

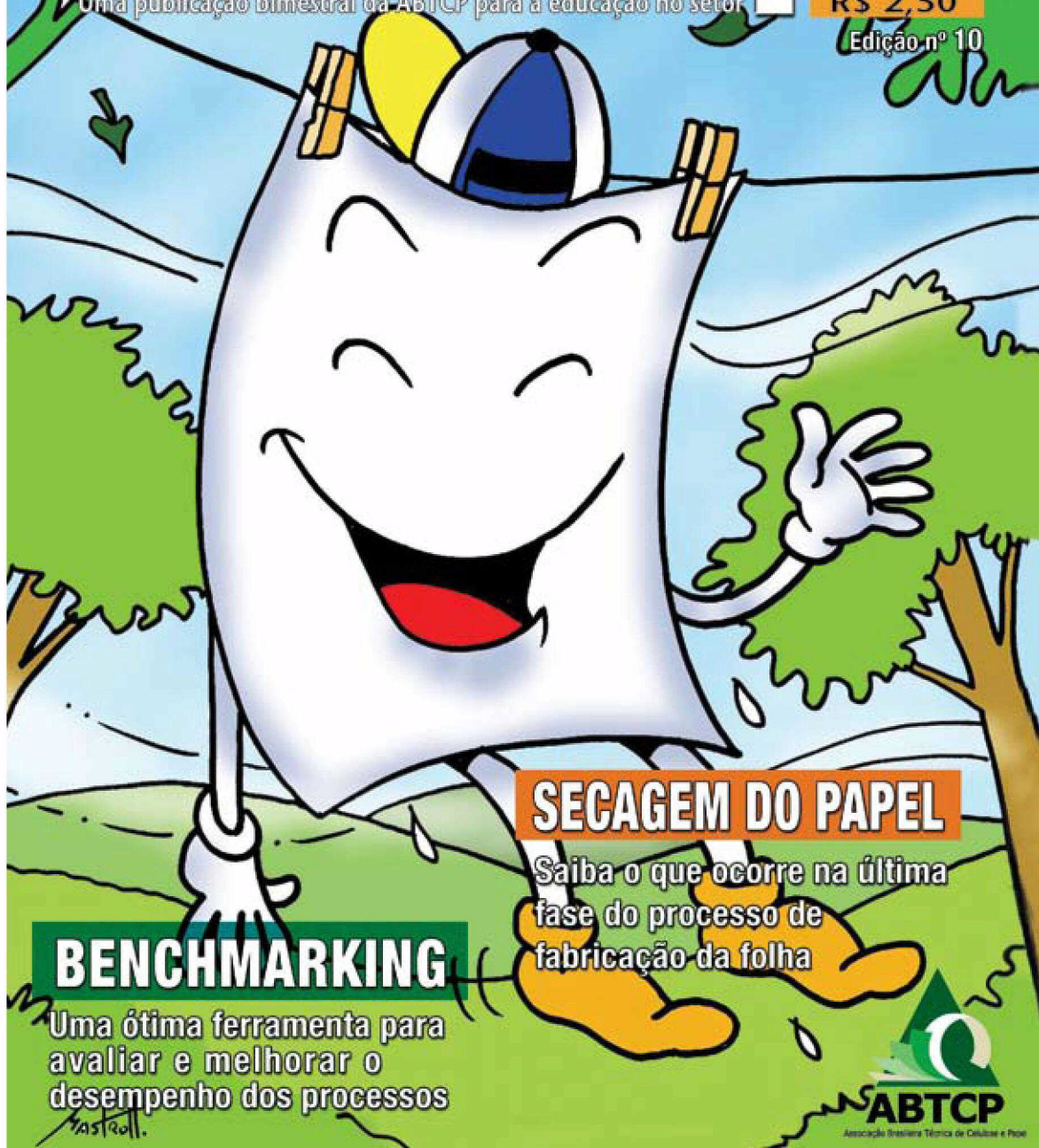
Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 10



BENCHMARKING

Uma ótima ferramenta para avaliar e melhorar o desempenho dos processos

SECAGEM DO PAPEL

Saiba o que ocorre na última fase do processo de fabricação da folha

ABTCP
Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

É preciso se transformar!

ARQUIVO

**Por Patrícia Capó**

(Coordenadora de Comunicação e Publicações ABTCP)

Telefone: (11) 3874-2725

E-mail: patriciacapo@abtcp.org.br

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

“A acomodação é o maior inimigo do sucesso”. Essa frase foi tirada de um artigo muito bonito enviado a mim por um leitor da Trombini Industrial S.A. no início deste ano. Essas palavras são muito oportunas para começar 2007 com um grande compromisso consigo mesmo: o de se transformar em uma pessoa melhor; o de transformar os sonhos em realidade; o de transformar seu papel na empresa, sua carreira; o de transformar seu simples negócio, mesmo que bom, em um melhor ainda.

A transformação não termina nunca! Esse é o segredo do sucesso e do crescimento de todos nós, bem como de tudo aquilo que nos dispomos a fazer a cada dia em nossas vidas. Quando as sementes da transformação se tornam frutos, passamos a ser aquele tesouro procurado no outro; nossa carreira, nossos negócios passam a ser o tesouro que há tanto esperávamos ganhar pela sorte.

A sorte não faz; você é que precisa fazer por si mesmo, com a ajuda dela! Era uma vez um cara muito desajeitado que sonhava em conduzir bem sua equipe... Assim se sentia nosso personagem Zé Pacel ao iniciar sua nova missão de liderar os times de colaboradores da Papelomania Celulósica, nossa empresa imaginária. Com o tempo, ao longo dos capítulos desta nova série de fábulas, chegará a ele a consciência sobre a necessidade de mudar a si mesmo, assim como acontece com todos os papeleiros durante a jornada de tentativas e erros.

Não importa onde você esteja hoje – na produção ou na área administrativa ou mesmo no campo, onde começa o plantio da madeira; a consciência, ou seja, o olhar para a vida, para seu ambiente, para você mesmo de forma mais clara tem igual importância para o crescimento de todos. Pensando nisso, a Nosso Papel traz a você neste ano a coluna Papeleiro Consciente, que levará aos leitores assuntos relacionados a saúde e segurança no trabalho. Lembre-se: o resultado importa, mas você também!

