

Nosso Papel

Exemplar cortesia

Uma publicação bimestral da ABTCP para a educação no setor

R\$ 2,50

Edição nº 22

DESTINTAMENTO

O processo que realiza a remoção de tintas de impressão aderidas às fibras recicladas



DELEGAÇÃO

Por que é tão difícil delegar tarefas com êxito?



Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel

Na trilha da vida

Não é nada fácil começar o ano da forma como o mundo começou 2009: em crise. Obstáculos, muitos esforços para poucos resultados; enfim, dar o máximo e receber o mínimo de retorno desanima qualquer mortal.

Olhamos à nossa volta, e a nebulosidade parece não abaixar mais. Não sabemos quando será possível enxergar alguma luz no fim do túnel. Temos vivido dias em que até os sistemas de informação de nossas empresas parecem não responder mais de forma eficaz!

A situação está se refletindo em nossas vidas pessoais. Sobram motivos para pensar em abandonar tudo e deixar à deriva, para ver o que acontece. Nesta edição, Dr. Pedro Piza, nosso colunista, conta em *Empresa Legal* uma experiência que nos demonstra resultados de absurdos oficiais praticados em nome da Lei Ambiental.

O mundo perdeu os referenciais ao ponto de nos perguntarmos se estamos assistidos pela justiça ou "in-justiça" brasileira. Não sabemos mais definir ao certo o que é respeito! Imaginem, então, como nos sentimos em relação a tantas informações, muitas vezes contraditórias!

É preciso cada vez mais critérios, limites, etc. É necessário pensar muito e agir pouco. Senão, tomamos decisões que nos farão voltar atrás e perder tempo, que não foi utilizado para pensar antes de fazer. Na coluna *Imagem é Tudo* iremos abordar esse assunto do ponto de vista da análise e do uso das informações em favor da empresa.

Para acrescentar novidade à linha editorial da *Nosso Papel*, abriremos o ano apresentando uma nova série em *Liderança*. Zé Pacel irá vivenciar novas aventuras em suas histórias fabulosas, para mostrar o que falta ao líder que não gera resultados. Nesta edição comentaremos também desempenho da produção de papéis sanitários e de embalagem, destinação de fibras secundárias e, em *Questão Pessoal*, perseverança. Será uma ótima oportunidade de refletir e perceber se realmente queremos o que achamos que desejamos.

Um abraço a todos e até a próxima edição da *Nosso Papel*, que neste ano, excepcionalmente, terá circulação trimestral!

Patrícia Capó

BANCO DE IMAGENS ABTCP/SERGIO SANTORIO



Por Patrícia Capó

MTb 26.351-SP

Coordenadora de Comunicação
e Jornalista Responsável de
Publicações da ABTCP

Telefone: (11) 3874-2725

Email: patriciacapo@abtcp.org.br

Sumário

Linha de Produção

O destintamento de
fibras secundárias

04

Empresa Legal

O desabafo do ambientalista

08

Liderança

Zé Pacel começa uma
nova aventura...

12

Questão Pessoal

O valor da perseverança

14

Gestão Total

Sem delegação só há irritação

16

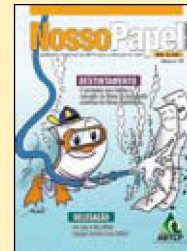
Imagem é Tudo

Inteligência de mercado: o
Marketing da vez

20

Indicadores

22



Revista Nosso Papel – Ano IV, nº22 Janeiro/Febrero/Março – 2009

Publicação trimestral 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: patriciaacapo@abtcp.org.br / luciana@abtcp.org.br

Jornalismo e Publicidade

Editora responsável: Patrícia Capó - MTb. 26.351-SP

Editora-assistente: Luciana Percin - 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: Fmais Comunicação e Marketing - (11) 2528-7100

Gráfica: Copypress

Tiragem: 35 mil exemplares

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

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.



O DESTINTAMENTO DE FIBRAS SECUNDÁRIAS

Destintamento é o processo responsável por efetuar o destacamento e a remoção de tintas de impressão aderidas a fibras recicladas, com o objetivo de melhorar as propriedades ópticas de polpas e papéis obtidos a partir de aparas impressas. Para a devida

remoção e dispersão das partículas de tinta no meio aquoso, são aplicados agentes químicos juntamente com calor e energia mecânica, e a separação dessa sujidade ocorrerá na sequência, mediante processos de lavagem ou flotação, ou, ainda, por procedimento híbrido que

combina esses dois sistemas. Vale considerar que a extensão do grau de remoção de tinta será dependente, além do próprio processo, de variáveis como tipo de tinta, técnica de impressão, substrato do impresso e idade da impressão.

Polpa destintada é principalmente destinada à produção de papéis gráficos, papéis tissue ou coberturas brancas de papelcartão, o tipo *white top*.

Agentes químicos

No destintamento, são aditivos químicos essenciais os surfactantes – agentes tensoativos que modificam a tensão superficial dos componentes de uma suspensão. Entende-se como tensão superficial a força de atração que atua nas superfícies de separação (interfaces) de líquidos e sólidos. Como surfactantes específicos importantes, devem ser lembrados:

- os detergentes, para remoção das tintas da superfície das fibras;
- os dispersantes, para manter as partículas de tintas dispersas e prevenir sua redeposição nas fibras ou outras partículas;
- os agentes espumantes, para reduzir a tensão superficial da água e promover a formação de espuma, que será o elemento agregador e transportador das partículas de tinta.

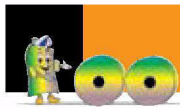
São normalmente adicionados ainda outros químicos para a intensificação da ação dos surfactantes, sendo os mais comuns: soda, para criar alcalinidade (especialmente quando é aplicado peróxido de hidrogênio) e também para facilitar a soltura da tinta por efeito do inchamento causado às fibras; silicato de

sódio, como agente umectante e redutor da tensão superficial de líquidos, o que inibe a redeposição da tinta; peróxido de hidrogênio, como alvejante e preventivo contra o amarelecimento de polpas que contenham pastas mecânicas; e quelantes, para evitar a decomposição (perda) de peróxido por íons de metais pesados.

Processo de lavagem

Trata-se de técnica essencialmente baseada na diferença de tamanho entre os componentes fibrosos da massa e as partículas de tinta. Nesse sistema, os detergentes e os dispersantes são adicionados já no ato da desagregação das aparas, efetuada nas melhores condições possíveis para que ocorra dispersão dos componentes das tintas em partículas bem finas, depois removidas na fase de lavagem, usualmente de multiestágio.

