

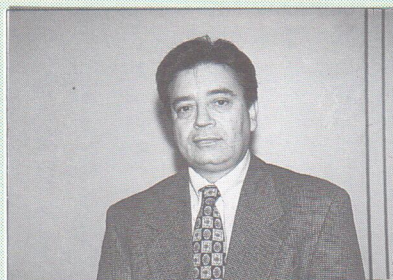
Adequar-se aos Novos Tempos: O Grande Desafio

As empresas que compõem o setor atacadista de papel enfrentaram grandes dificuldades durante o ano de 1996. O que esperar de 1997?

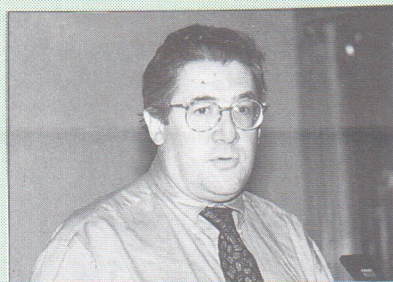
Superoferta de produtos e perda de rentabilidade, inadimplência e conseqüente descapitalização das empresas, estes foram os principais problemas enfrentados pelo setor atacadista de papel durante o ano de 1996. A situação agravou-se a tal ponto, que há quem seja categórico: "Ser atacadista de papel não é mais um bom negócio."

Talvez realmente não seja um bom negócio, mas, com certeza, o trabalho desenvolvido por distribuidores e revendedores é imprescindível à "saúde" do mercado. "Como fabricantes de papel não podemos deixar de reconhecer a importância tanto dos distribuidores como dos revendedores no processo de pulverização de nossos produtos em todo o território brasileiro, suprimindo a necessidade de aproximadamente 14 mil estabelecimentos gráficos de diversos portes", admite Antonio Cláudio Salce, gerente comercial (mercado interno) da Bahia Sul. Carlos Pontinha Pereira, diretor da Cia. Suzano, também reconhece a importância do setor: "No Brasil, o segmento de distribuição vem se tornando cada vez mais importante para os fabricantes de papel, a exemplo do que acontece nos Estados Unidos e Europa."

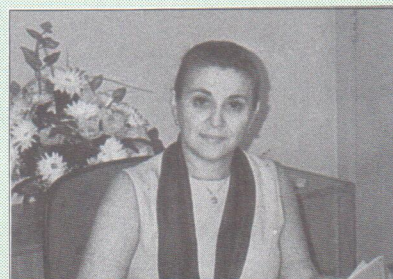
Esse reconhecimento serve de estímulo, mas não resolve o problema das muitas empresas que fecharam 1996 "no vermelho". Sérgio Márnio Gandra Vaz, diretor da Votorantim Ce-



Carlos Pontinha Pereira (Cia. Suzano)



Marcos Burani (SPP Nemo)



Dalila Carrera (Riilisa)

lulose e Papel, observa que "durante muito tempo, os fatos geradores da descapitalização das empresas foram mascarados pelas elevadas taxas de inflação" e assinala ainda outro grave problema: "a concorrência desleal, com práticas tributárias não ortodoxas".

Muitas empresas procuraram alternativas para enfrentar a nova realidade do mercado; é o caso da SPP NEMO. Marcos Burani, diretor dessa distribuidora, comenta: "Vivemos um ano de grandes mudanças, acarretando modernização e implantação de um novo conceito de distribuição." Ele explica que, nos anos 90, a orientação para o mercado vem sendo associada ao modo como as empresas apresentam seus produtos, com ênfase para "racionalização de custos, dimensões geográficas, rapidez de atendimento e não diferenciação entre os produtos." Os investimentos em redes de "telemarketing" e a adoção de outras inovações no tocante a atendimento ao cliente confirmam essa tendência.

Mas os resultados demonstram que isso não é tudo. Há um longo caminho a ser percorrido e há consenso em relação à necessidade dos atacadistas e distribuidores passarem a refletir mais sobre o futuro do setor. "O Brasil está passando por grandes transformações em função da globalização da economia. Nosso segmento tem que se adequar a essas mudanças, temos que ter compe-



Depois de ler o artigo que abre esta edição do CANAL SINAPEL, é impossível não parar para refletir um pouco sobre o futuro de nosso setor e de cada empresa em particular.

Brincando de faz de conta, vamos imaginar que amanhã a situação não será a mesma: o preço do papel recuperado, as vendas retomadas, o "fantasma" da inadimplência "adormecido" e todos satisfeitos com o cessar da "tempestade".

