

Como uma empresa brasileira centenária com características de
first mover respondeu aos desafios do crescimento?

Renato Martins Barbosa

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituto Coppead de Administração

Mestrado em Administração

ORIENTADORA: DENISE LIMA FLECK

Rio de Janeiro – Brasil

2008

Como uma empresa brasileira centenária com características de *first mover* respondeu aos desafios do crescimento?

Renato Martins Barbosa

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

Aprovada por:

Prof^a. Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD, UFRJ) - Orientadora

Donaldo de Souza Dias, D.Sc. (COPPEAD, UFRJ)

Prof. José Vitor Bomtempo Martins, D.Sc. (EQ, UFRJ)

Rio de Janeiro – Brasil

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Barbosa, Renato Martins

Como uma empresa brasileira centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento? / Renato Martins Barbosa. Rio de Janeiro, 2008.

xvi, 304 f.: il

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

Orientadora: Denise Lima Fleck

1. Estratégia Empresarial. 2. Crescimento da Firma. 3. Indústria de Papel e Celulose. – Tese. I. Fleck, Denise Lima (Orientadora). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Não é fácil tomar a decisão de se retirar do mercado de trabalho, mesmo que momentaneamente, para passar 2 anos estudando. Mesmo que estes dois anos sejam no mestrado do Coppead. Especificamente para mim, tal decisão significava o início de uma nova jornada: a mudança de carreira. Felizmente hoje não me arrependo da decisão tomada, e posso dizer que faria tudo novamente. E se hoje estou plenamente satisfeito pela decisão tomada, diversas pessoas contribuíram de alguma forma para tal.

O apoio da família não poderia deixar de vir em primeiro lugar. Aos meus pais, Pedro Paulo da Rosa Barbosa e Jurema Martins Barbosa, e meus irmãos, Eduardo Martins Barbosa e Bernardo Martins Barbosa, muito obrigado pelos conselhos e pelo apoio nas horas em que precisei.

À minha noiva, Raquel Donnici de Azevedo, obrigado pelo incentivo, apoio, e compreensão. Em cerca de 1 ano e 8 meses de muitos finais de semana de desencontro pois tinha que estudar e escrever a dissertação e mais 4 meses de intercâmbio em que ficamos longe, esteve sempre do meu lado, apoiando minhas decisões e torcendo para que fossem as escolhas corretas. Não poderia deixar de agradecer também aos seus pais, que igualmente estiveram ao meu lado durante este período dando força para que eu superasse cada desafio.

Ao quadro de professores do Coppead, de excelentíssimo nível, deixo meu sincero obrigado. Com certeza cada um tem uma parcela de contribuição na minha formação e também nesta dissertação. Um agradecimento especial à professora e minha orientadora Denise Fleck. Organizada, competente e exigente, esta profissional é um exemplo a ser seguido. Com certeza aprendi muito com ela. Parabéns e obrigado.

Agradeço também ao quadro de funcionários do Coppead, especialmente ao pessoal da secretaria, Simone, Cida e Lucianita, e à Dilze, sempre com o material pronto e com um ótimo humor.

Obrigado aos professores Donaldo Dias e José Vítor Bomtempo Martins, integrantes da banca examinadora desta dissertação, por aceitarem meu convite e por contribuírem para que a qualidade do trabalho fosse melhorada.

Um agradecimento especial aos meus companheiros de turma. Sem dúvida foram pessoas que ajudaram a maximizar o valor do curso. Um especial agradecimento aos também orientandos da professora Denise Fleck da minha turma, Vicente Giurizatto da Silveira e Rafael Prado de Moraes, e da turma 2005, Ricardo e Fábio. Nossa união, sem dúvida, contribuiu para um melhor desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à empresa Klabin S.A. por disponibilizar informações sem as quais não seria possível realizar o presente trabalho. Em especial, agradeço à Dayse S. Pereira, que sempre me atendeu gentilmente e através dela consegui importantes entrevistas e materiais, à Jamile e Sandra, funcionárias do centro de memória de Klabin S.A., por me enviarem todo o material que necessitei e por me receberem em Jundiaí. Um agradecimento muito especial aos senhores Daniel Klabin e Armando Klabin, que me apoiaram, forneceram material para consulta e concederam entrevista. Obrigado também aos demais entrevistados, senhor Alfredo Lobl, Ronald Seckelmann e Wilberto Lima.

Muitas outras pessoas contribuíram para que eu chegasse até aqui. A todas estas pessoas, citadas nominalmente ou não, muito obrigado.

RESUMO

Barbosa, Renato Martins. **Como uma empresa brasileira centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento?**, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)

A empresa Klabin S.A. não pode ser estudada sem levarmos em consideração a história da vinda da família Klabin, seus fundadores, ao Brasil no final do século XIX. Perseguido na Europa, Maurício Klabin chegou ao Brasil encontrando um país muito pouco desenvolvido, mas com diversas oportunidades. Fundada para atuar na fabricação de papel, a empresa ao longo de seus 108 anos de história participou também de outros setores, os quais acabaram sendo descartados com a Klabin focando seus negócios em seu setor de origem. Efetuando grandes investimentos para o período, a Klabin tornou-se a maior produtora de papel do país ainda na primeira metade do século XX, consolidando esta posição com a construção da Klabin do Paraná na fazenda Monte Alegre. Tais investimentos levaram a suspeita de que a Klabin se tratava de uma legítima *first mover* (Chandler, 1990).

O presente estudo tem como objetivo entender como uma empresa com características de uma *first mover* de Chandler (1990) respondeu aos desafios do crescimento. Para tal, utilizou-se o modelo teórico dos arquétipos do sucesso e do fracasso organizacional de Fleck (2006).

Após se tornar a maior produtora de papel do país na primeira metade do século XX e manter-se em posição de dominância no setor por algumas décadas, a Klabin perdeu tal posição na década de 1990 para alguns de seus competidores.

Dividindo a história da empresa em 2 períodos, a análise da trajetória de crescimento da Klabin S.A. utilizando o modelo de arquétipos de Fleck (2006) sugere que capacitações desenvolvidas no primeiro período não foram mantidas em sua segunda fase. Segundo Fleck (2006), o desenvolvimento de tais capacitações é condição necessária para o crescimento contínuo e saudável da organização. Assim, o trabalho sugere que o não desenvolvimento de algumas capacitações contribuíram para que a Klabin perdesse sua posição de dominância adquirida ao longo de sua história.

ABSTRACT

Barbosa, Renato Martins. Como uma empresa brasileira centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento?, Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração)

In studying the Klabin S.A. it is important to take into account the facts involving the Klabin family when they came to Brazil in the late nineteenth century and the foundation of the Klabin S.A.. Mauricio Klabin was trying to escape persecution in Europe and when he arrived in Brasil he encountered an underdeveloped country, but with a wide range of opportunities. The Klabin enterprises were founded to operate in the manufacturing of paper and throughout its 108 years in existence this enterprise produced a variety of products, which eventually were phased out. The Klabin company then moved on with its business focusing on manufacturing its original product. By making massive investments Klabin quickly became the biggest paper manufacturer in Brazil, and consolidated this position as soon as the Paraná Klabin on the Monte Alegre farm was built. So big an investment led to the belief that Klabin could be truly a *first mover* (Chandler, 1990)

The objective of this paper is to study how an enterprise with characteristics of a *first mover* by Chandler (1900) met the challenges of growing. To do so, Fleck's theoretical model of the archetypes of organizational success and failure was used. (2006).

After becoming the biggest manufacturer of paper in this country in the first half of the twentieth century and keeping the lead in this area for decades, Klabin lost this position to some rival companies in the 1990's.

Splitting the history of Klabin in two periods, the analysis of the trajectory of growth of the company has shown, using Fleck's archetype models, that some capacities developed in the first period did not continue in the second. According to Fleck (2006), the development of such capacities is essential to the healthy and continuous growth of an organization. Thus, this study suggests that the non-development of some capacities played an important role in the process of causing Klabin's to lose its outstanding position conquered in the course of many years.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 - Indicador de Tamanho (Fleck, 2001) das 4 maiores empresas do setor de papel e celulose do Brasil.	2
Gráfico 1.2 – Indicador de Lucratividade (Fleck, 2001) das 4 maiores empresas do setor de papel e celulose do Brasil.....	3
Gráfico 4.1 - Evolução da Produção Nacional de Papel e Celulose (Ton.).....	41
Gráfico 4.2 – Produção nacional anual de papel por habitante (kg).....	41
Gráfico 4.3 – Evolução da produção nacional de papel por tipo entre 1962 e 2005.....	42
Gráfico 4.4 – Evolução da produção nacional de papel em toneladas entre 1926 e 1940	46
Gráfico 4.5 – Evolução da produção nacional de papel imprensa entre os anos de 1950 e 2005 .	56
Gráfico 4.6 – Evolução das empresas brasileiras no ranking das 100 maiores produtoras de papel e celulose da Pulp and Paper International – PPI.....	60
Gráfico 4.7 – Distribuição de cada tipo de celulose na produção nacional em 2005, em toneladas	63
Gráfico 4.8 - Distribuição de cada tipo de papel na produção nacional em 2005.....	64
Gráfico 6.1 - Produção de Papel da IKPC no período em toneladas.....	135
Gráfico 6.2 - Aprovações do BNDES para o setor de papel e celulose	169
Gráfico 6.3 - Desembolso do BNDES para o setor de papel e celulose (em R\$ milhões).....	169
Gráfico 6.4 - Investimentos anuais realizados pela Klabin em dólares.	181
Gráfico 6.5 - Evolução das vendas da Klabin no período.	182
Gráfico 6.6 - Volume de vendas da Klabin para o mercado interno e para o mercado externo..	185
Gráfico 6.7 - Estrutura de capital da Klabin ao longo do período.....	186
Gráfico 6.8 - Quantidade de funcionários na Klabin ao longo do período.....	215
Gráfico 7.1 - Indicadores de tamanho e de desempenho da Klabin S.A.	230

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Motor de crescimento contínuo (Fleck, 2003).	9
Figura 2.2 – Motor de co-evolução (Fleck, 2003).	10
Figura 2.3 – Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão à autopropetuação da organização (Fleck, 2006)	23
Figura 3.1 – Tabela de Fatos para armazenamento das informações	31
Figura 3.2 – Trecho da Tabela de Fatos com os campos para facilitar a análise.	34
Figura 3.3 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio do empreendedorismo.	35
Figura 3.4 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da navegação no ambiente.	36
Figura 3.5 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão da diversidade.	37
Figura 3.6 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.	38
Figura 3.7 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.	39
Figura 5.1 – Árvore Genealógica da família Klabin	69
Figura 6.1 – Característica do comportamento da Klabin de acordo com o ambiente na 1ª fase	149
Figura 6.2 - Organograma da Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A.	180
Figura 6.3 - Característica do comportamento da Klabin de acordo com o ambiente na 2ª fase.	197
Figura 7.1 - Posicionamento da Klabin no continuum Auto-Perpetuação - Auto-Destruição na 1ª Fase.	225
Figura 7.2 - Posicionamento da Klabin no continuum Auto-Perpetuação - Auto-Destruição na 2ª Fase.	227
Figura 9.1 – Trecho da Tabela de Fatos com os campos para facilitar a análise.	269
Figura 9.2 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio do empreendedorismo.	270
Figura 9.3 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da navegação no ambiente.	271
Figura 9.4 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão da diversidade.	272
Figura 9.5 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.	273
Figura 9.6 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.	274