Lavagem é o efeito obtido mediante o rápido desaguamento da polpa, um processo que também remove eficientemente finos e pigmentos. Há equipamentos especialmente desenhados para efeito de lavagem, pois existe diferença entre lavagem e desaguamento. Equipamentos concebidos para o desaguamento – adensamento por filtros de discos ou prensas – não produzem forte efeito de lavagem por formarem camada filtrante, que tende a reter partículas de tinta. Por sua vez, sempre que essas partículas forem bem pequenas (<20 µm), a quantidade de tinta removida será teoricamente proporcional à quantidade de água drenada. Para contenção do consumo de água é normalmente adotada sequência de



Linha de Produção

Tabela 1. Remoção teórica de tinta por equipamentos típicos de lavagem

Tipo de lavador	Consistência (% a.s.)		Fator de diluição	Água diluição necessária (L/t a.s.)	Remoção teórica de tinta (%)		
	Entrada	Saída			1 estágio	2 estágios	3 estágios
Peneira tipo side-hill	0,8	~3,0	124	~123.000	~74,0	~93,0	~98,0
Engrossador por gravidade	0,8	~6,0	123	~120.000	~84,0	~97,0	~99,5
Prensa extração inclinada	3,0	~12,0	32,5	~32.000	~72,0	~92,0	~97,5
Prensa de rosca	4,0	~28,0	24	~24.000	~89,0	~98,0	~99,9

Fonte: *Secondary Fiber Recycling*, Tappi Press, pág. 165 / ~ equivale a "aproximadamente"

lavagem em contracorrente. A Tabela 1 informa, aproximadamente, a remoção teórica possível em equipamentos de lavagem.

Processo de flotação

É este o processo de destintamento que se tornou praticamente universal, em função de sua eficiência e da menor perda de fibras, apesar de ser investimento mais caro do que a lavagem. Opera mediante ação seletiva, em que é utilizado ar disperso na suspensão para a separação e transporte das partículas de tinta presentes no meio, ou seja, a flotação é uma tecnologia de separação que faz uso das diferentes propriedades das superfícies das partículas. Ar, na forma de pequenas borbulhas, é misturado com a suspensão fibrosa diluída, com consistência de 0,8% a 1,5%, e as partículas hidrofóbicas (sem afinidade com água) da tinta aderem por colisão às microborbulhas, sendo levadas para a superfície, enquanto as

fibras, por serem hidrofílicas (com afinidade a água), permanecem dispersas na fase aquosa. Segundo a teoria, o número de partículas removidas é proporcional ao número de partículas em suspensão. A camada de espuma e tinta será removida da superfície da suspensão por dispositivo mecânico, por transbordo ou por sucção.

O tamanho das borbulhas é condição importante e pode variar grandemente, pois é determinado pelo desenho dos injetores e por algumas outras condições hidrodinâmicas do sistema, estabelecidas conforme o requerido pelas características da operação. Todavia, há ainda outras numerosas variáveis importantes a influenciar a taxa de flotação, e as principais são lembradas na Tabela 2.

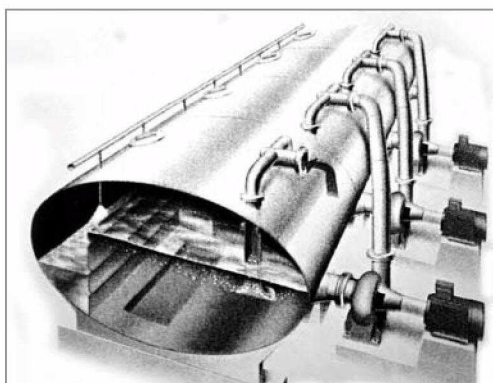
O núcleo de um sistema de flotação é obviamente constituído pelas próprias células de flotação, de variados tipos e fabricantes, e cujo desenho é sempre fator preponderante



Tabela 2. Principais parâmetros que influenciam a probabilidade de flotação

1. Partículas	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade - Tamanho - Conformação - Densidade - Química da superfície - Aglomeração 	3. Mistura	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo - Intensidade - Tempo
2. Borbulhas	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo do gás - Quantidade - Tamanho - Química da superfície - Tipo (dispersa ou dissolvida) 	4. Condições de processo	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade das aparas - Tipo e quantidade de tinta - Tipo e quantidade de carga - Características das fibras - Consistência da flotação - Temperatura da flotação - Tempo de retenção da flotação - Desenho da célula de flotação - pH - Ambiente químico

no desempenho do processo. A probabilidade de colisão entre partículas e borbulhas e a probabilidade de remoção da partícula/borbulha da suspensão são determinadas principalmente pelo desenho da célula; a probabilidade de adesão das partículas às borbulhas será mais pertinente à química das superfícies das partículas. A seguir, a ilustração de uma célula elíptica Voith, com injeção de ar multiponto.



