

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 7

MÁQUINA DE PAPEL

Conheça melhor a caixa de entrada, responsável por manter o fluxo da suspensão fibrosa disperso e homogêneo

HORA DE DECIDIR

A gestão de negócios como instrumento para orientar a tomada de decisões



ABTCP

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Feliz Aniversário!



ARQUIVO

Por Patricia Capó

(jornalista e editora responsável –
Publicações ABTCP)
Telefone: (11) 3874-2725
E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br

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

A realidade mostra que o tempo é o senhor de nossos destinos: infância, adolescência e maturidade. Nascemos, nos desenvolvemos, vivemos e, um dia, partimos, enquanto trilhamos esta linha da vida, regida pelas marcações de horas, dias, anos... Assim nossa vida vai se construindo: pelo tempo!

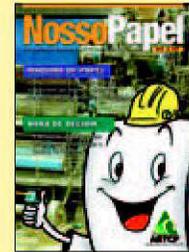
A história da *Nosso Papel* está completando um ano nesta edição. Como todo projeto social, nasceu do sonho da ABTCP de levar a todos os técnicos das linhas operacionais das fábricas mais conhecimento sobre como produzir, administrar e vender melhor o papel e seus derivados. A educação é um dos principais meios de crescimento do ser humano. A ABTCP, que atua na formação técnico-profissional e na publicação de informações setoriais sobre papel e celulose, gostaria de ver todos vocês aprendendo mais, se desenvolvendo mais! Temos o desejo de que todos os nossos colaboradores das fábricas do Brasil inteiro se tornem profissionais mais bem qualificados e mais humanos, líderes com maior sensibilidade para perceber as necessidades de seu time e também as exigências de transformação de todos os ambientes da organização.

Vocês, leitores da *Nosso Papel*, patrocinadores do projeto – Voith Paper no lançamento do projeto e Metso Paper neste ano –, parceiros da produção e colaboradores da revista, merecem, neste mês, nossos sinceros agradecimentos pelo sucesso que fizeram esta publicação simples se tornar no setor.

Ultrapassamos fronteiras fazendo a *Nosso Papel* – um projeto de responsabilidade social da ABTCP para a educação dos papeleiros – e superamos as expectativas de chegar até aqueles que necessitam realmente do conhecimento nas linhas de produção das indústrias, por causa da força, do apoio, do comprometimento e do interesse de todos os que fazem parte da grandiosa rede de relacionamentos ABTCP! Como convite de entrada a nosso futuro, convidamos todos a viajar conosco pela *Linha de Produção*, conhecendo, nesta edição, a tão admirada máquina de papel! Além desse conteúdo, a *Nosso Papel* ensinará a tratar o cliente de um jeito especial e a colocar *Ordem na Casa*, conhecendo os princípios da normalização, e, principalmente, lembrará o comprometimento com o próprio crescimento na vida e também na empresa, por ser uma *Questão Pessoa!*
Parabéns a todos e muito obrigada!

Sumário

Linha de Produção Máquina de papel: a caixa de entrada	4
Empresa Amiga Barreiras Fitossanitárias	6
Gestão de Negócios Cuidado com os “achismos” na hora das decisões	8
Ordem na Casa Desvendando o mundo das normas – II	10
Perfil Empreendedor Negócio de pai e filho	12
Questão Pessoal Comprometimento e sucesso	14
Liderança Aventuras do Zé Pacel na liderança Sexto episódio: “Tudo por nada!”	16
Imagem é Tudo Estratégias de atendimento a clientes – Parte II	19
Painel de Oportunidades	21
Indicadores	22



Revista Nosso Papel - Ano II, nº 7 - Julho/Agosto -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

Coordenação editorial: 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: Fmads 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 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.



Máquina de papel: a caixa de entrada



MARIO MASTROTTI

Por Engº 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

Depois de termos aprendido, nas últimas edições, sobre o preparo da massa, chegou a hora de partirmos para a máquina de papel. Começamos, então, pela caixa de entrada, o equipamento da máquina de papel que faz a distribuição do fluxo visto no capítulo anterior como “circuito de aproximação” para a seção de formação da folha, normalmente a mesa plana. A caixa de entrada tem a função de manter disperso o fluxo da suspensão fibrosa, porém de forma homogênea, até a distribuição na seção de formação. Isso significa que a caixa de entrada deve manter todo o volume da suspensão com o menor número possível de flocos, uma vez que o entrelaçamento entre as fibras deve ocorrer na mesa formadora.



As principais partes da caixa de entrada são:

1- Região de alimentação – tem a função principal de uniformizar o fluxo em toda a largura da caixa. Caso isso não ocorra, a gramatura do papel sairá maior de um lado da folha do que de outro. Isso normalmente é feito pelo tubo cônico colocado logo atrás da caixa de entrada.

2- Região de equalização – tem a função de equalizar e estabilizar o fluxo. Nesta área ocorre a passagem por elementos resistivos que promovem movimentação na suspensão de forma a reduzir a floculação das fibras. Essa movimentação realiza-se nas caixas mais antigas por rolos retificadores. No caso das caixas mais modernas, isso se faz através do banco de tubos, cuja diferença de diâmetro gera a turbulência necessária para desflocular as fibras sem desestabilizar o fluxo.

3- Região de saída – nessa região, próxima dos lábios de saída da caixa, o fluxo da suspensão água/fibra, após estar uniformizado e desfloculado, é acelerado para a saída em direção à mesa formadora. Nesta área, as caixas mais modernas podem utilizar lâminas estratificadoras, que mantêm as fibras separadas até a saída da caixa, para que façam o entrelaçamento somente na mesa plana.