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Objetivos da organização que dependem do crescimento ou geram crescimento.	8
Tabela 2.2 – Exemplos de motores de evolução contínua.....	9
Tabela 2.3 – Estágios do declínio organizacional.	11
Tabela 2.4 – Estratégias e táticas de respostas a processos institucionais.....	17
Tabela 2.5 – Resumo dos desafios organizacionais.	22
Tabela 3.1 – Novos campos criados na Tabela de Fatos utilizados para a análise.....	32
Tabela 4.1 – Registros de estabelecimentos produtores de papel em 1907.....	44
Tabela 4.2 – Fábricas pertencentes à FFP	45
Tabela 4.3 – Metas estabelecidas para o setor de papel e celulose no Plano de Metas de Kubitschek.....	47
Tabela 4.4 – Evolução da produção brasileira de papel por tipo na década de 1950.....	48
Tabela 4.5 – Investimentos feitos pelo BNDE entre 1955 e 1960	49
Tabela 4.6 – Evolução da produção (em toneladas) de papel das maiores empresas nacionais em 1960	50
Tabela 4.7 – Os 15 maiores produtores nacionais de papel em 1970.....	51
Tabela 4.8 – Metas de produção elaboradas pelo II PND para 1980 em milhares de toneladas...	53
Tabela 4.9 – Maiores produtores de papel e suas participações no mercado nacional, em toneladas, em 1985	57
Tabela 4.10 – Maiores produtores de celulose e suas participações no mercado nacional, em toneladas, em 1985	57
Tabela 4.11 – Dados preliminares socioeconômicos do setor de papel e celulose de 2006.....	61
Tabela 4.12 – Maiores produtores nacionais de celulose em 2005	61
Tabela 4.13 – Maiores produtores nacionais de papel em 2005.....	62
Tabela 4.14 – As 20 maiores empresas do mundo do setor de papel e celulose.....	64
Tabela 4.15 – Dados das 100 maiores empresas do setor agrupadas de 10 em 10.	65
Tabela 4.16 – Maiores empresas mundiais segundo o índice Lucro por Empregado.	65
Tabela 5.1 – Capacidade diária de produção da Companhia Fabricadora de Papel em 1918.....	71
Tabela 5.2 - Divisão do Capital Social da Indústrias Klabin do Paraná (em contos de réis) em 1934	82
Tabela 5.3 – Composição da administração da IKP em 1934.....	83
Tabela 5.4 - Divisão do aumento do capital social da IKP (em contos de réis) em 1939	83
Tabela 5.5 – Divisão do aumento do capital social da IKPC (em contos de réis) em 1941.....	84
Tabela 5.6 – Projeto inicial de produção da IKPC	85
Tabela 5.7 – Área plantada da IKPC em 1965	93
Tabela 5.8 – Quadro comparativo dos valores da FAO e do Papel Klabin.....	93
Tabela 5.9 – Evolução do índice de segurança na Klabin do Paraná.....	95
Tabela 5.10 – Divisão do capital social da PONSА.....	96
Tabela 6.1 - Fatos relacionados ao desafio do empreendedorismo na primeira fase da Klabin..	127
Tabela 6.2 - Produção das maiores fábricas de papel na década de 1950 em toneladas, base 1960.	133
Tabela 6.3 - Novas oportunidades e expansões relacionadas.....	134
Tabela 6.4 - Maiores produtores de papel em 1970 e 1978.....	134
Tabela 6.5 - Mecanismos que contribuíram para a capacidade de julgamento da Klabin no período.....	138

Tabela 6.6 – Equipe formada por Armando Klabin para elaborar o projeto Ponsa	139
Tabela 6.7 – Fatos relacionados ao desafio da navegação no ambiente na primeira fase da Klabin.	143
Tabela 6.8 – Estratégias utilizadas nas respostas ao desafio da navegação no ambiente no período.	148
Tabela 6.9 - Fatos relacionados ao desafio da gestão da diversidade na primeira fase da Klabin.	154
Tabela 6.10 - Fatos relacionados ao desafio da gestão dos recursos humanos na primeira fase da Klabin.	159
Tabela 6.11 - Composição do grupo de projeto da Ponsa.	164
Tabela 6.12 - Fatos relacionados ao desafio da complexidade na primeira fase da Klabin.	165
Tabela 6.13 - Fatos relacionados ao desafio do empreendedorismo na segunda fase da Klabin.	170
Tabela 6.14 - Maiores produtores de papel ao longo do período (em toneladas).....	182
Tabela 6.15 - Diferentes negócios que a Klabin participava em 2000.	183
Tabela 6.16 - Fatos relacionados ao desafio da navegação no ambiente na segunda fase da Klabin.	189
Tabela 6.17 - Estratégias utilizadas nas respostas ao desafio da navegação no ambiente no período.	197
Tabela 6.18 - Fatos relacionados ao desafio da diversidade na segunda fase da Klabin.....	202
Tabela 6.19 - Fatos relacionados ao desafio da gestão dos recursos humanos na segunda fase da Klabin.	208
Tabela 6.20 – Currículo dos diretores executivos da Klabin no início de 2007.....	216
Tabela 6.21 - Fatos relacionados ao desafio da complexidade na segunda fase da Klabin.....	219
Tabela 7.1 - Resumo dos resultados da análise segundo os arquétipos de Fleck (2006).	224
Tabela 7.2 - Alguns investimentos efetuados pela Klabin na sua 2ª Fase em negócios que mais tarde a empresa viria a se desfazer.	228
Tabela 9.1 – Novos campos criados na Tabela de Fatos utilizados para a análise.....	268

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 2.1 – Indicador de Tamanho.	7
Equação 2.2 – Indicador de Performance.	7

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTCP	Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADR	American Depositary Receipts
ANAVE	Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados
ANFPC	Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose
APFPC	Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDE	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESPAR	BNDES Participações
BRACELPA	Associação Brasileira de Celulose e Papel
CBS	Companhia Brasileira de Sintéticos
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
Cenibra	Celulose Nipo-Brasileira S.A.
CEP	Controle Estatístico de Processo
CFP	Companhia Fabricadora de Papel
CICELPA	Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana
CIMAPE	Cia. Manufatura de papel Embalagens
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNB	Companhia Nitroquímica Brasileira
COPA	Companhia de Papéis
FAO	<i>Food and Agricultural Organization</i>
FFP	Federação dos Fabricantes de Papel
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GQT	Grupo de Qualidade Total
IKP	Indústrias Klabin do Paraná
IKPC	Indústrias Klabin do Paraná de Celulose
KFP	Klabin Fabricadora de Papel
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KIC	Klabin Irmãos e Cia.
KLACOM	Klabin Comunicações

MNP	Manufatura Nacional de Porcelanas
PCC	Papel e Celulose Catarinense
PKQT	Programa Klabin de Qualidade Total
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PONSA	Papelão Ondulado do Nordeste
PPI	Pulp and Paper International
SUREHMA	Superintendência
USP	Universidade de São Paulo
VCP	Votorantim Celulose e Papel

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivo do estudo.....	3
1.2. Organização do estudo.....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. A firma.....	5
2.2. Medidas de tamanho e crescimento.....	6
2.3. Crescimento da firma.....	7
2.4. Arquétipos de sucesso e fracasso organizacional (Fleck, 2006)	12
2.4.1. Desafio do empreendedorismo	13
2.4.2. Desafio da navegação no ambiente	16
2.4.3. Desafio da gestão dos recursos humanos	18
2.4.4. Desafio da gestão da diversidade.....	19
2.4.5. Desafio da gestão da complexidade	21
2.4.6. Interação entre os diferentes desafios	21
3. METODOLOGIA.....	24
3.1. Introdução.....	24
3.2. Escolha da empresa	24
3.3. Coleta de Dados.....	25
3.4. Montagem das curvas de crescimento	28
3.5. Organização das informações coletadas	29
3.6. Metodologia para a análise	31
4. O SETOR DE PAPEL E CELULOSE	40
4.1. O início da fabricação de papel	42
4.2. O desenvolvimento do setor de papel e celulose.....	44
4.3. <i>O Setor no Século XXI</i>	60
5. A HISTÓRIA DO GRUPO KLABIN	67
5.1. 1ª Fase – A fundação da Klabin e seu desenvolvimento sob administração familiar. ..	67
5.1.1. A vinda de Maurício Klabin ao Brasil.....	67
5.1.2. O surgimento da Klabin Irmãos & Cia. (KIC)	69
5.1.3. A segunda geração assume a empresa.....	73
5.1.3.1. O começo de Wolff Klabin.....	73
5.1.3.2. A ligação entre Horácio Lafer e Wolff Klabin	74
5.1.3.3. A 2ª geração começa a assumir a KIC.....	75
5.1.4. A expansão acelerada	77
5.1.4.1. A entrada na indústria de cerâmica.....	77
5.1.4.2. A entrada na indústria de fibras sintéticos.....	80
5.1.4.3. A afirmação no setor de Papel e Celulose – O grande investimento.....	81
5.1.5. A expansão contínua.....	89
5.2. 2ª Fase – A evolução da Klabin sob administração profissional.....	103
5.2.1. Expansão da Klabin nos diversos segmentos do setor de Papel e Celulose.....	103
5.2.2. Primeira mudança da direção geral: Sai Alfredo Lobl, entra Josmar Verillo.....	117
5.2.3. O quase fim de uma história centenária.....	123
6. ANÁLISE.....	126

6.1.	1ª Fase – A fundação da Klabin e seu desenvolvimento sob administração familiar (1899-1980).	126
6.1.1.	Respostas ao Desafio do Empreendedorismo	127
6.1.2.	Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente	142
6.1.3.	Respostas ao Desafio da Diversidade	153
6.1.4.	Respostas ao Desafio da Gestão dos Recursos Gerenciais	159
6.1.5.	Respostas ao Desafio da Gestão da Complexidade	165
6.2.	2ª Fase – A evolução da Klabin sob administração profissional (1980 a 2006)	168
6.2.1.	Respostas ao Desafio do Empreendedorismo	169
6.2.2.	Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente	188
6.2.3.	Respostas ao Desafio da Diversidade	202
6.2.4.	Respostas ao Desafio da Gestão dos Recursos Gerenciais	208
6.2.5.	Respostas ao Desafio da Gestão da Complexidade	218
7.	CONCLUSÃO	224
7.1.	Conclusão – 1ª Fase	225
7.2.	Conclusão – 2ª Fase	227
7.3.	Síntese	229
7.4.	Sugestões para trabalhos futuros	232
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
9.	ANEXOS	243
9.1.	Classificação das diversas matérias primas utilizadas na produção de papel	243
9.2.	Classificação dos diversos tipos de papel	248
9.3.	Metodologia – alguns detalhes	261
9.3.1.	Coleta de Dados	261
9.3.2.	Metodologia para a análise	267
9.4.	Levantamento de funcionários com mais de 10 anos de trabalho na Klabin	275
9.5.	Cronologia de surgimento das Empresas do setor de Papel e Celulose no Brasil	282
9.6.	Prêmio recebidos pela Klabin	289
9.7.	Certificações que a Klabin possuía em 2006	293
9.8.	Movimentação de cargos de diretoria da Klabin	294

1. INTRODUÇÃO

A história da empresa Klabin S.A. inevitavelmente se confunde com a história da família Klabin. Ao vir da Europa para o Brasil após uma rápida passagem pela Inglaterra fugindo da perseguição do czar Alexandre II na Lituânia, em 1889, Maurício Klabin chegou num país muito menos desenvolvido do que os países da Europa, porém cheio de oportunidades.