Célula elíptica Voith com multiinjeção de ar

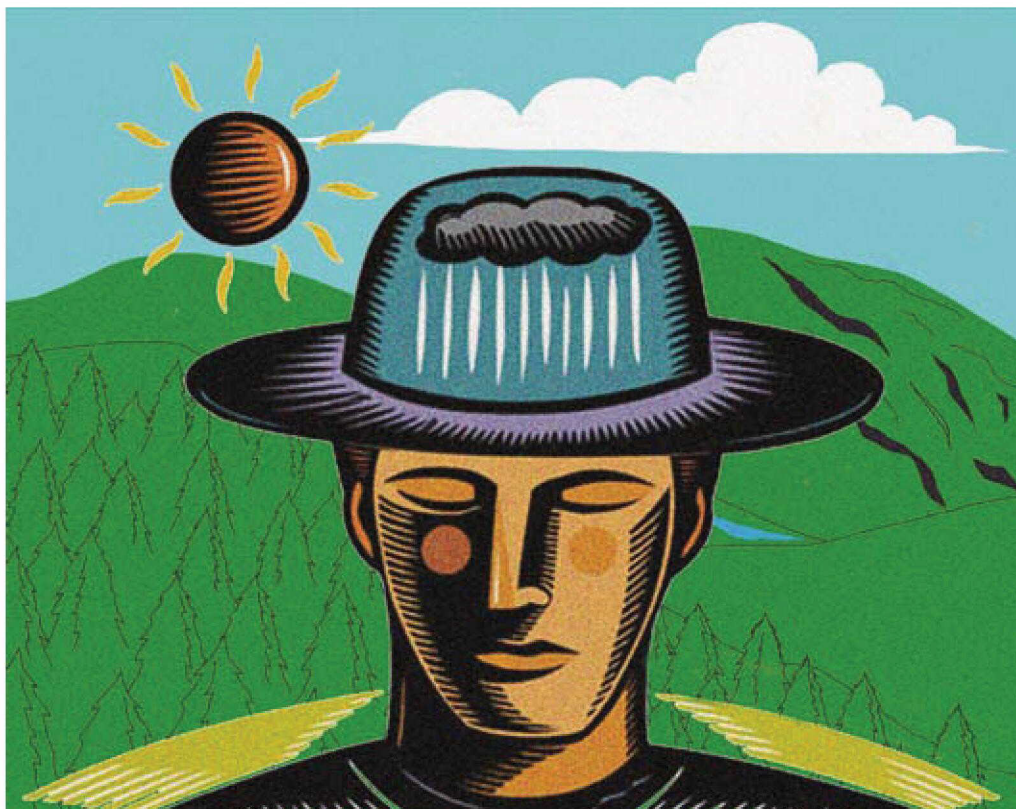
Sistema combinado de destintamento

Para a máxima flexibilidade da operação e qualidade da polpa, pode ser utilizado um sistema que combine lavagem e flotação. No caso, o estágio de lavagem destina-se primariamente à remoção de pigmentos minerais, de finos e de partículas menores de tinta, além de facilitar a operação de flotação que segue, pelo fato de também retirar elementos inibidores da adesão de contaminantes às bolhas de ar. No sistema combinado, a fase de flotação é mais orientada para o tratamento de tintas de dispersão difícil, além de poder remover com eficiência contaminantes flutuantes leves. 🌱

Agradecemos mais uma vez a atenção e até uma próxima vez!



Empresa Legal



O desabafo do ambientalista

Vocês, caríssimos leitores, já vêm acompanhando meus textos nesta revista desde 2006, o que lhes agradeço com muito respeito. Confesso-lhes que escrevo cada artigo com carinho e dedicação, pensando em como tornar sua leitura agradável, como transmitir um pouco do trabalho de consultor jurídico ambiental. Como sabe, cada atividade de nossas vidas tem suas peculiaridades e, assim, assistimos a vitórias e, outras vezes, a desfechos não tão bons...

Por Pedro de Toledo Piza, consultor jurídico ambiental da Pöyry Tecnologia
Email: pedro.piza@poyry.com



Como todos nós sabemos, nem tudo na vida são triunfos e vitórias; **passamos por dificuldades, algumas mais severas que outras. Muito embora existam fases diferentes na vida, tanto pessoal quanto profissional, é importante saber conduzir o desfecho rumo à solução.** Neste artigo, com um título um pouco melancólico, gostaria de passar ao prezado leitor o que me sucede, tanto como cidadão quanto como advogado.

Minha família possui uma fazenda média no município de Paraibuna (SP), na estrada Salesópolis-Paraibuna, localizada entre São José dos Campos e Caraguatatuba (litoral norte paulista), adquirida no **final dos anos 80 e na qual o antigo proprietário criava gado para leite.**

Do ponto de vista ambiental, a região é marcada pela presença de cadeia de montanhas, rios, riachos e belas paisagens, característica da Serra do Mar, onde há o famoso Parque Estadual de mesmo nome. Do ponto de vista econômico e social, é conhecida como um imenso “mar de

morros” e pequenas “vilas”, antigamente com pobre infraestrutura urbana. Bem, para nós o local era usado como recreio, onde, raramente, íamos andar a cavalo, pescar, **acampar e passear. Verificando que a região não é propícia para a criação de gado, por ser montanhosa e longínqua, os proprietários locais foram, aos poucos, destinando suas terras para outras finalidades:** ecoturismo, condomínios de lazer ou silvicultura de eucaliptos e pinus.

Minha família buscou alternativas similares e deu início, em 2006, ao plantio de eucalipto por meio de programa de fomento. A razão foi clara: dar destinação às terras de forma razoável e cumprir a função social da propriedade. Acredita-se que a opção sensata e justa é dar uso e **finalidade para a propriedade rural, gerar renda e empregos, recolher tributos e fomentar o crescimento local e regional.** O que se percebe é o crescimento socioeconômico da região desde que os plantios de eucalipto e pinus lá chegaram, ou seja, os pequenos e

médios proprietários puderam ter uma renda extra, a partir de outra atividade em suas glebas de terra. Vizinhos sintonizados e pequenos fazendeiros hoje podem enviar filhos para escolas particulares e universidades, possuem veículo próprio, planos de saúde e já têm condições até de pagar por tratamento dentário. Ah, sem contar na execução da obra de pavimentação e asfaltamento da estrada Salesópolis-Paraibuna, que está deixando-a ótima!

Enfim, o resumo desta ópera-bufa é que em 2006 foi dado início ao plantio de eucaliptos na propriedade, de acordo com as melhores práticas de planejamento e implantação da silvicultura, como de praxe é feito.

O engraçado, para não dizer funesto e trágico, é que, após dois anos de atividades, houve autuação por crime ambiental, alegando-se o seguinte: desmatamento e invasão de unidade de conservação!

Nessa ocasião, em julho de 2008, houve a visita do Departamento Estadual de Proteção aos Recursos Naturais (DEPRN)



Empresa Legal

e da Polícia Ambiental, acompanhados – pasme o leitor – de repórter de televisão, que deu a seguinte chamada: “Empresário de São Paulo desmata área do tamanho do município de Caçapava (SP) no Parque da Serra do Mar”... Confesso-lhes, de coração, que fiquei mais chocado do que todos vocês e ainda hoje busco a motivação para tal atitude.

Percorridos alguns trâmites do processo administrativo, foi realizado laudo técnico pelo órgão e, também, por nosso perito particular para consubstanciar defesa administrativa de manifestação ao laudo técnico e recurso aos autos de infração.