Então, com certeza, muitos de nós refletirão: Para que serve o Sindicato? Não tenho tempo a perder com isso!

Voltando à realidade, verificamos que, se de um lado a situação se transformou radicalmente, acarretando superoferta de produtos, perda de rentabilidade, inadimplência e conseqüente descapitalização das empresas, por outro lado a postura em relação ao Sindicato, que foi instituído para defender os interesses do setor (convém lembrar), permanece inalterada.

Gostaríamos que todos refletissem sobre essa situação. É momento de união, de cooperação, de trabalharmos de forma integrada. Quantos sobreviverão, se continuar imperando a política do cada um para si? Quantas

"ilhas" serão encobertas pelas águas durante essa cheia tão avassaladora?

Por intermédio do SINAPEL, conscientizando-nos de que são verdadeiramente fortes os setores que têm maturidade para, em consenso e não isoladamente, buscar soluções para problemas que são comuns, talvez possamos resgatar muitos dos que estão "naufrajando".

A decisão é de cada um!

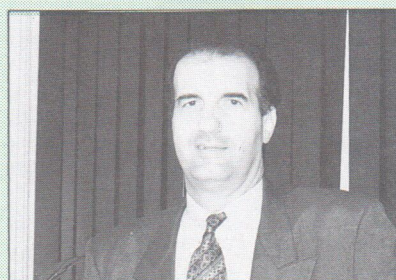
A DIRETORIA



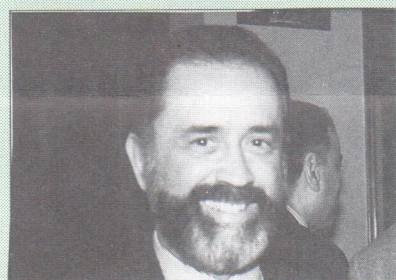
tência para buscar a modernidade necessária para a sobrevivência das empresas", ressalta Dalila Carrera, diretora da Rilisa Trading.

"É necessário que o setor atacadista de papel se reorganize. Todos devem perceber que, neste momento, a união é fundamental. É importante que as decisões sejam tomadas em conjunto, dialogando e buscando caminhos que viabilizem o crescimento de todos. Passou o tempo do cada um para si. O setor precisa amadurecer", enfatiza Vicente Amato Sobrinho, presidente do SINAPEL.

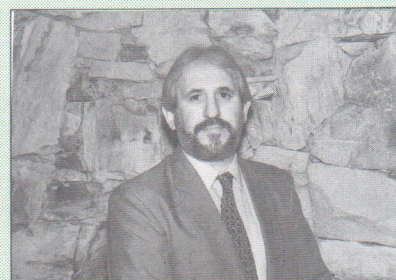
Um passo essencial é rever a relação fabricante/distribuidor. Dalila Carrera comenta: "Fabricantes deverão rever sua atuação no mercado, pois o atendimento direto aos revendedores e consumidores finais envolve uma estrutura comercial cara, que prejudica resultados." Cláudio Salce, quando fala da importância do trabalho desenvolvido pelo setor atacadista, destaca: "É imprescindível que fabricantes e distribuidores encontrem um ponto de equilíbrio que naturalmente venha preservar e fortalecer os interesses e resultados de toda a grande cadeia produtiva, ou seja, do fabricante ao gráfico" e Carlos Pontinha, diretor comercial da Cia. Suzano: "Com certeza 97 será um marco nas relações entre fabricantes e distribuidores". Ele obser-



Cláudio Salce (Bahia Sul)



Sérgio Vaz (VCP)



Vicente Amato Sobrinho (Sinapel)

va que esse relacionamento já vem se fortalecendo, com crescente grau de fidelidade, entre fabricantes e distribuidores. "Os distribuidores estão buscando concentrar seus relacionamentos comerciais com um número reduzido de fornecedores/fabricantes, que lhes garantam benefícios a curto e longo prazo, de modo a perpetuarem seus negócios."

Quando analisa a situação, Sérgio Vaz reforça a necessidade de redefinição do papel do distribuidor e do revendedor. Segundo ele: "O distribuidor deve ser encarado pelo fabricante como um prolongamento de sua empresa. Dele devem ser esperados os serviços necessários para conseguir e manter clientes cativos. Por outro lado, o distribuidor deve ser remunerado adequadamente por seus serviços, de modo a ser garantida sua saúde financeira. Ambos devem definir claramente quem são os clientes da fábrica e dos distribuidores."