Em São Paulo, trabalhando em uma tipografia, a qual adquiriu em 1890, teve seu primeiro contato com o comércio de papéis. A produção de papéis no Brasil ainda era muito incipiente. O pouco de papel produzido nacionalmente era de baixa qualidade, além de depender da celulose importada. Papéis de melhor qualidade eram importados. Maquinaria para produzi-los também. Neste contexto, em 1899, Maurício, tendo trazido sua família para o Brasil, fundou Klabin Irmãos e Cia. junto com seus irmãos Salomão e Hessel Klabin e seu primo-cunhado Miguel com o objetivo de produzir papel.

Nos anos seguintes a empresa arrendou uma fábrica de papel, em Salto de Itu, e no final da década de 1900 fundou a sua primeira fábrica de papel, chamada Companhia Fabricadora de Papéis, a qual em 1925 já era a fábrica com maior capacidade produtiva do Brasil, junto com uma das fábricas pioneiras na produção de papel no país, a Companhia Melhoramentos. Os anos se passaram, as dificuldades para a produção de papel continuavam, e a segunda geração da família Klabin assumiu a empresa. Exploraram oportunidades em outros setores e em 1934 adquiriram a fazenda Monte Alegre, instalando ali nos anos seguintes a maior fábrica de papel da América Latina na época.

Concluindo que a Klabin fora a primeira empresa brasileira a realizar investimentos em capacidade produtiva de grande escala, marketing, distribuição e gestão, levantou-se a suspeita de que a empresa seria uma *first mover* (Chandler, 1990) da indústria de papel e celulose. No entanto, para tornar-se uma legítima *first mover* segundo a definição de Chandler (1990), a Klabin teria que ter efetuado investimentos em marketing e distribuição internacionalmente também, o que não foram encontradas evidências de que a empresa tenha feito. O trabalho leva a uma reflexão sobre a aplicação e adequação do conceito de Chandler (1990) de empresas *first movers* à realidade enfrentada pelas empresas brasileiras no século XX, as quais, em sua grande maioria, usufruíam de um mercado protegido gerando benefícios que, em uma visão superficial, induzia à conclusão de que se tratava de uma legítima *first mover*.

Nos anos seguintes a empresa efetuou diversas expansões, passou a produzir diversos tipos de papel e celulose, se desfez dos negócios não relacionados a esta indústria e se manteve como a empresa líder da indústria de papel e celulose. No entanto, da década de 1990

em diante, tal posição de dominância no setor deixou de existir, conforme se verifica nos Gráficos 1.1 e 1.2.

A análise da trajetória de crescimento da empresa foi dividida em 2 fases. A primeira corresponde ao período de sua fundação, em 1899, até 1979, período em que a empresa possuía uma administração familiar. A segunda fase, quando a empresa já possuía administração profissional, abrange o período de 1980 a 2006.

Gráfico 1.1 - Indicador de Tamanho (Fleck, 2001) das 4 maiores empresas do setor de papel e celulose do Brasil.

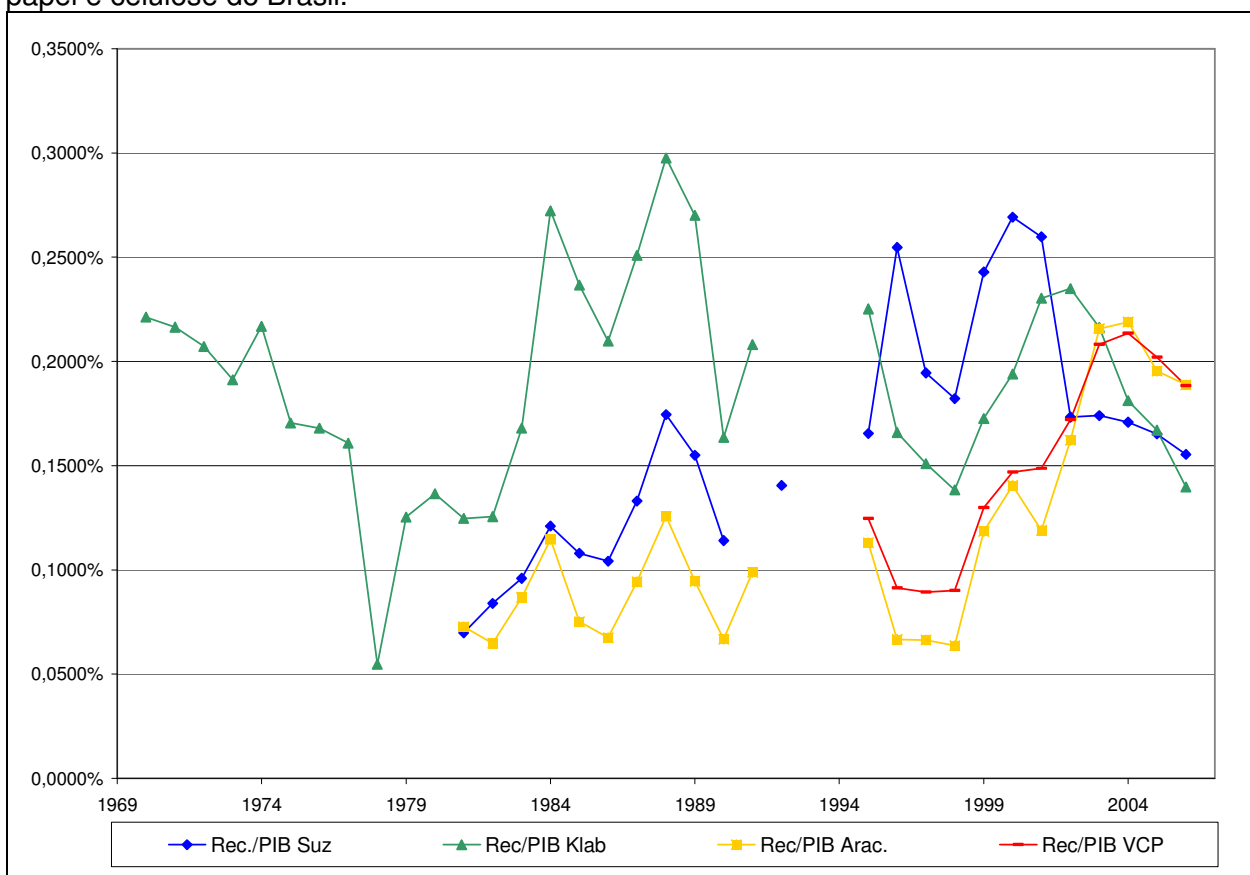
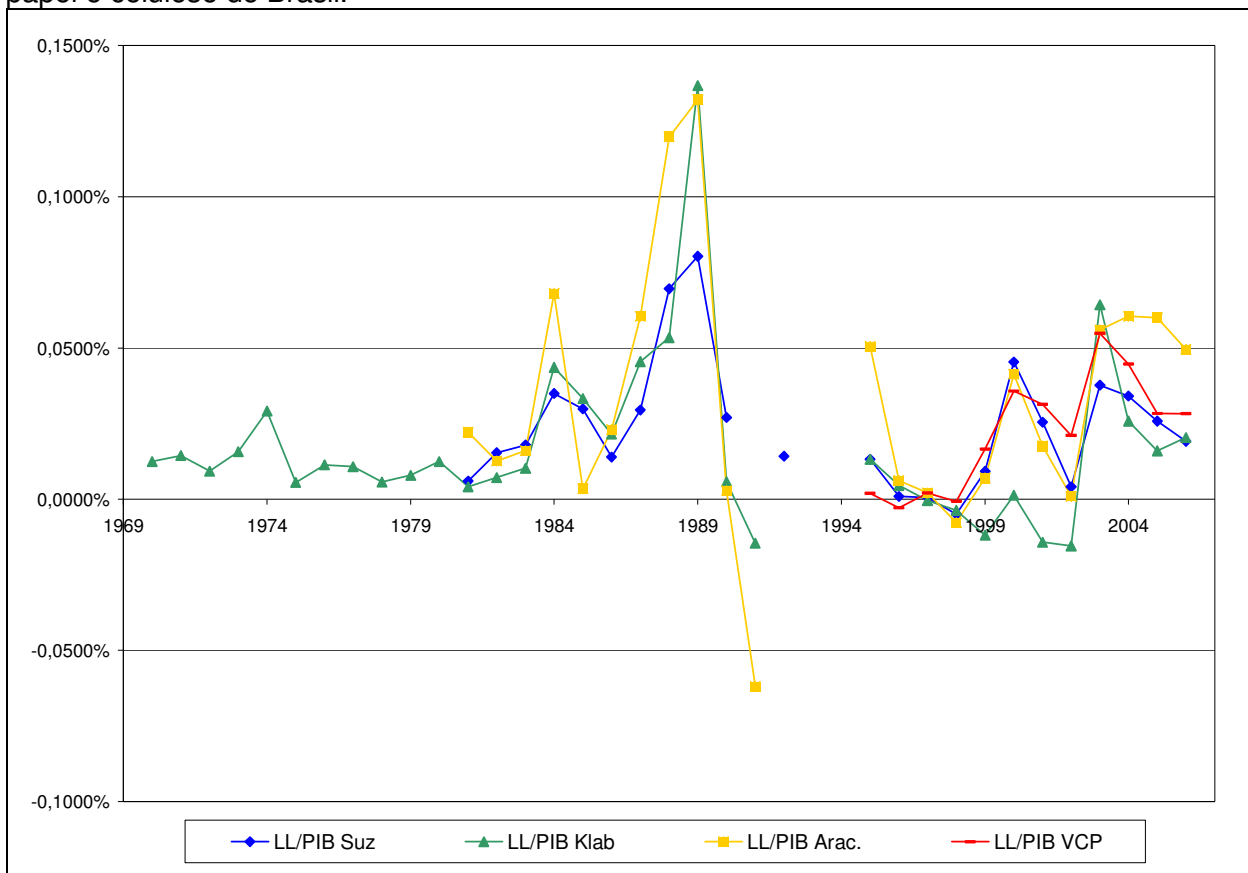


Gráfico 1.2 – Indicador de Lucratividade (Fleck, 2001) das 4 maiores empresas do setor de papel e celulose do Brasil.