A verdade é a seguinte: o Parque da Serra do Mar NÃO foi invadido por ocasião do plantio de eucaliptos. Houve completa falta de atenção e cuidado na demarcação dos pontos vistoriados... Outro fato apurado: a área total é de aproximadamente 37 hectares, e não do tamanho de um município! Aproveito o ensejo e até brinco: o que eu estaria fazendo hoje se possuísse uma área daquelas dimensões?

Alegou-se, em resumo,

que houve até emprego de fogo para permitir o plantio de eucalipto, o que se sabe tratar-se de completo absurdo, pois o setor florestal não emprega tais métodos rudimentares em suas atividades.

Vale também informar que houve acusação de represamento de corpo hídrico, alteração de qualidade de água – tudo absolutamente sem avaliação criteriosa, sem método científico; enfim, palavras ao vento e que se encontram contrárias nos próprios documentos dos órgãos de licenciamento e fiscalização ambiental...

Desde então, a área encontra-se embargada, e batalha-se para findar a interdição administrativa da fazenda e provar o alegado: o cultivo de eucalipto gera desenvolvimento social e econômico.

Até o final de março, espera-se resposta do julgamento do recurso e manifestação ao laudo, bem como a possibilidade de suspensão da interdição da área para manutenção das mudas de eucalipto e consenso sobre o planejamento territorial da área. Assim, espera-se com

ânimo e energias positivas que se contorne a situação e que ainda haja algum bom senso nos órgãos ambientais para verificarem que apenas estamos produzindo madeira com respeito ao meio ambiente e à sociedade.

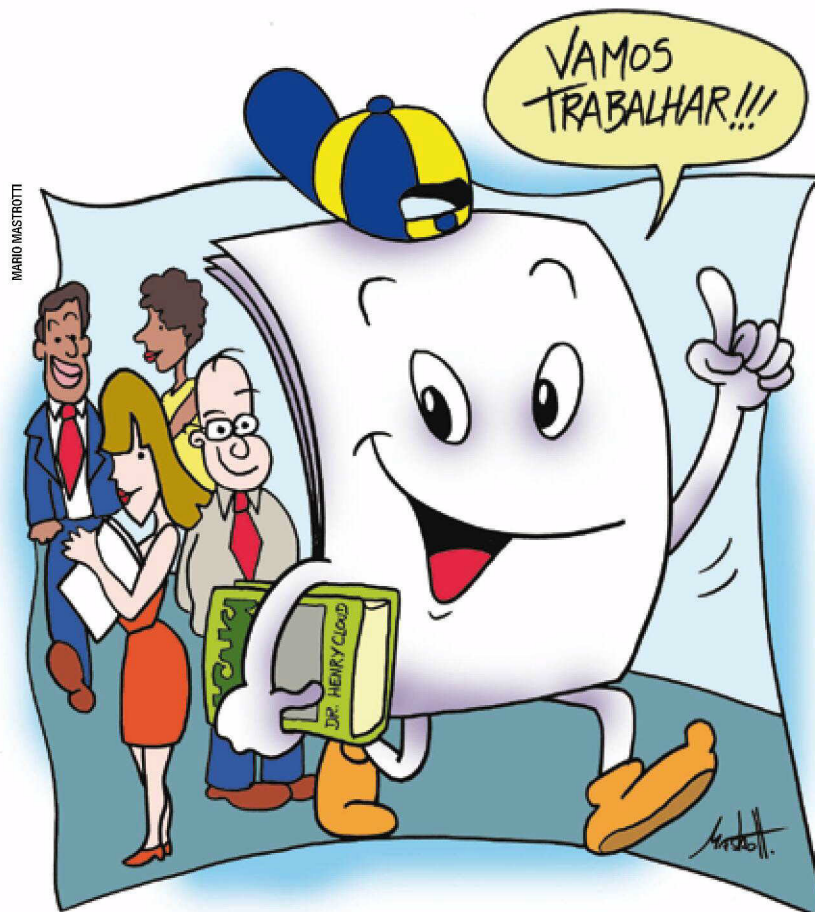
O intuito foi transmitir, mesmo que brevemente, a experiência real que vem acontecendo com alguns atores do setor de celulose e papel, razão pela qual se deve atentar para as nuances regionais e os diversos posicionamentos contrários à silvicultura, desprovidos de fundamento técnico ou científico. Tais palavras ao vento devem ser sopradas para outro rumo, e não para o da celulose e papel, que respeita o meio ambiente e, principalmente, o ser humano...

Peço licença, por fim, para fazer minhas as palavras do Dr. Luciano Penido (VCP), que me disse certa vez: “Plantar florestas é também plantar pessoas”.

Prometo contar-lhes o desfecho do caso assim que houver. Um abraço fraterno a todos... 🍀



Liderança



Zé Pacel começa uma nova aventura...

Por Patrícia Capó, jornalista, coordenadora de Comunicação da ABTCP e editora-responsável de Publicações. Especializada em Comunicação Corporativa, Jornalismo Científico e Liderança Empresarial.
Email: patriciacapo@abtcp.org.br



A Nosso Papel começa o ano na coluna Liderança trazendo novidades! A partir da próxima edição, terá início a nova série sobre o assunto, baseada na adaptação da obra *Integridade – A coragem de enfrentar as demandas da realidade – Como as seis qualidades essenciais de um líder determinam seu sucesso nos negócios (tradução livre) do original: Integrity – The courage to meet the demands of reality – How six essential qualities determine your success in business.*

O autor do livro, Dr. Henry Cloud, psicólogo com extensa experiência em consultoria empresarial, publicou o best seller *Boundaries (Fronteiras)*, além de promover conferências executivas sobre liderança e líderes.

Nosso mais amado e corajoso líder-personagem da Papelomania Celulósica, Zé Pacel, mostrará, através das fábulas da liderança – sempre com bom humor e boas intenções –, o comportamento de um líder bem sucedido nos negócios. Assim, o leitor será levado a refletir sobre seu próprio comportamento dentro de sua empresa com sua equipe.

Falar de liderança parece tão transcendental, mas, na verdade, é tão simples! Contudo, o simples é difícil de ser praticado e feito. Isso é exato, só que requer disciplina, uma palavra tão bonitinha e tão rejeitada pela maioria dos seres humanos! Não é fácil vencer a preguiça de cada dia para ter novas atitudes, para realmente mudar!

