a otimização da economia, levando em consideração as condições funcionais e as exigências de segurança.

O QUE É NORMA TÉCNICA?

É um documento, estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados, visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto. As normas técnicas, que alcançam as práticas industriais, de comércio e de interesse dos usuários finais, têm valor de lei na ausência de um regulamento técnico específico.

O QUE É REGULAMENTO TÉCNICO?

É um documento – de caráter obrigatório e adotado por uma autoridade – que estabelece requisitos técnicos, seja diretamente, seja pela referência ou pela incorporação de uma norma, de uma especificação técnica ou de um código de práticas. Os regulamentos técnicos alcançam as relações formais com o governo e com o público em geral e obrigam a empresa a adotar práticas transparentes, geralmente apoiadas em normas técnicas.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE NORMA TÉCNICA E REGULAMENTO TÉCNICO?

A norma técnica, voluntária e elaborada com a participação da sociedade, só se torna compulsória quando citada em leis, regulamentos técnicos ou outra disposição das autoridades. Entretanto, as normas técnicas prevalecem em questões nas quais tais obrigações não tenham sido ainda estabelecidas por imposição do governo. O regulamento técnico é definido por algum órgão governamental e tem caráter obrigatório. Em geral, os regulamentos técnicos visam às atividades de saúde, segurança e meio ambiente. Frequentemente, remetem às normas técnicas do assunto. Na inexistência de um regulamento técnico determinado, prevalece a norma técnica da ABNT, para efeitos práticos e legais.

QUAL A VANTAGEM DA NORMA TÉCNICA EM RELAÇÃO AO REGULAMENTO TÉCNICO?

A principal vantagem da norma técnica em relação ao regulamento técnico está na participação da sociedade em sua elaboração. Muitas vezes, há a agregação de conhecimentos técnicos e práticas de mercado trazidos pelos participantes que a elaboram.

Mais informações:

Telefones: (11) 3874-2729 / 3874-2716
E-mail: cb29@abnt.org.br
Site: www.abnt.org.br/cb29

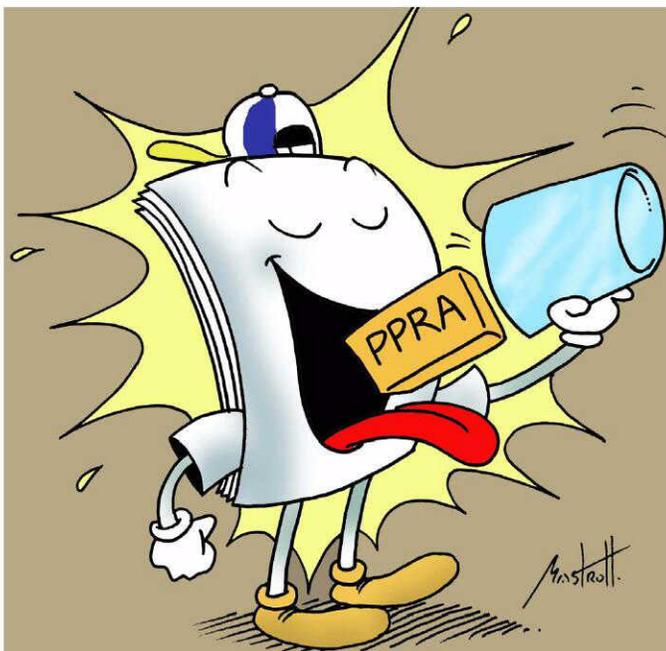




Empresa Amiga

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)

MÁRIO MASTROTTI



No artigo anterior, tratamos dos aspectos técnicos da segurança do trabalhador. Agora, vamos falar do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). As empresas de hoje procuram reduzir custos e atingir a excelência e a certificação internacional. Nessa busca, passaram a contratar prestadoras de serviços, para as quais transferem as atividades que costumam gerar risco à vida do trabalhador e impactos ao meio ambiente. Isso, no entanto, não isenta tais empresas da crítica ou dos limites da lei. Em caso de acidentes de trabalho ou ambientais, a responsabilidade da empresa terceirizada, perante a lei, pode ser estendida àquela que contratou seus serviços.