1.1. Objetivo do estudo

A Klabin pertence a um seleto grupo de empresas brasileiras centenárias. Tendo iniciado sua história em 1899, na década de 1940 conseguiu realizar os investimentos necessários no Brasil, adquiriu algumas características de uma *first mover* (Chandler, 1990) e assumiu uma posição de dominância na indústria de papel e celulose brasileira. No entanto, apesar de ainda se manter como um dos maiores *players* desta indústria no Brasil, não exerce mais esta posição de dominância.

Através do modelo dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional de Fleck (2006), buscou-se responder a seguinte pergunta que serviu como guia deste trabalho: Como as respostas aos desafios do crescimento de uma empresa com algumas características de *first mover* influenciaram a sua trajetória de crescimento?

1.2. Organização do estudo

O trabalho está organizado em 7 capítulos. O presente capítulo, inicial, apresenta uma breve introdução do trabalho e como ele está organizado.

O segundo capítulo, denominado revisão bibliográfica, apresenta o ferramental teórico que foi utilizado como base para realizar o presente trabalho. Aquele capítulo foi subdividido, iniciando com uma apresentação do conceito de firma. Em seguida são apresentadas algumas formas de mensuração de tamanho da firma. O terceiro subitem apresenta a teoria sobre o crescimento da firma e o quarto apresenta o modelo desenvolvido por Fleck (2006) dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, explicando como ocorreu a coleta de dados, a sua organização e o método utilizado para realizar a análise. Naquele capítulo buscou-se descrever com a maior riqueza de detalhes todo o trabalho realizado de forma que ele pudesse servir da melhor maneira possível às pessoas interessadas em realizar estudos semelhantes.

O quarto capítulo faz uma descrição histórica do setor de papel e celulose, trazendo informações relevantes desta indústria no Brasil e no mundo. Aquele capítulo descreve características e acontecimentos históricos que representam informações relevantes do ambiente no qual a Klabin esteve inserida.

No quinto capítulo é descrita a história da Klabin S.A.. Para descrevê-la, considerou-se importante também as origens de sua fundação. Assim, além da história da empresa compreendendo o período entre 1899 a 2006, foi apresentada também um pouco da história que antecede a vinda de Maurício Klabin ao Brasil, em 1889, até a fundação da Klabin.

No sexto capítulo, utilizando o ferramental teórico, o método descrito no capítulo 3 e as informações coletadas, é apresentada a análise realizada na busca por atingir o objetivo deste trabalho.

O capítulo 7 apresenta as conclusões deste trabalho, respondendo à pergunta que o guiou e apresentando algumas sugestões para trabalhos futuros.

Após o capítulo de conclusão, são apresentados diversos anexos que contribuiriam de alguma forma para enriquecer os capítulos anteriores e conseqüentemente este trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A firma

Para entender o crescimento da firma, é importante entender o objeto de estudo: a firma.

Devido a sua complexidade e a sua diversidade, de acordo com o objetivo de análise a firma pode ser definida de diferentes maneiras. Se desejarmos estudar a firma com um enfoque de análise sociológico, organizacional ou mesmo econômico, é necessário “enxergar” a firma de maneiras diferentes (Penrose, 1959).

Barnard (1938) apresenta uma definição da firma em que a sua complexidade é mais destacada. Comunicação, motivação e objetivos são incluídos como elementos da organização. Ele considera essencial para a sua existência um equilíbrio interno, entre os três fatores descritos anteriormente, além de um equilíbrio com o meio externo à firma. A eficácia em buscar os objetivos da firma e a eficiência em manter seu pessoal motivado na busca de seus objetivos são fatores fundamentais também para manter a sua vitalidade.

Segundo Penrose (1959), a firma é um conjunto de recursos produtivos os quais são utilizados ao longo do tempo de formas diferentes de acordo como as decisões de seus administradores. Ainda, a firma é uma instituição complexa, que afeta a economia e a vida social em diferentes direções, compreendendo diferentes atividades, tomando diferentes e variadas decisões, influenciadas pelos seres humanos, os quais são variados e imprevisíveis.

Cyert e March (1963) vêem a organização como uma coalizão de indivíduos onde alguns deles podem se organizar em sub-coalizões. Dentre os membros da coalizão, participam empregados da firma, acionistas, clientes, fornecedores, etc. Penrose (1959) afirma que não se pode observar a firma em separado, ou seja, excluindo todas estas interações que existem entre ela, a firma, e as outras partes interessadas.

Estudando o surgimento das modernas empresas de negócios nos Estados Unidos, criadas para administrar as novas empresas de transporte ferroviário e de telégrafo ainda na segunda metade do século XIX, Chandler (1977, p. 484) concluiu que “as novas tecnologias e o mercado em expansão criaram pela primeira vez a necessidade de uma coordenação administrativa”. Foi necessária uma maior coordenação, utilizando pessoas com habilidades para exercer tais funções e tomar decisões, passando a administração da empresa a exercer papel fundamental na diferença de atuação e de resultados das firmas.

Nas novas empresas de negócio, os empregados, vislumbrando o seu futuro dentro destas organizações, passaram a dar uma visão de longo prazo à existência da empresa. Além

disso, ao contrário das antigas empresas controladas por famílias e/ou por investidores, as novas empresas de negócio tinham uma capacidade maior de renovação de seus serviços gerenciais (Chandler, 1977).

Embora de difícil definição devido a sua complexidade, a firma é aqui definida através da contribuição de alguns autores (Penrose, 1959, Barnard, 1938, Cyert e March, 1963, Chandler, 1977), os quais apresentam diferentes visões que complementam um todo, a firma.

2.2. Medidas de tamanho e crescimento

Diversas são as maneiras propostas para se identificar o tamanho e o crescimento da firma. Alguns autores utilizam a receita da empresa como um indicador de seu tamanho. Outros sugerem o lucro líquido. Utiliza-se também o *market share* da empresa ou, segundo Starbuck (1965), o número de funcionários. Em setores específicos, mede-se o tamanho da empresa através de sua produção. Conseqüentemente, a análise da série histórica destes dados revelaria a trajetória de crescimento desta empresa.

Em estudos longitudinais, que buscam entender o crescimento da firma, estes índices apresentam algumas deficiências que inviabilizam o seu uso. Medidas financeiras como receita e lucro líquido, em um país como o Brasil, com histórico inflacionário muito grande e com constantes trocas de moeda, tornam muito difícil a construção de uma série temporal consistente. Dados como *market share*, número de funcionários e/ou dados relativos à produção, além de muitas vezes inviabilizarem a comparação de empresas pertencentes a indústrias diferentes, estão sujeitos a fatores que fazem com que estes indicadores não necessariamente traduzam o tamanho da firma, como tecnologia, nível de automação de fábricas, nível de terceirização, etc..

Penrose (1959) sugere que a maneira ideal de medir o tamanho de uma empresa seria o cálculo do valor presente de todos seus recursos utilizados, incluindo, inclusive, o valor das pessoas que trabalham na organização. No entanto, ainda segundo a autora, esta medida se torna inviável uma vez que não é possível realizar esta medida.

Fleck (2001) propôs indicadores de crescimento que ajudam a visualizar a trajetória de crescimento das firmas. As principais características e benefícios destes indicadores são a possibilidade de comparação de tamanho entre empresas de setores distintos e a maior facilidade de construção de uma série temporal consistente, uma vez que os indicadores são adimensionais, como o caso de países com histórico de inflações altas (ex.: Brasil).

O indicador de tamanho da firma é constituído pela receita bruta anual da empresa como um percentual do PIB brasileiro do respectivo ano em moeda corrente. O indicador de performance é construído da mesma forma, porém utilizando-se o lucro líquido anual ao invés da receita bruta. As equações 2.1 e 2.2 resumem o cálculo dos indicadores.

Equação 2.1 – Indicador de Tamanho.

$$\text{Indicador_de_Tamanho(ano)} = \frac{\text{Receita_Anual_em_Moeda_Corrente(ano)}}{\text{PIB_em_Moeda_Corrente(ano)}}$$

Equação 2.2 – Indicador de Performance.

$$\text{Indicador_de_Performance(ano)} = \frac{\text{Lucro_líquido_em_Moeda_Corrente(ano)}}{\text{PIB_em_Moeda_Corrente(ano)}}$$

“Se uma economia (ou indústria) está crescendo a uma taxa constante, as firmas maiores devem crescer a uma taxa maior” (Penrose, 1959, p. 248). A essência destes indicadores está em mostrar, ao longo do tempo, como a empresa está crescendo em comparação com a economia, como um todo. Se a economia está crescendo a uma taxa maior do que a empresa, significa que outras empresas estão crescendo e/ou novas estão surgindo, aproveitando novas oportunidades com maior eficiência do que esta empresa.

2.3. Crescimento da firma

Crescimento e progresso estão relacionados, porque não há lugar para uma empresa descansar em uma economia competitiva (Sloan, 1990). Para encontrar boas oportunidades de crescimento, ou seja, oportunidades lucrativas, a empresa deve manter constantemente parte de seus recursos com a tarefa de buscar estas oportunidades de expansão (Penrose, 1959).

Crescer e atingir o sucesso talvez não seja a tarefa mais difícil. A perpetuação do sucesso ou a manutenção da liderança em uma indústria é muitas vezes mais difícil do que atingi-la. Este é o grande desafio encontrado pelos líderes de uma indústria (Sloan, 1990). Para Larry Bossidy, CEO da AlliedSignal em 1995, crescer é o principal estímulo de uma empresa. O crescimento da empresa motiva os funcionários e atrai os melhores executivos (Tully, 1995).

As decisões tomadas dentro de uma empresa são função dos objetivos de seus membros. Uma vez que estas decisões definem o caminho que a empresa seguirá, o crescimento da organização só é possível se estiver positivamente relacionado com os objetivos da organização e com os objetivos dos membros da organização (Starbuck, 1965).

Starbuck (1965) descreveu 10 objetivos buscados pelas empresas que são relacionados com o crescimento, agrupando-os segundo a Tabela 2.1. Tais objetivos são alcançados através do crescimento ou são resultados do crescimento.

Tabela 2.1 - Objetivos da organização que dependem do crescimento ou geram crescimento.

