

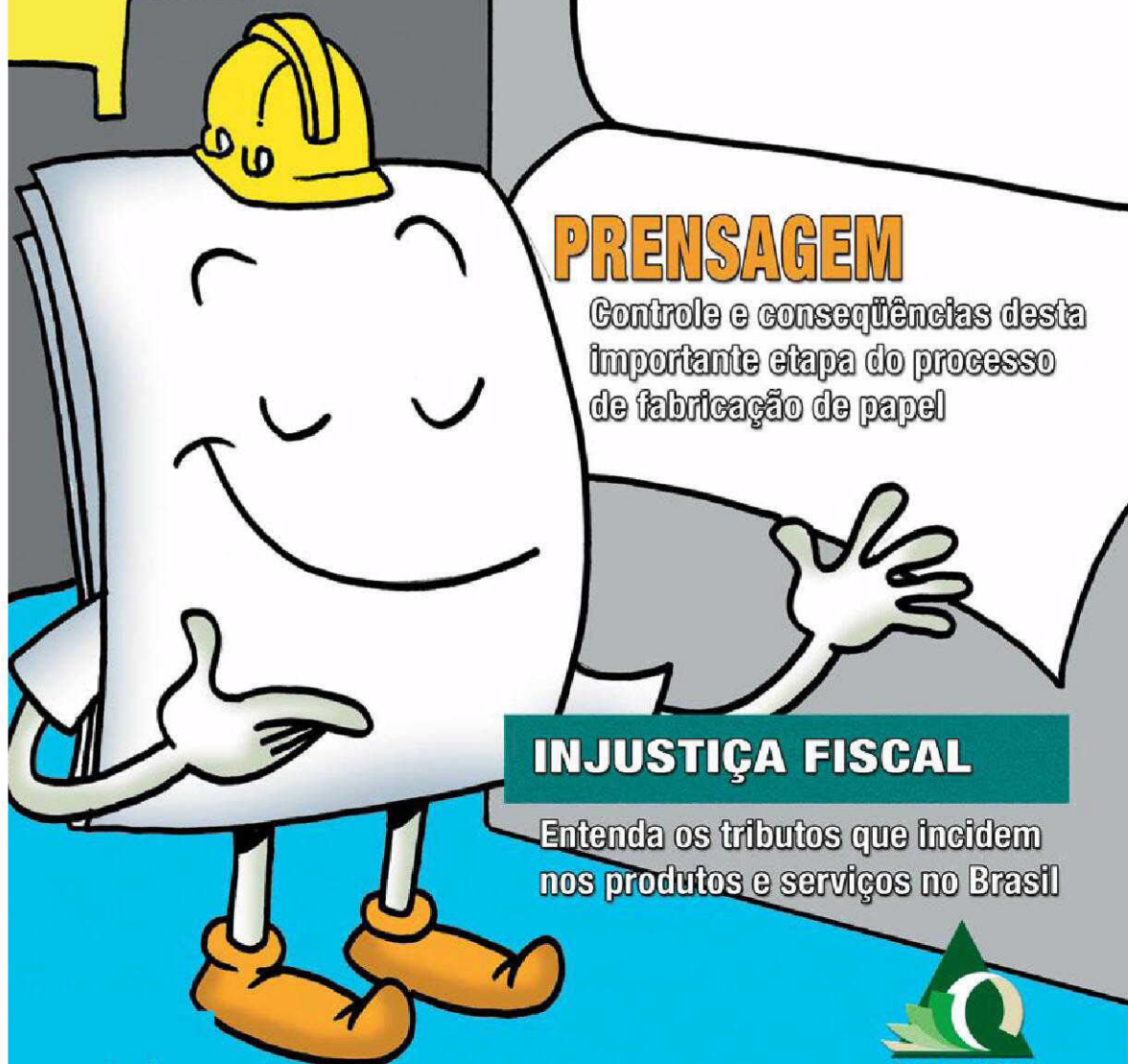
# Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 9



## PRENSAGEM

Controle e conseqüências desta importante etapa do processo de fabricação de papel

## INJUSTIÇA FISCAL

Entenda os tributos que incidem nos produtos e serviços no Brasil

Castro



**ABTCP**

Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

## No final, o que importa?

Muito em breve, 2006 terá acabado... O momento nos convida a uma reflexão mais profunda sobre nossas perdas e ganhos em mais um período de caminhada pela vida. Sonhos que se realizaram... Talvez alguns projetos já tenham sido transferidos para o planejamento de 2007... Expectativas – algumas frustradas, outras nem tanto – tomam espaço entre nossos pensamentos de balanço de objetivos e metas deste ano.

Dessa forma, nossas festas de final de ano vão ocorrendo em meio a análises, projeções, avaliações, renovação de esperanças e – por que não? – descanso merecido, depois de tantas buscas e da superação de mais desafios pessoais e profissionais. No final, o que realmente importa e faz a diferença em qualquer destino é nossa atitude perante cada experiência registrada em nosso calendário de 2006.