Em relação aos tipos de caixa de entrada, podemos destacar os dois principais grandes grupos:

– **Caixas de entrada do tipo aberto** – as

mais antigas e usadas em máquinas de papel de baixa velocidade. Neste tipo de caixa, a coluna de água formada em seu interior é responsável pela energia proporcionada à saída do jato. Assim, deve-se controlar a altura da coluna de água no interior da caixa de entrada.

– **Caixas de entrada do tipo pressurizado** – as mais atuais, utilizadas em máquinas de papel que trabalham a velocidades superiores. A pressurização da caixa é realizada pela bomba de mistura, que mantém determinada pressão usada para converter-se em velocidade e, com isso, possibilitar o cálculo da velocidade do jato, que deve ser parecida com a da tela.

Para finalizar, devemos citar alguns dos itens que devem ser controlados para o bom funcionamento de uma caixa de entrada:

- **pressão** – para calcular a velocidade do jato;
- **perfil uniforme transversal dos lábios de saída** – para uniformidade da folha;
- **equalização de pressão** – para uniformidade do perfil de gramatura;
- **volume de recirculação** – também para a uniformidade do perfil de gramatura;

No próximo capítulo, falaremos sobre formadores da máquina de papel. Até lá!



Empresa Amiga

Barreiras fitossanitárias

Um de nossos primeiros artigos tratou da importância da certificação internacional como mecanismo de controle de qualidade, que hoje ultrapassou a simples questão de demanda de mercado e passou a atingir a esfera ambiental. Nessa esteira de pensamento, foi visto que as barreiras técnicas ambientais estão tomando o lugar das tarifárias para defesa de nichos de mercado, bem como para controle de danos ao ambiente. Sem reproduzir o que já foi tratado naquela oportunidade, mas trazendo

à tona uma questão importante, vamos abordar especificamente a barreira fitossanitária para embalagens e suportes de madeira no comércio internacional. Em face das crescentes atividades de importação/exportação de produtos, assim como da preocupação em introduzir espécies em outros países, a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO/ONU) publicou a Norma Internacional de Medida Fitossanitária (NIMF) nº 15. Essa norma é referência para as nações

signatárias do Acordo sobre Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC). Em resumo, a NIMF nº 15 regulamenta a correta utilização dos suportes (paletes) das embalagens de madeira no comércio internacional, além de tratar da certificação fitossanitária desses produtos.

É importante informar que tal preocupação teve início com a proliferação de um besouro asiático que se instalou nos paletes – pois se alimenta da madeira – acabando por adentrar em países diversos e, inclusive, atacar exemplares da flora, como ocorreu com a dos Estados Unidos, significativamente afetada, conforme informações obtidas no Ministério da Agricultura. Assim, por volta de 2000, o inseto, entre outras pragas, já estava disseminado por diversos países. Para prevenir eventuais danos ambientais, a norma teve como objetivo primordial simplificar o processo de certificação fitossanitária da embalagem/suporte de madeira com o

DIVULGAÇÃO IRANI



Por Pedro Fernandes de Toledo Piza,
advogado e auditor ambiental associado ao IEMA
Tel.: (11) 3257-9488
E-mail: pedro@gomesdearaujo.com.br

uso de uma marca reconhecida internacionalmente, a indicar que o material havia sido devidamente tratado. O procedimento recomendado na NIMF nº 15 pode ser feito por tratamento térmico (ht) ou fumigação com brometo de metila. Vale dizer que há parâmetros técnicos estabelecidos sobre período de exposição ao brometo de metila recentemente alterados pela FAO/ONU. A necessidade de se adequar às exigências – tanto às legais internacionais quanto às de mercado – fizeram que o Brasil, por intermédio do Ministério da Agricultura, da Pecuária e do Abastecimento (MAPA), elaborasse, no espaço de dois anos, algumas instruções normativas específicas sobre o assunto, tais como as INs nºs 4/2004, 7/2006 e 21/2006. Traçado esse panorama das normas brasileiras, parecia que a situação estava resolvida, mas um problema maior surgiu quando o MAPA enfrentou dificuldades operacionais da IN nº 7/2006 no tocante à liberação de cargas, impossibilitando o fluxo de mercadorias de forma compatível com o volume operacionalizado em portos e aeroportos. Por força dessa premente necessidade, foi

então revogada a IN nº 7/2006 e passou a vigorar a IN nº 4/2004, que estabelece, em caráter emergencial, os procedimentos de inspeção e fiscalização de suportes e embalagens de madeira. Segundo informações obtidas no Departamento de Assuntos Sanitários e Fitossanitários daquele ministério, está prevista a publicação de nova instrução normativa a fim de implementar a NIMF nº 15.

NIMF Nº 15 NA PRÁTICA

Passando para a questão prática do tema, temos como consequência lógica da NIMF nº 15 que as tendências de mercado procuram suprir necessidades de ambos os lados: produtores e consumidores. Nasceu, assim, a idéia de se produzirem os referidos paletes (suportes de mercadorias) em papelão ondulado de alta resistência. A estrutura desse produto é inovadora, pois tem peso entre 7 e 10 kg, não utiliza grampos ou pregos – o que elimina o risco de acidentes – e a montagem, manual, agiliza o processo de logística. Além do mais, o espaço físico pode ser melhor aproveitado com o possível ajuste das medidas específicas permitidas com a praticidade do papelão. Quanto à resistência, suporta até 2 toneladas

sem movimentação e até 600 kg com deslocamento. É importante citar, também, que, nas etapas de armazenamento e expedição, os produtos ficam mais ventilados, de modo a reduzir significativamente o risco de pragas e fungos, comuns nos paletes de madeira. Por fim, o papelão é reciclável e, conseqüentemente, os paletes desse material, por não utilizarem cola, fitas adesivas, pregos ou grampos, são também 100% recicláveis. Além disso, contribuem para reduzir a emissão de poluentes atmosféricos e gerar economia na demanda energética e hídrica. Vimos, pois, que os paletes de papelão permitem maior mobilidade e ajuste ao transporte internacional, conforme necessidades específicas, não impedindo, naturalmente, de serem utilizados os de madeira, que passarão por tratamento conforme exige a NIMF nº 15. Parabéns a todos os trabalhadores que fazem deste setor um exemplo de ecoeficiência e contribuem para garantir um meio ambiente saudável às presentes e às futuras gerações.