Origem do objetivo	Objetivo
Interesse próprio dos membros da organização	Necessidade de aventura e risco
	Desejo de prestígio
	Poder e segurança no trabalho
	Desejo por altos salários executivos
Problemas da organização	Procura por um ambiente estável
	Busca da auto-realização da organização
	Sobrevivência da organização
Propósito da organização e eficácia	Desejo de altos lucros e retornos
	Baixo custo
	Poder monopolista

Fonte: Starbuck (1965)

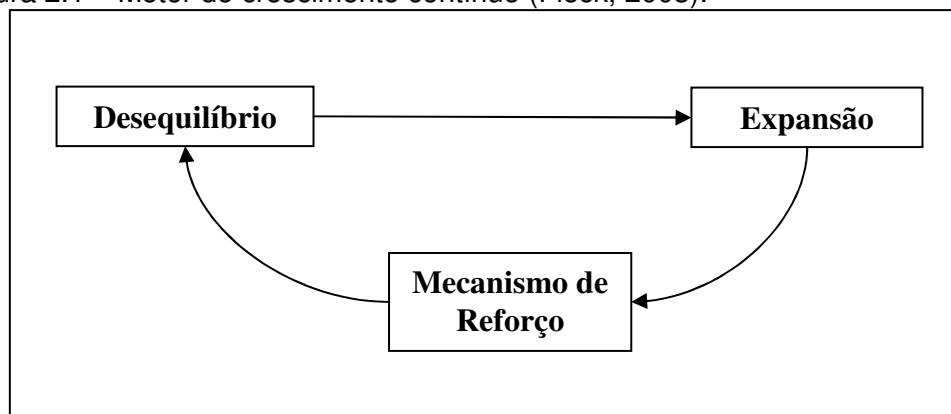
Analisando a trajetória de crescimento das empresas, Greiner (1998) propôs um modelo de crescimento onde grandes períodos de crescimento, os quais ele denominou período de evolução, são seguidos de períodos de turbulência, chamados de períodos de revolução. Em seu modelo, para que uma empresa continue crescendo, é necessário que, entre 2 períodos de crescimento, a firma passe por um período de revolução, motivado pelas mudanças impostas pelo crescimento das empresas. A tarefa crítica de gerenciamento nestas crises é desenvolver novas práticas que se tornarão base para o próximo período de evolução. O modelo proposto vai de encontro com a teoria da institucionalização. Uma vez que a empresa possui práticas institucionalizadas, pelo modelo, ela estará mais exposta ao fracasso nos períodos de revolução pois terão maior dificuldade em alterar/eliminar as práticas institucionalizadas.

Através de uma análise da obra de Chandler (1977), onde este descreve o processo de surgimento das grandes ferrovias norte-americanas, Fleck (2003) chegou ao modelo de 2 motores atuantes no processo de crescimento da firma: o motor de crescimento contínuo e o motor de co-evolução.

Utilizando a noção de indivisibilidade de recursos de Penrose (1959), onde parte dos recursos indivisíveis acaba não utilizado, aliada à noção de Chandler (1977) de que estes recursos são então alocados da melhor forma pelo corpo gerencial estimulando a expansão da firma, o que acaba por gerar novos recursos indivisíveis reiniciando o processo, Fleck (2003) identificou este processo denominando-o de motor de crescimento contínuo.

Existe um desequilíbrio entre os diversos recursos da firma, os quais são realocados conforme descrito anteriormente gerando um processo de expansão. Tal processo de expansão gera novos recursos disponíveis, constituindo-se em um mecanismo de reforço do desequilíbrio. O processo então é realimentado, estimulando o crescimento da empresa. O motor de crescimento contínuo está ilustrado na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Motor de crescimento contínuo (Fleck, 2003).



Fonte: Fleck (2003)

Fleck identificou diferentes tipos de motores de crescimento, dependendo do tipo de desequilíbrio, tipo de expansão e tipo de mecanismo de reforço. Na Tabela 2.2 são identificados 4 exemplos de motores de crescimento contínuo descritos por Fleck (2003).

Tabela 2.2 – Exemplos de motores de evolução contínua.

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas)	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos	Réplica das operações existentes aumentando o número de usuários	Difusão dos benefícios do produto aumentando a demanda pelos mesmos produtos
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos)	Um impasse do tipo "ou isso ou aquilo" (trade-off)	Inovação tornando o impasse "OU/OU" em uma situação "E"	Resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação)
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais)	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e/ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Diversificação relacionada (crescimento orgânico pelo desenvolvimento de atividades relacionadas)	Desequilíbrio operacional devido a recursos subutilizados, porém transferíveis para outras atividades.	Diversificação relacionada aumentando a diversidade de recursos e habilidades	Diversidade de recursos e habilidades que produzem outros desequilíbrios operacionais

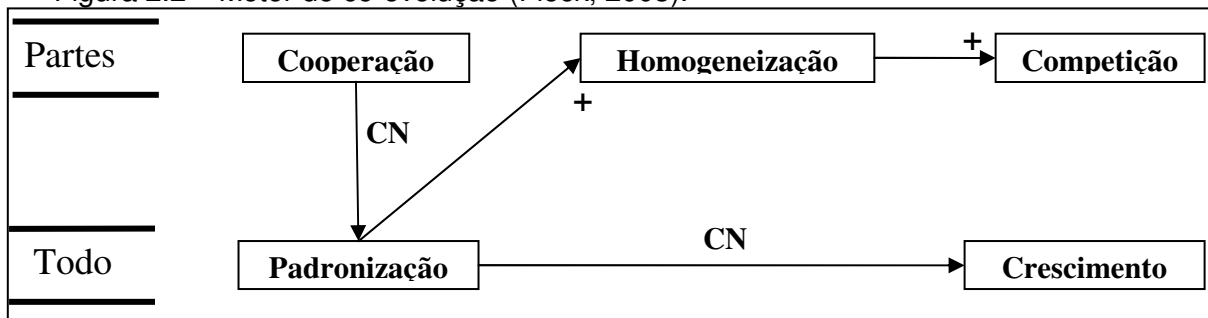
Fonte: Fleck (2003)

Para Chandler (1977), o crescimento da firma é dependente da capacidade de crescimento da indústria. “Mercado e firmas são instituições que interagem, cada uma sendo necessária para a existência da outra” (Penrose, 1959, p. 197).

Em paralelo, a cooperação entre as diferentes firmas desta indústria torna-se necessário para que seja criada uma padronização da indústria, condição necessária para o seu desenvolvimento e crescimento (Fleck, 2003).

Em seguida, é possível a homogeneização de produtos e serviços devido à padronização da indústria, levando, em fim, à competição entre as diferentes firmas desta indústria. Fleck (2003), que chamou este processo de desenvolvimento da indústria e das firmas que a compõem de motor de co-evolução, extrapolou o modelo para relações de crescimento entre um todo e suas partes, tais como indústria e firmas, firma e unidades de negócio, firma e funcionários, economia e indústrias. A Figura 2.2 ilustra o motor de co-evolução.

Figura 2.2 – Motor de co-evolução (Fleck, 2003).



Fonte: Fleck (2003)

Segundo Chandler (1977), a expansão da firma ocorre por 2 razões diferentes. A primeira é motivada pela busca de uma maior segurança, o que Chandler (1977) chamou de expansão defensiva ou negativa. Neste tipo de expansão a firma busca proteger o seu mercado

e garantir maior poder de barganha com os fornecedores, tentando posicionar as forças da indústria (Porter, 1979) a seu favor.

A segunda é motivada pelo melhor uso das capacidades produtivas da firma, adicionando novas unidades de maneira que, através de coordenação, ocorra um uso mais intensivo dos recursos gerenciais e físicos da firma. Este tipo de expansão é chamado de expansão produtiva.

Fleck (2006) adicionou mais 2 tipos às 2 expansões definidas por Chandler (1977). A híbrida, onde a expansão tem característica produtiva e defensiva, e a *nil*, onde a expansão não tem nenhuma das duas características. A expansão híbrida “permite à empresa aumentar sua eficiência além de proteger seu mercado também” (Fleck, 2007). Já a expansão do tipo *nil* não tem nenhum dos 2 resultados, sendo tipicamente uma expansão característica de empresas *empire-builder* (Penrose, 1959).

Expansão produtiva tem uma maior contribuição positiva para o crescimento contínuo do que a expansão defensiva (Chandler, 1977). Firms que utilizam expansões com característica defensiva ou *nil* tendem a experimentar um crescimento momentâneo, não sustentando o crescimento contínuo (Fleck, 2006; Chandler, 1977).

Mesmo em uma economia com muitas oportunidades, a taxa de crescimento da empresa é limitada pelos seus recursos. Ela não pode explorar todas essas oportunidades de expansão. Se esta economia gera mais oportunidades do que as empresas podem crescer e as grandes empresas não criam barreiras de entrada (Porter, 1979) abrem-se espaços para que surjam novas empresas e para que as pequenas empresas cresçam, o que Penrose (1959) chama de interstícios.

Weitzel e Jonsson (1989) olharam para o outro pólo, o do declínio da organização. Eles definem o declínio da organização quando esta não consegue antecipar, reconhecer, afastar, neutralizar ou se adaptar às pressões internas e externas que ameaçam a sobrevivência da empresa no longo prazo. Estudando o fracasso das empresas, Weitzel e Jonsson desenvolveram um modelo onde identificaram os estágios da trajetória de declínio da empresa, o qual se encontra resumido na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Estágios do declínio organizacional.

Estágio	Característica
Blinded	A empresa é incapaz de reconhecer mudanças internas e/ou externas que podem ameaçar a longevidade da empresa.

Estágio	Característica
Inaction	É caracterizada pela falta de ação embora sinais de deteriorização sejam visíveis. Muitas vezes é originária da interpretação errada das informações pelos seus líderes, acreditando longevidade é imortalidade. Nesta fase, os líderes também tentam persuadir as diversas coalizões da empresa de que tudo está indo conforme o planejado.
Faulty Action	Sinais de declínio começam a se intensificar mesmo diante de ações de melhora de eficiência e controle de orçamento. Pessoas que diagnosticaram o problema previamente mas que não foram ouvidos começam a buscar sair da empresa. Os líderes começam a ser questionados, aumentando o stress dentro da empresa.
Crisis	Última fase onde ainda é possível uma reversão da situação, embora crítica. Os problemas internos e sua complexidade estão bastante agravados. Clientes, empregados, fornecedores e outros <i>stakeholders</i> começam a desfazer suas relações com a empresa.
Dissolution	Fase irreversível. A organização está com sérios problemas, pois já perdeu mercado e reputação, assim como seus recursos gerenciais saíram da empresa. Diante de tal situação, conflitos internos se agravam. A tendência é de piora, caminhando para a dissolução ou venda da organização.

Fonte: Wetzel e Jonsson (1989)

Estes estágios de declínio não têm tempo fixo para durar. Existem instituições que apresentam constantemente baixa performance. Tais organizações, chamadas de PFO's - Permanently Failing Organizations (Meyer, Zucker, 1989), embora apresentem desempenho seguidamente ruins, se localizando próximas ao fracasso, permanecem em operação por longos períodos, algumas vezes saindo da condição de PFO e melhorando sua performance, outras fracassando.