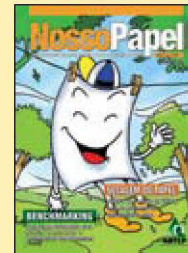
Além do lançamento dessa novidade, unimos as seções sobre Gestão de Processo/Gestão de Negócio para integrar pontos de vista e ampliar sua visão da empresa como um todo. Hoje, a tendência de buscar integração nos ambientes de trabalho visa à transformação da soma dos esforços individuais nas empresas. O todo fica maior do que a soma das partes apenas quando há sinergia, que, por sua vez, só acontece quando as distâncias entre uns e outros diminuem, quando pontes são construídas e tomam o espaço vazio existente entre o seu muro e o de seu parceiro de trabalho!

Desejo a todos vocês um ano de transformação, de evolução, de realização!

Grande abraço!

Sumário

Linha de Produção Secagem do papel	4
Papeleiro Consciente Perigo no trabalho	6
Ordem na Casa Desvendando o mundo das normas – V	8
Meio Ambiente Quanta água uma empresa pode economizar	10
Questão Pessoal Você é aquilo que planeja ser	12
Liderança Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes. Primeiro episódio: “Fabulosos castelos de areia”	14
Gestão Total Você sabe o que é benchmarking?	18
Imagem é Tudo Anúncios que dão resultado	20
Indicadores Papéis sanitários em 2007	22



Revista Nosso Papel - Ano II, nº 10 - Janeiro/Febrero - 2007
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 Capo – 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/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.

Secagem do papel

A secagem em uma máquina de papel é a última fase do processo de fabricação da folha. É também a etapa mais cara, o que torna muito importante o teor seco da folha na entrada desse setor. Quanto menos água, mais fácil será! Quanto maior esse valor, melhor, mas, de maneira geral, deve superar 42%. Isso significa que, do conjunto “água não removida + fibra”, temos 42% de fibras e 58% de água.

Chegar a esses números é possível porque, ao longo de todas as outras etapas da fabricação de papel, já temos o objetivo de remover a maior quantidade possível de água da folha por processos distintos, como drenagem por gravidade e sucção na mesa plana, por prensagem mecânica no setor de prensas.



Depois, quando o papel chegar à enroladeira ao final da secagem, a folha deverá estar com teor seco de 94% a 96%. Logo, compete a essa seção da máquina de papel transmitir calor à folha, até

que ocorra a evaporação completa de todo o volume de água excedente.

Os secadores da máquina de papel, sejam aqueles em baterias de múltiplos cilindros usados na fabri-

cação de papel de embalagem, sejam os de cilindro tipo Yankee, utilizados na fabricação de papéis tissue, usam a condução como processo de transmissão de calor à folha. Esse processo consiste basicamente em fornecer energia à folha através de duas variáveis importantes: volume de vapor enviado ao(s) secador(es) e pressão do vapor. Na maioria dos casos, dá-se grande atenção à pressão do vapor, mas nem tanta ao controle do fluxo de vapor, uma vez que este último é operacionalmente mais difícil.

Ainda sobre essa forma de secagem, também é importante controlar o diferencial de pressão do(s) secador(es), devido à necessidade de garantir a extração de condensado. Isso ocorre pela diferença entre a pressão de entrada e saída dos secadores. No entanto, a forma mais completa de garantir a remoção do condensado consiste também no controle de fluxo de condensado e vapor na saída dos secadores – técnica pouco usada no Brasil chamada de controle de Blow Through.

De qualquer forma, como informação mais significativa ao leitor, vale citar o fato de que o condensado formado no in-

terior do secador se comporta como isolante térmico e, portanto, tem de ser removido para não dificultar a secagem do papel.

Mais uma técnica importante na operação de um sistema de secagem: o controle da temperatura dos secadores, que deve ser baixa no início da bateria de secagem, aumentar no meio e diminuir ao término do processo. Ainda uma vez, para o controle dessa temperatura, faz-se importante controlar não apenas a pressão de vapor, mas também o fluxo, para garantir esse gradiente de secagem.

Outra forma de secagem ocorre por convecção, modalidade muito usada nas capotas de ar que insulfam ar quente sobre a folha, transferindo calor. Este processo tem como variáveis de controle mais importantes: a velocidade e a temperatura do ar de insulfamento, o teor de umidade do ar e outros mecanismos que contribuem para os primeiros.

Chegamos ao final do processo de fabricação de papel, mas na próxima edição falaremos sobre a enroladeira, pois de nada adianta estar seco se o papel não for guardado ou armazenado de maneira adequada, não é? 🌀

Até lá!



Perigo no trabalho

A saúde e a segurança dos trabalhadores tornaram-se uma preocupação constante das empresas. Apesar dos cuidados, os riscos ainda existem em diversas situações (máquinas, equipamentos e ferramentas) ou condições (organização do trabalho), devido à presença de agentes que, conforme sua natureza, concentração, intensidade e tempo de exposição, podem causar diversos danos. Por isso, é importante que os trabalhadores

saibam exatamente que riscos correm. Assim, além de cobrar da empresa, podem fazer sua parte na prevenção. Veja abaixo como os riscos são classificados.

Físicos

Causados por agentes como ruído, vibração, umidade, radiações ionizantes e não ionizantes (radiofrequência, microondas, infravermelho, visível e ultravioleta) e temperatura extrema (frio e calor). Uma fábrica normalmente

tem ruído intenso, definido como “som indesejável e nocivo à saúde dos trabalhadores, podendo ocasionar, além de alterações auditivas, distúrbios de equilíbrio, de sono, psicológicos e sociais, bem como alterações nos sistemas circulatório, digestivo e reprodutor”.

Químicos

Em geral, causam esse tipo de risco poeiras, fumos, gases, vapores, neblinas e produtos químicos, que



podem penetrar no organismo por via cutânea, digestiva e respiratória. Dependendo do produto químico utilizado, da manipulação, da concentração no ambiente e do tempo de exposição do trabalhador, podem ocorrer sintomas como cefaléia, tontura, irritação ocular, problemas de pele pelo contato, episódios depressivos e outros relacionados ao sistema nervoso.