Um abraço e até mais!



Cuidado com os "achismos" na hora das decisões



Decisões devem sempre se basear em informações armazenadas, comprovadas e tabuladas dos sistemas integrados que compreendem a gestão de negócios. Por isso, é preciso tomar muito cuidado com os irresistíveis "achismos". Confira aqui seis instrumentos que vão auxiliá-lo na tomada de decisões:

1- Administração e controle da logística empresarial

Hoje, não apenas o controle de estoque da empresa é vital para a organização, mas também todo o processo de logística, desde a compra, que deve atender às necessidades comerciais e aos limites financeiros impostos pelo fluxo de caixa, até a entrega com qualidade e segurança para o cli-

ente, passando ainda pela administração interna de produtos. Vale lembrar que a entrega pode encerrar definitivamente um relacionamento comercial ou estabelecer um vínculo de credibilidade duradouro entre as partes, gerando fidelidade e deixando a primeira lembrança de seus produtos e/ou serviços. Nesse contexto, surpreender o consumidor com eficiência e atendimento personalizado é sempre positivo.

2- Análise e atualização dos cadastros de produtos e/ou serviços, fornecedores e clientes

Nada mais desastroso do que, no momento da venda, o cliente ter em mãos um produto que não aparece na relação do computador. Pior ainda: ninguém saber ao certo o preço. A culpa normalmente é do "sistema", que apresentou algum problema. Só que o tal do sistema, na verdade, é o processo organizacional como um

todo, que precisa ser avaliado e obedecer a certos princípios de evolução e atualização.

Administrar o que comprar é uma virtude que pode estar escorada em um aplicativo, um banco de dados onde estejam suas últimas compras, prazos e preços pagos, além das necessidades futuras de compras. O cadastro de clientes é outro ponto vital para qualquer empresa. Na grande maioria dos estabelecimentos, os clientes que compram à vista, por exemplo, não são cadastrados, o que demonstra a preocupação apenas com uma parte do processo - neste caso, o de cobrança -, e não com a formação de um cadastro evolutivo de clientes em função dos interesses do negócio.

3- Adequação da elaboração dos custos e formação do preço de venda

O preço de venda deve ser justo para o consumidor, mas também adequado para a sobrevivência da empresa. O custo do produto e/ou serviço, as despesas fixas, os impostos, as comissões e a margem de

lucro devem formar o valor final de maneira a oferecer, no resultado final, o lucro líquido almejado pela empresa em seu plano estratégico.

4- Análise do demonstrativo de resultados

Este demonstrativo retrata os valores de competência de determinado mês, ou seja, o faturamento real (não os recebimentos), o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) em relação ao faturamento do mês, os custos fixos do mês, os impostos relativos ao faturamento, as comissões referentes e os resultados mensais obtidos: o lucro operacional e o lucro líquido (que considera despesas financeiras e com investimentos). Outro parâmetro importante nesse demonstrativo consiste no ponto de equilíbrio, valor referente ao faturamento mínimo para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa.

5- Análise e adequação do fluxo de caixa

De posse do demonstrativo de resultados, o fluxo de caixa (que retrata o movimento

real do caixa no mês) é necessário para complementar a análise financeira da empresa (entradas e saídas de dinheiro). O fluxo de caixa deve ser planejado para no mínimo seis meses, evitando, assim, sustos durante a gestão empresarial ou a necessidade de adequação de caixa por meio de alimentação financeira externa, ou seja, empréstimos de terceiros.

Mais um lembrete: cuidado com o resultado positivo do fluxo de caixa e negativo do demonstrativo de resultado, desigualdade a sinalizar que a empresa está afundando em um mar perigoso de dívidas.

6- Elaboração do plano estratégico para o negócio

O plano de negócios é um meio de manter em dia a estratégia empresarial da empresa, pronta para alterações administradas de rotas de segurança. Portanto, realize periodicamente a adequação da estrutura organizacional à realidade do mercado em que sua empresa atua, para evitar o aparecimento de fatores que possam comprometer a sobrevivência de seu negócio.



Desvendando o mundo das normas – II

Quem acompanha a revista *Nosso Papel* já sabe o que é normalização, norma técnica e regulamento técnico (veja na edição 6). Agora, falaremos um pouco dos princípios que orientam todo o trabalho de normalização e sobre os objetivos dessa atividade, cada vez mais presente nas empresas.

PRINCÍPIOS DA NORMALIZAÇÃO

Simplificação

A ordem é simplificar. Com isso, é possível reduzir a variedade de procedimentos e tipos de produtos.