"Se houver uma conscientização da importância de o setor se tornar forte e representativo, se todos passarem a atuar de forma sadia e, principalmente, se o SINAPEL tiver o apoio necessário para que possa representar os atacadistas e distribuidores, defendendo seus interesses, este ainda poderá voltar a ser um excelente negócio", conclui Vicente Amato.

REDESCOBRINDO O BOM SENSO

Qualquer executivo medíocre pode pôr na rua milhares de profissionais e enxugar uma empresa podando funções, terceirizando atividades e eliminando custos, excessivos ou não. Criar produtos, inovar processos, redescobrir oportunidades, produzir mais com o mesmo número de pessoas, multiplicar postos de trabalho útil, conquistar mercados e fazer um empreendimento crescer é outro assunto. Para executar esse tipo de tarefas é necessário talento. Nos anos 90, correr atrás do primeiro conjunto de metas - cortar, cortar e cortar - foi a grande *moda* em administração de empresas. Reengenharia e *downsizing* (encolhimento) se tornaram palavras mágicas. A mensagem seduziu executivos, fascinou o mercado financeiro e transformou em herói das bolsas um tipo especial de carrasco, o administrador capaz de demitir em massa. Grandes resultados? Nem tanto, acabam de admitir dois *gurus* da nova religião. "Se você compete construindo, tem futuro; se compete cortando, não tem", disse Stephen S. Roach, criador, nos anos 80, do termo *downsizing*.

Muitas empresas já descobriram isso há algum tempo. Nos Estados Unidos, segundo reportagem de primeira página do *New York Times*, companhias vêm recontratando pessoal demitido. Gente posta na rua durante a grande maré das demissões acabou fazendo falta. Os algozes do emprego andaram dispensando funcionários agora reconhecidos, ou redescobertos, como experientes e produtivos. Em pesquisa com 720 em-

presas, a Associação Americana de Administração concluiu que 30% haviam chamado de volta empregados demitidos na fase de *downsizing*. Alguns voltaram a ser funcionários registrados. Outros foram readmitidos por meio de contratos de prestação de serviços. O Departamento do Trabalho realizou, no ano passado, um estudo sobre 5 milhões de pessoas recrutadas sem vínculo de emprego. Dezesete por cento dessas pessoas informaram, segundo o relatório, ter tido "uma relação anterior diferente" com as mesmas empresas. A reportagem cita um depoimento do presidente da *Training Delivery Service*, uma agência de emprego temporário: "das 900 a 1.000 pessoas fornecidas à telefônica *Pacific Bell*, como média diária, cerca de 80% são ex-funcionários da empresa", informou.

Não se trata apenas de recontratar em regime precário pessoas demitidas, algum tempo antes, durante o esforço de redução de custos. As empresas têm buscado, segundo especialistas mencionados pelo *New York Times*, recontratar trabalhadores experientes, capazes de assumir a função sem treinamento. Esses funcionários, portanto, não eram supérfluos, embora fosse essa a grande justificativa baseada nos ensinamentos dos *gurus* da reengenharia e do encolhimento. Esse ponto é importante: em muitos casos, não houve apenas uma jogada esperta, planejada para baratear a mão-de-obra, mas não para dispensá-la. Houve realmente um erro de avaliação.

Dois pesquisas mencionadas pelo jornal britânico *The Guardian* confirmam esse erro. Segundo a Associação Americana de Administração, menos de 50% das empresas que encolheram desde 1990 tiveram lucros maiores nos anos seguintes. Parcela ainda menor informou ganhos de produtividade. De acordo com informe da empresa de consultoria *Monitor*, de Massachusetts, nove em dez companhias com desempenho melhor que o do respectivo setor num período de dez anos tinham estruturas "estáveis", com não mais do que uma reorganização e nenhuma mudança traumática de executivo principal.

"Não considere suficientemente a dimensão humana", disse numa conferência, recentemente, um dos autores do *best seller Re-engineering the Corporation*, Michael Hammer. "Aprendi", acrescentou, "que é crítica". Isto é verdadeiro em vários sentidos, que Hammer parecia haver menosprezado ou esquecido. Segundo a reportagem do *New York Times*, funcionários recontratados precariamente e sem as vantagens de antes são com frequência menos produtivos do que haviam sido. A mudança nas relações com a empresa, e até com os companheiros, pode ter efeito muito ruim. Parece estar havendo, enfim, a redescoberta do bom senso. Bom senso ensina, simplesmente, que é bom cortar gorduras, não músculos ou ossos. Melhor ainda é fortalecer músculos e ossos.