Persistir para superar desafios ou desistir diante da altura dos obstáculos à nossa frente é uma questão de escolha e de atitude, assim como es-

ARQUIVO



**Por Patrícia Capó**

(Coordenadora de Comunicação e Publicações ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

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

tender a mão àquele que está ao nosso lado precisando de apoio é um comportamento nobre e humano em essência e que não vale apenas em épocas de solidariedade, como o final de cada ano. Em Questão Pessoal desta edição, você será convidado a se perceber nesse sentido.

Da mesma forma, a coluna Liderança – que neste mês inicia a nova série de fábulas Aventuras do Zé Pacel na Formação de Equipes – levará os leitores a aprender sobre os valores de sustentação que mantêm uma equipe unida, assim como as atitudes individuais influenciam no resultado final do grupo de trabalho em cada projeto. Será uma viagem interior de quem está no comando de uma equipe em busca de respostas sobre seu próprio comportamento e definição de foco na formação de equipes vencedoras.

Além das oportunidades de melhorias pessoais e do aprendizado de novos conceitos sobre liderança e processo – por meio da Linha de Produção –, os destaques sobre gestão de empresas incluem assuntos como a famosa e tão pesada carga tributária, cuja reforma ainda se arrasta por mais um ano no País. Falaremos também sobre os custos de manter, sem tantos prejuízos, um estoque – esse passivo financeiro que acaba, por vezes, ultrapassando os limites de investimento que uma empresa suporta. Portanto, fique atento ao conteúdo da coluna Entrega Perfeita!

Na tentativa de ter produzido nosso melhor em informação para todos os nossos leitores, nós, jornalistas da ABTCP, desejamos a vocês um excelente Natal e um Ano-Novo repleto de boas surpresas. É preciso sempre lutar para surpreender a si mesmo e aos outros nas situações difíceis, apresentando soluções inovadoras, pois só indo além do esperado é possível construir a base de um sucesso que realmente dura!

Grande abraço!

## Sumário

<b>Linha de Produção</b> Prensagem	<b>4</b>
<b>Entrega Perfeita</b> Gestão de estoques – Lição 2	<b>6</b>
<b>Ordem na Casa</b> Desvendando o mundo das normas – IV	<b>8</b>
<b>Empresa Amiga</b> Injustiça fiscal	<b>10</b>
<b>Questão Pessoal</b> O que é melhor: ajudar ou apoiar?	<b>12</b>
<b>Liderança</b> Aventuras do Zê Pacel na formação de equipes Episódio de apresentação: “Quem está no comando?”	<b>14</b>
<b>Gestão de Negócios</b> Empreendedorismo: do sonho à realidade	<b>16</b>
<b>Imagem é Tudo</b> A boa divulgação de sua empresa	<b>18</b>
<b>Indicadores</b> Comercialização - II	<b>20</b>



**Revista Nosso Papel - Ano II, nº 9 - Novembro/Dezembro -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 sugestões de temas): (11) 3874-2726;  
e publicidade (patrocínios): (11) 3874-2720 / 2728 / 2738.  
E-mails da redação: patricia.capo@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

### Jornalismo e Publicidade

**Editora responsável:** Patrícia Capó - MTb. 26.351-SP  
**Coordenadora editorial:** Luciana Perecin - MTb. 46.445-SP  
**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:** Fmais Comunicação e Marketing - (11) 3237-4046  
**Gráfica:** Editora Parma  
**Papel miolo:** esta revista foi impressa em papel Couché Kromma Silk  
75 g/m<sup>2</sup>, fabricado pela Ripasa S.A. Celulose e Papel em harmonia  
com o meio ambiente  
**Tiragem:** 70 mil exemplares  
**Circulação Nacional:** nos meses de 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.



# Prensagem

Em seqüência ao processo de remoção de água, como comentamos na edição anterior, a respeito dos formadores, veremos que a seção de prensagem da máquina de papel também tem por objetivo a remoção de água. Se nos formadores usamos a força da gravidade para remover a água, na prensagem utilizamos as forças mecânicas de compressão. Assim, o processo de remover a água ocorre com a pressão aplicada pelos rolos da prensa da máquina de papel, de forma que se possa retirar o maior volume de água possível antes de enviar a folha para a secagem, que tem outro processo de remoção: a evaporação.

Se analisarmos a prensagem



MARIO MASTROTTI

em detalhes, veremos que a força aplicada pelos rolos faz a água sair do interior da folha para o feltro, que funciona como uma esponja. Nas caixas de vácuo, o volume de água contido no feltro será removido por sucção, permitindo um novo ciclo de

remoção.

Ocorre, porém, que, em decorrência dos esforços da prensagem, alteramos algumas propriedades da folha, as quais podem ou não estar de acordo com o objetivo final do papel.

As conseqüências mais



comuns da prensagem são:

- consolidação da estrutura da folha, que contribui ou incrementa as resistências à tração, estouro e rasgo;
- quanto maior a intensidade da prensagem, menor o volume final da folha, também chamado bulk – isso pode contrariar o objetivo do papel, como no caso dos sanitários (tissue), que as indústrias procuram fazer sempre mais volumosos;
- pode ocorrer intenso estiramento na prensagem, reduzindo o alongamento do papel;
- a lisura, a aspereza superficial e a densidade da folha do papel são outros fatores afetados na prensagem, especialmente pelo estado dos rolos ou dos feltros. Outro conceito importante aplicado à prensagem é o nip – área de contato entre os rolos onde a folha é pressionada. Podemos, então, dizer que, para aumentarmos essa área de prensagem, temos condições de ampliar o diâmetro dos rolos-prensa. Assim, surgiu o conceito de prensa-jumbo (rolos de maior diâmetro) e, posteriormente, a prensa de sapata, com área de prensagem maior e, por isso, com melhor eficiência sem prejuízo ao volume da folha.

