

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 14

CONTROLE DA QUALIDADE

Como garantir a qualidade desejada pelo fabricante e pelo usuário final do papel



METÁFORAS DO MARKETING

Conheça as cinco principais metáforas do marketing e aplique este conhecimento na formulação de estratégias mais efetivas

40 ANOS
ABTCP

Associação Brasileira Teórica de Celulose e Papel

Cada motivo

BANCO DE IMAGENS ABTCP



**Por Patrícia Capó – MTb
26.351-SP**

(Coordenadora de Comunicação e
Jornalista Responsável de Publicações da 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

“Busque o progresso e não a perfeição”. Enxergar isso de um ponto de vista mais abrangente significa colocar o foco na jornada, na caminhada através dos anos de vida que passamos neste planeta. Se preferirmos refletir sob o prisma do negócio, poderíamos falar do planejamento, dos projetos que cada um desenvolve durante seu tempo de vida nas empresas. Em resumo, trata-se de “evolução”! A palavra provém do Latim – evolutio, que significa “desabrochamento”. Todos nós precisamos nos soltar de nossa “casca” para crescer como seres humanos que somos, ou seja, mudar a forma de fazer as coisas, substituir velhos hábitos ruins por outros melhores, entre outras atitudes.

Nesta edição, a fábula das Aventuras de Zé Pacel na Formação de Equipes aborda a questão da responsabilidade, isto é, habilidade na resposta a tudo o que nos acontece e aparece pela vida afora. Aprender a assumir responsabilidades significa evoluir, progredir, crescer! Exatamente quando tudo está fácil, também é fácil para todos nós assumir responsabilidades. O problema surge quando as coisas não vão bem... É nesse momento que nossas resistências tomam conta de nós, travancando nosso progresso, sob a justificativa de que “nada está acontecendo como a gente queria”. Conclusão? “Eu não quero mais integrar aquela equipe na qual ninguém se entende, estar naquele processo que sai sempre com falhas” e assim por diante. O controle da qualidade na produção, tema da coluna Linha de Produção, tem de começar em cada um de nós. Como? Na hora em que repassamos parte de nosso trabalho para outros prosseguirem, agregando a parte deles, até chegar ao acabamento do produto.

Visto sob esse ângulo, controle de qualidade requer cuidado nosso e dos outros, apoiado em parâmetros definidos pelo cliente, para aquilo que ele deseja receber na entrega da produção. A atenção é ainda maior no caso de vendas externas e importações, assunto abordado na coluna Empresa Legal.

Cada um de nós tem seus próprios motivos para progredir ou suas próprias resistências, que acabam nos fazendo regredir em nossas jornadas. Cabe a cada um de nós a escolha do que reforçar com as emoções: o lado positivo, o sonho, a esperança individual, ou o lado negativo de nós mesmos, o desespero quando nada está dando certo, para dar ainda mais força ao pessimismo, que pode nos afundar em um mar de autocríticas e julgamentos preconceituosos. Pergunte a si mesmo o que você quer, pois a resposta está dentro de cada um. Só você pode absolver ou condenar você mesmo. Pense nisso!

Sumário

Linha de Produção Controle da qualidade de papéis – Generalidades	4
Empresa Legal Exportação e importação para pequenas e médias empresas <i>Parte IV - Final: Depois de comprar e vender, como transportar? Que garantias eu tenho?</i>	6
Questão Pessoal Busque a sua excelência	8
Liderança Aventuras do Zé Pacel na formação de equipes <i>Quinto episódio: "Acho que vai chover..."</i>	11
Papeleiro Consciente Equipamento de proteção individual (EPI)	15
Gestão Total Programa de Qualidade Total do Século XVIII	16
Imagem é Tudo Metáforas do Marketing	18
Indicadores Carga tributária	21



Revista Nosso Papel – Ano II, nº 14 – Setembro/Octubro – 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 35 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: patriciacapo@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

Jornalismo e Publicidade

Editora responsável: Patrícia Capó - MTb. 26.351-SP

Editora-assistente: Luciana Parecin - MTb. 46.445-SP

Colaboração de pauta: Adriana Caserani (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: Fm&is Comunicação e Marketing - (11) 3237-4046

Gráfica: Editora Parma

Tiragem: 70 mil exemplares

Circulação Nacional: nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro

Distribuição: Correios e Tecno courier

Distribuição gratuita

Apoio: ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado

(11) 3831-9844

Bracelpa - Associação Brasileira de Celulose e Papel

(11) 3885-1845

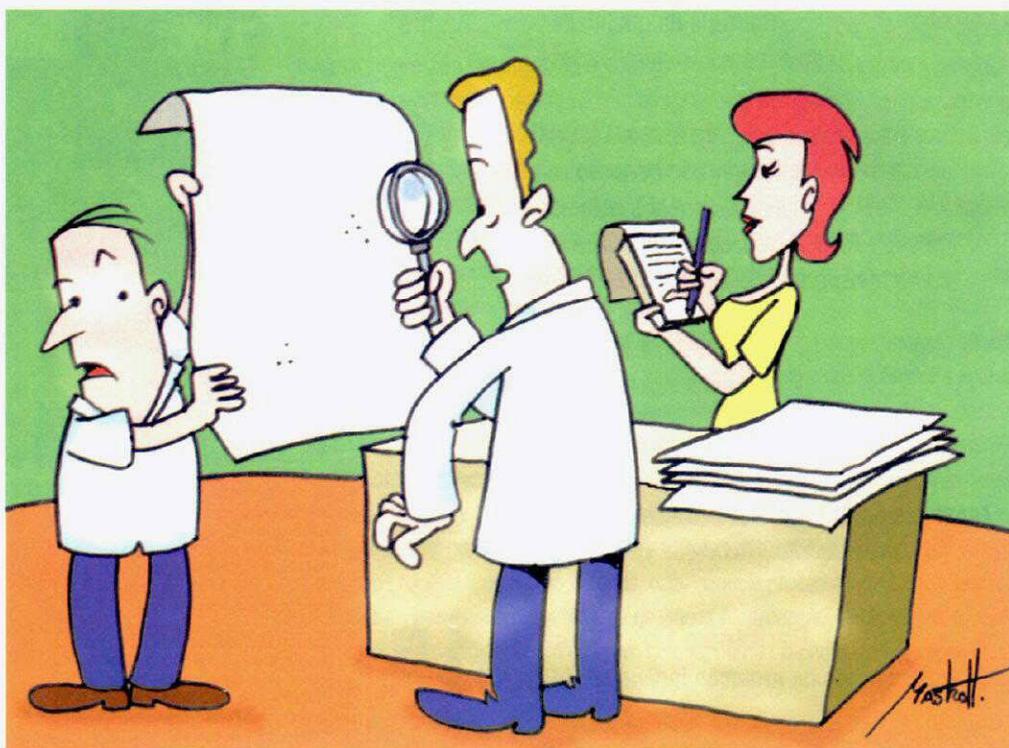
Os artigos assinados e os conceitos emitidos pelos entrevistados são de responsabilidade exclusiva dos signatários e emittentes.

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.



Linha de Produção

Controle da qualidade de papéis – Generalidades



MARIO MASTFOTTI

O controle da qualidade, durante e após o processo de fabricação, tem o objetivo de verificar e assegurar ao papel os requisitos padrão – ou próprios - de sua categoria ou aqueles estipulados por fabricante e usuário, de modo a garantir desempenho funcional adequado do próprio papel ou do artefato dele derivado. Assim, as especificações e a amplitude das variações nas propriedades do papel devem ser claramente estabelecidas entre as partes.