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

Colaborou neste artigo:
Márcio Moraes Xavier, advogado
E-mail: marcio@gomesdearaujo.com.br



Por isso, implantar o PPRA passou a ser uma vantagem competitiva e vital para a sobrevivência das empresas. O programa resulta de uma visão de longo prazo e tem caráter continuado – ou seja, não é só um documento, mas um roteiro de ações a serem tomadas para alcançar suas metas.

Com planejamento anual, a estrutura do PPRA deve ser elaborada com o estabelecimento de metas, prioridades, cronograma de execução, estratégias, metodologias de ação e divulgação de dados, com a periodicidade e a avaliação de sua eficácia. As etapas para seu desenvolvimento são as seguintes: 1) antecipação e reconhecimento de riscos; 2) estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle; 3) avaliação de riscos e da exposição dos trabalhadores; 4) implantação de medidas de controle; 5) monitoramento da exposição aos riscos e 6) registro e divulgação de dados.

A condução do programa parte do coletivo em direção ao individual, isto é, tem por objetivo **eliminar, minimizar** e, por último, **controlar os riscos**. Dessa forma, as ações passam por monitorações periódicas, com informações passadas aos trabalhadores e às autoridades médicas, gerando um círculo

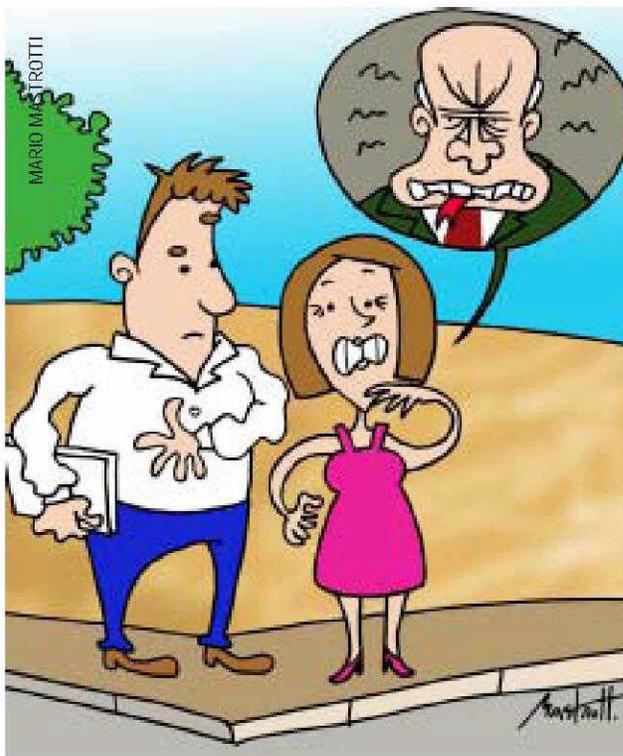
virtuoso de informações. Todos os dados reunidos devem ficar na empresa à disposição de sindicatos, trabalhadores e autoridades durante 20 anos. A criação, a implantação, o acompanhamento e a avaliação do PPRA podem ser feitos pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) ou por profissionais gabaritados a cargo do empregador (geralmente, auditores *experts*).

O PPRA não pode ser confundido com o mapa de risco, do qual falamos no artigo anterior, pois é um programa de higidez (estado de saúde) no trabalho, enquanto o mapa de risco trata apenas de um estudo qualitativo realizado individualmente pelo trabalhador relativamente a seu posto de trabalho. Caro leitor, um dos aspectos relevantes para o sucesso do PPRA é a constante informação entre os trabalhadores e deles com o empregador. Dessa forma, como estamos em tempos da famosa globalização, é muito valioso que saibamos dividir as informações com os colegas e discutir constantemente os aspectos do PPRA. Comunicação representa um grande passo para o sucesso de qualquer plano.