2.4. Arquétipos de sucesso e fracasso organizacional (Fleck, 2006)

Em seu estudo comparativo histórico das trajetórias de crescimento da General Electric e da Westinghouse durante 12 décadas de existência destas empresas, Fleck (2006) identificou 5 desafios organizacionais que a empresa enfrenta ao longo de sua vida. São eles: desafio do empreendedorismo, desafio da navegação no ambiente, desafio do gerenciamento da diversidade, desafio do gerenciamento dos recursos gerenciais e o desafio do gerenciamento da complexidade. De acordo com suas respostas aos 5 desafios, a empresa caminha em um eixo com 2 extremos: o da autodestruição e o da autopropetuação.

Devido à capacidade de a empresa influenciar e modificar o ambiente, não é possível estudar o comportamento da firma nem entender seu sucesso apenas estudando o ambiente. Da mesma forma, o ambiente não pode ser um limitador do crescimento da firma (Penrose, 1959). Para entender o crescimento da firma é necessário olhar também para o interior da

firma. O modelo de Fleck (2006) olha para dentro das organizações, para fora e para a interação entre empresa-ambiente.

2.4.1. Desafio do empreendedorismo

A capacidade de identificar novas oportunidades de investimentos lucrativos está diretamente ligada à capacidade de crescimento da empresa. A decisão de buscar essas novas oportunidades requer intuição e imaginação e devem preceder a decisão econômica para que a oportunidade seja examinada. Assim, a falta de empreendedorismo na firma está fortemente relacionada ao retardamento de seu crescimento (Penrose, 1959).

Segundo Chandler (1990), não adianta a empresa identificar diversas oportunidades se não fizer os investimentos necessários para explorá-las, como:

- Criar plantas para produção;
- Montar redes de distribuição e marketing;
- Recrutar gerentes para os níveis hierárquicos baixos e médios para coordenar a produção e a distribuição;
- Recrutar gerentes de níveis hierárquicos mais altos para coordenar e monitorar as operações correntes e planejar e alocar recursos para novas atividades.

Ainda segundo Chandler (1990), as empresas que identificam e criam novas oportunidades são chamadas de inovadoras. Porém, as empresas que primeiramente fazem os investimentos necessários para explorá-las são as *first movers*. As empresas *first movers* “rapidamente dominaram suas indústrias e continuaram no domínio por décadas. Aquelas que não fizeram os investimentos necessários raramente se tornaram competitivas (...)” (Chandler, 1990, p. 132). As empresas chamadas por Chandler (1990) de desafiadoras, que tentam explorar tais oportunidades as quais as *first movers* já estão explorando, têm dificuldades para se instalar e explorar a indústria, pois têm desvantagens em relação às *first movers*.

Assim, a qualidade dos serviços empreendedores torna-se estratégico para o crescimento da firma. Tais serviços são independentes quanto a valores econômicos. São características da firma que explicam seu comportamento e atitudes ao longo do tempo e que influenciam sua trajetória de crescimento, positiva ou negativamente. Os serviços empreendedores destacados por Penrose (1959) são: a versatilidade, capacidade de levantar

recursos, ambição e capacidade de julgamento. Essas 4 características devem ser desenvolvidas e estar presentes conjuntamente.

O desafio do empreendedorismo está relacionado com o crescimento contínuo da empresa. Tal crescimento, na presença dos serviços empreendedores, é capaz de se realimentar, estimulando novas etapas de crescimento. Na ausência de tais serviços, a empresa não consegue sustentar um crescimento contínuo devido à falta de mecanismos que promovam a expansão (Fleck, 2006).

➤ Ambição

Ambição empreendedora está relacionada à vontade da empresa de crescer e de explorar novas oportunidades. Penrose (1959) define 2 tipos de ambição, as quais resultam em diferentes atitudes exercidas pela empresa.

No primeiro tipo, denominado produtiva, o líder da empresa tem como objetivo o crescimento da empresa de forma lucrativa através da venda de bens e serviços produzidos pela empresa. Em sua visão, o melhor caminho para o crescimento se dá através do melhoramento e da expansão das atividades que a empresa desenvolve.

O segundo tipo, denominado “*empire-builder*”, busca o crescimento motivado pelo desejo de construir um poderoso império industrial independente das indústrias de atuação. As funções exercidas pelo primeiro tipo visando o melhoramento e a expansão das atividades que a empresa desenvolve são delegadas para outras pessoas, com o líder se concentrando em eliminar concorrentes e buscar oportunidades em áreas diversas.

➤ Versatilidade

A versatilidade empreendedora está relacionada com a capacidade da empresa de enxergar e buscar novas oportunidades. Pode-se defini-la como a capacidade de visão e imaginação da empresa. Empresas lideradas por artistas (Pitcher, 1995), cuja principal característica é a visão, a imaginação, tendem a possuir uma grande versatilidade empreendedora.

Segundo Penrose (1959), esta característica, em seu extremo, permite à empresa olhar além do horizonte, “olhar diferente”, enxergar oportunidades onde outras empresas menos versáteis não conseguem ver. Empresas que não possuem a versatilidade têm uma perspectiva de crescimento limitada. Em mercados competitivos, empresas que não enxergam

oportunidades de maneira diferenciada possuem uma capacidade de crescimento bastante limitada.

➤ Capacidade de Julgamento

Uma empresa dotada de alto grau de versatilidade não corresponde necessariamente a uma empresa que mede corretamente os riscos de tais oportunidades vislumbradas, contribuindo para que os riscos de embarcar em tais oportunidades sejam minimizados ou pelo menos identificados. Empresas que não possuem uma alta capacidade de julgamento erram constantemente, superestimam suas capacidades e analisam erradamente o ambiente (Penrose, 1959).

Langley (1995) definiu 2 pólos onde a capacidade de julgamento é prejudicada. Um, o qual a autora chamou de paralisia pela análise, corresponde ao pólo onde a empresa fica paralisada na busca de dados e informações, não chegando à conclusão. No outro pólo, chamado de extinção pelo instinto, a empresa toma suas decisões baseadas no instinto de seus líderes, errando constantemente. Ambos os pólos levam ao fracasso na tomada de decisão. Uma boa análise de dados e informações, assim como a experiência dos líderes da empresa, contribui para a formação de bons julgamentos.

➤ Capacidade de levantar recursos

A capacidade de levantar recursos está relacionada à capacidade da empresa em levantar recursos para financiar novos investimentos, novas oportunidades. Uma empresa que tenha grande versatilidade pode enxergar bons projetos, porém, uma vez que não possui capacidade de levantar recursos, não tem como financiá-los e torná-los realidade.

O nível de dificuldade em levantar recursos, de maneira geral, não é o mesmo para empresas de diferentes tamanhos. Empresas menores têm maior dificuldade de levantar recursos. Porém, existem empresas pequenas que conseguem levantar recursos para investir em novos projetos de expansão, crescendo e adquirindo tamanho que lhes dá uma maior capacidade para adquirir novos financiamentos (Penrose, 1959). A falta de capital para investimento em uma empresa pode ser atribuída à falta deste serviço empreendedor, dado que em situações semelhantes, empreendedores podem obter diferentes resultados na captação de recursos (Penrose, 1959).

Esta característica é difícil de ser identificada previamente, ou seja, só é possível identificar a capacidade da empresa em levantar recursos após o mesmo ter-se realizado (Penrose, 1959).

2.4.2. Desafio da navegação no ambiente

O desafio da navegação no ambiente está relacionado com a maneira como a empresa se relaciona com os diversos agentes (*stakeholders*) que interagem com a empresa diretamente ou indiretamente (Fleck, 2006). “O ambiente inclui todos os eventos que ocorrem no mundo e que afetam as atividades ou resultados da organização” (Pfeffer & Salancik, 1978).

Podemos olhar sob 3 dimensões o desafio da navegação no ambiente. A forma como a empresa atua no ambiente, ativamente ou passivamente; como a empresa é vista pelo ambiente, a sua legitimidade; e como a empresa captura valor a partir da sua postura diante do ambiente.

Segundo Selznick (1957, p.147), “o líder responsável reconhece a importância de um relacionamento estável com a comunidade da qual a sua organização faz parte (...)”. Ainda, a organização que seja representativa em seu entorno provavelmente deverá contribuir para a estabilidade desta comunidade, pelo menos dentro de seu campo de ação.

A empresa tem uma relação constante com o ambiente no qual está inserida. As respostas apresentadas pelas empresas às pressões do ambiente variam de empresa para empresa (Oliver, 1991). Nesta relação, a empresa pode adotar uma postura de característica predominantemente passiva, se moldando conforme o ambiente se modifica e exige, ou pode adotar uma postura de característica predominantemente ativa, influenciando e moldando o ambiente.

As empresas não só podem alterar o ambiente tornando-o propício para o sucesso de suas ações, como muitas vezes elas sabem que podem transformá-lo e que ele não é independente das atividades por ela exercidas (Penrose, 1959).

Organizações ativas provavelmente têm vantagens sobre as empresas menos ativas (Starbuck, 1965). Estudando as diferentes maneiras como as empresas respondem às diferentes pressões do ambiente, Oliver (1991) identificou 5 tipos de estratégias de resposta, variando da mais passiva para a mais ativa, as quais chamou de: aceitação, negociação, evitar, desafiar e moldar. Ainda, dentro de cada estratégia, Oliver (1991) identificou 3 tipos de táticas, as quais são descritas na Tabela 2.4.

- a. **Aceitação:** Esta é a estratégia mais passiva das 5. Baseia-se em aceitar as pressões externas e se adequar a elas.
- b. **Negociação:** Em casos em que é custoso ceder às exigências institucionais, as organizações tentam negociar uma melhor solução para ambas as partes.
- c. **Evitar:** Esta estratégia se baseia na tentativa da organização de evitar a necessidade de conformidade a regras e pressões institucionais.
- d. **Desafiar:** É uma estratégia mais ativa do que as anteriores. Através dela, a organização adota uma tática de confronto às instituições que exercem pressão sobre ela.
- e. **Moldar:** É a estratégia mais ativa de todas. Através desta estratégia, a organização busca obter vantagens mudando ou exercendo poder sobre a fonte de pressão institucional.

Tabela 2.4 – Estratégias e táticas de respostas a processos institucionais.

Estratégia	Tática	Descrição
Aceitar	<i>Hábito</i>	Seguir inconscientemente as normas e hábitos estipulados.
	<i>Imitar</i>	Copiar conscientemente ou inconscientemente modelos institucionais, como, por exemplo, organizações de sucesso.
	<i>Consentir</i>	Obedecer conscientemente regras e aceitar normas.
Negociar	<i>Balancear</i>	Balancear os interesses externos com os interesses da organização chegando a uma solução que de alguma forma contemple as partes envolvidas.
	<i>Pacificar</i>	A empresa mantém uma pequena resistência, porém busca pacificar-se com as partes geradoras de pressão. Por exemplo, se sua linha de produção é muito poluidora e a comunidade vizinha pressiona pelo seu fechamento, a empresa concentrará esforços para minimizar a poluição gerada.
	<i>Barganhar</i>	A empresa negocia concessões com os agentes de pressão de acordo com suas necessidades.
Evitar	<i>Ocultar</i>	Aparenta agir conforme as fontes de pressão, apresentando planos e projetos, embora não deseje implementá-los.
	<i>Amortecer</i>	Tentativa de reduzir a frequência de inspeção e/ou avaliação externa, afastando suas atividades técnicas do contato externo.
	<i>Escapar</i>	Sair da localidade onde a pressão é exercida ou descontinuar as atividades sob pressão, migrando ou não para outras atividades.