Artigo publicado no jornal *O Estado de São Paulo*, de 12/12/96

VAPT-VUPT

MANUAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Federação do Comércio do Estado de São Paulo põe, à disposição dos interessados, publicação que convencionou chamar "Manual do Simples". Elaborado por Noboru Takarabe e Rubens Caeiro, o manual vem com a proposta de facilitar, às empresas de menor porte, o pagamento mensal, de forma unificada, dos impostos e contribuições federais. O sistema compreende matérias tais como o novo regime tributário das micro e pequenas empresas e a íntegra da Lei 9.317/96. Os interessados devem entrar em contato com Sr. Tadeu, do Departamento de Relações com Clientes da FCESP, telefone: (011) 284-2111 - Ramal 1323.

PAPEL IMUNE

Convém, mais uma vez, registrar que o papel "imune" de impostos se destina exclusivamente à impressão de produtos gráficos editoriais (jornais, livros e periódicos). A gráfica que utiliza este tipo de papel para a impressão de quaisquer outros trabalhos (catálogos, envelopes, agendas etc...) bem como as demais empresas envolvidas na negociação, cometem infração à legislação tributária federal e estadual, estando sujeitas às sanções e penalidades legais, inclusive de ordem criminal.

NOVA DIRETORIA

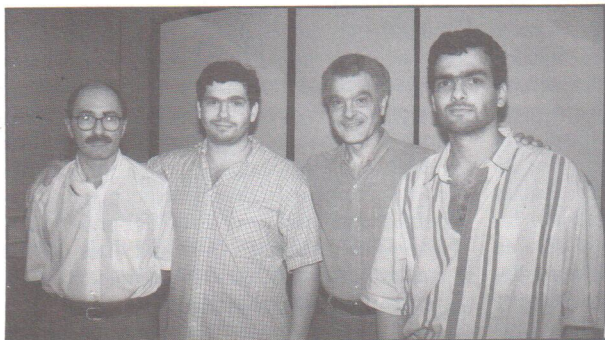
A Associação Cearense dos Atacadistas e Distribuidores de Estivas comunica que, no dia 1º de janeiro, foi empossada a diretoria para o período de 1997 a 1999. Assumiu a presidência, Maristela Colares Camargo de Brito.

EXPEDIENTE

CANAL SINAPEL - Publicação mensal do Sindicato Nacional do Comércio Atacadista de Papel e Papelão - **Presidente:** Vicente Amato Sobrinho; **Jornalista Responsável:** Gracia Martin - Reg. Prof. 14.051 (Fone: 601-8124); **Fotos:** Nelson Brunel's - **Produção, Arte, Fitolito e Impressão:** De Sá Copiadora Ltda. - Fone: 232-1858 - **Redação:** Praça Silvío Romero, 132 - 7º and. - cj. 72 - Fones: (011) 941-7431 / 293-0922 - São Paulo - SP.

A Fornecedora Nacional de Papéis

TRADIÇÃO FAZ A DIFERENÇA



Da esq. p/ a dir.: Ailton Gomes Portela, Ruy Carlos Taranto, Ruy Antonio Taranto e Eduardo Taranto.

Em todo o Estado de São Paulo, o nome "FORNECEDORA NACIONAL" é reconhecido como sinônimo de seriedade e honestidade tanto pelos principais fornecedores de papel como por grande número de clientes.

Empresa de estrutura familiar, foi funda-

da em 1950 por Antonio Taranto Neto, que transferiu a administração para o filho Ruy Antonio Taranto, atualmente apoiado pelos netos do fundador: Ruy Carlos Taranto e Eduardo Taranto. À frente do setor de vendas, Ailton Gomes Portela também faz parte da história da FORNECEDORA NACIONAL, integrando há anos uma equipe que trabalha em perfeita sintonia.

Sem dúvida, o setor atacadista passou por grandes transformações nessas quase cinco décadas e a FORNECEDORA NACIONAL acompanhou as mudanças sem, contudo, menosprezar alguns conceitos básicos que asseguraram

sua estabilidade. "Em nossa empresa, já abrimos espaço para a terceira geração dos Taranto. Apos-tamos na capacidade desses jovens, mas alertamos que não devem abrir mão da honradez. Todos os compromissos devem ser honrados, não só os financeiros", explica o diretor Ruy Antonio

Taranto. Essa postura não inibe a modernização da FORNECEDORA NACIONAL, que há dois anos está instalada em nova sede, na Rua Espírita nº 39, no bairro do Cambuci, em São Paulo, com a parte administrativa totalmente informatizada e serviço de *telemarketing* estruturado para dar total apoio à equipe de vendas externa, constituída por mais de 30 profissionais autônomos. Outra novidade é o Serviço de Atendimento ao Cliente, que atua externamente com clientes tradicionais e atende também à consulta de potenciais compradores. "Agilizamos respostas a todas as dúvidas apresentadas, contando inclusive com o importante apoio dos fornecedores", explica Portela.