Um abraço e até mais!



O poder de se perdoar



Cláudio e sua esposa Marisa voltavam do trabalho no ônibus da indústria de que eram funcionários. Eram casados há 11 anos, e há dois dias Marisa começara no novo emprego, como auxiliar de Contabilidade. Como em todo início de função, Marisa estava assustada, porque sabia que teria muito a aprender. Além disso, seu chefe tinha fama de intolerante e exigente.

– Cláudio, estou com medo... Estou quase desistindo... Hoje cometi um erro grave: joguei fora, misturado com outros papéis, um documento importante – disse Marisa, com voz chorosa e lágrimas nos olhos.

– Calma, querida. Ninguém nasce sabendo, e você só tem dois dias de trabalho. Errar faz parte do processo de aprender. Seria muita arrogância de sua parte querer saber tudo de uma só vez – disse o marido, com sua vasta experiência como auxiliar no Departamento Pessoal. Ele perguntou a ela:

– Mas e aí, Marisa, o que você fez quando percebeu o seu erro?

– Ah, Cláudio, eu quis me esconder debaixo da mesa, chorar, sair correndo...

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) 3336-6822
E-mail: elianaconsultora@terra.com.br
Site: www.elianabarbosa.com.br

Chamei o chefe e confessei meu deslize, pedindo mil desculpas e me propondo a remexer em todo o lixo para encontrar o tal documento, mas ele não brigou comigo, acredita? Disse que tudo nesta vida tem conserto e que eu providenciaria, rapidamente, o pedido de segunda via do documento.

– Puxa, Marisa, até que, pelo temperamento que ele tem, foi tolerante com você. Eu sei por quê: você agiu com humildade, assumiu seu erro e não ficou inventando desculpas. Todo mundo gosta de gente sincera e transparente. Em nosso departamento, nos treinamentos, sempre enfatizamos aos colaboradores a importância de conhecermos nossas limitações e assumirmos nossas dificuldades, para, com isso, buscarmos o crescimento. Há pessoas que fazem de conta que são o máximo, que vivem maravilhosamente bem em família, que sabem tudo no trabalho; só que, se olharmos a fundo, estão se escondendo de si mesmas, "jogando suas sujeiras debaixo do tapete".

– Pois é, Cláudio... Depois do susto, fiquei mais calma. Ao invés de ficar humilhada, me senti mais fortalecida e, é claro, aprendi uma grande lição: nunca jogar fora aquilo que a

gente não sabe se é lixo realmente. Mesmo assim, ainda estou com medo e insegura. Eu não podia ter errado assim, logo no período de experiência... – disse Marisa, com certa raiva por sua falta de atenção.

– Querida, sentir culpa ou raiva de si mesma não vai adiantar nada. Aliás, só vai enfraquecer sua auto-estima. Portanto, perdoe-se, porque o que você fez não foi intencional. Agora, com certeza, você não errará mais nesse aspecto. A filosofia desta empresa é a de que um serviço satisfatório vale muito pouco, porque satisfatório é o mesmo que mediano, que é o mesmo que medíocre – disse o marido, bem sério.

– Nossa, Cláudio, que rigorosos eles são, hein?

– Sim, querida. As empresas,

no mundo moderno, buscam pessoas que querem aprender e crescer, que sejam descomplicadas com suas emoções, e isso inclui lutarem para se verem livres das mágoas, das culpas e dos medos, os grandes entraves do sucesso.

– É verdade. Outro dia eu li em uma revista que quem carrega mágoas e culpas não consegue prosperar e leva a vida como se dirigisse olhando pelo retrovisor, ou seja, vivendo do passado – completou Marisa, bem mais aliviada agora.