Biológicos

Vírus, bactérias, fungos, protozoários e parasitas são agentes biológicos que podem entrar em contato com o trabalhador por meio de instalações antigas e infestadas por roedores e insetos, por exemplo. Outra possibilidade: por produtos químicos com componentes que funcionam como nutrientes para o crescimento de microorganismos. Sistemas de ar condicionado, divisórias de madeira, equipamentos e plantas que não sejam limpos adequadamente e com regularidade podem ter poeira, fungos e ácaros, causadores de alergias e problemas respiratórios.

Ergonômicos

Referem-se à adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos

trabalhadores. Os riscos ergonômicos se relacionam diretamente à organização do trabalho (ritmo de produção, processo de trabalho, atividades em turnos, ausência de pausas e realização de horas extras), ao ambiente laboral (relacionado aos seguintes fatores: piso e via de circulação irregulares, iluminação inadequada, temperatura desconfortável, existência de vibração, ruído, poeira, produto químico e outros) e ao trabalhador.

Em relação ao trabalhador, estão envolvidos aspectos pessoais (idade, sexo, estado civil, escolaridade, atividade física, tabagismo e antropometria), psicossociais (percepções de sobrecarga, trabalhos monótonos, controle limitado das funções e pouco apoio social no trabalho) e biomecânicos (postura inadequada, uso de força excessiva e repetição de movimentos).

De forma geral, a presença desses agentes pode contribuir para o aparecimento de algumas características desfavoráveis nas condições de trabalho, causando tensão psicológica, ansiedade e depressão, fadiga visual, lesão ocular, lacrimejamento, dores de cabeça, fadiga, dor muscular e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho.

De acidentes

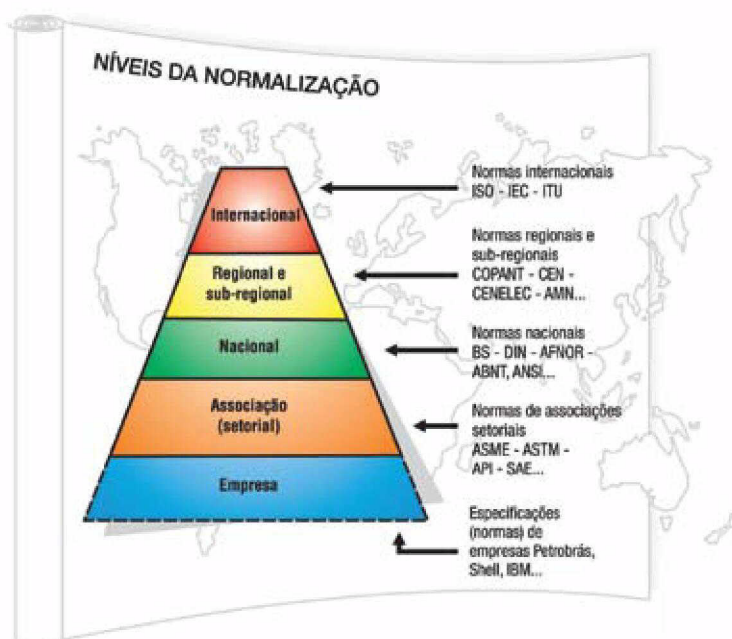
São várias as situações adversas encontradas nos ambientes e nos processos de trabalho, a envolver principalmente os aspectos de construção e manutenção de máquinas e edificações, o tipo de arranjo físico e suas utilizações. Alguns exemplos de situações que podem causar acidentes:

- alimentação manual de máquinas semi-automáticas;
- falta de proteção nas partes móveis de máquinas e equipamentos;
- falhas de instalações e aterramento que podem causar choque elétrico;
- armazenamento e manuseio inadequados de materiais inflamáveis;
- falta de orientação e treinamento para utilização de máquinas, ferramentas manuais e equipamentos de proteção coletivos ou individuais;
- falta de sinalização, com obstrução da saída de emergência, escadas e rotas de fuga, de alarmes e extintores de incêndios;
- iluminação inadequada nos postos de trabalho.

Fonte: Manual de Segurança e Saúde no Trabalho – Indústria Gráfica. Coleção Manuais – 2006 – Serviço Social da Indústria (Sesi) – SP.



Desvendando o mundo das normas – V



Nas últimas edições da Nosso Papel, ficou clara a importância das normas na indústria e na sociedade como um todo. Para encerrar esta série, não poderíamos deixar de falar sobre a origem delas. Afinal, como surge uma norma ABNT? Em primeiro lugar, a sociedade manifesta sua necessidade. Em seguida, uma comissão de estudos constituída dentro de um CB (Comitê Brasileiro), com representantes de todos os interessados, elabora o projeto da norma, por consenso. O projeto, então, é submetido a consulta nacional no site da ABNT (www.abntnet.com.br/consultanacional).

Finalmente, coloca-se a norma aprovada à disposição do público. Todo esse processo ocorre sob a gestão da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Para que a norma ABNT seja desenvolvida com sucesso, alguns pontos devem ser observados:

- efetividade para o desenvolvimento econômico e industrial do País;
- revisão das normas existentes, considerando-se as novas tecnologias e necessidades;
- harmonização com as normas regionais e internacionais;
- sincronia com a normalização regional e internacional;
- cumprimento do TBT – Acordo de Barreiras Técnicas.

Mais informações sobre o assunto

ABTCP (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel)
Núcleo de Normas Técnicas
Tel.: (11) 3874-2729 / 2716
Fax: (11) 3874-2731
www.abtcp.org.br

Nosso Papel é Acreditar no Futuro.

De uma coisa a Alta Papéis, fabricante catarinense de insumos para indústrias/conversões de tissue e embalagens em geral, sempre teve certeza:

Produtividade não é papel só das empresas.
É algo que vai além e do qual você também faz parte.

Quando você acredita que suas ações contribuirão para construir um amanhã melhor, já está produzindo o melhor de si.