Consenso

Processo pelo qual um texto é submetido à apreciação, aos comentários e à aprovação de uma comunidade – técnica ou não –, a fim de se obter um texto o mais próximo possível da realidade de aplicação. Tem o objetivo de atender aos interesses e às necessidades da comunidade

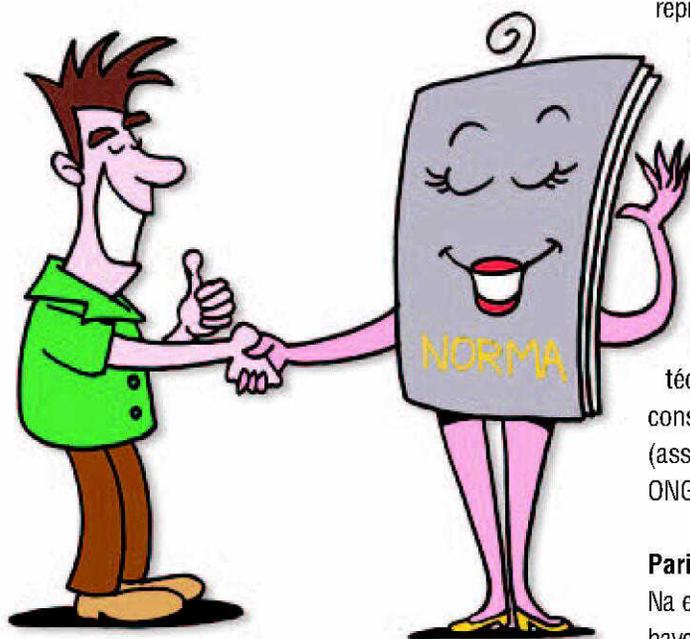
representada por produtores usuários e quaisquer interessados. O consenso supõe a vontade de todos de encontrar um acordo e cumpri-lo. Não se trata apenas de uma votação, mas de um compromisso de interesse coletivo.

Representatividade

Da elaboração das normas técnicas participam produtores, consumidores e atores neutros (associações, institutos de pesquisas, ONGs e usuários de modo amplo).

Paridade

Na elaboração das normas técnicas deve haver paridade, ou seja, produtores,





consumidores e atores neutros devem participar igualmente, sem predominância de uma classe.

Caráter voluntário

A participação na elaboração e a adoção não são obrigatórias, porém refletem um desejo, uma necessidade coletiva.

Implementação das normas

As normas devem ser implantadas e utilizadas.

Revisão (dinamismo)

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), seguindo as instruções da International Organization for Standardization (ISO) – órgão mundial de normalização válido para todo o mundo –, recomenda a revisão da norma a cada cinco anos. Desde que necessária, a revisão também poderá ocorrer a qualquer tempo – para atualização da tecnologia aplicada, por exemplo.

OBJETIVOS DA NORMALIZAÇÃO

Economia global

Com a sistematização e a ordenação das atividades produtivas, fica clara a necessidade da redução de custos de produtos e serviços, com a conseqüente economia para clientes e fornecedores. Evita-se também a “reinvenção da roda”, eliminando-se gastos desnecessários, uma vez que a tecnologia existente fica disponível.

Redução da variedade de produtos e procedimentos

Não se faz necessário que cada empresa elabore as especificações de um dado

produto já existente e os conseqüentes procedimentos para fabricá-los. Não há risco de um produto não ser adequado, por exemplo, para reposição.

Segurança, saúde e proteção do consumidor e da comunidade

A proteção da vida humana, da saúde e do meio ambiente é garantida pela verificação da conformidade de produtos e serviços com os requisitos da norma.

Eliminação das barreiras técnicas ao comércio

Com a normalização, evita-se a diversidade de regulamentos – muitas vezes conflitantes – elaborados para produtos e serviços, pelos diferentes países, em diversos casos com objetivos de criar barreiras técnicas ao comércio, em conflito com a Organização Mundial de Comércio (OMC).

Comunicação (produtor x cliente)

Proporciona os meios necessários para a adequada troca de informações entre clientes e fornecedores sobre parâmetros identificáveis e reconhecidos para garantir a confiabilidade nas relações recíprocas.

Mais informações:

Telefones: (11) 3874-2729 / 3874-2716

E-mail: cb29@abnt.org.br

Site: www.abnt.org.br/cb29





Negócio de pai e filho

A história da G2 Embalagens é recente, teve início no primeiro dia do ano de 1999. Guilherme da Silva, o pai, e Guilherme Mascaro da Silva, o filho, escolheram a cidade de Catanduva, em São Paulo, para dar forma ao empreendimento familiar. Isso porque, de acordo com uma pesquisa de mercado realizada, a região – especialmen-

te a cidade de Catanduva - apresentou certa carência de indústrias de embalagens. Além disso, a maior empresa das redondezas no ramo, localizada em São José do Rio Preto, encerraria suas atividades exatamente no início de 1999. A oportunidade não foi desperdiçada! Eles fizeram um acordo com essa empresa e assumiram to-

dos os clientes e representantes que ela disponibilizava para a região de Catanduva. Foi o início das atividades comerciais da G2 Embalagens.

Nos primeiros dois anos, o crescimento foi vertiginoso, com o faturamento dobrando a cada seis meses. No ano de 2001, já se podia dizer que a empresa conseguira se estabelecer defi-



DIVULGAÇÃO G2 EMBALAGENS

Texto: Luciana Percin



nitivamente no mercado, já que o ritmo de crescimento do faturamento estava se estabilizando. Foi neste ano que eles estabeleceram um novo desafio: construir a sede própria, totalmente projetada para atender às suas necessidades. E a missão foi cumprida, a sede conta hoje com área de 2000 m², em um terreno de 7000 m².