Estratégia	Tática	Descrição
Desafiar	<i>Ignorar</i>	Mais utilizada quando a pressão institucional é considerada baixa ou muito conflitante com os objetivos da organização. A organização simplesmente ignora tais pressões.
	<i>Contestar</i>	As empresas saem dos padrões institucionais estabelecidos por normas e regras, como, por exemplo, escolas que optam por métodos diferenciados de ensino.
	<i>Atacar</i>	Mais agressiva e intensa do que as táticas ignorar e contestar, é mais utilizada quando a pressão institucional é exercida contra a organização, especificamente.
Moldar	<i>Cooptar</i>	Adquirir o apoio de pessoas influentes, por exemplo, tornando-as integrantes de seu conselho de administração.
	<i>Influenciar</i>	Alterar valores e princípios institucionalizados ou definições e critérios de práticas ou performance aceitáveis.
	<i>Controlar</i>	Estabelecer poder e dominância sobre constituintes externos que pressionam a organização.

Fonte: Oliver (1991)

2.4.3. Desafio da gestão dos recursos humanos

O desafio da gestão dos recursos humanos está relacionado à captação, formação e retenção de recursos qualificados que darão à empresa os recursos necessários para seu crescimento, criando novas oportunidades e substituindo recursos humanos que se afastam da empresa pelos diversos motivos.

Segundo Penrose (1959), os recursos humanos disponíveis na firma representam recursos valiosos para a mesma. Embora não sejam de propriedade da firma, estes recursos podem incorrer em grandes perdas para a firma caso estes a deixem devido ao seu alto valor. Na ausência destes recursos, também, oportunidades podem ser desperdiçadas por não haver pessoas preparadas. Muitas vezes, mesmo que não estejam sendo utilizados em um período estes recursos podem ser retidos para serem utilizados no momento oportuno.

A manutenção dos recursos gerenciais é essencial para a formação e crescimento do corpo gerencial da empresa. Segundo Chandler (1962), o pessoal treinado nas diferentes áreas da empresa é mais valioso do que ativos físicos como plantas e escritórios. Penrose (1959) destacou o importante papel do corpo gerencial da empresa, o qual deve ser composto por pessoas que tenham a experiência de ter trabalhado juntos e com experiência na empresa. Estas experiências geram vantagens únicas e valiosas. Não é possível contratá-las no mercado, a qualquer hora. É necessário tempo para que adquiram os requisitos necessários.

Uma vez que estes recursos são essenciais para a empresa, esta não pode expandir-se simplesmente contratando novas pessoas para preencher novas vagas no corpo gerencial. A

velocidade de crescimento da empresa não deve exceder a velocidade necessária para o treinamento de novos recursos gerenciais (Penrose, 1959). “A quantidade máxima de expansão será determinada pelos serviços gerenciais disponíveis para a expansão em relação à quantidade destes serviços demandados pela própria expansão” (Penrose, 1959, p. 200). A saúde e a eficácia da empresa em exercer suas funções básicas econômicas dependem quase que inteiramente de seus administradores (Chandler, 1962). Assim, os serviços gerenciais podem atuar como limitadores ao crescimento.

Reter os recursos gerenciais formados também é muito importante, uma vez que estes não podem ser encontrados no mercado, custam e demoram a serem formados.

2.4.4. Desafio da gestão da diversidade

Segundo Fleck (2006), o desafio da diversidade está relacionado à necessidade de a empresa sustentar sua integridade conforme a empresa cresce, aumentando sua diversidade. Conforme a empresa cresce, o recrutamento de novas pessoas, por mais que sejam buscadas pessoas com características parecidas às características das pessoas pertencentes à organização, aumenta a heterogeneidade da empresa. Dependendo como esta heterogeneidade é gerida, podem surgir rivalidades dentro da organização, fazendo com que ela caminhe para a fragmentação, ou se aproveitada de maneira positiva, pode gerar economias de escala e de escopo, aproveitando as diferentes características destes recursos, caminhando para a integração da empresa.

Dentro de uma organização, existem pessoas com diferentes objetivos. Mais do que isso, o ambiente em que a empresa está inserida possui diversos agentes com diferentes objetivos. O surgimento da rivalidade interna entre diferentes grupos pode criar uma força que ameaça a busca em comum do objetivo da organização.

Um foco importante gerador de rivalidade é descrito por Mintzberg (1985). É o surgimento de políticas na organização que são exercidas por grupos distintos, tipicamente de características fragmentadoras e conflitantes, formando arenas políticas. Esses grupos políticos exercem poder tecnicamente ilegítimo perante a organização, como um grupo de funcionários insatisfeitos com a maneira de seus superiores cobrarem resultados, mas que pode gerar conflitos com grupos legítimos, como por exemplo, a diretoria, ou mesmo entre grupos legítimos, questionando, por exemplo, a legitimidade da autoridade ou de *expertise*. Conseqüentemente, a instituição de uma arena política dentro da organização geralmente

contribui para a sua fragmentação, salvo em poucos casos quando ela atua favoravelmente à organização, como, por exemplo, questionando atitudes ilegítimas de grupos legítimos.

Estas diversidades, agrupada por interesses, formam diferentes sub-coalizões (Cyert e March, 1963), dando à firma um caráter heterogêneo. A solução é balancear os interesses de cada grupo com os objetivos da empresa (Selznick, 1957). Segundo Fleck (2006), ela deve ser capaz de gerenciar esta diversidade de forma a não eliminá-la, mas sim aproveitá-la de maneira que possa utilizar seus benefícios gerando vantagens para a empresa.

A necessidade de gerenciar e proteger a integridade organizacional é uma das tarefas mais importantes do líder da organização. O líder deve ser capaz de manter o caráter da organização, defendendo assim a sua competência distintiva (Selznick, 1957). Competência esta que, uma vez mantida, se configura como uma vantagem competitiva sustentável, caracterizada pela impossibilidade de ser copiada por se tratar de uma característica única da organização (Barney, 1991).

A infusão pelo líder de valores, princípios e práticas na empresa faz com que esta caminhe em direção à institucionalização, tornando tais atributos características da empresa, moldando o seu caráter (Selznick, 1957). Para entender tais características, são necessários estudos longitudinais que busquem as origens históricas da organização (Selznick, 1957).

Uma vez institucionalizados os valores, princípios e práticas, é preciso manter a legitimidade de tais processos, sob o risco de que tal institucionalização seja descontinuada, o que Oliver (1992) define como desinstitucionalização, contribuindo para a fragmentação da organização. Oliver (1992) sugere, ainda, que as atividades institucionalizadas são muito mais frágeis do que a teoria institucional sugere.

Uma forma de manter a integridade da organização no longo prazo é o cultivo de mitos (Selznick, 1957). Fleck (2006) destacou a importância de Thomas Edison como um mito dentro da GE para a integração da empresa, muito embora ele tenha perdido seu poder logo no início da GE. A imagem de Thomas Edison como um mito dentro da empresa funcionava como um exemplo a ser seguido. Em contraste, a Westinghouse mudou bastante após a saída de George Westinghouse. Antes considerado um mito dentro da empresa, após a sua saída caiu no esquecimento, e a Westinghouse não foi capaz de se beneficiar do mito George Westinghouse, inclusive adotando segundas atitudes que a levaram a fragmentação (Fleck, 2003).

Empresas com características de “*empire-builder*” (Penrose, 1959) tendem a ser fragmentadas, pois seu objetivo se assemelha aos objetivos de grupos financeiros de exploração dos ativos visando a maior lucratividade em curtos espaços de tempo.

2.4.5. Desafio da gestão da complexidade

O desafio do gerenciamento da complexidade está relacionado à maneira como a empresa soluciona os diversos problemas que surgem ao longo de sua vida e que se tornam mais complexos à medida que a empresa cresce (Fleck, 2006).

Segundo Fleck (2006), a empresa pode responder ao desafio da complexidade de duas maneiras: sistemática ou *ad hoc*. A solução sistemática de problemas consiste em uma busca prévia de informações, análise do problema, tomada de decisão e implementação da melhor solução encontrada, gerando aprendizado que posteriormente poderá ser utilizado em outras situações. Segundo Starbuck (1965), conforme a organização fica mais velha, normalmente, ela aprende a lidar com o ambiente e com seus problemas internos de comunicação e coordenação. Pelo menos este é o esperado. A empresa busca perpetuar este aprendizado formalizando-o. A solução de problemas *ad hoc* privilegia a solução rápida do problema, à medida que este aparece, e não a melhor solução, não gerando aprendizado, aumentando o risco de que surjam novos problemas semelhantes ou oriundos de soluções ruins, colocando em risco a continuidade da empresa.

Este desafio, de acordo com o modelo de Fleck (2006), afeta todos os outros 4 desafios, pois conforme a empresa cresce mais complexa ela fica e mais complexos ficam os demais desafios.

2.4.6. Interação entre os diferentes desafios

A maneira como a empresa responde aos 5 desafios propostos por Fleck (2006) levarão a empresa a se localizar em um contínuo de estados, onde seus dois pólos extremos são as tendências de autodestruição e autoperpetuação. A Tabela 2.5 resume as descrições dos desafios e as tendências conforme as respostas dadas pela empresa.

“Organizações reais operam em estágios intermediários entre os dois pólos” (Fleck, 2006). A organização deve desenvolver capacitações que a levem a responder da melhor maneira os desafios, caminhando para o eixo da autoperpetuação e conseqüentemente ao sucesso. Ao contrário, se a empresa não os desenvolve, sua tendência é de aproximação ao eixo da autodestruição, e conseqüentemente, à extinção (Fleck, 2006).

Tabela 2.5 – Resumo dos desafios organizacionais.