– Sabe de uma coisa, querida? O segredo do sucesso é saber lidar com os ganhos e as perdas. Como diz o ditado: "Se tiver de perder, ao menos não perca a lição!" – disse o marido, abraçando carinhosamente a esposa.

Moral da história:

Todos, sem exceção, erram.

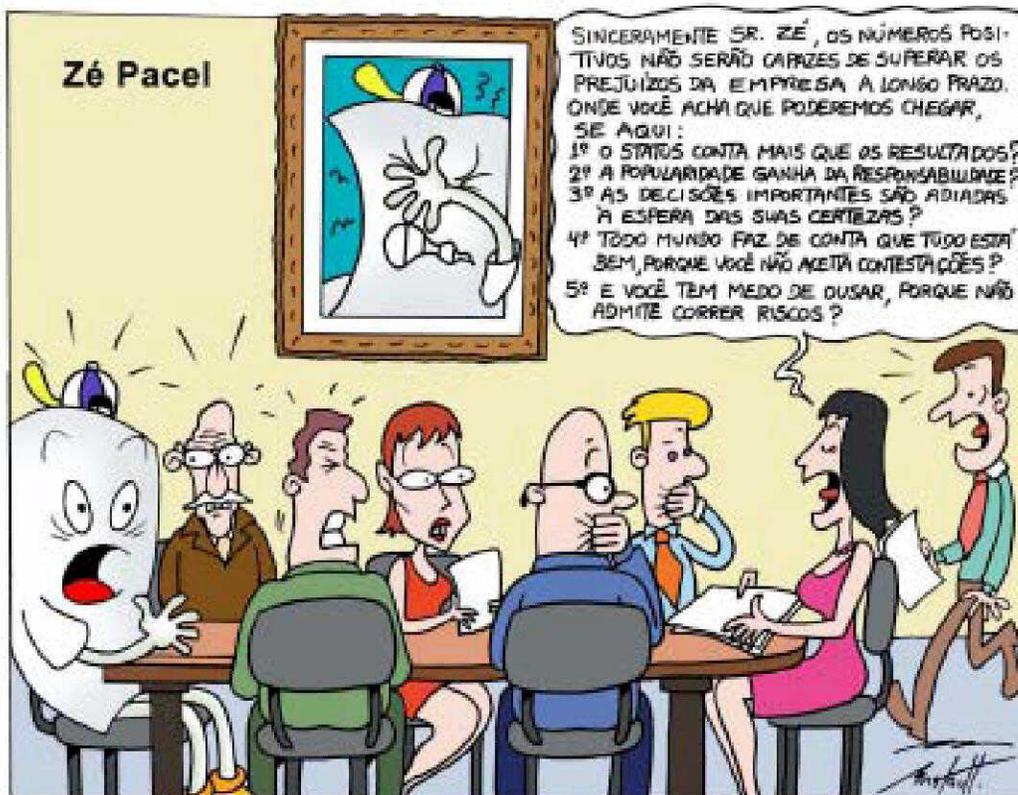
O grandioso está em saber reconhecer os próprios deslizes e ter a humildade de se desculpar com aqueles que foram prejudicados com o erro, além de se perdoar também. O que você fez de censurável faz parte do seu passado, que não pode ser mudado. O que realmente importa é que, hoje, você não cometeria mais os mesmos erros. Portanto, perdoe-se e tire lições de seus erros. Mais ainda: ensine ao mundo as lições que aprendeu com suas experiências negativas. Afinal, você está aqui e agora, neste mundo, para aprender e ensinar, e é justamente esse processo de melhoria contínua que promove desafios e conquistas, dando sentido, colorido e sabor à sua existência.



Aventuras do Zé Pacel

Quinto episódio: "Socorro: a casa caiu!!!!"