MOMENTOS DIFÍCEIS

Mas foi no ano de 2002 que a empresa passou por sua grande prova. Na época, o mercado de papelão ondulado enfrentou uma grave crise, e a G2 Embalagens não ficou de fora. A empresa teve seu pior período, com grandes cancelamentos de contratos de fornecimento e auto-endividamento. Nos dois anos seguintes, a missão foi superar as dificuldades de 2002, o que só foi possível depois de muita luta e da colaboração dos forne-

cedores (Guaçu S.A. e São Carlos S.A.), que confiaram na empresa e em sua capacidade de recuperação.

Hoje, a G2 conta com uma grande parceria com a COMAPA, de Rio Claro (SP), fornecedor que desenvolveu uma linha exclusiva de papelão ondulado, que garante um diferencial notável de qualidade perante os concorrentes. Graças a essa união, foi desenvolvida uma linha especial de papelão voltada ao mercado exportador de limão. As embalagens possuem grande resistência física para empilhamento e têm um filme especial que evita que o papelão absorva a umidade presente na câmara fria. A atuação da empresa, no entanto, não se restringe ao mercado exportador de limão, mas alcança todos os ramos de atividades industriais e comerciais, tais como calçados, indústrias de ventiladores, agronegócios, metalúrgica, vestuário, etc.

APOSTANDO NOS DIFERENCIAIS

A G2 Embalagens projeta e produz qualquer tipo de embalagem de papelão ondulado e atende às empresas desde o desenvolvimento do produto até a confecção e a entrega no estabelecimento do cliente. E, apesar de ser uma empresa de pequeno porte, luta para fornecer produtos com qualidade e preço competitivo. Por isso, já estão sendo implantados na fábrica todos os processos e procedimentos para certificação ISO, trabalho em execução desde o início do ano passado.

Outro diferencial competitivo da empresa é o rol de equipamentos, que abrange máquinas de corte e vinco de última geração, impressoras das melhores marcas, máquinas de pré-formatação para produção em pequenas quantidades, bem como riscadores, serras e demais equipamentos necessários para atender à demanda produtiva.

A G2 conta também com completa infra-estrutura de transporte, frota própria e um serviço de televendas e *Call Center*. Para o futuro, os planos são crescer, gerar mais empregos e cumprir o papel da empresa na sociedade.

G2 EMBALAGENS

Localização: Catanduva (SP)

Produção mensal: 150 t

Capacidade produtiva: 250 t/mês

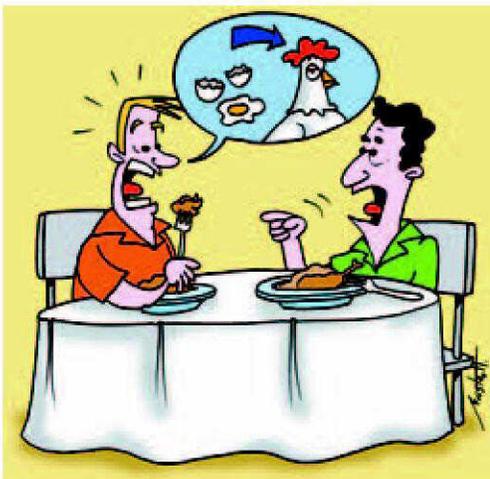
Mercado de atuação: embalagens de papelão ondulado

Número de colaboradores: 35

Planos para o futuro: crescer, gerar mais empregos e cumprir o papel da empresa na sociedade.



Comprometimento e sucesso



Ricardo, gerente de Marketing, convidara seu colega José Luís, gerente de Produção, para um almoço fora da empresa, porque precisava muito conversar com o amigo sobre um problema que estava enfrentando.

Depois de terem chegado ao restaurante mais próximo dali e feito o pedido, Ricardo foi logo desabafando:

- Sabe o que é, Zé Luís? Estou muito angustiado nos últimos dias. Sinto que não estou dando à empresa em que trabalhamos o melhor de mim; sei que sou capaz de fazer muito mais, mas estou desmotivado. Acho que é porque lá não tenho oportu-

nidades de mostrar meu talento, já que a diretoria é muito conservadora... – disse Ricardo, tentando achar uma desculpa para sua falta de motivação.

- Puxa, Ricardo, não pensei que você estivesse assim, tão infeliz... O que aconteceu com você, afinal? – perguntou José Luís, pensando em quais conselhos daria ao amigo.

- Cara, foi de uma hora para a outra... Eu assisti a uma entrevista na TV com um consultor empresarial que estava falando sobre a diferença entre “estar envolvido” e “estar comprometido” com o que fazemos. Foi aí que a minha ficha caiu e eu percebi que estou agindo errado com a empresa e até em minha vida pessoal também – explicou Ricardo, desolado.

- Como assim, colega? O que foi que te fez acordar desse jeito? – interrogou José Luís, tentando puxar a língua do amigo.

- Eu comecei a entender, Zé Luís, que sou muito bom para me envolver, mas péssimo para me comprometer. Vou explicar melhor: envolvimento com uma pessoa, com um trabalho ou com uma causa é muito fácil, porque é só ser mais um ali, ser um participante, sem responsabilidade ou preocupação com as conseqüências. Agora, estar comprometido é outra coisa bem mais séria, pois se comprometer mesmo é vestir a camisa, levar com

Por Eliana Barbosa, palestrante e apresentadora de programas motivacionais de TV e rádio e autora dos livros *Acordando para a vida* e *O enigma da bota – Enfrentando a sucessão empresarial com equilíbrio e sabedoria*, ambos da Novo Século Editora
E-mail: elianaconsultora@terra.com.br
Site: www.elianabarbosa.com.br

seriedade todos os compromissos, sejam pessoais ou profissionais; é dedicar corpo e alma. Até hoje, meu amigo, eu era aquele cara que vai levando, ou melhor, do tipo “deixa a vida me levar”, entende? – disse Ricardo, profundamente constrangido com aquela situação.