Na seção de prensagem da máquina há os seguintes fatores de controle:

- carga das prensas (pressão aplicada) – a pressão de trabalho não deve ser excessiva, pois o revestimento pode estourar, entre outros problemas. Cuidado: a carga de pressão aplicada é expressa em pressão linear (Kgf/cm ou kN/m), e não em pressão dos manômetros (kgf/cm<sup>2</sup>);
- teor seco (%), antes e após cada etapa da prensagem – são comuns valores entre 40% e 48% de teor seco final, variando de acordo com a velocidade da máquina e a gramatura da folha, entre outros fatores;
- estado do feltro – mantê-lo sempre limpo e bem condicionado para evitar que tenha sua função reduzida; deve-se ainda controlar a pressão e o bom funcionamento do chuveiro de limpeza, de acordo com a recomendação do fabricante; além disso, faz-se necessário controlar o nível de vácuo aplicado na caixa de sucção.



Com a prensagem bem feita e regular, teremos melhores condições de obter um papel de boa qualidade. Até a próxima edição!



# Gestão de estoques – Lição 2



MARIO MASTROTTI

Depois de conhecermos a importância da boa administração dos estoques nas empresas, vamos aprender agora a medir o tamanho do estoque e calcular o custo financeiro de sua manutenção. Colocando essas lições em prática, você verá que o trabalho ficará mais fácil, sem correria, resultando ainda em custos menores, clientes mais bem atendidos e lucro maior!

## Tamanho

Ao longo do tempo, a quantidade de cada produto que uma empresa mantém em estoque varia. Logo após receber uma entrega de mercadoria, o volume estocado cresce e, com isso, dizemos que o estoque fica “alto”. Pouco antes de receber essa remessa, há pouco estoque, que está, então, “baixo”. Entretanto, para fazer contas, pode-se imaginar um único valor, constante: o estoque médio.



### Estoque médio

No caso de vendas constantes – ou quase –, o estoque médio é a metade das remessas habitualmente recebidas pela empresa mais o de segurança. Por exemplo, se sua empresa recebe mensalmente oito caixas de papel, seu estoque médio é de quatro – mais o que houver como estoque de segurança.

### Custo financeiro

Imagine que uma empresa, durante o período de um ano, mantenha, em média, R\$ 1.000,00 em estoques de determinada mercadoria (valor do estoque médio).

Se a aplicação financeira mais rentável que tiver render 12% ao ano, calcula-se o custo financeiro do estoque dessa mercadoria assim:

Custo financeiro =  $12\% \times 1.000,00 = \text{R}\$ 120,00$ .

### Custos operacionais

Se uma empresa somou todos os seus custos operacionais relativos a certa mercadoria e teve como resultado R\$ 60,00 e se o valor estocado médio é igual a R\$ 1.000,00, então o custo operacional percentual (CO) é calculado da seguinte forma:  $CO (\%) = (60 \times 100) / 1000 = 6\%$ .

### Custo total

Para determinada mercadoria, o custo total do estoque é a soma dos percentuais dos custos operacional e financeiro, multiplicado pelo valor do estoque médio:  $CT = (CF + CO) \times \text{valor do estoque médio}$ . Para conhecer o custo total do estoque de todos os produtos da empresa, deve-se somar os custos totais de cada um dos itens com os quais trabalha.

### Organização

Na área de armazenagem, as mercadorias com maior giro devem ficar em locais de fácil acesso, de modo que seu manuseio exija esforço menor. No caso de prateleiras, o mesmo vale para a altura de armazenamento do produto: os de maior consumo devem ficar em uma altura média. Para evitar que os produtos envelheçam no estoque, deve-se usar primeiro os produtos mais antigos. Essa técnica chama-se PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai).

### Limpeza

Finalmente – e não menos importante –, atenção à limpeza. Toda a área de armazenagem deve estar sempre organizada e limpa, pois isso ajuda a localizar e retirar os produtos mais rapidamente, contribui para a conservação e evita acidentes que possam danificá-los.

**NOTA:** este texto foi adaptado da edição **Gestão de Estoques em Papelarias**, do manual **Support 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.



# Desvendando o mundo das normas – IV

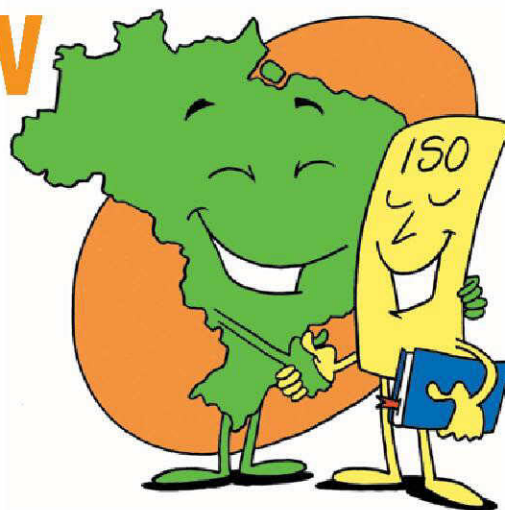
Na última edição, falamos sobre a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o ABNT/CB29 – Comitê Brasileiro de Celulose e Papel, responsáveis pelo processo de elaboração e publicação de normas no Brasil. Agora, vamos partir para o cenário internacional, conhecendo os órgãos que regem a normalização mundial.