Ocorre que nem sempre o cliente - o usuário do papel -, pode definir todas as características e os correspondentes desvios nas grandezas envolvidas, sendo por isso de importância fundamental um trabalho inicial de definição de valores limites, mínimo e máximo, admissíveis em cada dos requisitos fundamentais – ou seja, estruturais, mecânicos e ópticos - em questão. Da mesma forma, é importante considerar a interdependência qualitativa de determinadas

propriedades, para que não sejam estipuladas condições conflitantes.

O pleno conhecimento do processo e do produto final do convertedor do papel será de grande suporte - necessário mesmo -, para o manejo seguro dos parâmetros de qualidade e a adequação correta do papel ao produto final. Por sua vez, a avaliação e comparação de amostras de papéis que tiveram bom e mau desempenho no processo de conversão poderão fornecer indicações práticas do que eventualmente corrigir ou melhorar, contribuindo para que o cliente convertedor tenha ganho de produtividade e qualidade, um forte meio de afirmação do fornecedor.

Com tais procedimentos, será possível atribuir valores equilibrados a cada das características dos papéis, e a especificação, assim construída, se refletirá em boa satisfação das expectativas de ambas as partes.

Especificando bem

A importância das etapas da especificação e da indicação dos controles da qualidade a praticar se estende também à formação dos custos de produção. Especificações desnecessariamente restritivas ou que busquem excessiva margem de 'segurança' podem induzir a aplicação de aditivos, insumos ou fases de controle encarecedores e dispensáveis.

Por exemplo, imagine-se um papel especificado com alta alvura e baixo índice de pintas/área. No caso de haver ótimo processo de depuração poderão ser utilizadas apenas pós consumo como matéria-prima, ainda que depuração estendida cause alguma perda de fibras. Contudo, caso o sistema disponha de depuração apenas discreta, poderá ser necessária a utilização de fibras virgens, as quais, certamente, irão interferir na rentabilidade da operação. Realmente,

a composição do mix de material fibroso e de aditivos, e provavelmente também de condições operacionais da máquina, será função do conjunto de especificações adotado.

Controle eficaz

Em efeito, para a obtenção e manutenção de produto configurado dentro dos parâmetros estabelecidos será de importância básica que todo o processo seja previamente coordenado e ajustado.

Devem passar por avaliação a composição da massa, os procedimentos de refino, de depuração, de dosagens de aditivos e os ajustes de máquina; estes em seus aspectos primordiais, como seriam a orientação das fibras na formação da folha, os bons perfis T de gramatura e umidade, teor correto da secagem e a sua regularidade.

O velho procedimento de "passa - não passa", infelizmente ainda bastante usual, já não é admissível. Seria desperdício inaceitável reprovar um rolo de papel na enroladeira por não cumprir com determinado padrão sem haver atitude analítica quanto a causas e a possíveis correções em algumas das fases do processo, não excluídos aspectos de manutenção e boa ordem de equipamentos, sistema periféricos e acessórios. Um importante auxiliar na análise de falhas poderá ser o diagrama de 'causa-efeito', também definido como 'espinha-de-peixe', diagrama que orienta quanto a ações corretivas pertinentes a determinada origem de problemas. Resta o fato, contudo, que a construção correta do diagrama sempre dependerá do bom conhecimento dos fundamentos e das técnicas de fabricação, o que implica na busca de melhores conhecimentos através de leituras técnicas apropriadas. Enfim, é para lembrar sempre: qualidade é fundamental para o sucesso da empresa e de todos os envolvidos. Até a próxima. 



Empresa Legal

Exportação e importação para pequenas e médias empresas

**Parte IV - final:
Depois de comprar
e vender, como
transportar?
Que garantias eu
tenho?**



Para concluir a temática dos artigos anteriores, vamos tratar agora de questões de pós-compra/venda: transporte e seguro de produto, com o objetivo de orientar as empresas na escolha do meio de transporte mais seguro e também no seguro da carga até o destino final.

Desde o início da atividade de troca de produtos entre as civilizações, o homem utilizou meios de transporte para os bens e produtos negociados entre aldeias e vilas próximas. Com o passar dos séculos, os mecanismos de transporte foram se aperfeiçoando, até que a humanidade chegasse aos modais hoje empregados. Como exemplos, há as hidrovias, as ferrovias, as rodovias, as vias aéreas – e ainda as combinações desses meios, que formam os sistemas multimodais.

O transporte por meio hídrico, também conhecido como aquaviário, é o mais expressivo no mercado internacional (Fiesp, 2006). Do ponto de vista interno de um país, o modal terrestre

se mostra o mais importante, enquanto o aéreo, apesar de ser o menos utilizado, ocupa o segundo lugar de importância no que se refere ao valor da mercadoria transportada (veja a seguir).

Principais tipos de transporte

Transporte terrestre

A modalidade de transporte rodoviário é a mais utilizada para trechos internos, mas tende a perder espaço nos próximos anos com a intensificação do modal marítimo de cabotagem, do ferroviário e, em menor escala, do fluvial. Contribuem para esse cenário o alto custo e o volume carregado, em especial quando se transportam cargas de baixo valor agregado. A flexibilidade é a característica que diferencia o transporte rodoviário dos demais, ou seja, a disputa pela carga pode ser ganha ao se pensar que não há um trajeto fixo a ser percorrido, de forma que pequenas e médias empresas podem se associar e formar um *pool* para o transporte de suas mercadorias.

Por Pedro de Toledo Piza, Consultor Jurídico Ambiental
E-mail: pedro.piza@poyry.com
Telefone: (11) 3472-6933

O transporte terrestre ainda abrange o tipo ferroviário. A partir da década de 1990, as ferrovias passaram pelas privatizações, o que ocasionou recuperação do modal e modernização de seus equipamentos. Esse tipo de transporte oferece enorme vantagem no quesito *velocidade* e conta com diversos meios de acondicionamento nos vagões, que podem ser abertos, frigoríficos, especiais para produtos químicos e explosivos, etc., incluindo a possibilidade de *contêineres*. A desvantagem fica por conta do trajeto fixo e da pouca ou nenhuma versatilidade de alteração de curso preestabelecido.

Transporte aquaviário

O transporte aquaviário é realizado por barcos, navios e barcaças, etc., sendo dividido em marítimo, fluvial e lacustre (realizado em mar, rio e lagos, respectivamente). Quando se tratar de transporte de mercadorias em mar para o mesmo país, recebe o nome de *cabotagem* – por exemplo, o transporte da Aracruz Unidade Guaíba (RS) para a Aracruz Unidade Barra do Riacho (ES). Quando a navegação envolve países diferentes na origem e no destino, se chama de *longo curso*, como o caso da navegação entre o porto de Rio Grande e Montevidéu, no Uruguai.

Os veículos mais expressivos no transporte aquaviário são os navios, os quais possuem diversas categorias e peculiaridades que os distinguem entre si: graneleiros, frigoríficos, de carga geral, especiais para produtos químicos e líquidos, etc. Para agilizar o transporte nos navios e seu descarregamento, as cargas são acondicionadas de maneira especial. Denomina-se *unitização* de car-

ga, que pode se dar por *big bags*, *paletes* ou *contêineres*, de forma a agrupar a carga e otimizar o transporte.