MARIO MASTROTTI



Quando a realidade mostra a verdade, de repente, na "calmaria" da liderança, a casa cai! A ruína do lindo castelo organizacional, construído em base de areia, dá início ao caos na empresa, sem que até mesmo o líder entenda como e por quê. Zé Pacel, com seu jeito nada humilde de ser, nem imaginava o que estava por vir. Aquele líder empreendedor, que estufava o peito para falar sobre como começou seu negócio, tinha perdido a sabedoria, porque se acha-

va o máximo do máximo – o sabe-tudo!

Seu nariz empinado comunicava a todos que ele era simplesmente DEMAIS! Com o tempo, Zé Pacel acostumou-se a não se posicionar diante das polêmicas ou das diferenças de pontos de vista, porque queria evitar o conflito; demorava DEMAIS para ter certeza de uma realidade que chegava a gritar de tanta clareza e caos ofuscante. Ele tinha se contaminado pelas tão temidas "tentações dos executivos".



na liderança

Agora, estava prestes a completar sua lista de bestialidades magníficas, pois corria o sério risco de sofrer a Quinta Tentação, a última desta série de Liderança... Seria a gota d'água para inundar os corredores da Papelomania Celulósica, condenada pelas falhas de uma liderança despirocada e cega.

Em meio a inúmeras justificativas para as falhas da gestão da empresa – culpa dos funcionários, do governo e do mercado –, ficava difícil para Zé Pacel ser verdadeiro consigo mesmo e com os outros, assumindo que, muitas vezes, as coisas vão mal por causa da liderança desastrosa exercida pelo chefe despreparado! Contudo, a realidade da Papelomania tinha ficado tão fora do controle de Zé Pacel que demoraria pouco tempo para que ele levasse a empresa à falência. Foi assim que “cedo demais para decidir”, conclusão a que tinha chegado em nosso último episódio, acabou se tornando “tarde demais para salvar a empresa”.

“O que aconteceria agora?”. Essa era a grande pergunta que se faziam quase todos os funcionários naquele dia um tanto quanto pesado, a começar pelo mau tempo que encobria o céu sobre a fábrica. Trooommm!!! Os trovões, que já davam sinais de chegada, pareciam de mau agouro para o futuro da Papelomania Celulósica. Dona Antraquinona, a mocinha responsável pelas contas da empresa, estava quase com os

miolos queimados de tanto pensar em como salvar o balanço daquele mês. Ela, que havia entrado na Papelomania tão jovem, agora parecia ter passado anos num campo de concentração: estava toda torta, desengonçada, cheia de cabelos brancos, unhas roídas; um horror.

Enquanto Antraquinona torrava fios de cabelos, o supermegaexecutivo – Zé Pacel, o todopoderoso chefe – tinha ido visitar uns clientes. Como miséria pouca é bobagem, passou mal no caminho de volta à empresa. Conseguiu parar o carro pouco antes de despencar o temporal e entrou com uma cara de urubu mal cheiroso, calando toda e qualquer pergunta daqueles que cruzassem seu caminho. Passou pela Produção com sua maleta de couro, toda chique – que ele encomendara só para impressionar os novos clientes –, e seguiu como que hipnotizado: olhos retos, parados, fixos na direção de sua sala, parecendo um fantasma.

– É, Paulinho... Hoje o melhor é se fingir de morto, porque o homem está um animal selvagem. Você viu a cara dele?

– Eu não! Só sei que não vi nada, não sei de nada e não quero nem ouvir nada hoje. Tô cansado de servir de saco de pancadas nesta área aqui, mesmo trabalhando duro todo dia. Silva, vai por mim, cara: fica na tua, certo? Senão, é capaz de o teu pensamento atrair o cachorro louco para cá! Daí, já viu, né? Hahahahahahaha!