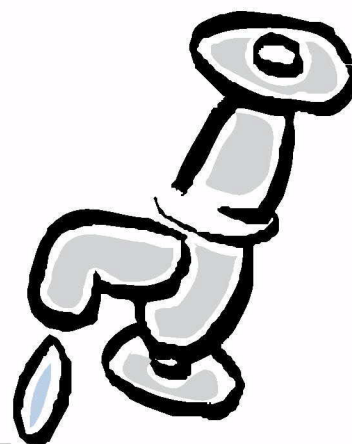
Por isso temos muito orgulho da nossa gente.
Acredite no futuro, porque no presente nós confiamos em você.

Quando cada um de nós faz o seu papel,
a gente faz um País.



www.altapapeis.com.br

Quanta água uma empresa pode economizar



O gasto com a água representa, em média, 1% do faturamento de uma empresa. Os valores, no entanto, podem chegar a mais de 4%. Com a adoção de algumas medidas simples para economizar água, empresas podem atingir redução de consumo entre 20% e 50% e, assim, aumentar a lucratividade.

REDUÇÕES MÉDIAS

Aplicações	Por Projeto	Por Planta
Toaletes, chuveiros e torneiras		40%
Circuito fechado	90%	
Circuito fechado com tratamento	60%	
Limpeza na planta (CIP)	60%	
Reúso de água de lavatórios	50%	
Enxágües contracorrente	40%	
Desperdícios	30%	
Spray/jet upgrades	20%	
Fechamento automático	15%	
Redução de pressão	Variável > 10%	
Redução iodo – torres resfriamento	Variável	

(Fonte: Environwise/UK)



FAÇA UM DIAGNÓSTICO DO CONSUMO DA SUA EMPRESA

- A atividade produtiva que está consumindo água é realmente necessária?
- Há tecnologia ou processo alternativo que evite ou reduza o consumo de água?
- É necessário colocar água no processo ou existe uma alternativa técnica e economicamente mais interessante?
- Por que o processo ou a atividade usa tanta água?
- Como é possível reduzir a quantidade de água utilizada?
- Os concorrentes usam mais ou menos água?
- Há necessidade de usar água potável em torres de refrigeração, caldeiras e compressores?
- É possível utilizar água sem tratamento ou de reúso?
- Há significativo aumento no consumo de reagentes no tratamento da água?
- Há algum estudo na empresa de usar fontes alternativas, como, por exemplo, comprar água de caminhões-pipa ou usar poços profundos?

SOBRE OS EFLUENTES

- É necessário produzir esse efluente ou resíduo?
- A água limpa está indo para o ralo? Por quê?
- É possível reutilizar as águas servidas no processo ou em outras aplicações menos exigentes, como lavagem de pátios ou rega de plantas?
- Seria mais barato tratar os efluentes na planta para sua reutilização?
- O lançamento de efluentes é feito de acordo com as exigências legais?

DICAS PARA REDUÇÃO DO CONSUMO

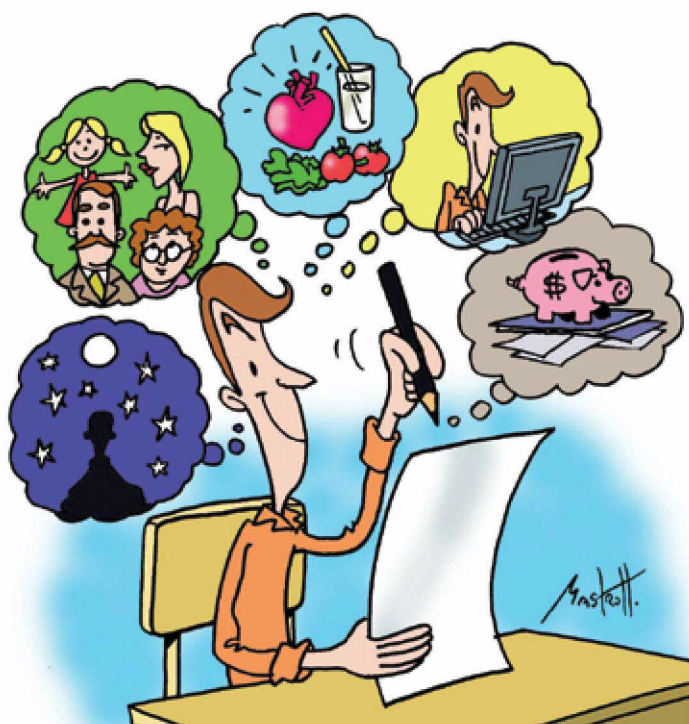
- Desligue o fornecimento de água ou o equipamento, quando não estiver em uso.
- Evite jatos intensos e elimine vazamentos.
- Utilize redutores de pressão, de fluxo e dispositivos de fechamento automático.
- Providencie treinamento e instruções claras para os operadores.
- Evite limpeza desnecessária.
- Troque o uso de mangueiras por varredura.
- Considere o reúso e a reciclagem de água de lavatórios ou de enxágües.
- Utilize sempre que puder alternativas de refrigeração.
- Considere o uso de água servida do processo industrial como de refrigeração.
- Instale medidores de consumo de água e verifique constantemente os vazamentos.
- Faça um mapeamento do sistema de água e esgoto da sua fábrica.

Fonte: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)



Questão Pessoal

Você é aquilo que planeja ser



Um novo ano chega trazendo consigo renovados sonhos, projetos não concluídos e agora revistos, além de muita esperança para a realização de todos eles. Entretanto, há um

ingrediente fundamental para atingir seus objetivos: você precisa ter um plano de vida, ou seja, suas metas e objetivos bem claros e por escrito. Você já percebeu que tudo o que

tem realmente importância em sua vida está por escrito e documentado: certidão de nascimento e de casamento, registro de imóvel, etc...? Pois, então, é hora de documentar seu plano de vida, de forma bem positiva e específica, porque você é tudo o que planejou ser, mesmo que inconscientemente!

Tudo o que você pensa, atrai e acaba se tornando realidade em seu viver. Sugiro que você, diariamente, pratique exercícios de imaginação, sabendo que imaginar tem uma força bem superior a querer. Por exemplo: “Ah, eu quero ser feliz no amor, mas vai ser difícil porque eu sempre sou infeliz nos meus relacionamentos”. No momento em que a pessoa imaginou a dificuldade e os empecilhos, isso acaba prevalecendo sobre sua vontade.