## **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)**

Associação responsável pela normalização internacional. Fundada em 1947, conta com a participação de 157 países e tem 192 comitês técnicos. As normas ISO são as únicas que possibilitam a todos os países participar de sua elaboração – por isso, são reconhecidas mundialmente. A associação trabalha em estreita colaboração com outros órgãos internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC).

## **ISO/TC6 – Technical Committee of Pulp, Paper and Board**

O TC6, comitê responsável pela normalização internacional de celulose e papel, é integrado por 31 países participantes e 33 observadores. O Brasil tem atuação ativa desde 1998 nas reuniões mundiais do TC6.



## **ASOCIACIÓN MERCOSUR DE NORMALIZACIÓN (AMN)**

Associação responsável pela normalização no âmbito do Mercosul. Fundada em 1995, tem como membros efetivos Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai. O Brasil é o responsável pelo Comitê Setorial de Papel e Celulose.

## **COMISSÃO PANAMERICANA DE NORMAS TÉCNICAS (COPANT)**

Associação responsável pela normalização no âmbito das Américas. Também será o fórum de normalização para a Aliança de Livre Comércio das Américas (Alca).

## **OMC/TBT**

A Organização Mundial do Comércio (OMC) é o único órgão internacional que trata das normas que regem o comércio entre os países. O



Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio trata de garantir que os regulamentos técnicos e as normas industriais, bem como os procedimentos de prova e certificação, não criem obstáculos desnecessários ao comércio

internacional. As normas da ISO, que contam com a participação de todos os países em sua elaboração, são utilizadas pela OMC, contribuindo para a diminuição das barreiras técnicas ao comércio.

MARIO MASTROTTI

## Qual a situação do Brasil nesse cenário?

### RESUMO DAS CONQUISTAS

#### Em âmbito nacional

Para o Brasil atuar efetivamente na normalização tanto nacional como internacional, foi necessário subsidiar o mercado interno com métodos de ensaio que podem ser utilizados nas especificações de produtos. Nesses 12 anos de trabalho, foram criadas e atualizadas 171 normas. Em 1994, existiam na ABNT 64 normas, que, além de antigas, não se baseavam nas internacionais (como as da ISO). Agora, o acervo está atualizado e estão em elaboração normas de especificação para produtos em atenção às crescentes demandas sobre o setor.

#### No Mercosul

Desde sua criação, em 1995, foram elaborados os principais métodos de ensaio para papel e 29 normas. Agora, será verificada a possibilidade de elaboração de normas para produtos com base na experiência brasileira.

#### No ISO/TC6

A participação internacional passou do caráter meramente informativo em adiantadas fases de estudo (nas quais não se conseguiam alterações) até a efetiva atuação de hoje, com reconhecimento técnico e do processo de normalização. A base construída até agora conduz o setor a patamares mais elevados na elaboração de normas para produtos com suporte na experiência da normalização no Brasil, visando a uma futura liderança.

### OPORTUNIDADES

#### Em âmbito nacional

Elaborar o programa de certificação para produtos, inicialmente de papéis para fins sanitários.

#### No Mercosul

Liderar a elaboração de normas para produtos, inicialmente de papéis para fins sanitários.

#### No ISO/TC6

Consolidar o apoio para a efetiva conscientização de uma normalização mais abrangente que venha a atender os interesses das comunidades internacionais.

#### Na Copant

Solicitar a secretaria do Comitê de Celulose e Papel, visando à Alca.

### AMEAÇAS

#### Em âmbito nacional

Há ainda baixa percepção de muitas empresas do setor – sobretudo as vinculadas a mercados regionais – sobre a conveniência da normalização para suas atividades industriais e comerciais.

#### No Mercosul

Eventual resistência à aceitação das normas relativas a produtos, dada a maior importância relativa do Brasil como produtor.

#### Na Copant

Solicitação por outro país-membro de liderar o processo.



## Injustiça fiscal

Muitas vezes, e mais acentuadamente em períodos eleitorais como o que acabamos de vivenciar, ouvimos dizer, entre outras coisas, que “a carga tributária está alta”. Assim, é necessário entender por que e como incidem os tributos nos produtos e serviços em nosso País.


As atividades do Estado são financiadas, principalmente, pela arrecadação de tributos, razão pela qual, à medida que se aumentam as despesas do governo, são elevados também os tributos cobrados das empresas e dos cidadãos brasileiros. Contudo, nem todos os tributos têm objetivos fiscais - aqueles destinados a financiar o governo. Há também tributos cobrados para regular setores da economia e proteger a indústria nacional (extrafiscais) e aqueles cujos valores não são destinados à administração pública (parafiscais). Neste artigo vamos nos ater aos tributos que mais oneram a cadeia produtiva e incidem apenas na fabricação interna.