Transporte aéreo

A modalidade aérea também pode ser nacional (cabotagem) ou internacional. Sua utilização não se dá para produtos convencionais, mas para cargas especiais de grande valor. Seria caro demais para o setor de celulose, por exemplo, usar este meio de transporte de um país a outro. Além disso, o volume de carga seria fator de encarecimento do frete.

Sua utilização é ampla nos casos em que o fator “tempo” é determinante para o empreendedor.

Transporte fluvial

O tipo fluvial, que se dá em hidrovias internas, pode, igualmente, ser nacional ou internacional. Por sua vez, os transportes lacustres (insignificantes hoje no mundo, em volume e prática) são realizados em lagos, como, por exemplo, para um transporte de cavacos de madeira entre o Brasil e o Uruguai pela Lagoa Mirim (Estado do Rio Grande do Sul).

Quais são as garantias?

Uma vez escolhido o meio de transporte, o empresário tem de pensar em modos de preservar aquela carga! Nesse ponto entra o seguro, com o objetivo de garantir que a exportação/importação não se perca em decorrência de avaria ou dano. No caso de acontecer algo, o empresário que fez o seguro recebe uma indenização, ou seja, com natureza de reposição do bem e nunca de lucro para o contratante!

O valor pago às empresas que contratam seguro (também denominadas *seguradas*) se chama *prêmio*, cujo valor está ligado a tipo de transporte, meio de embalagem, índices de acidente (ou *sinistralidade*), entre outros fatores estipulados no contrato. A *franquia* é representada pelo valor mínimo que o beneficiário paga se ocorrer o *sinistro*.

As partes envolvidas são as *seguradoras*, os *contratantes*, as *corretoras* (intermediárias) e, ainda, a Superintendência de Seguros Privados (Susep), entidade fiscalizadora no Brasil vinculada ao Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), além do Brasil Resseguros (IRB), que cuida do resseguro.

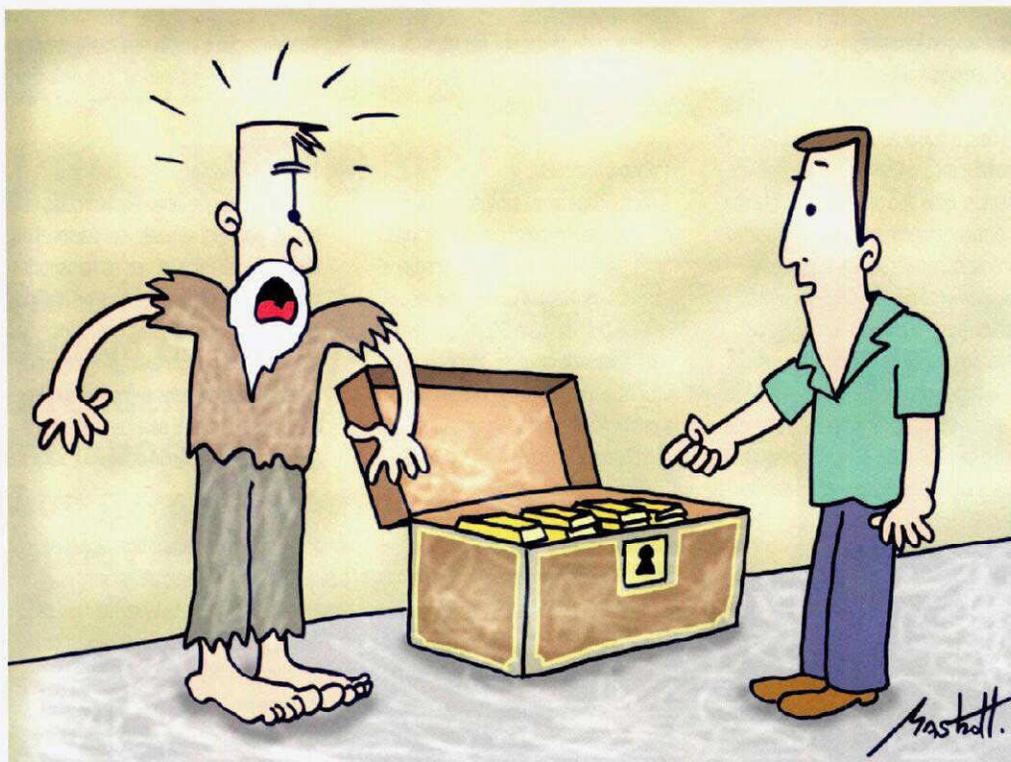
O seguro tem coberturas básicas e adicionais. As coberturas básicas são as fixadas para abranger os eventos que ocorrerem com o transporte em si, como naufrágio, colisões de tráfego, encalhe, carga lançada ao mar, tombamento, etc. Para questões relacionadas fora do transporte, são contratadas as coberturas adicionais, que se realizam mediante pagamento de prêmio adicional.

Além do seguro da carga, feito pela contratante, existe o seguro do transportador, para proteger os veículos de transporte quanto às mercadorias transportadas, bem como de eventuais reclamações de clientes e seguradoras.

Enfim, apontaram-se aqui os modais e as formas de garantia das cargas. Cada empresa, independentemente de seu tamanho, deve realizar com consultoria própria um estudo avançado de logística para otimização de resultados, redução de custos e até substituição de combustíveis por biodiesel, entre outras opções que podemos abordar nos futuros artigos. Um abraço e até lá!



Questão Pessoal



MARIO MASTROTTI

Busque sua **excelência**

Embora a imperfeição ainda faça parte da natureza humana, a busca pela perfeição, pelo acerto, pelo bem-feito ou, melhor ainda, pela excelência deve ser uma constante em sua vida. Jamais se acomode com suas imperfeições ou dificuldades, porque você está neste mundo para se desenvolver em todos os campos de seu viver. Quando digo isso, não quero incitá-

lo à mania de perfeição ou à eterna insatisfação! Não é isso! Quero chamá-lo à realidade, para que você reaja diante de seus problemas. Cada dificuldade que surge em sua vida é um novo desafio a lhe chamar para a ação, para sair de sua "zona de conforto" e decidir mudar. Uma das maiores virtudes do ser humano, a meu ver, é a gratidão, a capacidade de a pessoa saber

contar as bênçãos que a vida lhe oferece, ao invés de viver se lamentando pelo que lhe falta. O que mais observo nas pessoas gratas é a característica de, mesmo muito satisfeitas com o que já têm, sempre buscarem por mais: mais amigos, mais sucesso, mais alegria de viver, porque sabem que merecem compartilhar da abundância deste universo.

Por Eliana Barbosa, palestrante, autora dos livros *Acordando para a Vida*, *O enigma da bota e Cara a cara com alguém muito especial – Histórias e lições inspiradoras para você se conhecer... e vencer!* (Novo Século Editora) e apresentadora de programas motivacionais em TV e rádio.
Sites: www.elianabarbosa.com.br e www.showtv.com.br (Programa de TV na Internet – Bem viver).
Contato: elianaconsultora@terra.com.br.