Dessa forma, a empresa encara como consequência natural do desenvolvimento algumas inovações, como por exemplo, a diversificação da linha de produtos, mas Ruy Antonio Taranto faz questão de esclarecer que a FORNECEDORA NACIONAL seguirá essas novas tendências de forma "gradual e progressiva, somente investindo capital próprio. Nunca crescemos de forma desordenada e, dessa maneira, temos conseguido a perenidade de nossa empresa", conclui ele.

LIÇÃO DOS TRIBUNAIS

Por: H.N. Morrone, advogado

21. **REGISTRO NO SERVIÇO DE PROTEÇÃO DO CRÉDITO - SERASA** - Constitui um abuso o registro do nome do devedor se o débito ainda está sendo discutido em juízo.
22. **INDENIZAÇÃO DEVIDA PELO MUNICÍPIO** - Se o Município não cumpre sua obrigação de bem conservar as vias públicas e deixa de assinalar a existência de buraco que pode provocar acidente, deve indenizar aquele que foi prejudicado por essa falta de cautela.
23. **INCOMPETENTE** - Atribuir a alguém o qualificativo de incompetente, sobretudo quando a ofensa é veiculada por jornal, constitui crime de injúria.
24. **SOCIEDADE COMERCIAL** - Dissolvida a sociedade, os débitos desta devem ser pagos pelos sócios. No caso de morte de um deles, seus herdeiros respondem na proporção do que lhes couber na herança.
25. **DESPEJO - PRÉDIO RESIDENCIAL** - Não há necessidade de notificação para o inquilino desocupar o imóvel, quando o pedido de retomada se dá dentro dos trinta dias subsequentes ao término da locação ajustada por escrito e por prazo igual ou superior a trinta meses.
26. **ACIDENTE DE TRÂNSITO - TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS** - Passageira que teve o rosto deformado. Devida a indenização por dano moral e dano estético. (Para fixar o valor da indenização, o Tribunal levou em conta o fato de que mulher com o rosto deformado "terá maior dificuldade de se casar do que um homem na mesma situação".
27. **CINTO DE CASTIDADE** - Em processo de investigação de paternidade julgado ano passado, deve-se destacar esta passagem referente à mulher que ajuizou a ação: "Todavia X era freqüentadora de bares e lugares outros e adepta das liberdades licenciosas do mundo hodierno, por isso não usava o cinto de castidade..."
28. **CONCORDATA PREVENTIVA** - Cheque emitido para garantir dívida é líquido e certo; portanto, pode ser habilitado na concordata. Além do mais, a prescrição fica suspensa enquanto se processa a concordata.
29. **CHEQUE ADMINISTRATIVO** - Cheque administrativo dado pelo banco em substituição a cheque nominal deve ser pago mesmo que a conta do emitente do cheque substituído não tenha fundos. Ao entregar o cheque administrativo, o banco obrigou-se a pagar a quantia nele referida.
30. **JUROS SUPERIORES A 12% AO ANO** - Prescreve o artigo 192, parágrafo 3º, da Constituição Federal: "As taxas de juros reais, nelas incluídas comissões e quaisquer outras remunerações direta ou indiretamente referidas à concessão de crédito, não poderão ser superiores a doze por cento ao ano; a cobrança acima desse limite será conceituada como crime de usura, punido em todas as suas modalidades, nos termos que a lei determinar." Os Tribunais têm entendido que a aplicação dessa norma depende de lei complementar que, até agora, não foi promulgada. Nesse sentido, vários são os acórdãos do Supremo Tribunal Federal. Enquanto não se complementa o mandamento da Lei Básica, só resta sonhar... Mas por que sonhar se os bancos, mercê do seu poderoso "lobby", dos seus imbatíveis mandos e desmandos, de suas capciosas interpretações, chegarão a convencer que o preceito da Lei Maior admite estratosféricas taxas usurárias? Ou o mandamento permanecerá "deitado eternamente em berço esplêndido...?"

CANAL **SINAPEL**

Praça Silvio Romero, 132 - 7º and. cj. 72
CEP 03323-000 - São Paulo - SP.

IMPRESSO