Os principais tributos de cunho fiscal são: Im-



MARIO MASTROTTI

posto sobre a Renda, tanto de pessoas jurídicas (IRPJ) quanto de pessoas físicas (IRPF); Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de alguns serviços específicos (ICMS); Imposto sobre Serviços de qualquer natureza (ISS); Contribuições ao Programa de Integração Social (PIS) e para o Financiamento da Seguridade



Social (COFINS); e Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL).

Via de regra, as empresas devem calcular o IRPJ e a CSLL sobre uma base de cálculo que chamamos de lucro líquido ajustado, o qual quase nunca equivale ao lucro econômico. Ao contrário, mesmo tendo prejuízo econômico, as empresas acabam pagando esses tributos que, supostamente, são incidentes sobre a disponibilidade econômica (lucro).

Outra aberração é a forma de incidência da contribuição ao PIS e COFINS, que recaem sobre todas as receitas e rendas brutas obtidas pelas empresas. Com isso, o faturamento como o recebimento de outras quantias pela empresa, por exemplo aluguéis e juros, são novamente oneradas pelo governo, comprometendo a capacidade produtiva e tributando diretamente o capital das empresas.

Em nível estadual, as empresas devem recolher o ICMS, imposto incidente sobre o valor agregado ao produto em cada etapa da cadeia produtiva.

Por sua vez, os municípios também têm direito a cobrar tributos, fazendo-o por meio do ISS devido pelos prestadores de serviço. Aliás, reside nesse imposto um

dos maiores problemas hoje existentes no País, já que, não poucas vezes, o prestador de serviço acaba pagando-o em dobro ao fazer um recolhimento para o município em que está localizado, e outro ao município em que o serviço foi efetivamente prestado.

Os tributos extrafiscais, que em tese não custeiam o governo, também acabam por onerar o cidadão trabalhador. Nesse sentido, destacamos o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o qual também incide apenas sobre a industrialização agregada em cada etapa da produção e cujo encargo, assim como ocorre com o ICMS, é repassado diretamente ao produto e ao consumidor final.

Vemos que os consumidores já sofrem o encargo de todos esses tributos quando adquirem seus produtos e serviços, seja direta ou indiretamente e, ainda assim, são obrigados a recolher o IRPF sobre a renda obtida por seu batalhado trabalho. Conclui-se, portanto, que tanto o excesso de gastos do governo quanto a forma ineficiente de incidência de tributos causam a elevação da carga tributária, de forma a ser imprescindível uma revisão desses processos para o crescimento de nosso País.



# O que é melhor: ajudar ou apoiar?



Na nossa vida profissional passamos, vez ou outra, por situações que nos mostram quem realmente somos nós e quem são os nossos colegas de trabalho. Alguns muito solidários e companheiros, outros, porém, extremamente egoístas, além dos que não têm nenhum compromisso em melhorar seus relaciona-

mentos. E você? Olhando para dentro de si, em qual perfil destes você se encaixa? Nós todos sabemos que tudo em exagero não é saudável, que prejudica, portanto, a atitude mais correta para você ter sucesso e ser feliz, tanto na vida pessoal quanto profissional, é você ser bom, solidário e justo com aqueles

que vivem e trabalham ao seu lado. Mas jamais seja aquela pessoa “boazinha” demais com os outros. É deste comportamento inseguro, de querer agradar todo mundo, de ter medo de dizer “não” quando é preciso, que nascem as nossas decepções com a família, com os amigos ou com os companheiros de trabalho. Se você é daqueles que passa a vida levando todo mundo nas “costas”, prepare-se, porque quando você fraquejar, as pessoas acostumadas a abusar de você vão reclamar, fazer cara feia, e criticá-lo. E sabe de quem é a culpa por isso? Somente sua, já que você não soube colocar limites nos outros, com medo de desagradar. É como se em sua testa estivesse escrito assim: “pode pedir, pode abusar, que

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.  
Site: [www.elianabarbosa.com.br](http://www.elianabarbosa.com.br) / E-mail: [elianaconsultora@terra.com.br](mailto:elianaconsultora@terra.com.br)  
Contato para palestras: (34)3336-6822



eu faço tudo pelos outros. Eu gosto de ajudar todo mundo!”.

O problema é que ninguém valoriza o “bonzinho” e ajudar é bem diferente de apoiar. Ajudar é você fazer pelo outro, o que acredito que não é bom, pois você tira a chance do outro crescer e sentir-se capaz; apoiar, entretanto, é você dar força para que o outro consiga realizar o seu trabalho, é fazer com ele, mostrando-lhe que é capaz de conseguir alcançar os seus objetivos.

Eu, pessoalmente, acredito que devemos praticar a ajuda só a nós mesmos – a auto-ajuda; em compensação, não nos faltam oportunidades para praticarmos o apoio, a colaboração ou a solidariedade com os outros e, aí sim, devemos ser abertos para servirmos ao mundo em que vivemos.

Ser solidário, a meu ver, é se dispor a apoiar quem estiver necessitando, é caminhar ao lado de quem está desanimado com a vida, fornecendo-lhe palavras de incentivo e forças para crescer.