Por outro lado, vejo pessoas se queixando de tudo, envolvidas nas pesadas nuvens das lamentações. O que elas não percebem é que suas atitudes negativas rejeitam a prosperidade e, nesse turbilhão de queixas, acomodam-se em levar uma vida mediana, em serem como os outros e se deixarem levar pela opinião alheia. O triste é que mediano é sinônimo de medíocre... Assim, o mundo, infelizmente, está cheio de pessoas medíocres que nem percebem o quanto o são. Acham-se populares e modernas, sem perceber que são apenas pessoas influenciáveis, a quem falta o desenvolvimento de uma personalidade forte e segura. Falta-lhes, também, auto-estima e autoconfiança, porque acreditam que, para serem aceitas, precisam ser como os outros, e justamente por aí enveredam pelo campo da mediocridade. Na vida profissional, isso é típico. A maioria fica feliz se consegue fazer um bom trabalho, quando, na verdade, o “bom” é pouco para se vencer na vida. O competitivo mercado global não se interessa mais por profissionais bons, mas sim por aqueles que buscam a excelência em suas decisões e atitudes. Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) disse, certa vez, que “somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. John Kennedy (1917 – 1963) falou: “O conformismo é carcereiro da liberdade e inimigo do crescimento”.

Reflita bem sobre a sua vida – pessoal e profissional – e pare de se contentar com o “mais ou menos”. Acredite em seu potencial e saiba que, dentro da natural imperfeição humana, é dever de cada um fazer o melhor do melhor, para que este mundo possa realmente evoluir de forma mais rápida. Diante de tantos escândalos na política de nosso país, nós, brasileiros, estamos vivendo momentos de descrença e vergonha. Entretanto, o grande segredo para que seu futuro seja brilhante e promissor é descobrir seu próprio brilho interior, sua força infinita de mudar a realidade em que vive, sem ter de jogar a responsabilidade de seus desacertos e infortúnios no mundo externo, nos políticos, nas autoridades, nos pais, nos maus exemplos de quem quer que seja. Cada pessoa, neste mundo, é dona de suas próprias escolhas – de sucesso ou fracasso –, e são essas escolhas que traçam as linhas de seu presente e de seu futuro. No livro *O Poder do agora*, o autor Eckhart Tolle conta uma história de um mendigo que, por anos e anos, ficou sentado no mesmo lugar, debaixo de uma marquise, até que um dia uma conversa com um estranho mudou sua vida. Pediu sua esmola, como de costume, e o estranho, que nada tinha a oferecer, apenas lhe perguntou o que tinha no baú em cima do qual o mendigo estava sentado. Ele respondeu:

“Nada; isto aqui é só uma caixa velha que encontrei aqui. Já nem sei há quanto tempo sento em cima dela.” O homem, curioso, antes de ir embora, insistiu para que o mendigo a abrisse e visse o que continha. O mendigo, então, resolveu abrir a caixa. Teve de fazer força para levantar a tampa e mal conseguiu acreditar ao ver que o velho caixote estava cheio de... ouro!!! É preciso que você entenda que a excelência, o sucesso e a felicidade tão almejada já estão aí, dentro de você, algumas vezes escondidos pelos seus traumas, pelas suas crenças negativas da infância ou pelas programações pessimistas daqueles que o cercam. É preciso entender, também, que a excelência pessoal e profissional só é possível para aquele que cultiva dentro de si a ética e a honestidade como valores primordiais do viver e pauta suas escolhas a partir de tais valores. Por isso, eu sempre digo que é chegada a hora de acordar!!! Pare de colocar expectativas nos outros e comece já a olhar para seu próprio sol interior, enxergando suas qualidades mais preciosas – o seu tesouro –, que, se for bem aproveitado, pode levá-lo à realização de todos os seus mais caros sonhos. Pare de mendigar as atenções dos outros e assumo, de vez, o comando de sua vida, que lhe confere o dever e o direito de escolher o melhor caminho para sua realização e felicidade! 🌟



Além de produzir os melhores rolamentos, a NSK trabalha para formar bons profissionais e também cidadãos, criando oportunidades para as futuras gerações por meio do desenvolvimento sustentável.

Esta é a NSK – participando efetivamente da melhoria do presente e da construção de um futuro solidário.

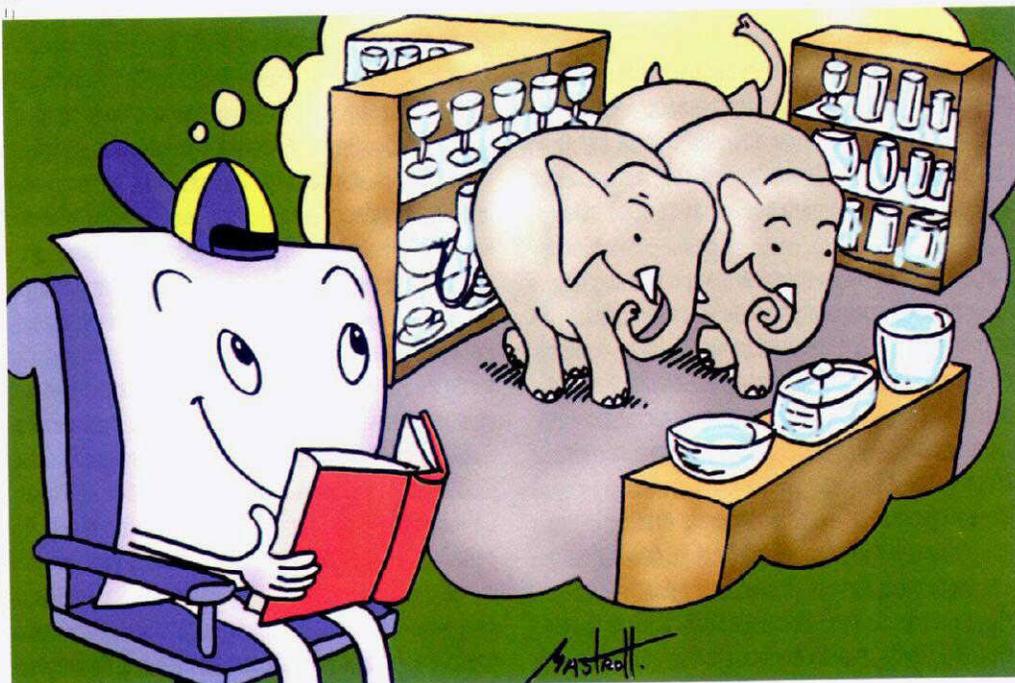
NSK Brasil Ltda. | 11 3269-4741
marketing@nsk.com | www.nsk.com.br

NSK
Criando oportunidades.



Liderança

Nosso Papel



MARIO MASTROTTI

Aventuras do Zé Papel na formação de equipes

Quinto episódio: “Acho que vai chover”

“Se um observador do mundo corporativo pudesse nos contar em forma de comédia as cenas mais impressionantes de algumas tragédias das inter-relações pessoais nas empresas, poderíamos assistir figurativamente a um filme de elefantes a passear por entre os corredores de uma loja de cristais raros e tentando não deixar nada cair...”

dizia a passagem do texto de um livro organizacional que Zé Papel vinha lendo há alguns dias. Continuando o texto, o autor do livro buscava esclarecer mais o tema, explicando que essa cena era uma típica representação daquelas situações do tipo “saia justa” em que somos colocados diversas vezes sem nem saber o motivo, mas que

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



Liderança

deixa claro aos demais profissionais presentes o desconforto, pelo desconhecimento do assunto, que você sente ao estar sendo chamado naquele exato momento a dar uma posição! Não se irrite, pois pode ser apenas uma “pegadinha” aplicada por seu coordenador, só para confirmar se você está esperto, garoto!!!!