- É verdade, Ricardo. Você tem razão! Nunca vi um namoro seu que tenha sido levado a sério, e, agora que está dizendo isso, começo a perceber que você também nunca se interessou em se aprofundar muito nas questões da empresa nem em conhecer melhor as outras áreas ou propor projetos mais arrojados... – disse José Luís, em sua peculiar sinceridade.

- E agora, Zé Luís? O que eu faço com tudo isso que descobri de mim mesmo?

- Ora, amigo! Enfrente sua verdade e procure mudar! Perceber que é você que está errado, e não as pessoas à sua volta, ou a empresa, ou o mundo, já é um grande passo, Ricardo! Estou comendo esta galinhada aqui e esta salada de ovos e estou me lembrando de um exemplo que li em um livro, há muito tempo, justamente mostrando a diferença entre envolvimento e comprometimento: ao comer os ovos, vejo que a galinha está apenas envolvida em minha alimentação, mas, ao comer a galinhada, percebo que a galinha se comprometeu com a minha refeição; afinal, ela se deu inteirinha para que eu me alimentasse bem. Entende a comparação, Ricardo? – explicou José Luís, tentando fazer o colega compreender a importância do comprometimento.

- Ah, não! Você está querendo dizer que para eu me comprometer vou ter de morrer pela empresa ou pelos outros, dar todo o meu sangue? – perguntou Ricardo, bravo com o amigo.

- Claro que não, Ricardo! Isso é só um exemplo exagerado! O que você precisa entender é que hoje, no mercado de trabalho, o espaço para pessoas sem comprometimento está ficando cada vez menor, porque existe tanta concorrência, tanta gente precisando trabalhar e empolgada com um novo emprego que, se você vacilar, meu amigo, vai dançar. Assim acontece também na vida pessoal... Se você não cuidar com carinho de sua parceira, logo estará só, sem entender por que a perdeu... No mundo em que vivemos, cada dia mais cedo as crianças estão desenvolvendo novas capacidades e responsabilidades e, com isso, aprendendo o valor do verdadeiro comprometimento com as escolhas que fazem. Nós, mais antigos, temos de nos atualizar e procurar ser muito mais do que espectadores da vida, passando a autores e artistas da história de nosso tempo – disse José Luís, altamente empolgado com o assunto.

- Você está certo, Zé Luís. Vou pensar seriamente no que você me disse hoje e vou procurar aumentar meu interesse pela vida, em todos os setores em que atuo, porque, como o nosso diretor executivo sempre diz nas reuniões, “há dentro de nós uma jazida inesgotável de talentos e capacidades” – disse Ricardo, sentindo-se aliviado e muito mais animado depois do desabafo.

Moral da história: Você quer ser bem-sucedido na vida pessoal e profissional? Então, comprometa-se com seu crescimento e com o de todos os que dependem de você. Ao se comprometer com a vida, você estará se preparando para receber dela, em troca, milhões de oportunidades de vencer! A hora é agora e a escolha de mudar para melhor depende unicamente de você!



Aventuras do Zé Pácel

Quinto episódio: "Tudo por nada!"



Uma das sensações mais terríveis do ser humano é a de ter vivido por viver, sem obter uma resposta pelo máximo de esforço e mínimo de realização pessoal! Quando chega o fim –



na liderança

seja de um empreendimento ou simplesmente de uma relação de amor ou amizade – nada preenche o vazio de significado dentro de si mesmo, por ter dado tanto e recebido tão pouco... reconhecimento, atenção, consideração, etc.

As lembranças sobre aquelas tantas vezes que você trabalhou além do seu horário, além do seu dever e ultrapassou suas capacidades, atropelando tudo, desrespeitando você mesmo, invadem seu coração, deixando na boca o gosto amargo do fel, da angústia sufocante.

Viver e não aprender com as experiências proporcionadas pela vida; ouvir e não entender bem o que o outro estava tentando dizer com determinado comportamento; reconhecer no discurso, dito para si mesmo, a necessidade de mudanças, porém, não sentir na pele e no coração – ou seja, não tomar consciência – sobre o que precisa ser mudado e como fazer isto.

Ser humano é ser complexo, complicado, inexplicável nas reações sentimentais. Seja você um líder ou um liderado, a verdade única é que todos nós somos iguais no campo das emoções. Sentimos da mesma maneira o efeito das atitudes do outro nos engrandecendo ou nos humilhando. Nossas diferenças estão somente nas aparências, nos cargos, nas faixas salariais, nos endereços... etc.

Zé Pacel começava a perceber isto tarde demais! Quando a casa caiu, quando o balanço vermelho ganhou o destaque no primeiro lugar da classificação das empresas falidas, pela má administração do chefe. E hoje as falências também são destaque muitas vezes nos resultados das equipes, na desestruturação dos times de trabalho. Só que esta é menos visível, demora a ser percebida pelo dono da empresa, porque o foco do julgamento está na liderança maior. No “raio-x” da organização, são



Liderança

escuras as manchas negras da epidemia da liderança frágil, mal preparada, sobrevivente apenas da força do autoritarismo: quem pode mais, chora menos! Além disso, sofre menos conseqüências de sua incompetência, inabilidade de ser um líder verdadeiramente humano. Exemplos comuns mostram que muitas vezes tem mais sensibilidade para perceber o outro “a mulher da limpeza” do que o chefe da seção.