Por Eliana Barbosa, palestrante, autora dos livros *Acordando para a Vida – Lições para sua Transformação Interior* e *O Enigma da Bota – Enfrentando a Sucessão Empresarial com Equilíbrio e Sabedoria*, ambos da Novo Século Editora, e apresentadora de programas motivacionais em TV e rádio. Site: www.eliana-barbosa.com.br e www.showtv.com.br (programa de TV na internet – BEM VIVER) Contato: elianaconsultora@terra.com.br



Aí, então, o que fazer? Exercite sua imaginação com visualizações claras daquilo que você quer, como se já tivesse conquistado. Quer se realizar afetivamente? Imagine-se feliz, amando e sendo amado, transbordando uma contagiante auto-estima.

Eis aqui, portanto, alguns caminhos para você traçar suas metas para 2007:

- Primeiro, enumere, em um papel, tudo de bom que lhe aconteceu em 2006, lembrando-se até dos acontecimentos mais triviais, pois todos são importantes para você perceber como realizou muito neste ano e agradecer, porque a gratidão é um ímã para a prosperidade.
- Agora, em outras cinco folhas, divida suas metas em cinco áreas diferentes: SAÚDE, RELACIONAMENTOS, ESPIRITUAL, PROFISSIONAL e FINANÇAS. Em cada área, enumere tudo o que você quer conquistar, sendo o mais específico que puder, colocando data (“até o dia, do mês de”), local e, ao escrever, visualize-se realizando tais metas. O nosso cérebro acredita no que pensamos, falamos e naquilo que desperta nossos sentidos. Portanto, quando for ler suas metas, todos os dias, durante todo o ano, utilize o poder da visualização, porque as sensações agradáveis que você sentir têm a força de transformar essas metas em crenças, que criam a realidade. Ao escrever suas metas, sonhe grande. Nesse momento, não se preocupe com questões do tipo “Como vou conseguir?”, porque o importante é você saber o que quer.
- Lembre-se que um sonho sem data é apenas uma ilusão; a meta é um sonho com data marcada.

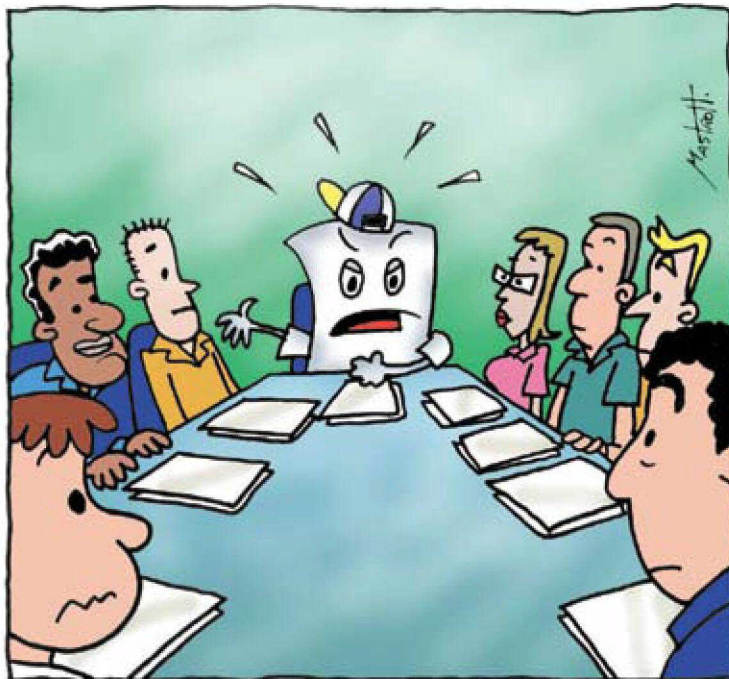
- Guarde bem: para que este novo ano seja muito melhor do que o que passou, procure acompanhar de perto suas metas e sua própria empresa interior – esse patrimônio de riqueza infinita que depende só de você.

Para ilustrar este tema, ofereço-lhe um conto, de autor desconhecido, que demonstra que não são os amuletos ou simpatias que vão lhe trazer um ano melhor, e sim sua atitude positiva diante de suas próprias responsabilidades: “Um fazendeiro, certa vez, pediu a um sábio que o ajudasse a melhorar sua fazenda, que tinha baixo rendimento. O sábio escreveu algo em um pedaço de papel e colocou em uma caixa, fechou e entregou ao homem, dizendo: ‘Leve esta caixa por todos os lados de sua fazenda, três vezes ao dia, durante um ano’. Assim fez o fazendeiro. Pela manhã, ao ir ao campo segurando a caixa, encontrou um empregado dormindo, quando deveria estar trabalhando. Acordou-o e chamou sua atenção. Ao meio-dia, quando foi ao estábulo, encontrou o gado sujo e os cavalos sem alimentação. À noite, indo à cozinha com a caixa, deu-se conta de que o cozinheiro estava desperdiçando os gêneros. A partir daí, todos os dias, ao percorrer sua fazenda de um lado para outro com seu amuleto, encontrava coisas que deveriam ser corrigidas. Ao final do ano, voltou a encontrar o sábio e lhe disse: ‘Deixe esta caixa comigo por mais um ano; minha fazenda melhorou o rendimento desde que estou com o amuleto’. O sábio riu e, abrindo a caixa, disse: ‘Você pode ter este amuleto pelo resto da sua vida’. No papel estava escrito a seguinte frase: ‘Se queres que as coisas melhorem, debes acompanhá-las constantemente’”.



Aventuras do Zé Pacel na

Primeiro episódio: Fabulosos castelos de areia



Logo de cara, as boas-vindas foram dadas ao novo coordenador de Produção pela própria máquina de papel, que, devido a um probleminha muito simples, mas que ninguém conseguia resolver, havia parado a produção. Zé Pacel passou o mais rápido que pôde pela linha de produção e foi direto para a sala de reuniões, onde os donos da empresa esperavam por ele, como ficou combinado, junto com um seleto grupo de funcionários, escolhidos a dedo pelo RH para compor o time de sucesso a ser “adestrado”, ou melhor, desenvolvido pelo líder.