Ser solidário é saber ouvir, mais do que falar. É saber que a crítica pode ser destrutiva e que um simples elogio pode despertar muitos talentos ocultos.

Ser solidário requer um estado de alma leve, é estar de bem com a vida e levar aos outros esta alegria e esperança.

Em qualquer atividade que seja, você pode ser especial. Dê o melhor de si, sem esperar recompensas, porque se você se empenha em contribuir com o desenvolvimento deste mundo, a abundância (de saúde, dinheiro e relacionamentos felizes) será apenas uma merecida

conseqüência!!! Acredite nisso e comece já a deixar a sua marca positiva em tudo o que fizer. Você cresce como pessoa e a sua prosperidade vai servir de exemplo para outros que ainda duvidam da força da “lei do plantar e colher”.

Finalizando a nossa reflexão, abaixo uma estória marcante, de autor desconhecido, que nos deixa a lição de que, mais cedo ou mais tarde, a vida nos cobra pelos nossos atos.

“Andavam, por uma estrada, dois burros. O primeiro estava com o lombo carregado de sacos de sal, enquanto o outro levava enormes sacos de algodão.

- Oh, meu amigo - suplicava o primeiro - poderias fazer o favor de dividir alguns de teus fardos de algodão, para aliviar-me o peso da minha carga?

- De jeito nenhum, cada um recebeu a carga que lhe convinha! – respondeu o outro burro.

- Mas este sol está me matando e não sei se vou agüentar – reclamou o burro que carregava os sacos de sal.

- O problema é seu, a carga é sua! – resmungou, insensível, o burro egoísta.

Depois de longa caminhada, chegaram a um riacho que não tinha ponte e foram forçados a passar por dentro da água. O primeiro burro, carregando o sal, atravessou tranqüilo e saiu facilmente da água, e até mais leve, pois o sal dos fardos havia dissolvido na água. Porém, o segundo burro não conseguia nem mesmo sair da água, pois o algodão encharcou-se, tornando-se extremamente pesado.”

A vida é assim: um dia se planta, no outro se colhe!!!



Liderança

# Aventuras do Zé Pacel n

Episódio de apresentação: “Quem está no comando?”



Depois de chegar ao final da trajetória da liderança empreendedora, nosso amigo Zé Pacel partiu para novos desafios da vida corporativa: formar uma equipe vencedora!

A partir da próxima edição da *Nosso Papel*, você irá acompanhar as novas trapalhadas do Zé Pacel e, em sete episódios, segui-lo na condução de sua equipe técnica de “cobaias de laboratório” ou de produção, talvez rumo à conquista de metas.

Pode ser que você nem imagine fazer parte dessa equipe despirocada, mas, na prática, por mera coincidência ou acaso, em determinado momento você poderá se reconhecer no time supermegapower do Zé Pacel. Porém, não se assuste, pois isso é apenas uma fábula, ficção apenas... Quem conta com o Zé Pacel no comando de seu time tem a chance de aprender tudo o que não deveria fazer ao liderar equipes. Com

Por Patrícia Capó, jornalista, editora-responsável das revistas *O Papel* e *Nosso Papel* (ABTCP) e Especializada em Comunicação Corporativa, Jornalismo Científico e Liderança Empresarial.  
E-mail: [patriciacapo@abtcp.org.br](mailto:patriciacapo@abtcp.org.br)

# a formação de equipes

ele, nem vem porque não tem para ninguém! Zé Pacel pilota MUUUUITO no comando de sua equipe de técnicos. Se você fizer parte desse time sensacional de técnicos, o Ministerrê do Transportê adverte você: faça um seguro de vida, ou melhor, de carreira!

Em resumo, cuide-se! Essa é a recomendação principal, porque quem tem líder que dirige desgovernadamente, na maior irresponsabilidade, pode acabar perdendo a própria direção sem nem se dar conta. Não bastassem os efeitos colaterais refletidos nas pessoas, a própria organização corre o risco mais terrível, já que só as equipes são capazes de manter as vantagens competitivas, conquistadas pela empresa com tantos esforços de todos os departamentos e da gestão. “Não são as finanças, as estratégias ou as tecnologias que garantem a perenidade da vantagem competitiva de seu negócio; só as equipes conseguem sustentar esse diferencial”, garante Patrick Lencioni, autor de *As cinco fragilidades da equipe*.

Nossa nova série de fábulas *As aventuras de Zé Pacel na Liderança* terá como base os conceitos principais desse livro, que mostra experiências de líderes integradores (ou desintegradores) de equipes e seus impactos no resultado final da empresa. Lencioni diz que, certa vez, um amigo e empresário, fundador de uma companhia que cresceu bilhões de

dólares em apenas um ano, traduziu a base de tanto sucesso da seguinte forma: “Se você conseguir convencer as pessoas a seguirem a mesma direção, dominará qualquer indústria, em qualquer mercado, na competição mais feroz, seja em qual época for”.

Em essência, essa afirmativa se refere ao líder integrador – espécie rara no mundo corporativo, conforme a afirmação de Henry Cloud, psicólogo clínico de extensa experiência em consultoria clínica e profissional em âmbito internacional. Você pode estar se perguntando: “Por que é tão difícil integrar uma equipe?”. A resposta é simples, mas de resolução bem complexa: “Porque os seres humanos são imperfeitos, naturalmente contraditórios na reação entre suas emoções, razões e atitudes”, completa Lencioni.