Como disse um consultor

organizacional certa vez em uma palestra aqui, na ABTCP, se a nossa mãe não nos deixasse todos mijados quando menorezinhos, para que a sensação nos incomodasse e nos motivasse a aprender a ir ao banheiro fazer nossas necessidades, nós, adultos, continuaríamos usando fraldas!!!! Já pensou que beleza podermos trabalhar sem levantar da cadeira o tempo todo para ir ao banheiro???? A produtividade seria máxima, concordam?

Então, leitores, agradecendo a fidelidade de vocês – e os emails que me enviam alguns, me motivando a continuar escrevendo a coluna –, convido a todos para embarcar em mais esta nova aventura do universo corporativo! Como diria Zé Pacel a sua equipe: “Então, pessoas, vamos trabalhar!!!!!!” 🌱



Questão Pessoal



O valor da perseverança

Um dos segredos para a realização dos nossos mais caros sonhos e metas – sejam eles simples ou complexos – é a perseverança. É esse sentimento de coragem de persistir e de acreditar no que você quer que

vai levá-lo ao sucesso, tanto pessoal quanto profissional.

Entretanto, sei que perseverar é sempre muito difícil, principalmente quando todos os problemas chegam de uma só vez ou as negati-

Por Eliana Barbosa, palestrante e apresentadora de programas motivacionais de TV e rádio.
É autora dos livros *Acordando para a Vida*, *O Enigma da Bota* e *Cara a Cara com alguém muito especial*, pela Novo Século Editora
Site: www.elianabarbosa.com.br
Email: elianaconsultora@terra.com.br



vas do mundo parecem nos perseguir. Mas é exatamente nesses momentos de dificuldades que você é testado em sua fé em Deus e autoconfiança, em sua capacidade de ver além dos obstáculos e de ter foco no seu objetivo maior.

Por isso, mesmo que tudo, neste momento, pareça conspirar contra você e seus planos, insista um pouco mais, persista, sempre mirando no seu alvo, que, tenho certeza, é grandioso e bem maior do que todas as pedras que você naturalmente encontrará em seu caminho. Daí a importância de você saber exatamente o que quer da vida, porque é essa certeza que lhe dará forças para não desistir.

Ilustro esta reflexão com uma história extraída do livro *O Fator Aladim*, de Jack Canfield e Mark Victor Hansen. Trata-se de um episódio ocorrido na vida do grande magnata grego Aristóteles Onassis. O título é: “Persevere quando quiser marcar um encontro”:

Quando tinha 20 anos, Aristóteles Onassis morou na

Argentina. Ele trabalhava à noite como operador de uma empresa telefônica e ficava com os dias livres para atividades mais proveitosas. Ávido por ganhar mais dinheiro, interessou-se pela possibilidade de importar e vender tabaco oriental para os fabricantes de cigarros locais. Nessa época, a Argentina estava importando grande quantidade de tabaco de Cuba e do Brasil, mas apenas algumas marcas orientais. Com o tempo, conseguiu persuadir seu pai a lhe mandar algumas amostras da melhor folha cultivada no Peloponeso. Quando a remessa finalmente chegou, Onassis percorreu todos os fabricantes de cigarros de Buenos Aires. Não conseguiu nada de imediato. Deixou as amostras na esperança de que um dos compradores o chamasse, mas ninguém telefonou. Como não havia conseguido um encontro com nenhum dos responsáveis pelas decisões, o jovem Onassis escolheu como alvo Juan Gaona, diretor administrativo de uma das maiores indústrias

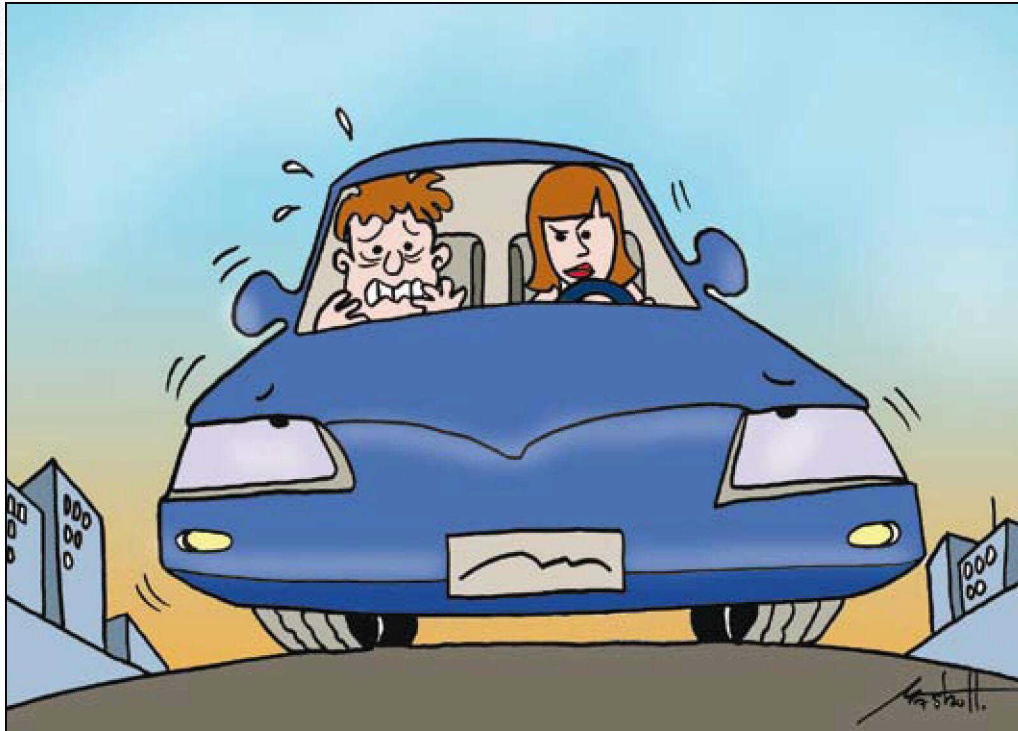
de cigarros do país. Passava os dias do lado de fora da sala de Gaona, esperando silenciosamente e esperançosamente por ele. Dia sim, dia não, ia até a porta da casa de Gaona e o esperava na volta do trabalho. Catorze dias depois, Gaona sucumbiu. Pediu à sua secretária que descobrisse quem era aquele rapaz e por que o estava perseguindo. Quando Gaona pediu que entrasse em sua sala, Onassis explicou que queria apenas vender tabaco oriental de primeira classe para sua empresa. Irritado e aliviado, Gaona mandou que procurasse o escritório de compra da empresa, e Onassis finalmente alcançou sua meta – um exame sério de suas amostras. Como a qualidade era realmente excelente, os compradores de Gaona encomendaram imediatamente US\$ 10 mil em folhas de tabaco. Onassis cobrou do pai a comissão padrão de cinco por cento. Muitas vezes Onassis disse que esses US\$ 500 foram a base de sua fortuna.