Liderança

Zé Pacel entrou em sua sala feito um furacão, bateu a porta e se sentou um pouco para respirar e recuperar a pressão, que despencava gradativamente. Tentou relaxar e ler a mensagem positiva do pequeno calendário pregado na parede com a data de 11 de setembro, mas foi interrompido por vozes emitidas por um megafone diretamente na linha de produção. Levantou-se da cadeira, furioso, pensando estar em delírio. Ao chegar mais perto da área, percebeu que era um manifesto do Movimento Interno da Libertação Gerencial (Milg), que a cada dia ganhava mais adeptos entre os técnicos das linhas de produção do setor papeleiro.

– Pessoal, o mundo mudou. Não somos mais escravos, que trabalham feito cavalos no arado, sem direito nem a um gole de água, só apanhando de chicote para ir para a frente! Ou ganhamos respeito assim, ou continuaremos tendo de obedecer a um cara que não está nem aí para nossas vidas ou necessidades. Gente, o homem só quer saber do lucro, mas pagar nosso salário, que é bom, nada!!!! – gritava o chefe da rebelião do Milg.

– É isso mesmo! Eheheheheh – responderam os demais funcionários ao protesto.

Zé Pacel pensou em fugir para o Nepal, comprar uma bicicleta e sumir pelo mundo em peregrinação. Só que, quando pensou pegar sua maleta em sua sala para dar o fora rapidinho, pensou que era muito desaforo daqueles técnicos “desclassificados”, que nunca tinham passado pela experiência de empreender no País um negócio como o dele, que era o máximo do sucesso e de seu orgulho. Assim, decidiu colocar ordem no galinheiro. Era

de disciplina que aquela “gangue” de mal-afortunados precisava! Seguiu com o peito estufado, parecendo um boneco inflável, na direção do aglomerado de técnicos, próximo à máquina de papel.

Ao se aproximar e pedir a palavra, Zé Pacel meio que tremeu na base, mas se fez de forte! Antes de abrir a boca, foi interrompido pelo chefe do Milg, que começou a acusá-lo pela sua postura, sempre de nariz empinado, desinteressado dos resultados da Papelomania; metido a besta na frente dos outros só para se mostrar; covarde, sem atitudes; cego para a realidade do fracasso pelo qual a empresa estava passando; “coluna-do-meio”, já que nunca tomava posição nas divergências, só de medo do confronto, entre vários outros horrores, que, no fundo, estavam batendo fundo no coração de Zé Pacel. Ele sabia que tudo aquilo era verdade, mas nunca quisera se mostrar vulnerável, ou seja, admitir que também era um ser humano e que, quase sempre, em seu caso, tinha errado.

A dor sentida pelo líder comprovava também sua queda para a **Quinta Tentação: preferir a invulnerabilidade à confiança!** Isso significava que ele jamais se envolvera de verdade com sua equipe simplesmente porque não queria mostrar seu lado mais frágil, com medo de qualquer surpresinha. No fundo, Zé Pacel era muito inseguro, muito diferente do verdadeiro líder, que se mostra como é e admite quando erra.

Diante do confronto com o Milg, pela primeira vez Zé Pacel se sentiu abalado pela verdade nua e crua. Enquanto os técnicos gritavam críticas sobre tudo o que haviam passa-

do até então nas mãos daquele líder, que acabava de perder completamente o respeito e seu posto, mesmo sendo dono da empresa, Zé Pacel saía furioso da linha de produção, como aqueles menininhos mimados se comportam quando os outros não fazem o que ele quer, do jeito que ele quer!

Esse acontecimento na história da Papelomania Celulósica finalizou a trajetória de Zé Pacel durante seus encontros e vivências das cinco tentações cometidas pelos executivos no exercício da liderança. A empresa acabou sendo vendida e recuperada pelos novos donos, que trouxeram novas perspectivas aos funcionários.

Sem grau de confiança consciente, as relações do líder e sua equipe não são sólidas, porque não são verdadeiras. Só aprendemos a confiar confiando, assim como só aprendemos a amar amando. É preciso assumir o risco que tal atitude envolve, para ir além da superficialidade nos relacionamentos. Isso significa que precisamos ser, mais do que protegidos, verdadeiros, para ter a chance de crescer mais na vida, na empresa ou na carreira.