Isso prova que equipes vencedoras dependem de líderes integradores! Será que Zé Pacel vai dar conta do recado? Isso você descobrirá em 2007, acompanhando as *Aventuras de Zé Pacel na Liderança*. Até lá!

**Nota:** esta série inédita de fábulas é dedicada à memória de meu mestre e professor Yuichi Tsukamoto, que me ensinou a arte da sensibilidade, para enxergar as verdades escondidas no interior de cada ser humano.



# Empreendedorismo: do sonho à realidade



Por Francisco Higa, consultor, especialista em organização e gestão pela TURNPOINT ([www.turnpoint.com.br](http://www.turnpoint.com.br)). Autor do livro "Vai dar M... — Soluções para seu projeto não afundar", da Editora Gente  
E-mail: [link.higa@linkportal.com.br](mailto:link.higa@linkportal.com.br)

Para obter sucesso ao ingressar em um negócio, em qualquer que seja a área, como primeiro passo deve-se avaliar seu conhecimento sobre si mesmo, seus objetivos pessoais e o que você sabe sobre a atividade em vista.

Refleta nesse primeiro momento. Certifique-se de que a abertura de um negócio próprio é, mesmo, o melhor caminho para alcançar aquilo que tem como objetivo de vida. Pergunte-se se está realmente preparado para enfrentar todas as adversidades em busca dessa meta.

Muitas vezes, o desejo de um negócio próprio surge quando uma pessoa sofre algum tipo de decepção profissional – perda do emprego, bronca ou cobrança do chefe e falta de reconhecimento pela empresa – ou ainda contágio pela palavra empreendedorismo ou pelas histórias de sucesso divulgadas nos veículos de comunicação.

É uma grande ilusão achar que abrir um negócio próprio significa trabalhar menos e ganhar mais. As estatísticas mostram que um número enorme de empreendimentos fracassa, principalmente porque



o empreendedor não soube definir o momento certo para lançar seu projeto ou não estava preparado para isso.

Lembre-se: “de pedra você virará vidraça”, isto é, todas as críticas que, como empregado, fazia à empresa em que trabalhava ou ao seu antigo chefe muito provavelmente serão voltadas contra você pelos seus colaboradores.

Segundo passo: certificar-se do quanto você conhece do negócio a ser lançado. Para auxiliá-lo nessa tarefa, o melhor é reunir as informações necessárias a fim de definir um plano de negócios e estruturar suas idéias em relação ao futuro empreendimento.

Vale como uma boa dica criar um documento formal e se comprometer a segui-lo. A disciplina ajudará muito a minimizar riscos de fracasso, por deixar de estudar ou analisar as alternativas e as ações cabíveis em cada caso.

Essa atividade tem um cunho bem mais técnico. É aconselhável discutir o plano de negócio com algum profissional experiente capaz de ajudar a validar a viabilidade de seu projeto.

De forma geral, esse plano deve conter o detalhamento do novo empreendimento, considerando-se os aspectos de mercado: potenciais clientes e fornecedores, técnico-operacionais (como fazer ou

operar), financeiros (projeção de receitas, despesas, investimentos requeridos, etc.), jurídico-tributário e organizacional (quais e quantos recursos humanos serão necessários).

Não dá para improvisar! É totalmente diferente do que atuar como empregado de uma empresa. Para ter sucesso, não há outro caminho senão planejar, planejar e planejar!

Seu novo desafio certamente afetará o relacionamento familiar – quer seja pela ausência devido à necessidade de dedicação total ao negócio, quer seja pelo impacto financeiro de conviver com recursos variáveis e limitados, e não mais a garantia de um salário fixo a cada mês. Assim, torna-se muito importante separar suas contas pessoais das finanças da empresa. Saiba que sua retirada será proporcional ao resultado que obtiver.

Ter competência para gerir o negócio é fundamental! Você deve conhecer as características do mercado e de como fazer, gerir, contratar pessoas, lidar com as finanças, aprimorar seus conhecimentos e habilidades, além de – e acima de tudo – prover o crescimento.

Lembre-se: o êxito do negócio depende de muita dedicação e esforço, mas somente isso não garantirá o sucesso!



Imagem é Tudo

# A boa divulgação de sua empresa

MARIO MASTROTTI



Vivemos em uma era de forte competição em todos os setores da economia, com uma oferta de produtos e serviços jamais vista. Os consumidores, por sua vez, estão mais informados e exigentes do que nunca. A disputa pelo cliente fica cada dia mais acirrada e, para vencer nesse ambiente, é fundamental, antes de tudo, tornar a empresa

e seus produtos conhecidos pelos potenciais compradores.

Durante o processo de escolha de um produto ou serviço, mais precisamente no momento da decisão de compra, quanto mais conhecida a empresa, maior sua chance de ser a escolhida. Do mesmo modo, empresas que divulgam melhor seus produtos



reduzem a necessidade de oferecer grandes descontos para atrair os consumidores. Acontece que, para fazer uma divulgação eficaz, a empresa tem de conhecer muito bem o perfil da clientela, os veículos de comunicação disponíveis em sua cidade ou bairro, além de observar as práticas da concorrência. A partir dessas informações, deve criar uma estratégia de médio e longo prazos, investindo nas ferramentas e nas ações mais adequadas. A comunicação inteligente e criativa permanece ativa por mais tempo na mente dos consumidores, aumentando o retorno do investimento. Confira abaixo dez dicas básicas para não cometer erros na hora da divulgação.