Chegada a hora de se preparar para o último treinamento da primeira fase de sua aventura na formação de equipes triunfadoras. Zé Pacel fechou seu livro, rindo da semelhança daquela fábula cômica sobre ambientes e relações organizacionais com diversas passagens por situações em sua carreira de consultor da liderança.

Diferentemente das aulas anteriores, este seria um encontro especial, porque Zé Pacel levaria todos os seus pupilos para uma atividade interativa que estava preparada para acontecer próximo da linha de produção da Papelomania Celulósica. Ele preparou algo divertidíssimo: o jogo da batata quente! Com certeza, se você um dia já teve infância, é bem provável que tenha experimentado esta maravilha do século com seu grupo de amigos e rido muito, além de respirar fundo, quando não foi você exatamente quem ficou com a batata quente nas mãos, sem ter mais para quem repassar.

- Bem, pessoas, é hoje o grande dia de vocês, não é mesmo? Dá para notar nessas carinhas tão lindinhas o quanto vocês estão motivados, comprometidos, com vontade de serem originais uns com os outros, sem medo de ser feliz, certo?

Enquanto Zé Pacel fazia seu discurso para a seleta equipe candidata a refletir o que é realmente um time de vencedores, Juca, o Detalhista, da área de Desenvolvimento de Negócios, estava preocupado em anotar cada palavrinha, para não perder nenhum detalhe daquela conversa inicial. Dona Miguela, aquela do Marketing, não calava a boca, conversando com a pessoa do lado, e nem havia prestado a mínima atenção ao que Zé Pacel estava

propondo para o jogo educativo.

Marcos, ah, o senhor Sabe-Tudo, do TI (Tecnologia da Informação), ouviu apenas o nome do jogo e já sabia tudo. Por isso, considerou desnecessário prestar mais atenção à proposta. Aliás, até saiu do local da atividade, para ir dar uma “olhadinha” em seus e-mails, e encontrou Nilson, o estrelinha da equipe, saindo do banheiro, pois teve de ir conferir se o seu cabelo estava mesmo bem “pentelhado”. Em um outro canto, ouvindo atentamente o discurso de Zé Pacel antes do início do jogo educativo de equipe, estavam os demais três “Eucaliptoheiros do Zodíaco”: João, da área de Vendas, contando suas piadinhas a cada palavra pronunciada por Zé Pacel; Carlos, o mais ponderado de todos, responsável pelo Suporte ao Cliente, e Jorge, que já tinha calculado há quanto tempo eles estavam ali parados, sem produzir nada, dando prejuízo financeiro à empresa, segundo sua visão profissional de finanças desumanas da Papelomania Celulósica...

- Uel, pessoas... Todos preparados para começar o jogo? - perguntou Zé Pacel à equipe.

- Como quem cala consente - concluiu Zé - vamos começar agora mesmo!

Sorteou os nomes de cada um que ficaria em determinada posição na linha de produção da fábrica, mandou cada um para seu posto e avisou que a regra principal do jogo da batata quente era que o grupo não poderia deixá-la cair nunca, independentemente do que acontecesse. Existia uma ordem de posicionamentos da equipe, mas Zé Pacel não deixou claro qual seria a ordem de circulação da batata quente nem se cada um deveria, conforme sua ordem, segurar a batata quente, de onde quer que ela viesse.

Ninguém tinha entendido quase nada. Os poucos que tinham prestado a devida atenção às explicações prévias tinham entendido mais ou menos e

estavam inseguros. Sem contar, sem avisar antes, Zé Pacel lançaria, no meio do jogo, mais batatas quentes entre a equipe, que teria de dar conta de sustentar todas no ar. Representando as batatas quentes, Zé Pacel lançou balões de ar em vez de bolas de borracha.

Logo de cara o resultado já foi catastrófico! Avaliação de pró-atividade? Quase zero, pois sempre os mesmos saíam de seus postos para buscar os balões arremessados sem direção e já estavam exaustos de tanto correr, enquanto os outros ficavam sempre esperando os balões chegarem até eles... O mesmo resultado foi observado no quesito "persistência" na busca de resultados pela equipe. Imagine um bando de perdidos que saem correndo feito loucos, sem nem saber para onde estão indo, atropelam meio mundo pela frente e conseguem estourar alguns balões, dando de cara com os outros, que também saíram correndo sem direção, na tentativa de resolver tudo sozinhos... Foi aquela "magavilha" que quase sempre se vê no movimento das equipes em situações de pressão e aceleração. Para um plano em comum de resultado esperado para o jogo, o desempenho da equipe triunfadora em potencial precisava melhorar um pouco para ser considerado péssimo, na avaliação de Zé Pacel. A responsabilidade de um resultado em equipe era de todos, naquele caso, em igual proporção, já que todos tinham o mesmo nível técnico. Só que todos haviam apresentado a mesma fragilidade definida pelo nosso líder Zé Pacel – a quinta na interatividade das equipes: a "fuga da responsabilidade" individual pelo resultado do time. A consequência dessa fraqueza estava mais do que clara: baixo desempenho.

Quando Zé Pacel cansou de enxergar a realidade da distância entre a teoria, que ele havia ensinado, e a prática dos conceitos comportamentais até então passados para a equipe, que buscava um melhor

desempenho, ele apitou o fim do jogo da batata quente, que tinha sido segurada por uns, mas nem sequer tocada por outros, que se esquivaram da participação, por terem de se empenhar mais em prol da superação das fraquezas da equipe. Sem palavras, Zé saiu da linha de produção muuuuuuuu decepcionado, levando na memória as cenas das fragilidades que haviam pesado negativamente no resultado geral do time, e, por um momento, lembrou-se de um certo comercial de televisão no qual o jogo era interrompido, de repente, pela "impressão" de um dos jogadores, que dizia "Acho que vai chover" no exato momento que um de seus parceiros lhe pedia uma ajuda financeira. O comportamento presenciado por Zé Pacel havia sido muito parecido, pois todos deram uma de perdidos, fazendo de conta que os prejuízos causados pelas perdas de resultados nada tinham a ver com cada um deles...

O desfecho do relatório da primeira fase de treinamento de Zé Pacel para formar seu time de vencedores dizia assim: "Porque o ego de cada um fora maior que a atenção aos resultados, todos perderam o jogo; a falta de comprometimento com os parceiros do time gerou justificativas de dúvidas – antes não levantadas pelo grupo – sobre os limites de atuação de cada um na equipe durante o jogo. Por isso, cada um preferiu permanecer em seu porto seguro, sem nem ao menos confrontar um com o outro após o término do jogo sobre a paralisia durante a partida, só para evitar o conflito e o desconforto das diferenças interpessoais". Qual seria, agora, seu plano para mudar aquele resultado prático? É esse guia prático para reverter as cinco principais falhas do trabalho em equipe que os leitores da revista Nosso Papel irão conhecer a partir da próxima edição! Boa sorte ao nosso líder em suas aventuras na formação de equipes triunfadoras...



Presente: o momento ideal para planejar o futuro

Gerar conhecimento e criar oportunidades: inspirados por um objetivo comum, Voith e Senai desenvolvem uma parceria que reflete seu comprometimento com o futuro.