Quando as pessoas conseguem enxergar o líder como um ser humano de verdade, acabam desenvolvendo uma maior compreensão e admiração, pela coragem do chefe de mostrar sua fragilidade, sem medo de ser atacado. Ninguém ataca quem parece frágil;

é crueldade demais, segundo nosso julgamento. Só que, quando acontece de o chefe endurecer, usar máscaras para disfarçar seus erros e acusar os outros de incompetentes, querendo parecer infalível e imbatível, a hipocrisia começa a ser vista pelos liderados e a verdade aparece clara! Nesse dia, a casa cai; acaba o respeito pelo líder – e liderança sem respeito da equipe só pode funcionar no cabresto, no autoritarismo, para anular qualquer manifestação da equipe. Infelizmente, é a ditadura do medo que prevalece em muitas empresas até hoje.

Seja transparente e aja também com o coração, e não somente com a razão na hora de liderar. Se estiver frágil, passando por momentos difíceis, compartilhe isso com sua equipe; se tiver medo de que dê tudo errado, divida o receio com as pessoas, em vez de construir um muro de dureza ao seu redor, para afastar os outros de você e se esconder em sua própria dor. A liderança pelas pessoas – e não somente pelos resultados financeiros – implica atitudes integradoras para ser eficaz. Somente sendo verdadeiramente humanos é que poderemos fazer a diferença no resultado final de nossa equipe! *(Leia na próxima edição um artigo que analisará todos os episódios desta série sob o ponto de vista conceitual da liderança moderna e do comportamento do líder. Não perca!)*

***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 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 original de fábulas da liderança poderão solicitá-la por carta ou e-mail aos endereços publicados no Expediente desta revista.



Imagem é Tudo

Estratégias de atendimento a clientes – Parte II

"Eles atendem bem; pode ir lá". Referências como essa são a melhor propaganda que se pode desejar. Só que, para conseguir tal reconhecimento, é preciso alcançar a excelência no atendimento, o que significa satisfação do cliente e do profissional que está em ação. A conquista representa a consolidação da marca da loja e de seus produtos, a ampliação do número de clientes e o aumento nas vendas. A seguir você lê respostas para algumas dúvidas essenciais de quem quer seguir esse caminho. Na próxima edição da Nosso Papel, você poderá conferir mais explicações sobre o assunto. Não perca!

Afinal, quem é o cliente?

- Qualquer pessoa com necessidades que possam ser atendidas pela empresa é um cliente, ainda que potencial. Este pode vir a ser um cliente real se for bem atendido e tratado com respeito e consideração.

Por que o cliente é importante?

- Porque empresas e profissionais não existem sem clientes.
- O cliente é, na realidade, quem paga a conta e, como tal, merece o máximo possível em atenção e cortesia.



MARIO MASTROTTI

A apresentação pessoal do vendedor é importante?

- Sim, porque é o cartão de visita no contato inicial com os clientes e ajuda a conquistar bons resultados nas vendas.
- Os vendedores devem estar sempre limpos, com os cabelos penteados, barba feita ou maquiagem discreta e o uniforme da empresa ou traje adequado.

NOTA: este texto foi adaptado da edição nº 3 do manual Suport Report, de conteúdo 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.



Reciclagem de papel cresce no Brasil

O Brasil é um dos maiores recicladores do mundo. Em 2005, foram recicladas no País 3,4 milhões de toneladas de papel, o que equivale a 46% do consumo nacional aparente, podendo chegar a 52%, se considerarmos apenas o consumo aparente de papéis que podem ser reciclados (ou seja, excluindo-se os papéis de fins sanitários e os especiais, que não são passíveis de serem reaproveitados).

A grande diferença da reciclagem de papel entre o Brasil e os demais países do mundo é o enfoque dado a esta atividade. Enquanto no exterior a reciclagem é vista como uma atividade social, em nosso país ela é apenas mais uma atividade econômica.