Sem estudo, a simplicidade prova para as lideranças quão maior é a força do coração, do ser verdadeiro, transparente e humano no comando da equipe ou do empreendimento. Ninguém defende aqui a impulsividade emotiva, mas o equilíbrio, que somente a sensibilidade real consegue atingir na trajetória do líder. Lembremos que sensato vem de sensível, sensibilidade.

Na prática isso quer dizer que precisamos aprender a usar melhor aquelas duas forças, que movem qualquer ser humano: mente (razão) e coração

(alma). O sucesso depende de como o líder aplica cada uma na condução de seus negócios e equipes. A experiência de grandes líderes mostra ser melhor o uso do pensar racional para planejar, realizar e avaliar os resultados e fazer uso da sua força interior (alma) para pensar a condução das pessoas nas organizações rumo a um destino comum de sucesso.

Pena Zé Pacel ter causado tantas falências nas relações humanas e comerciais da Papelomania Celulósica, a partir de suas quedas nas cinco tentações de um executivo: preferir o status ao resultado; preferir a popularidade à responsabilidade; preferir a certeza à clareza; preferir a harmonia ao conflito produtivo; e preferir a invulnerabilidade à confiança. Mas por que ele, e muitas vezes nós mesmos, agimos assim? É o que você saberá na próxima edição, que irá trazer o último capítulo desta série de fábulas da liderança. 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.



Estratégias de atendimento a clientes – Parte II

Na última edição, apresentamos as respostas para algumas dúvidas fundamentais de quem quer atingir a excelência no atendimento aos clientes. A seguir, você encontra mais explicações sobre como agir para garantir a satisfação do cliente – e a sua também!

Qual é a forma adequada de tratar o cliente?

- O atendimento deve ser personalizado: o vendedor cumprimenta o cliente, diz seu nome, pergunta o do cliente e coloca-se à disposição.
- O cliente deve ser deixado à vontade para explorar a loja e as mercadorias, mas alguém da equipe de vendas

precisa se manter discretamente próximo para auxiliá-lo caso preciso.

Como entender as necessidades do cliente?

- O vendedor deve fazer perguntas diretas, do tipo: “Em que posso ajudá-lo?” ou “O que o senhor necessita?”.
- Caso o cliente não consiga ser claro em relação às suas necessidades, o vendedor pode auxiliá-lo, perguntando, por exemplo: “Para que o senhor vai usar esse produto?”.
- Ao saber com que finalidade o cliente usará o material que está procurando, o vendedor deve tentar ajudá-lo a conseguir o melhor resultado possível.

Quais são os pecados do atendimento?

- Não ouvir quando o cliente pergunta algo.
- Responder ao cliente com algo totalmente diferente do que foi perguntado.
- Não conseguir entender a necessidade do cliente.
- Não falar ou errar o nome do cliente.
- Rotular o cliente com frases do tipo: “Já chegou aquele chato que só pergunta e nunca compra nada”.
- Ficar impaciente ou irritado com o cliente, por seu desconhecimento dos produtos ou indecisão.
- Ser irônico ou debochado com o cliente.

Como enfrentar a irritação que pode surgir no trato com as pessoas?

- O vendedor deve estar calmo e sempre disposto a ouvir



e a atender os clientes. Ao perceber que seu humor está alterado, recomenda-se que pare um instante, relaxe e, então, retome suas atividades.

- Para manter a calma, é preciso lembrar que uma objeção do cliente nunca deve ser entendida de forma pessoal, mas sim como algo dirigido à empresa e/ou ao produto.

Como acalmar o cliente?

- O vendedor jamais deve dizer “Fique calmo”, pois isso só serve para irritar ainda mais o cliente.
- Devem ser usadas frases curtas e sempre de forma positiva. Ex.: “Compreendo, senhor”; “Entendo seu ponto de vista”; “Vejam como podemos adequar a situação para atender às suas necessidades”.
- Para reverter a situação e fazer a venda, deve-se assumir uma atitude positiva com o foco *do* cliente e não *no* cliente.

Obs.: foco *do* cliente = o que ele necessita, o que ele pensa.

A ESTRATÉGIA DOS 3 Ps

A estratégia dos 3 Ps é uma maneira simples de conquistar novos clientes e manter um ótimo relacionamento com as pessoas que já compraram em sua loja. Por ser uma diretriz clara e objetiva, essa estratégia orienta as ações e o comportamento do profissional de atendimento. Confira:

P de prático

- Ser prático é ouvir atentamente as informações sobre as necessidades do cliente e fazer perguntas diretas para a compreensão necessária ao bom atendimento.
- Ser prático é simples e evita perda de tempo!

P de pessoal

- O atendimento deve conduzir a venda de modo pessoal. O profissional de atendimento deve perguntar o nome do cliente, suas necessidades específicas, ouvi-lo e compreender o que ele procura, sempre considerando seu ponto de vista.
- Quando o vendedor se coloca no lugar do cliente, gera empatia e demonstra interesse na solução dos problemas e/ou no atendimento de suas necessidades.

P de positivo

- É preciso dar um sentido positivo ao atendimento. Isso ocorre quando o cliente entra em uma loja e o profissional de atendimento identifica a solução do problema ou uma forma de encaminhá-la. Um exemplo de atendimento positivo é desculpar-se por falhas cometidas pela empresa e mencionar o que foi ou está sendo feito para corrigi-las.
- Deixar o cliente sem resposta não é positivo para a empresa nem para o profissional de atendimento.

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.



Painel de Oportunidades

Se você quer ficar por dentro das oportunidades no setor, veja abaixo a programação da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) e da Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO) para os próximos meses. O destaque fica com o *ABTCP-Tappi 2006*, evento que reúne profissionais do mundo inteiro em São Paulo para a realização do congresso e da exposição de fornecedores do setor.