Em 40 anos de apoio e incentivo à formação de novos profissionais, mais de 1500 jovens conquistaram a chance de escrever uma história

de realização e hoje alguns integram as empresas do Grupo Voith.

Responsabilidade social e dedicação à educação são os valores que conduzem a marca Voith em sua trajetória de liderança e compromisso com as gerações futuras.

www.saopaulo.voithpaper.com

Voith Paper

VOITH
Engineered reliability.

Equipamento de proteção individual (EPI)



Não importa se a empresa é pequena, média ou grande, a proteção dos trabalhadores precisa ser sempre prioridade. Quando se leva a saúde a sério, tanto os funcionários quanto os empregadores saem ganhando. Por isso, o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), como luvas, máscaras, óculos e protetores auriculares, entre outros, é tão importante. O EPI tem a finalidade de neutralizar a ação de certos acidentes que poderiam causar lesões ao trabalhador e protegê-lo contra possíveis danos à saúde decorrentes das condições de trabalho.

Os EPIs devem ser usados como medida de proteção quando:

- não for possível eliminar o risco através da utilização de equipamentos de proteção coletiva;
- for necessário complementar a proteção individual;
- se realizarem trabalhos eventuais e em exposições de curto período.

É muito importante que todos os funcionários estejam conscientes quanto à importância e o modo correto de utilizar cada EPI. Portanto, indica-se treinamento para todos os envolvidos, além de um constante programa de conscientização dos trabalhadores.

Legalmente existem algumas exigências quanto ao uso de EPIs, tanto para o empregado quanto para o empregador. Confira a seguir.

Obrigações do empregador:

- adquirir o tipo de EPI apropriado à atividade do empregado;
- fornecê-lo gratuitamente;
- treinar o trabalhador quanto ao seu uso adequado;
- tornar obrigatório o uso;
- substituir imediatamente o EPI danificado ou extraviado;
- responsabilizar-se pela manutenção e pela esterilização, no que couber.

Obrigações do empregado:

- usar o EPI indicado, apenas para a finalidade a que se destinar;
- responsabilizar-se pela guarda e pela conservação do EPI que lhe for confiado;
- comunicar qualquer alteração no EPI que o torne parcial ou totalmente danificado;
- responsabilizar-se pela danificação do EPI, pelo seu uso inadequado ou fora das atividades a que se destina, bem como pelo seu extravio.



MARIO MASTROTTI





MARIO MASTROTTI

Programa de Qualidade Total do Século XVIII

Ao tomar contato com o livro *Autobiografia*, escrito por Benjamin Franklin (1706-1790), vê-se claramente que sua vida foi pautada por diversos princípios que o tornaram não apenas conhecido, mas venerado. De origem humilde, alcançou, por mérito inquestionável, a nobre participação como

co-redator da Declaração de Independência dos Estados Unidos, além de ter sido diplomata e representado seu país na Europa durante 25 anos. Foi editor e autor, filósofo, cientista e inventor – isso tudo sem falar de seu senso de justiça, pois seria necessário considerável espaço para des-

crevê-lo. Ajudou muitos a crescer. Soube dividir sem ter de abandonar o espírito capitalista que o tornou um homem rico. Contudo, o que se pretende demonstrar aqui é a presença da qualidade total em sua vida pessoal e profissional, em uma época, ressalte-se, em que a Revolução Indus-

trial dava seus primeiros sinais de existência na Inglaterra.

Benjamin Franklin dedicou-se arduamente a se desenvolver com base em 13 virtudes, das quais apenas três serão apresentadas, em razão do foco ora pretendido:

“Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar; destinar uma hora para cada uma de nossas tarefas”.

Observe-se a presença de método e, em destaque, a ferramenta Seiton (senso de arrumação ou organização, uma das atitudes essenciais àqueles que buscam introduzir a qualidade total em sua rotina). Tais atitudes formam o programa 5S, desenvolvido pelos japoneses após a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de se criar e manter um ambiente que estimule a excelência no desempenho, a participação e o

desenvolvimento do colaborador e da organização. Mais: *“Limpeza: não tolerar a falta de limpeza no corpo, no vestuário ou na habitação”.* Correspondentemente, trata-se do senso de limpeza, ou, em sua denominação original, Seisou.

Franklin adiantou-se em alguns séculos ao propor seu programa de qualidade total. Calcule, ainda, a produtividade resultante de uma autodeterminação como a seguinte: *“Não perder tempo; ter sempre entre as mãos qualquer trabalho útil; suprimir todas as ações desnecessárias”.*

Logo, faz sentido o sucesso por ele obtido. A utilização sistemática de virtudes lhe rendeu resultados que até hoje impressionam. Sua visão futurista permitiu-lhe evoluir ao longo da carreira. As virtudes sempre o acompanharam; elas

eram parte dele.

Por conseguinte, ao virar esta página da história e dar atenção à época atual, é prudente perguntar: “Os profissionais do século XXI têm se esforçado vigorosamente a fim de desenvolver a qualidade total? Transformam-na em crença pessoal, indissociável, ou serve apenas como um instrumento temporário (quando utilizada)?”.

Há séculos foi possível empregar a qualidade total de maneira extraordinária. Que razões atuais impedem de se repetir tal façanha ou ainda de melhorá-la, através do aperfeiçoamento constante (ou *Kaizen*)? Pense seriamente no caso. Invista mais em si mesmo e na maneira de realizar suas atividades profissionais. A qualidade está em você. Ultrapasse sua própria marca. Dedique-se e enxergue séculos à frente. ●

Por Armando Correa de Siqueira Neto, psicólogo e diretor da Self Consultoria em Gestão de Pessoas. Professor e mestre em Liderança pela Unisa Business School.
E-mail: selfcursos@uol.com.br



Imagem é Tudo

Metáforas do Marketing

A formulação de planos de marketing é altamente influenciada pelos modelos mentais dos responsáveis pela tomada de decisões. Um modo de nos aprofundarmos neste assunto é observarmos as principais metáforas do marketing. Como salienta Gareth Morgan, autor do livro *Imagens da organização*, "usamos a metáfora sempre que tentamos compreender um elemento da nossa experiência em face de outro. Assim, a metáfora prossegue por meio de afirmações implícitas e explícitas de que A é (ou parece) B. Quando se diz que 'o homem é um leão', usa-se a imagem do leão para chamar a atenção dos aspectos do homem parecidos com o leão".

METÁFORAS

Desse modo, ao identificarmos as principais metáforas do marketing, ampliaremos nossa

compreensão sobre essa atividade e nos tornaremos aptos a formular estratégias mais efetivas. São cinco as principais metáforas do marketing:

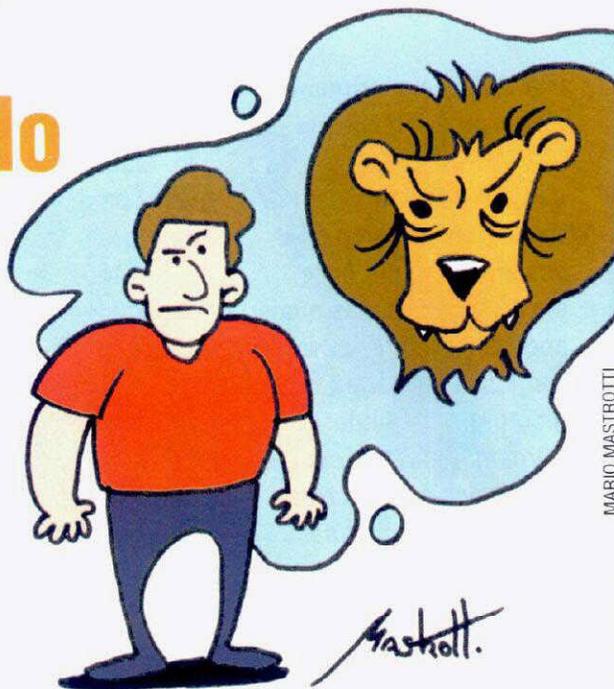
1 – A primeira delas, e a mais óbvia, é ver o marketing como uma guerra.