Na prática, a diferença é que na Europa, por exemplo, o aparista recebe para retirar material dos mais variados locais. Já no Brasil, ele paga para retirar aparas, sendo obrigado, em muitos casos, a assumir o ônus da atividade de limpeza de estabelecimentos, como supermercados. Naturalmente, este ônus se reflete nos preços das aparas e impacta o custo de produção do

| Taxa de Recuperação de Papéis Recicláveis Países Selecionados | |
|---|--------------|
| 2005 (preliminar) | |
| Coréia do Sul | 78,1% |
| Alemanha | 73,7% |
| Japão | 66,4% |
| Reino Unido | 51,6% |
| Espanha | 50,5% |
| Estados Unidos | 49,4% |
| Itália | 47,0% |
| Argentina | 46,7% |
| Brasil | 46,0% |
| México | 43,2% |
| Malásia | 40,8% |
| China | 31,4% |
| Polônia | 31,4% |

papel, que acaba perdendo competitividade no mercado internacional. Com a globalização da economia, que tende a igualar preços internacionais, será preciso uma revisão neste conceito, transformando a atividade de reciclagem em um trabalho social, e assim, nossos recicladores passarão a receber por ela, e não pagar, como vêm acontecendo atualmente. Não podemos nos esquecer, também, da indústria, que vem sendo penalizada por fazer um trabalho social. Não bastasse a pesada carga tributária incidente sobre a produção nacional, inexistente em outros países, após tirarmos das costas do poder

público 3,4 milhões de toneladas por ano, somos obrigados a pagar para depositar eventuais resíduos em aterros sanitários. Confira a seguir os custos de produção de papel reciclado no Brasil, detalhados por tipos de aparas, frete, óleo combustível e energia.



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)

Custos de Produção

| | Unid. | R\$ por Unid. de Consumo | | | R\$ por t de Papel Sanitário | | | R\$ por t de Papel-Miolo | | |
|----------------------------------|-------|--------------------------|----------|--------|------------------------------|-----------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
| | | Nov. | Dez. | Var. % | Nov. | Dez. | Var. % | Nov. | Dez. | Var. % |
| Custo Parcial de Produção | | | | | 1.554,59 | 1.165,04 | 0,9% | 743,26 | 744,18 | 0,1% |
| A - Matérias-primas | | | | | 783,87 | 782,91 | -0,1% | 407,83 | 394,34 | -3,3% |
| Aparas(1) | | | | | 747,74 | 746,78 | -0,1% | 371,09 | 357,60 | -3,6% |
| . Brancas I | t | 1.091,76 | 1.087,40 | 0,4% | 240,19 | 239,23 | -0,4% | | | |
| . Brancas IV | t | 528,70 | 528,70 | 0,0% | 507,55 | 507,55 | 0,0% | | | |
| . De Ondulado | t | 309,24 | 298,00 | -3,6% | | | | 371,09 | 357,60 | -3,6% |
| Frete Aparas 100 km | t | 30,62 | 30,62 | - | 36,13 | 36,13 | 0,0% | 36,74 | 36,74 | 0,0% |
| B.Utilidades | | | | | 370,72 | 382,13 | 3,1% | 335,43 | 349,84 | 4,3% |
| Óleo Combustível(2) | t | 748,39 | 808,43 | 8,0% | 142,19 | 153,60 | 8,0% | 179,61 | 194,02 | 8,0% |
| Energia Elétrica(3) | MWh | 207,75 | 207,75 | 0,0% | 228,53 | 228,53 | 0,0% | 155,81 | 155,81 | 0,0% |

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: Aneel
- Composição dos Papéis: Miolo: Mix de aparas de Ondulado I e Ondulado II já considerado no preço das aparas.
Higiênico de Alta Qualidade: 20% aparas brancas I e 80% aparas brancas IV