Por isso, vamos em frente! Esmorecer, jamais!!!





MARIO MASTROTTI



SEM DELEGAÇÃO SÓ HÁ IRRITAÇÃO

Muito provavelmente uma das maiores insatisfações existentes no campo das chamadas competências gerenciais está no processo de delegação. São inúmeras as queixas que tenho constatado nos traba-

Por J. A. Biscaia, consultor sênior do Instituto MVC nas Áreas de Motivação, Trabalho em Equipe, RH como Centro de Lucros, Técnicas de Apresentação, Comunicação, Gerência Empreendedora, Gestão de Pessoas e Diferenciais Competitivos para Gerentes
Site: www.institutomvc.com.br
Email: imprensa@institutomvc.com.br



lhos que realizo em diferentes níveis hierárquicos das mais variadas organizações. As insatisfações são provenientes de profissionais com posições de direção, até supervisores de primeiro nível, passando por gerências intermediárias.

A inexistência de processos de delegação consistentes e voltados para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional parece merecer atenção especial por parte das lideranças. Relaciono, abaixo, as lamentações que têm dado mais “lbope” nas conversas que tenho tido com supervisores, gerentes e mesmo diretores de empresas.

“Meu chefe quer que eu faça todas as coisas exatamente da forma como ele faz. Isso me deixa muito chateado e irritado. Afinal de contas, cada um tem seu jeito de realizar o trabalho, desde que não haja prejuízo para os resultados finais.”

“Meu chefe não delega absolutamente nada. Ele é

um tremendo centralizador. Tudo depende dele. Por isso estou completamente desmotivado. O meu pavio está quase apagando. Ele está sempre querendo saber de detalhes pouco relevantes nos trabalhos que realizo, não desgruda do meu pé.”

“Meu chefe sempre tem de incluir algum toque pessoal no meu trabalho. Outro dia, numa carta que redigi para um cliente, ele alterou “prezado” para “estimado” e “atenciosamente”, para “cordialmente. Não aguento mais!!! Isso é completamente desestimulante. Para justificar esses comportamentos, ele se autointitula perfeccionista, mas, na realidade, é um baita de um pentelho. Acha que só ele faz tudo certo e perfeito.”

“Como é que eu posso aprender se nunca tenho oportunidade de fazer? Me diga uma coisa: como alguém pode aprender a nadar sem entrar na água? Até hoje não tive conhecimento de um curso de

natação por correspondência. Já consultei inclusive a internet e não encontrei nada. Caso existisse, o professor por correspondência chegaria a um momento em que teria de dizer o seguinte: “Vá para a água”.”

Você já disse ou ouviu alguma coisa semelhante às descritas acima?

Exame de consciência

Paralelamente a esses comentários, gostaria de pedir ao leitor que pensasse a respeito da seguinte situação:

Com base na sua vida real, imagine-se sentado no seu carro no lugar conhecido como “carona”. Pense que o motorista é sua mulher, marido, filho ou um amigo muito próximo, com quem você tem liberdade de expressar suas opiniões e sentimentos.

Faça agora um exame de consciência sobre como você se comporta, tanto do ponto de vista de reações físicas como psicológicas



Gestão Total

quando alguém está dirigindo o *seu* carro.

São dois os conjuntos de perguntas que apresento para você refletir:

PRIMEIRO CONJUNTO:

- Você quer que o motorista dirija exatamente do mesmo modo que você?
- Você acha que dirige melhor?
- Você se sente inseguro, tenso ou ansioso?
- Você sente uma enorme vontade, quase incontrolável, de “assumir a direção”?
- Você dá seguidas “sugestões” e “alertas” ao motorista sobre como conduzir o veículo? Como é o seu timbre de voz?
- Você chama a atenção do motorista para que ele tenha cuidado com o carro que vem trafegando em sentido contrário ao seu?
- Você “freia”, pressionando o pé direito no assoalho do carro quando o sinal vermelho aparece repentinamente?
- Você tem vontade de chegar logo ao destino?

SEGUNDO CONJUNTO:

- Você não está nem um pouco incomodado com a maneira como o motorista vem dirigindo o *seu* carro (em velocidade dentro do limite permitido)?
- Você acredita na capacidade dele de dirigir?
- Você está relaxado, tranquilo e sereno?
- Você conversa normalmente sobre os mais variados assuntos?
- Você realmente “esquece” que se encontra no *seu* carro?
- Você não se incomoda nem um pouco se ele tem alguns hábitos – que não sejam de risco – diferentes dos seus, como não puxar o freio de mão quando está em ladeira, ficar com o pé na embreagem esperando o sinal abrir e outros?

Caso as respostas positivas estejam situadas no primeiro conjunto de perguntas, provavelmente você merece os comentários feitos no início.

Causas da indelegação

São várias as causas das dificuldades que as lideranças

têm para delegar. A maioria é conhecida por todos nós. Sem qualquer pretensão de ser original, mas apenas com o propósito de lembrar, descrevo as causas mais frequentes:

- ✓ medo de perder o controle da situação;
- ✓ pensar “Quando faço, faço melhor e mais rápido”;
- ✓ dificuldades em aceitar a maneira dos outros de fazer as coisas;
- ✓ falta de confiança nas pessoas com quem trabalha;
- ✓ insegurança pessoal;
- ✓ obsessão em colocar sempre um toque final no trabalho;
- ✓ confusão entre autonomia e independência.

Não irrite seus colaboradores: desenvolva-os; contribua para que eles cresçam. Tenho a convicção de que o processo de delegação de autoridade é o instrumento gerencial mais eficaz para fazer com que as pessoas se desenvolvam. Além do mais, é o mais barato e mais produtivo processo de treinamento que existe,



pois acontece em cenário real. Com isso, o líder está executando uma de suas mais nobres funções: criar herdeiros de seu trono. Só assim ele terá condições de ser promovido, tirar férias tranquilas, sabendo que tem pessoas capazes e motivadas a ocupar seu atual cargo.