O mercado é um campo de batalha, os concorrentes são os inimigos e o território a ser conquistado são os clientes. As estratégias formuladas a partir dessa metáfora visam aniquilar a concorrência com ataques violentos, sem um limite claro para o uso dessa violência. Os clientes assim conquistados

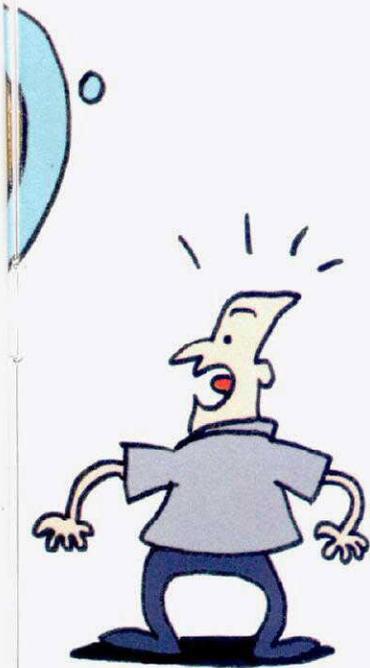
tornam-se reféns dessas empresas – as outras opções foram duramente enfraquecidas.

2 – O marketing pode ser visto também como disputa de poder entre empresas e entre empresas e clientes.

As estratégias visam submeter a outra parte à vontade da empresa. Os monopólios, oligopólios, monopsônios e oligopsônios utilizam nitidamente essa estratégia. Novamente, os clientes não têm opções, vêem suas necessidades e desejos pouco satisfeitos e, provavelmente, deixarão a empresa quando obtiverem alternativas.



MARIO MASTROTTI



3 – As ações de mercado podem ser também vistas como passos de um jogo.

Existem regras claras e as estratégias visam tão-somente à superação dos rivais. Normalmente, essa estratégia traz benefícios aos clientes – como preço mais baixo –, mas pode enfraquecer os jogadores – com menores margens de lucro, por exemplo.

4 – A quarta maneira de ver o marketing é pela idéia de troca. Esta idéia é considerada por muitos autores a base do marketing. As estratégias formuladas visam à satisfação das partes. Deve-se identificar o que a outra parte deseja para fazer sua oferta e, em contrapartida, receber o que a empresa deseja. A troca também pode ser vista entre empresas, através de joint ventures, alianças estratégicas, etc.

5 – Finalmente, a quinta metáfora refere-se à idéia de comunidade.

As estratégias formuladas visam à criação de interdependência. As empresas fazem parte de um sistema social e devem preocupar-se com o bem-estar dos demais envolvidos – não só os acionistas, como também os funcionários, os clientes e a comunidade em geral. Devem eliminar suas atividades que trazem danos ao sistema e incentivar as benéficas.

CONCLUSÕES

Algumas considerações finais devem ser feitas:

- a utilização das duas primeiras metáforas tende a trazer resultados no curto prazo, mas pode criar dificuldades para o futuro da empresa, pois não visa à criação de lealdade do cliente;
- a terceira metáfora, embora desenvolva nos clientes a preferência por seu produto, não necessariamente cria lealdade e pode trazer prejuízos para a ação da empresa;
- as duas últimas metáforas voltam-se para o longo prazo, pois visam, mais do que as outras, à criação de lealdade no consumidor, seja por uma melhor identificação de suas necessidades e desejos, seja pela criação de laços emocionais;
- finalmente, não existe uma metáfora melhor que outra; as estratégias devem ser formuladas de acordo com os desafios de mercado de cada empresa e com as preferências de seus dirigentes.

Por João Baptista Vilhena, vice-presidente e sócio do Instituto MVC, com 26 anos de experiência profissional em Treinamento, Consultoria e Coaching nas áreas de Educação, Gestão, Marketing, Negociação, Vendas e Distribuição. Mestre em Administração pela FGV e pós-graduado em Marketing pela ESPM/RJ. www.institutomvc.com.br

Nosso negócio é cultivar o desenvolvimento sustentável.

AZUL PUBLICIDADE

Mais do que produzir celulose e papel, a VCP sabe que uma empresa saudável só sobrevive sem provocar custos socioambientais. Adequar processos e práticas a padrões legais e normativos não é suficiente. É preciso pensar e agir de forma diferenciada e enfrentar os dilemas associados ao negócio.

Sustentabilidade envolve a criação de valor com públicos estratégicos e a promoção dos direitos humanos. Por isso, a Empresa participa de esforços para o desenvolvimento sustentável, assim como atua na gestão dos seus impactos e na integração das questões econômicas, sociais, culturais e ambientais nas suas regiões de influência.

A VCP orienta suas estratégias pela sustentabilidade e busca participar da construção de uma sociedade mais justa.



Votorantim

Celulose e Papel

PRESENTE RESPONSÁVEL.
FUTURO SUSTENTADO.



Carga tributária



Sempre que se fala em reciclagem, o tópico principal são os benefícios que a atividade representa para o meio ambiente, o que é, diga-se de passagem, absolutamente inquestionável. Nesse sentido, o próprio governo, em todas as suas esferas, vem adotando e alardeando medidas para o incremento da reciclagem. Assim, há desde programas de coleta seletiva na esfera municipal até leis federais que incentivam a criação de cooperativas, aumentam o consumo de material reciclado nas repartições públicas e determinam que

os materiais recicláveis gerados nas atividades do governo sejam obrigatoriamente encaminhados para cooperativas de catadores. Na teoria, tudo perfeito. O que parece estar faltando é uma visão sistêmica sobre a cadeia da reciclagem, pois, quando olhamos pelo lado da indústria, está ocorrendo um violento aumento da carga tributária. Nosso setor recicla 3,5 milhões de toneladas de papel todos os anos. Incentivar a coleta, a atividade do catador, e, ao mesmo tempo, onerar o consumidor é uma combinação que tende a

não dar certo. Primeiro, tivemos a chamada "MP do Bem", que se transformou na Lei nº 11.196, de 21.11.2005, e que, em seu Artigo nº 47, vedou às empresas fabricantes de papel reciclado o crédito de PIS e Cofins sobre as compras de aparas, aumentando o custo da matéria-prima em 9,25% em uma única penada. Como resultado, o custo de produção subiu de 3% a 4%, dependendo do tipo de papel produzido. Mais recentemente, a Lei Federal nº 123/06 passou a vedar a apropriação e a

transferência de créditos de impostos e contribuições originados pelas empresas enquadradas como micro e pequenas e, agora, com a criação do “Supersimples”, que unifica impostos e taxas federais e estaduais para essas empresas, os governos estaduais estão adequando suas legislações, impedindo também o crédito do ICMS originado

nas compras de aparas, o que poderá encarecer em até 18% a parte da matéria-prima adquirida com os aparistas enquadrados como empresa de pequeno porte. O assunto, controverso, vem gerando muitas dúvidas, mas, ainda que não haja uma definição, já gera desestímulo à atividade de reciclagem, pois uma

das possíveis alternativas para a indústria é deixar de comprar material das micro e pequenas empresas, que, em última instância, são aquelas que a nova legislação pretendia ajudar. É preciso que exista o entendimento de que não se estimula a reciclagem sem que se incentive toda a cadeia, do catador até a indústria.