EVENTOS ABTCP

Curso sobre Pasta de Alto Rendimento

Quando: de 29 a 31 de agosto

Onde: Arapoti (PR)

Curso Reciclagem de Aparas para Embalagem

Quando: de 19 a 21 de setembro

Onde: MG - cidade ainda não definida

ABTCP-Tappi 2006 – 39º Congresso e Exposição Internacional de Celulose e Papel

Quando: de 16 a 19 de outubro

Onde: São Paulo (SP)

EVENTOS ABPO

Curso Reciclagem para Vendedores

Quando: 20 e 21 de setembro

Onde: São Paulo, na sede da ABPO

Curso Como Desenvolver Embalagens de Papel Ondulado

Quando: 25 e 26 de outubro

Onde: São Paulo, na sede da ABPO

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). Consulte os sites www.abtcp.org.br e www.uniscepa.org.br para obter informações atualizadas e saber de outros cursos.

Eventos ABPO – ligue para (11) 3831-9844 ou mande um e-mail para abpo@abpo.org.br. Consulte também o site www.abpo.org.br.



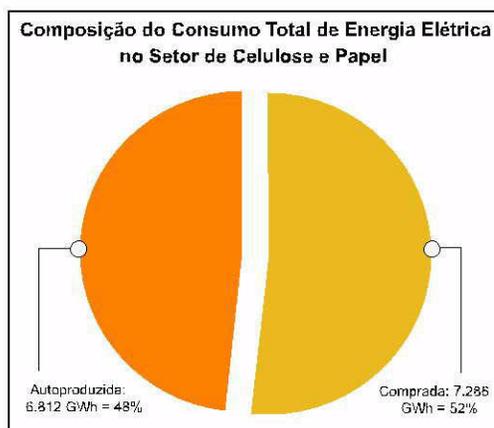
Consumo de energia no setor de celulose e papel

Como já dissemos, o setor de celulose e papel é energointensivo, ou seja, consome muita energia de todos os tipos, mas vamos ver o que isso representa realmente em números.

Considerando dados de 2004, últimos disponíveis, o Brasil apresentou um consumo total final de energéticos da ordem de 191 milhões de tep (toneladas equivalentes de petróleo), das quais 72,2 milhões de tep foram utilizadas no setor industrial que, desta forma, responde por cerca de 38% do consumo nacional.

Dentro do setor industrial as fábricas de celulose e papel consumiram 7,3 milhões de tep, o que significa que consumimos 10% dos energéticos utilizados nas indústrias brasileiras e respondemos por 3,8% do consumo de energéticos em nosso País.

As indústrias de celulose e papel consomem os mais variados tipos de combustíveis, sendo que a lixívia resultante do processo de produção de celulose responde sozinha por 50% do consumo total, percentual que assume ainda maior importância ao considerarmos que a queima



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

Matriz Energética do Setor de Celulose e Papel		
Em 10 ³ tep		
Setor	Consumo 10 ³ tep.	%
Lixívia	3.649	50,0%
Energia Elétrica	1.212	16,6%
Biomassa Florestal	1.139	15,6%
Óleo Combustível	635	8,7%
Gás Natural	458	6,3%
Carvão Vapor	89	1,2%
Óleo Diesel	59	0,8%
Bagaço-de-cana	30	0,4%
GLP	28	0,4%
Total	7.299	100,00%

Fonte: Balanço Energético Nacional

da lixívia em caldeiras de recuperação gera vapor a alta pressão que permite a produção de energia elétrica em turbinas de contra-pressão.

Considerando apenas a energia elétrica, as indústrias de celulose e papel consumiram, em 2004, um total de 14.098 GWh, dos quais 48,3% foram gerados dentro do sítio industrial pela queima de combustíveis, principalmente a lixívia, em caldeiras de recuperação, embora não se possa descartar que algumas empresas possuem usinas hidroelétricas próprias.

O que deve ser observado é que se considerarmos toda a lixívia, toda a biomassa florestal e metade da energia elétrica poderíamos dizer que 74% da energia consumida

pelo setor tem origem nas fábricas, como resultante do processo de produção de celulose e usando fontes renováveis.

Desta forma, o elo mais fraco do setor são as fábricas de papel de menor porte não integradas, que são obrigadas a comprar todos os energéticos utilizados e ficam à mercê de preços que estão aumentando bem mais que a inflação.



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		
		Dez.	Jan.	Var. %	Dez.	Jan.	Var. %	Dez.	Jan.	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.163,55	1.146,49	-1,5%	744,25	684,75	-8,0%
A - Matérias-primas					781,42	781,40	0,0%	394,42	356,44	-9,6%
Aparas ⁽¹⁾					745,29	745,27	0,0%	357,67	319,69	-10,6%
. Brancas I	t	1.084,43	1.088,71	0,4%	238,57	239,52	0,4%			
. Brancas IV	t	527,83	526,83	-0,2%	506,72	505,76	-0,2%			
. De Ondulado	t	298,06	266,41	-10,6%				357,67	319,69	-10,6%
Frete Aparas 100 km	t	30,62	30,62	-	36,13	36,13	0,0%	36,74	36,74	0,0%
B.Utilidades					382,13	365,09	-4,5%	349,84	328,31	-6,2%
Óleo Combustível ⁽²⁾	t	808,43	718,76	-11,1%	153,60	136,56	-11,1%	194,02	172,50	-11,1%
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 praticada 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 Branca I e 80% aparas Branca IV