É oportuno lembrar que a própria palavra *desenvolver* traz na sua origem um dos princípios da delegação: *des* (deixar) *envolver*. Deixar de se envolver é dar e oferecer oportunidades para que os outros façam, aprendam e cresçam.

Deixar de se envolver não significa abandonar, estar ausente; significa estar presente, mas sem intromissão. Delegar é ficar disponível e dar total liberdade para que os colaboradores contem com sua contribuição, caso necessitem. Delegar não é abdicar.

Delegar consiste em identificar uma parte de seu trabalho que possa ser feito por seus colaboradores, para que você tenha condições de se dedicar a outras responsabilidades mais inovadoras e

desafiantes. Delegar não é dar a autoridade para os colaboradores fazerem o que já consta da lista das atribuições deles, mas sim tarefas e atribuições que hoje pertencem a você na posição de líder.

Um dos fatores mais esquecidos do processo de delegação reside no fato de que a responsabilidade é algo indelegável. Os verdadeiros líderes sabem que, mesmo delegando, continuam responsáveis pelo êxito ou insucesso de seus liderados. Quanto mais alto no escalão hierárquico da empresa, maior é a responsabilidade. A responsabilidade sempre flui no sentido ascendente da organização.

O que se deve delegar é “a autoridade” para que as pessoas possam decidir o que fazer, sem recorrer necessariamente à palavra final do supervisor. A “autoridade” deveria fluir no sentido descendente das organizações, para que as pessoas nos diversos níveis hierárquicos tivessem autonomia para fazer que as coisas aconteçam.

Finalmente, delegar significa conversar com os colaboradores para identificar as seguintes questões: motivação, confiança, conhecimento do trabalho a ser delegado, habilidade para realizar o trabalho e experiência na execução de trabalhos semelhantes.

Não se delega para as pessoas que não tenham as condições mínimas para executar. Isso é irresponsabilidade.

Indagações finais: o motorista que você imaginou dirigindo seu carro tinha carteira de habilitação? Há quanto tempo? É experiente o suficiente? Foi responsável por algum acidente de trânsito? Ele gosta de dirigir? Demonstra confiança e segurança quando dirige? Já conversou a respeito disso com ele? Será que ele tem o mesmo comportamento quando dirige na sua ausência?

Se, pelas respostas acima, a posição for favorável, recomendo que, na próxima oportunidade, relaxe e curta o passeio. 🍷



Imagem é Tudo

MARIO MASTROTTI



Inteligência de mercado: o Marketing da vez

Não há como discordar de que uma das facilidades que a internet trouxe a todos os seus usuários ao redor do mundo foi a possibilidade de intercambiar, em tempo real, uma profusão de dados até então impensada.

Mas o desafio que se impõe aos empresários de hoje não consiste na acumulação de dados, simplesmente. A difi-

culdade está na capacidade de convergi-los para informações úteis que servirão de base para a formulação de uma estratégia empresarial à altura do mercado competitivo. Afinal, de que adianta reter quilômetros de dados se eles não puderem ser utilizados a favor da empresa? Se bem administrados, tais dados podem ser içados à categoria de conhecimento, o que representa

uma vantagem competitiva diante da concorrência.

Infelizmente, porém, ainda há muita corporação por aí que não está em sintonia com essa realidade. Não é raro encontrar executivos que agem de forma reativa aos problemas que surgem em suas empresas, sem qualquer preocupação em traçar uma análise preditiva do mercado em que seus negó-

Por Katia Kaskys, country manager da Teradata Brasil, empresa especializada em datawarehousing e soluções analíticas
Email: Katia.Vaskys@Teradata.com



cios estão inseridos. Parecem confiar em seus *feelings* ou intuições negociais.

A despeito de inexistir uma receita pronta que garanta sobrevivência às empresas, usufruir dos avanços tecnológicos atualmente disponíveis pode influir diretamente no sucesso de suas trajetórias, evitando que sejam tragadas pela ferocidade dos competidores. É justamente neste contexto que retomamos a questão de converter simples dados em informações estratégicas.

Ferramentas analíticas de marketing são verdadeiros sistemas de inteligência de mercado com informações precisas e detalhadas dos clientes. Elas têm o poder de analisar minuciosamente e integrar, de forma sincronizada, múltiplos canais ligados à estrutura da empresa, fornecendo elementos atitudinais valiosos para compor uma estratégia adequada às necessidades de cada um deles. Todo evento que diz respeito a relacionamentos interempresariais (B2B) ou entre os produtos que cada cliente adquire (B2C) são captados e armazenados de forma coerente, de modo a balizar o teor das futuras decisões tomadas pela diretoria da empresa.

Para se ter uma idéia do quanto essas ferramentas estão em consonância com as exigências atuais do mercado, basta pensarmos na linha evolutiva por que o Marketing passou nas últimas décadas. Do marketing de massa, em que o produto ainda é o foco principal da campanha, passou-se a adotar o marketing por segmento, que procura atingir as afinidades existentes entre grupos de consumidores. Aos poucos, analistas da área perceberam que a comunicação baseada em eventos, por meio da qual se consideram as experiências individuais dos clientes, era ideal para se obter uma margem de retorno sobre o investimento (ROI) ainda maior, reduzindo, assim, desperdícios com campanhas generalizadas.

O raciocínio é simples: o comportamento de cada cliente deve ser compreendido a partir de uma análise rica em detalhes, visto que essas experiências individuais são elementos essenciais para agregar valor à estratégia de competição de uma corporação, a ponto de fazê-la sobressair-se perante as demais.

Especialistas do setor são praticamente unânimes em dizer que uma das saídas para que uma empresa prospere financeiramente

nos tempos atuais é escapar da chamada “comoditização” dos serviços. Parece óbvio que uma visão mais particular de cada cliente facilita em muito a personalização e a customização da prestação de serviço, afinando o plano estratégico da empresa de acordo com os reais interesses de cada um dos usuários do serviço.

E a tendência daqui para a frente é de que companhias com perfil de liderança adotem cada vez mais a comunicação sincronizada de multicanais, através da qual todas as informações e comportamentos do consumidor são analisados em tempo real. Trata-se de um cenário propício para que se criem mecanismos de fidelização do cliente (redução do *churn*), que hoje tem a seu dispor uma infinda lista de opções de compra. Não basta apenas adotar essas práticas; há de se dar continuidade a elas, conferindo sinergia entre todos os departamentos envolvidos.