“Hummm... Como é ótimo voltar das férias! Mesas repletas de papéis que até caem pelas beiradas; aquela cachoeira de e-mails despencando no Outlook Express...Uma montanha intransponível de tarefas para cumprir na linha de produção – sem contar que tudo é prioritário! Que magavilha, gentem; vocês nem imaginam!”, pensavam os funcionários da Papelomania Celulósica, empresa imaginária em que Zé Pacel, nosso líder sabe-tudo, fora contratado para mostrar como se faz uma equipe vencedora.

Depois de tantas escorregadas em sua carreira de liderança, Zé Pacel não se permitia mais errar tanto nem cometer enganos impensados. Ele parecia confiante e esperançoso no sucesso de seu futuro como líder de equipe. Entrou seguro na sala, onde o aguardavam. – “Muito bom dia, meus amigos! Prazer; meu nome é Zé Pacel. Vocês já devem ter ouvido falar de mim. Para quem não sabe, fui o primeiro dono da Papelomania Celulósica e estou aqui hoje, neste primeiro dia, para a gente se conhecer melhor. Afinal, como

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



formação de equipes

vocês devem saber, eu ficarei responsável por torná-los integrantes do melhor e mais produtivo time de trabalho desta Organização Tabajara (risos gerais!) Claro, pessoal, que esta é só uma brincadeira para quebrar o gelo entre a gente, como dizem alguns consultores por aí”, brincou Zé Pacel com os sete técnicos - apelidados pelos companheiros da linha de produção de os “Eucaliptoleiros do Zodíaco” - e diretores presentes.

Para surpresa e felicidade do líder, tinha até uma mulher no time, dando colorido a mais à paisagem da equipe. Então, continuou:

– “Bem, pessoal, vou pedir que vocês se apresentem, já que eu já disse quem sou a vocês, certo? Vamos ser obedientes! Brincadeira, é claro, mas peço se apresentem nesta ordem que vou ler: Juca, Miguela, Marcos, João, Carlos, Jorge e Nilson”.

Juca, o primeiro da fila, explicou em detalhes tudo o que fazia, como era e de como gostava das coisas.

Miguela parecia meio tímida, mas falava mais do que a boca. Marcos pareceu mais dar uma aula de tudo o que sabia, fazendo ainda cara de quem está de saco cheio (aquela de desinteresse completo por tudo, pois ele achava saber mais do que todos os outros da sala). João já chegou chegando, fazendo micagens para fazer todo mundo rir, só faltando cantar lá na frente da sala, muito diferente de Carlos, que pouco falou, mas disse muito em poucas palavras.

Os últimos a se apresentarem foram Jorge, que mediu cada palavra pronunciada e tentou puxar o saco de Zé Pacel, fazendo elogios descabidos ao líder naquele

momento; Nilson, todo “algodãozinho”, engomado e cheio de badulaques, foi o último a falar e parecia estar sendo filmado pelos colegas de seu time.

“Fazer a unidade a partir da diversidade será fácil”, pensou Zé Pacel. Com as mais modernas tecnologias e recursos à disposição, além de salários de acordo com o mercado, nada poderia impedir a realização de seu grande feito!

Mas, apesar de todo o seu empenho e compromisso, assumido com a Diretoria da Papelomania Celulósica, os resultados esperados estavam no forno, em banhotaria, digamos. Para dar aquela forcinha básica, Zé Pacel reuniu todos, conversou de novo, explicou tudinho, redistribuiu as tarefas entre os sete integrantes do time e implorou para que todos se comprometessem com ele, pois precisava daqueles resultados. Só que nada aconteceu, de fato. Então, ele resolveu partir para uma conversa mais severa com a equipe:

– Eu tenho conversado como gente com vocês, explicado o que é para fazer, como, quando e onde, mas parece que vocês estão mesmo brincando comigo, não é? Será que eu falo, por acaso, outro idioma e ainda não me dei conta?”, exaltou-se Zé Pacel com todo mundo. Silêncio total na sala, a não por Miguela, que só conversava com Marcos sem parar, deixando de prestar atenção ao que Zé Pacel queria dizer. Os outros se fingiram de mortos, como se nada fosse de sua responsabilidade.

Mais parecendo uma panela de pressão, de tanto bufar para tudo quanto era canto, mas sem comover ninguém daquele time a abraçar sua causa, Zé Pacel



Liderança

começou a fazer muitas das coisas que ainda estavam por serem feitas pelos integrantes de seu time. Pensava que, dando o exemplo, todos os sete iriam atentar ao fato de que era preciso somar esforços para gerar resultados. Só que a filosofia demonstrativa do líder de nada adiantou para motivar a equipe. Cada vez mais exausto, estressado, irritado, descontrolado e até mesmo cansativo, naquele dia Zé Pacel não se conteve. Ao entrar em casa, deu um verdadeiro show exclusivo para a família: – “Como, como, como?”, gritava ele, olhando para a cara de interrogação de todos em casa, “É possível que aquele bando de letárgicos que se consideram membros de uma equipe que se dá tão bem dizer para mim que está tudo certo e que não falta nada, sem nunca, até hoje, eu poder mostrar àquela Diretoria um resultado gerado em equipe?” A família, sem saber o que dizer, permaneceu imóvel, olhando para a cara de Zé Pacel. Afogado em seu próprio mau humor poluente, ele começou a abrir as gavetas de sua estante e jogar todos os papéis de seu tempo de escola. Acometido pela ira, bateu-lhe uma leve desconfiança sobre a excelência daquele relacionamento tão adorável entre os integrantes de seu time. Finalmente, em silêncio, após se cansar de tanto gritar em vão, ouviu sua voz interior lhe dizer: “Será que o fato de se dar bem significa que as pessoas realmente confiam umas nas outras, a ponto de conseguirem ser transparentes para expor suas fraquezas de caráter?”. “Não”, pensou. Zé Pacel não queria acreditar no que começava a ficar cada vez mais claro dentro dele: jamais seria possível construir uma equipe vencedora se não existisse confiança entre pessoas que trabalham juntas, teoricamente, constituindo um mesmo time – uma confiança verdadeira, capaz de garantir transparência nas opiniões perante o grupo. O líder, em pouco tempo, estava muito esgotado