- 1 Calcule quantas vendas são necessárias para pagar os anúncios, tanto na mídia de massa quanto na especializada.
- 2 Avalie o número de contatos que cada ferramenta de comunicação gerou.
- 3 Faça um orçamento detalhado do investimento a ser realizado em feiras e compare com o número de negócios necessários para cobri-lo.
- 4 Compartilhe listas de clientes com outras

empresas não concorrentes – é uma forma rápida e barata de ampliar a base de contatos.

- 5 Cuidado com listas e cadastros de potenciais clientes de origem duvidosa ou sem garantias de atualização.
- 6 Evite improvisações; utilize sempre profissionais ou agências de propaganda para o desenvolvimento das peças de comunicação com o mercado.
- 7 Aproveite todas as oportunidades já disponíveis na empresa para divulgar: veículos, uniformes, placas, muros, etc.
- 8 Avalie a existência de parceiros para uma divulgação cooperada e sinérgica.
- 9 Envolve os principais fornecedores e canais de distribuição nas campanhas de divulgação.
- 10 Planeje o investimento para, no mínimo, os seis meses seguintes. Não invista por impulso ou empolgação.

Fonte: Série Saiba Mais – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)



# Comercialização - II

Na última edição, abordamos os problemas na comercialização de produtos – sobretudo papéis de fins sanitários, que têm como principais canais de comercialização super- e hipermercados.

A concentração no varejo tem sido bastante negativa, já que acaba por fortalecer apenas as maiores empresas fornecedoras.

O modelo de hipermercado exige constante busca por preços menores, embora os ganhos nem sempre sejam repassados aos consumidores finais. Além disso, a evolução da economia brasileira, muito aquém do necessário para manter crescimento do consumo interno ajustado à oferta, vem permitindo aos varejistas sair ganhando sempre, de modo a consolidar uma relação ganha-perde que acaba sendo prejudicial aos fabricantes e, em médio e longo prazos, ao próprio País.

Conheça abaixo algumas condutas dos varejistas:

- **Verba de combate:** valor fixo pago pelo fornecedor do produto que apresenta preço inferior na empresa varejista concorrente.
- **Verba de distribuição:** valor destinado a cobrir custos de distribuição de mercadorias para as diversas lojas da rede.
- **Verba Incondicional (Rappel):** percentual sobre o faturamento mensal.
- **Verba de quebra:** contribuição para cobrir resultados inferiores às metas de venda das lojas.
- **Verba de inauguração do concorrente:** desconto no preço dos produtos para competir com loja concorrente inaugurada nas proximidades.
- **Verba de inauguração:** contribuição para compor estoque de loja a ser inaugurada.
- **Verba de reinauguração:** contribuição para reinauguração de loja após reforma, para a qual também é comum pedir contribuição.
- **Desconto financeiro:** desconto solicitado para pagamento sem atraso.
- **Tablóide:** verba destinada ao custeio da impressão do jornal de ofertas do qual constará o produto do fornecedor, que, adicionalmente, deve fornecer desconto nos preços de seu produto a ser veiculado no jornal;
- **Verba de aniversário:** desconto para comemoração do aniversário da loja.
- **Compra de ponta de gôndola:** verba para coloca-



ção do produto em posição que favoreça o consumo.

• **Enxoval:** fornecimento gratuito de produto, normalmente quando houver inauguração de loja.

Existem ainda muitas outras condutas, algumas vinculadas à época do ano, como Natal e Dia das Mães, por exemplo. De tudo isso fica claro que o esforço do produ-

tor não acaba com a conclusão do processo produtivo; na verdade, o fim da produção marca apenas o início de outra fase – talvez ainda mais complicada.

#### Custos de Produção

	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Abril	Maio	Var. %	Abril	Maio	Var. %	Abril	Maio	Var. %
<b>Custo Parcial de Produção</b>					<b>1.070,06</b>	<b>1.066,03</b>	<b>-0,4%</b>	<b>732,18</b>	<b>692,56</b>	<b>-5,4%</b>
<b>A - Matérias-primas</b>					<b>697,49</b>	<b>694,76</b>	<b>-0,4%</b>	<b>394,42</b>	<b>356,44</b>	<b>-9,6%</b>
Aparas(1)					661,36	658,63	-0,4%	357,67	319,69	-10,6%
. Brancas I	t	1.013,30	1.008,30	-0,5%	222,93	221,83	-0,5%			
. Brancas IV	t	456,70	455,00	-0,4%	438,43	436,80	-0,4%			
. 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>B - Utilidades</b>					<b>370,72</b>	<b>382,13</b>	<b>3,1%</b>	<b>335,43</b>	<b>349,84</b>	<b>4,3%</b>
Óleo Combustível(2)	t	758,14	751,31	-0,9%	144,05	142,75	-0,9%	181,95	180,31	-0,9%
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