O empresário que estuda minuciosamente o comportamento do seu consumidor tem reais chances de retê-lo. Para tanto, ou passa a adotar a inteligência de mercado a seu favor, ou reza piamente para que suas intuições sejam certas. 🌐



Indicadores

O ano de 2008

A Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa) divulgou os dados referentes ao ano de 2008, mostrando situações diferentes para o desempenho das produções de papéis de fins sanitários e de embalagens.

Papéis para fins sanitários

Este segmento vem convivendo, já há algum tempo, com uma capacidade nominal de produção maior que a demanda. Essa ociosidade, no entanto, diminuiu, pois o

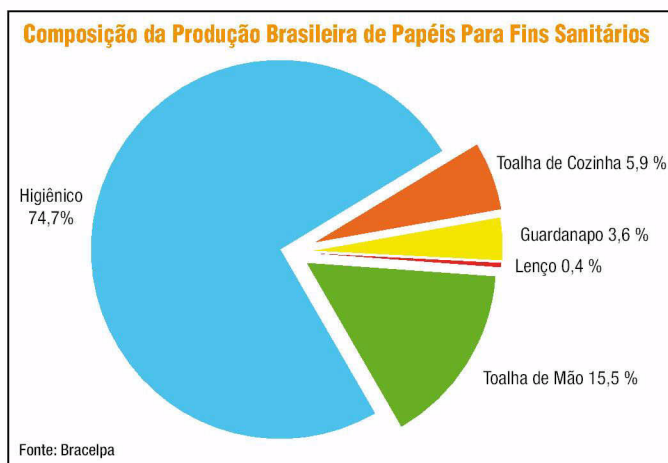
desempenho das vendas em 2008 pode ser considerado muito bom.

A produção total da categoria foi de 849 mil toneladas, registrando crescimento de 4,6% em relação ao volume produzido em 2007.

Este segmento é liderado pelo papel higiênico, produto que representa mais de 70% de sua composição e apresentou desempenho diferenciado durante o ano. Nos primeiros meses de 2008, o destaque fica por conta do crescimento dos papéis higiênicos mais

baratos (populares e de boa qualidade). Já no último trimestre, o papel higiênico de folha dupla cresceu mais de 20% em relação à sua produção nesse mesmo período de 2007.

Embora o segmento institucional represente uma significativa fatia do consumo de papéis sanitários, sua dependência maior é das vendas ao varejo, principalmente aos supermercados, os quais estão passando ilesos à crise econômica que eclodiu em outubro passado.

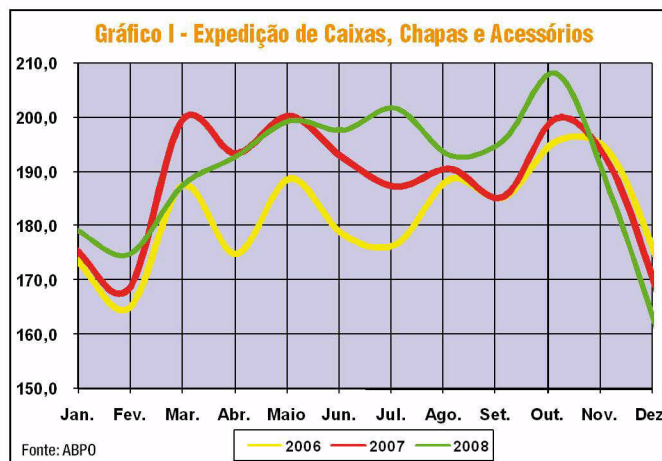


Papéis de embalagem

Mais dependentes do setor industrial, os papéis de embalagem atingiram um volume de 4,4 milhões de toneladas produzidas em 2008, crescendo apenas 0,5% em relação à produção de 2007.

O carro-chefe deste segmento são os papéis para caixas de papelão ondulado, cujo desempenho sofreu com o crescimento das importações de produtos manufaturados.

Essa situação foi particularmente danosa para o mercado de aparas, pois sua geração não diminui proporcionalmente à produção de caixas, resultando na brutal queda de preços que o mercado vivenciou ao final do ano passado, quando as empresas praticamente pararam a produção, mas a geração de aparas continuou crescendo. 🌐



Custos Parciais de Produção - 2008											
	Unid.	R\$ por Unid. de Consumo				R\$ por t de Papel Sanitário			R\$ por t de Papel-Miolo		
		Out.	Nov.	Dez.	Var. % Dez/Nov.	Nov.	Dez.	Var. %	Nov.	Dez.	Var. %
Custo Parcial de Produção						1.132,39	1.060,65	-6,3%	687,37	617,05	-10,2%
A - Matérias-primas						714,28	691,25	-3,2%	308,88	300,08	-2,8%
Aparas⁽¹⁾						684,70	661,67	-3,4%	278,80	270,00	-3,2%
. Brancas I	t.	1.133,00	1.105,00	1.095,00	-2,5%	250,80	249,26	-0,6%			
. Brancas IV	t.	498,00	460,00	438,30	-7,6%	492,86	478,08	-3,0%			
. de Ondulado ⁽²⁾	t.	258,00	232,33	225,00	-9,9%				278,80	270,00	-3,2%
Frete Aparas 100 km	t.	25,07	25,07	25,07	0,0%	29,58	29,58	0,0%	30,08	30,08	0,0%
B - Utilidades						418,11	369,40	-11,6%	378,49	316,96	-16,3%
Óleo Combustível ⁽³⁾	t.	995,88	845,73	589,37	-15,1%	160,69	111,98	-30,3%	202,98	141,45	-30,3%
Energia Elétrica ⁽⁴⁾	MWh	226,75	234,02	234,02	3,2%	257,42	257,42	0,0%	175,52	175,52	0,0%

Fonte: Anguti Assessoria Estatística

Obs.:

(1) Preços considerados FOB — depósito sem impostos.

(2) Média de preços entre aparas de Ondulado I e II.

(3) Preços praticados pelas refinarias incluindo: Cide, Pis/Pasep, Cofins. Não considerado o ICMS. Fonte: ANP

(4) Média de preços praticados pelas distribuidoras de energia elétrica, sem Impostos (ICMS, Pis/Pasep, Cofins). Fonte: Aneel (Atualização de junho/2007)

Composição dos Papéis:

Miolo: Mix de aparas de Ondulado I e de 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