Custos de Produção

	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo			R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Jul.	Ago.	Var. %	Jul.	Ago.	Var. %	Jul.	Ago.	Var. %
Custo Parcial de Produção					1.152,72	1.169,63	1,5%	1.000,28	1.019,42	1,9%
A - Matérias-primas					737,72	754,67	2,3%	631,50	650,70	3,0%
Aparas ⁽¹⁾					711,47	728,42	2,4%	604,80	624,00	3,2%
. Brancas I	t	1.143,75	1.129,17	-1,3%	251,63	248,42	-1,3%			
. Brancas IV	t	479,00	500,00	4,4%	459,84	480,00	4,4%			
. De ondulado ⁽²⁾	t	504,00	520,00	3,2%				604,80	624,00	3,2%
Frete Aparas 100 km	t	22,25	22,25	-	26,26	26,26	0,0%	26,70	26,70	0,0%
B - Utilidades					415,00	414,95	0,0%	368,78	368,72	0,0%
Óleo Combustível ⁽³⁾	t	776,98	776,72	0,0%	147,63	147,58	0,0%	186,48	186,41	0,0%
Energia Elétrica ⁽⁴⁾	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 - email: pedrovb@terra.com.br

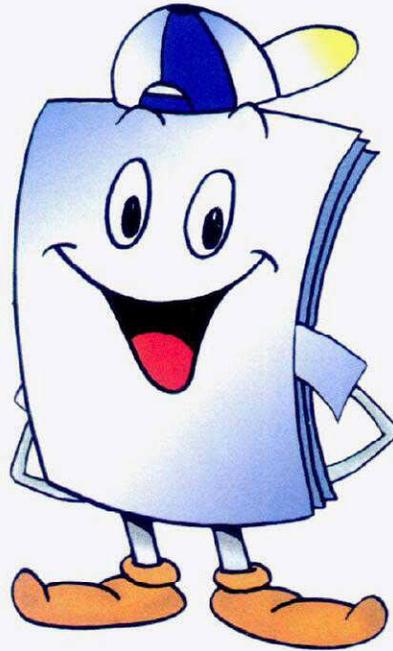


ABTCP-ZELLCHEMING 2007

40º CONGRESSO E EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL
40th PULP AND PAPER INTERNATIONAL CONGRESS & EXHIBITION

OBRIGADO!

Durante os quatro dias do evento você esteve em contato com as melhores novidades do setor de celulose e papel, visitou mais de 240 expositores, assistiu a palestras e workshops e, com certeza, deve ter feito ótimos contatos. Para nós, da ABTCP, sua visita é a nossa melhor recompensa!



A ABTCP agradece sua visita e espera reencontrá-lo em 2008, para participar de mais um evento promissor e repleto de oportunidades.

WWW.ABTCP2008CONGRESSOEXPO.ORG.BR



ABTCP 2008
41º CONGRESSO E EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DE CELULOSE E PAPEL
em 2008, em São Paulo, dentro do complexo da EXPO-SANTO PAULO

Realização



Co-realização



Agência de Viagens



Patrocinadores

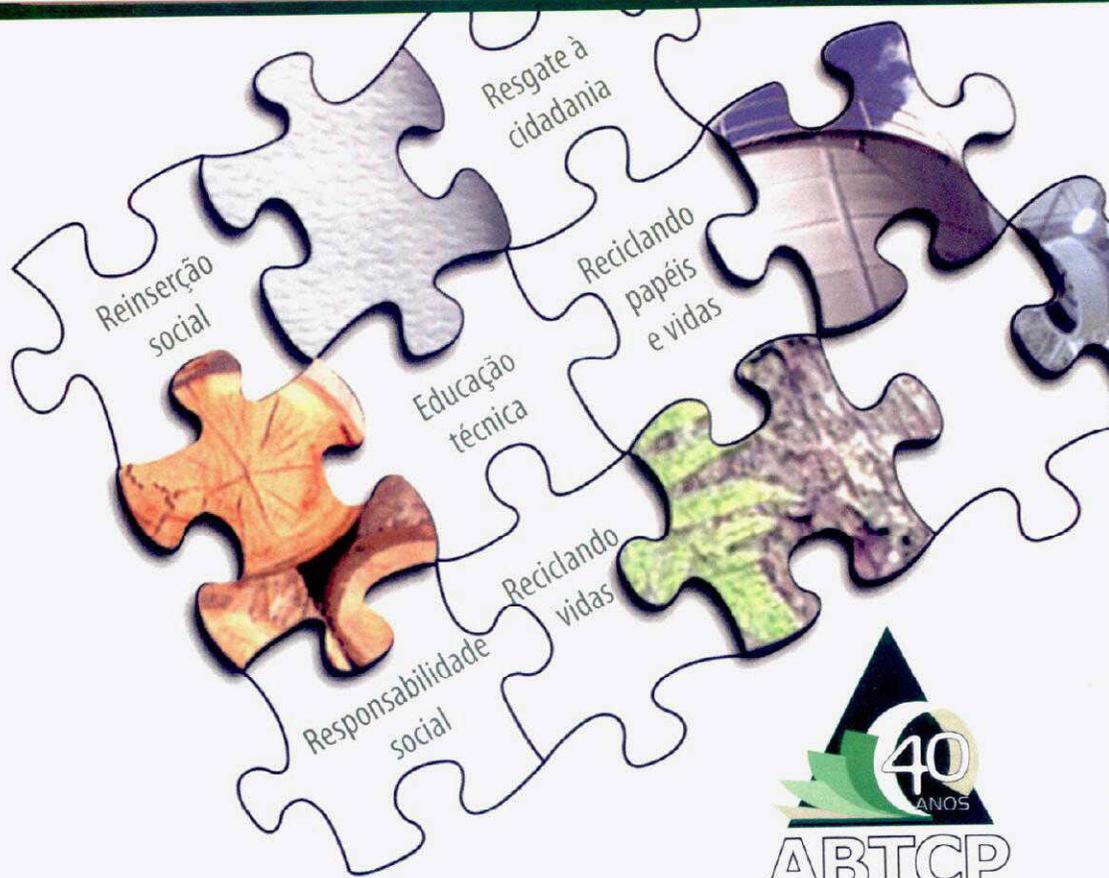


Apoio



Publicações Oficiais





Investidores Sociais ABTCP As peças de um futuro melhor

O Investidor Social ABTCP contribui para a educação técnica do setor e para o resgate à cidadania de grupos menos favorecidos socialmente, por meio da capacitação em papel reciclado artesanal e conhecimentos relativos ao mundo do papel.

É o papel reciclado reciclando vidas.
É a ABTCP e seus Investidores fazendo um futuro melhor.

Conheça os atuais Investidores Sociais do setor:

NSK

VOITH
Engineered reliability.


Votorantim
Celulose e Papel

www.abtcp.org.br