de tanto lutar sozinho, até perceber que as pessoas estavam protegidas demais atrás de seus próprios muros para estabelecerem quaisquer pontes de ligação... Estavam inacessíveis umas às outras. Naquele momento, reconheceu a impossibilidade de fabulosos castelos de areia sustentarem resultados efetivos. Sem bases sólidas, as relações entre as pessoas daquele grupo estavam frágeis demais para suportar o abalo da pressão de superar desafios e cumprir metas. Ao descobrir isso, Zé Pacel compreendeu por que os resultados não aconteciam, apesar de ter todo o necessário, da tecnologia aos salários equiparados aos do mercado. Abriu seu manual Primeiros-socorros aos líderes desesperados e encontrou o seguinte ensinamento: “Sem funcionar como equipe, uma organização, seja qual for, não consegue elevar sua produtividade, gerar retorno aos acionistas nem mesmo agregar qualquer valor ao cliente!”, dizia a lição de um dos mestres de administração mais respeitados do mundo dos negócios, o professor Tchiko-Tchiko Ladutoku San* . 🙏

Nota: dedico esta coluna ao meu mestre, o professor Yuichi Tsukamoto* (in memoriam), em gratidão a todos os ensinamentos e dedicação a mim. Como homenagem, ele está representado pelo fabuloso professor Tchiko-Tchiko Ladutoku San.

🔗 Nova série

Depois de chegar ao final da trajetória da Liderança Empreendedora, apresentada na série anteriormente publicada na Nosso Papel, Zé Pacel parte para um novo desafio da vida corporativa: formar uma equipe vencedora! Acompanhe as novas aventuras de Zé Pacel na formação de equipes ao longo de 2007!



Você sabe o que é benchmarking?



O recorde de salto triplo do João do Pulo durou dez anos. Durante todo esse tempo, os melhores atletas treinavam e competiam buscando repetir a marca de 17,89 metros alcançada pelo João em 1975. Eles faziam isso porque era um desafio e também porque sabiam que era uma meta possível. Alguém já havia conseguido. As empresas também têm recordes de produtividade e de desempenho que servem de estímulo para outras organizações com processos semelhantes. Esses bons resultados conseguidos pelas empresas – e que servem de referência para o estabelecimento de metas em outras – são chamados de benchmarks. Por exemplo, os alemães conseguem produzir papel com consumo de apenas 1,5 m³ de água por tonelada. Esse resultado (benchmark) serve de estímulo para que



em nossa fábrica busquemos soluções que permitam reduzir ainda mais o consumo de água. Afinal, se eles conseguiram, com algum esforço e criatividade também chegaremos lá! A procura dos melhores resultados (benchmarks) e das práticas que permitem alcançá-los chama-se benchmarking. Você sabe qual é o benchmark para o processo no qual você trabalha? Afinal, no jogo da produção, ser benchmark é ser o campeão!

Benchmark – O melhor resultado já encontrado para um indicador.

Benchmarking – O processo de procura dos benchmarks e das práticas que permitem obtê-los.

Falando em indicadores...

Imagine a seguinte situação: depois de muita emoção acompanhando o campeonato, chega o dia da decisão e seu time conquista mais uma taça. Enquanto comemoram, você e os amigos lembram com alegria o resultado de cada jogo.

Vitória! O time chegou aonde chegou porque marcou gols e ganhou muitos dos jogos. Afinal, o sucesso do time pode ser medido pelo número de partidas ganhas, não é? Numa empresa, também podemos medir o sucesso

por indicadores como faturamento no mês e número de clientes satisfeitos.

Só que o técnico não acompanha apenas os resultados como o número de partidas ganhas e gols feitos. Ele sabe que tem de se antecipar e identificar os problemas antes que afetem os resultados mais importantes para o time. Assim, ele monitora o número de passes errados, a quantidade de finalizações e o número de vezes que o time consegue roubar a bola. Com esses indicadores, o treinador tem condições de avaliar e mexer no time antes de começar a perder.

Na fábrica acontece a mesma coisa. Embora o interesse seja a “bola na rede” – o faturamento –, acompanhar indicadores como produtividade, disponibilidade de máquina e energia consumida permite aos gestores se antecipar aos problemas e providenciar manutenções ou trocas de parâmetros operacionais.

Afinal, a empresa é um time e não pode perder o campeonato da disputa pelos melhores clientes. Agora responda: Para quais indicadores seu trabalho do dia-a-dia contribui? 🗣️

Indicador – É uma forma de representação quantificável das características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo (Tadachi Takashina).



Imagem é Tudo

Anúncios que dão resultado



Na última edição da Nosso Papel, falamos da importância de divulgar sua empresa e dos cuidados que você deve ter nessa hora. Agora, vamos refletir um pouco mais sobre uma das principais ferramentas utilizadas para esse fim: o anúncio. Acompanhe um exemplo do que pode acontecer quando a divulgação não é bem feita:

O Sr. Asdrúbal Matrimônio, proprietário da gráfica Casamentos & Casórios Ltda., especializada em convites de casamento com dobras e cortes especiais, oferecia um serviço altamente requintado e personalizado. Sua maior divulgação acontecia boca a boca, pois os clientes satisfeitos indicavam a gráfica Casamentos &

Casórios para seus amigos e parentes.

Com o objetivo de aumentar o volume de produção, o Sr. Asdrúbal Matrimônio resolveu ampliar a divulgação. Por sua própria conta – e risco –, reservou meia página do jornal de circulação nacional de maior tiragem pelo período de cinco dias. Pediu que seu sobrinho Juninho Lapiseira, aluno de uma escola de computação gráfica, fizesse um anúncio “joinha” para enviar ao jornal. Juninho Lapiseira, garoto de traço firme, não poupou capricho para pintar, em grande estilo, uma linda catedral no meio de um bosque formado por uma majestosa vegetação no alto de uma montanha, com uma belíssima visão panorâmica, em um lindo dia de céu azul e sol intenso. Na

ilustração, a frase de efeito: “Se seu futuro passa por aqui, ligue para encomendar seu convite”. A expectativa era de que todos entendessem que, passar por aqui, se referia ao caminho do altar para a união eterna. O anúncio tinha simplesmente o telefone da gráfica. O Sr. Asdrúbal Matrimônio, tio coruja, achou fantástica a criatividade de Juninho. Todos os pombinhos que pretendessem se casar certamente ligariam para a gráfica. A partir do dia da veiculação, a gráfica Casamentos e Casórios passou a receber telefonemas de todo o País, só que as pessoas não queriam encomendar convites de casamento, e sim ganhar um convite para visitar a belíssima catedral anunciada no jornal.



Essa história não tem um final triste. Apesar de amargar o prejuízo com a veiculação dispersiva e a comunicação equivocada, o Sr. Asdrúbal descobriu que, sem a ajuda de uma agência de propaganda, fica muito arriscado iniciar qualquer processo de divulgação ou ação de marketing. Diferentemente do que muita gente pensa, agências de propaganda não são apenas privilégio de grandes empresas que contam

com polpudas verbas. Existem também – e em número crescente – pequenas agências para atender às necessidades das micro e das pequenas empresas.

De qualquer maneira, deve sempre prevalecer a seguinte pergunta: “O anúncio está adequado e vai atingir meus objetivos?”. As perguntas listadas na tabela a seguir podem lhe ajudar nisso. Pense nas questões apresentadas e mãos-à-obra! 🍷

ANUNCIANDO DE FORMA CONSCIENTE

Antes de aprovar um anúncio, verifique se todos – ou grande parte – dos pontos levantados abaixo são atendidos.

O ANÚNCIO:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 Está dirigido ao público certo? 2 É fiel aos objetivos propostos? 3 Tem apelo de venda correto e criativo? 4 Possibilita que o cliente se identifique de forma favorável ao apelo utilizado? 5 É de fácil leitura? 6 Apresenta uma mensagem clara e convincente? 7 Destaca visualmente o produto e a marca? 8 Valoriza e destaca os benefícios do produto? 9 Transmite credibilidade? 10 Utiliza referências testemunhais e o prestígio do produto? 11 Gera desejo de compra? | <ul style="list-style-type: none"> 12 Estimula o cliente a procurar o produto imediatamente? 13 Tem personalidade distinta em relação ao destaque da concorrência? 14 Tem linguagem de acordo com as características específicas do veículo/mídia em que será publicado? 15 Deixa dúvidas ou pontos obscuros? 16 Tem texto longo que não diz nada ou é curto e omissivo? 17 Tem título que induz à leitura do texto? 18 Possui alguma frase forte ou oferta irrecusável que leve o cliente a comprar? 19 Tem mensagem realmente dirigida ao cliente? 20 Tem ilustrações/fotos que demonstram o produto em situação de uso? |
|---|---|

Baseado no texto Avaliação da Eficácia do seu Anúncio, publicado na Série Saiba Mais – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).



Papéis sanitários em 2007

Início de ano, planos de desenvolvimento acelerado... Como está o segmento de papéis para fins sanitários? Quais são as perspectivas para o ano que está começando? Em 2006, com base em análises

prévias, a produção deve ter atingido 780 mil toneladas, o que significa 9% de todo o volume brasileiro de papéis. As vendas ao mercado interno, que vamos projetar para 2007, devem encerrar

o ano por volta de 750 mil toneladas. Na tabela a seguir, relacionamos essa variável com o Produto Interno Bruto (PIB), o índice que mede o crescimento do País. Nos últimos 11 anos, temos:

Ano	Vendas de Papeis Sanitários*		Produto Interno Bruto**	
	Toneladas	%	Bilhões de R\$ (2005)	%
1996	544,6	-	1.598,7	-
1997	564,7	3,7%	1.651,0	3,3%
1998	573,6	1,6%	1.653,2	0,1%
1999	570,3	-0,6%	1.666,1	0,8%
2000	595,6	4,4%	1.738,8	4,4%
2001	617,4	3,7%	1.761,6	1,3%
2002	670,8	8,6%	1.795,6	1,9%
2003	681,5	1,6%	1.805,3	0,5%
2004	735,1	7,9%	1.894,5	4,9%
2005	778,0	5,8%	1.937,6	2,3%
2006	779,1	0,1%	1.976,4	2,0%
06/96		43,1%		23,6%
Médio Anual		3,6%		2,1%

Fonte: * Bracelpa / ** MDIC

A relação entre essas duas variáveis pode ser estatisticamente explicada por um ajuste linear que resulta na seguinte equação:

$$\text{VENDAS} = 9,6213 \times \text{PIB} - 413,41$$

$$R^2 = 0,9886$$

O índice de correlação entre as duas variáveis, de

98,86%, é bastante significativo, permitindo o uso desta equação para especularmos 2007. Assim, considerando dois possíveis cenários para a economia em 2007, teremos, no caso de um PIB que cresce 3,5%, segundo a expectativa dos analistas financeiros, vendas de 780 mil toneladas – 4,8% a mais do que o registrado em 2006.

Para um PIB com alta de 5%, como a expectativa do governo, as vendas crescerão 7,9%, podendo superar 800 mil toneladas. Como a capacidade nominal instalada de produtos acabados está por volta de 920 mil toneladas por ano, as indústrias estão capacitadas para atender sem problemas à demanda em 2007. 🌱

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					1.025,80	1.019,50	-0,6%	727,38	723,99	-0,5%
A - Matérias-primas					632,21	632,21	0,0%	385,66	390,22	1,2%
Aparas(1)					596,08	596,08	0,0%	348,91	353,47	1,3%
. Brancas I	t	964,00	964,00	0,0%	212,08	212,08	0,0%			
. Brancas IV	t	400,00	400,00	0,0%	384,00	384,00	0,0%			
. De ondulado	t	290,76	294,56	1,3%				348,91	353,47	1,3%
Frete Aparas 100 km	t	30,62	30,62	—	36,13	36,13	0,0%	36,74	36,74	0,0%
B - Utilidades					393,59	387,29	-1,6%	341,73	333,77	-2,3%
Óleo Combustível(2)	t	664,27	631,13	-5,0%	126,21	119,91	-5,0%	159,42	151,47	-5,0%
Energia Elétrica(3)	MWh	243,07	243,07	0,0%	267,38	267,38	0,0%	182,30	182,30	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 praticados 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