Desafio	Descrição	Eixo de respostas ao desafio	
		Autodestruição	Autoperpetuação
Empreendedorismo	Promoção contínua de empreendedorismo através do desejo da empresa de realizar expansões via mecanismos de auto-reforço e criação de valor sem que seja necessária uma superexposição ao risco.	Baixo - Baixo nível de ambição, versatilidade, capacidade de levantar recursos, capacidade de julgamento e expansões defensivas e/ou <i>nil</i> .	Alto - Alto nível de ambição, versatilidade, capacidade de levantar recursos, capacidade de julgamento e expansões produtivas e/ou híbridas.
Navegação no Ambiente	Lidar com os múltiplos stakeholders, buscando legitimidade e captura de valor.	Passivo - Monitoramento do ambiente ruim e uso de estratégias de navegação passivas, com pouca ou nenhuma influência sobre o ambiente.	Ativo - Bom monitoramento do ambiente e uso de estratégias de navegação ativas, tendo papel ativo e importante no ambiente.
Diversidade	Sustentar a integridade da firma frente a conflitos e rivalidades internas.	Fragmentação - Falha em estabelecer relações de integração e coordenação.	Integração - Sucesso ao estabelecer relações de integração e coordenação.
Recursos Gerenciais	Formar e reter na empresa recursos humanos qualificados.	Atrasado - Contratação de recursos após sentir sua necessidade.	Adiantado - Formação dos recursos previamente.
Complexidade	Gerenciar e resolver problemas complexos afastando riscos de dissolução para a organização.	Adhoc - Uso do sistema "apagador de incêndio", sem análise prévia ou uma maneira sistemática de resolvê-los.	Sistemático - Uso de análise do problema, prevenção e aprendizado para futuros problemas.

Fonte: Fleck (2006)

A Figura 2.3 ilustra as interações entre os diferentes desafios e as condições para que a organização desenvolva uma propensão para a autoperpetuação.

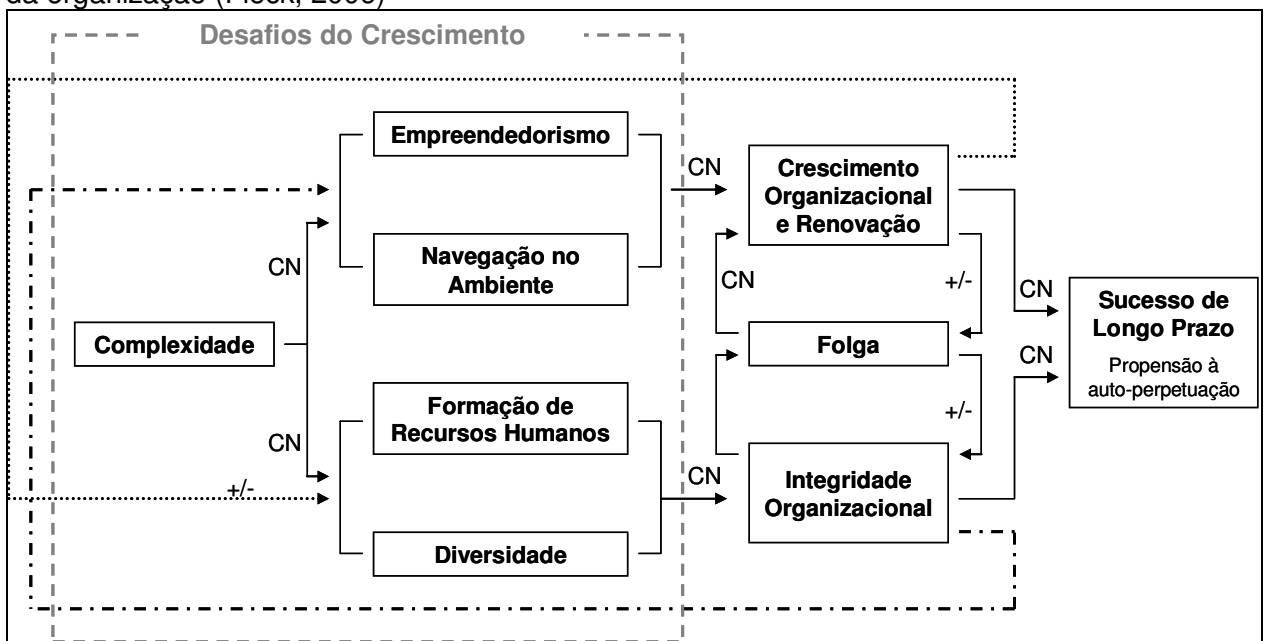
Conforme descrito anteriormente, o desafio da complexidade está relacionado com todos os outros 4 desafios. As respostas aos desafios do empreendedorismo e da navegação no ambiente determinarão a capacidade da organização crescer e conseqüentemente se renovar. Já os desafios de gerenciamento dos recursos gerenciais e da diversidade determinarão a capacidade da organização se manter integrada. Em linha com Penrose (1959), a folga de recursos, como por exemplo, dos serviços gerenciais, é condição necessária para

que a expansão ocorra. Também é necessária para manter a integridade da organização, implementando mecanismos de integração e coordenação, por exemplo (Fleck, 2006).

Para se obter o sucesso de longo prazo, o crescimento pela renovação e a integridade da organização são condições necessárias. A organização pode experimentar um grande crescimento porém não conseguir manter sua integridade, ou vice-versa, não a caracterizando como uma organização propensa à autoperpetuação.

Por fim, a renovação pelo crescimento contínuo cria novas pressões para o gerenciamento da diversidade e de recursos gerenciais, uma vez que a expansão requer serviços gerenciais e novos mecanismos de coordenação e integração (Fleck, 2006). A preservação da integridade da organização cria também uma pressão sobre os desafios de empreendedorismo, sob a necessidade de criação de valor através de novas oportunidades para reter recursos humanos valiosos, e de navegação no ambiente, sob a forma de captura de valor através da geração de folgas voltadas para o relacionamento com os diversos *stakeholders*, que se tornam mais numerosos conforme a organização cresce (Fleck, 2006).

Figura 2.3 – Modelo de requisitos para o desenvolvimento da propensão à autoperpetuação da organização (Fleck, 2006)



Fonte: Fleck (2006)

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

O trabalho realizado é um estudo longitudinal, de característica descritiva. É longitudinal pois estudou todo o período de tempo de existência da empresa e é descritiva pois contou a história da empresa através dos fatos pesquisados.

Segundo Yin (1999), estudos descritivos levam a perguntas do tipo como e por que, os quais são mais bem respondidos através de estudos de caso ou estudos históricos. O que os difere é que os estudos de caso são focados em eventos contemporâneos, enquanto que os estudos históricos não. Como o objetivo do estudo foi focado em eventos passados e também em eventos contemporâneos, podemos caracterizar o trabalho como uma combinação dos dois métodos: um estudo de caso com estudo histórico.

3.2. Escolha da empresa

O trabalho iniciou-se com uma prévia seleção da empresa que seria o objeto de estudo desta dissertação. Através de alguma afinidade e/ou interesses do autor em estudar a empresa e/ou o setor, no início de setembro de 2006 foram pré-selecionadas 6 empresas:

- Embraer Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.
- Natura Cosméticos S.A.
- Grupo Votorantim
- Grupo Suzano
- Aracruz Celulose S.A.
- Klabin S.A.

No entanto, o Grupo Votorantim logo foi descartado devido ao seu grande grau de diversificação, participando de diversas indústrias como Cimentos, Metais, Celulose e Papel, Energia, Agroindústria, Química e Metalúrgica, o que dificultaria bastante a conclusão do trabalho dentro do prazo estimado para defesa da dissertação.

Devido às características do estudo, o qual busca analisar empresas longevas, tornou-se necessário estabelecer alguns critérios que foram determinantes para que algumas empresas fossem descartadas. São eles:

- 1) Idade mínima da empresa de 35 anos.
- 2) Disponibilidade de informações devido à necessidade de aquisição de uma massa de dados que tornasse possível o desenvolvimento do trabalho.
- 3) A empresa deveria ser aberta com ações negociadas em bolsa, pois estas empresas são obrigadas por lei a divulgar relatórios anuais, informações trimestrais, etc., facilitando assim a coleta de dados.

Todas as empresas pré-selecionadas se enquadravam nos critérios 1 e 3. No entanto, a Embraer e a Natura foram descartadas por motivos diversos, entre estes a intenção pessoal do autor de estudar uma empresa ligada ao setor de papel e celulose.

Em seguida, tendo 3 empresas candidatas, foi realizada uma busca de informações diretamente com as empresas, especialmente verificando a existência de livros comemorativos e centros de memória. Verificou-se que a empresa que dispunha de maior quantidade de informações com facilidade de acesso era a Klabin S.A.. Além de obter uma ótima receptividade da empresa, foi constatado que havia um centro de memória disponível para consulta e visitas. Foi constatado também que a Klabin possuía 2 livros comemorativos, além de um livro sobre um de seus acionistas da segunda geração da família. Verificando junto ao centro de memória da empresa, foi constatada a viabilidade de receber, através de e-mail, cópias digitalizadas dos relatórios anuais da empresa desde 1983. Assim, na primeira metade de outubro de 2006, a empresa escolhida como objeto de estudo do presente trabalho foi a Klabin S.A..

A Aracruz foi escolhida como possível alternativa de estudo, caso fosse encontrado algum problema que inviabilizasse o estudo sobre a Klabin S.A..

3.3. Coleta de Dados

Dentre os diversos métodos de estudos organizacionais descritos por Snow e Thomas (1994), o trabalho foi desenvolvido através de análise de arquivos e bases de dados contendo informações já coletadas. Foram realizadas também 4 entrevistas com pessoas ligadas à empresa.

A coleta de dados iniciou-se buscando informações da Klabin e da Aracruz. A tentativa inicial foi a de montar a curva de crescimento da empresa desde o ano de 1983.

Para isso, ainda na primeira metade de outubro de 2006 foram realizadas visitas ao centro de informações da CVM e ao Arquivo Nacional, além de coletar dados no site da CVM (www.cvm.gov.br) e na biblioteca do COPPEAD.

No centro de informações da CVM, localizado à Rua 7 de setembro, 2º andar, Centro, foram obtidos os seguintes documentos relativos aos anos de 1993 a 1996:

- IAN (Informações Anuais) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar para a instituição. Contém dados financeiros da empresa, lista seus acionistas, lista de patentes, de fornecedores, etc..
- ITR (Informações Trimestrais) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar a instituição trimestralmente, contendo basicamente dados financeiros do trimestre.
- DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar à instituição. Contém apenas dados financeiros relativos ao ano de exercício e ao ano anterior (em alguns casos possui também os dados de 2 anos anteriores).
- Relatório dos administradores – Documento onde se encontram algumas informações mais importantes além das informações financeiras, como a visão da empresa em relação ao mercado, ao setor e à conjuntura política e econômica nacional e mundial, produção da empresa no ano, por produto, etc..

A biblioteca da CVM tem um acervo mais voltado para publicações de direito. As publicações que poderiam interessar também eram encontradas na biblioteca do COPPEAD, portanto aquele local não foi muito útil.

No Arquivo Nacional, foram coletados os mesmos documentos, porém para o período de 1983 a 1992.

No site da CVM foi possível consultar os documentos citados anteriormente relativos aos anos mais recentes, de 1997 a 2006.

Paralelamente, em outubro de 2006, através de contato com o centro de memória Klabin, recebi pelo e-mail a Revista Comemorativa de 100 Anos da Klabin e a Revista Comemorativa de 60 anos da Klabin do Paraná, ambas digitalizadas.

Nesta etapa inicial, outros lugares também foram visitados. A Biblioteca Nacional não me foi muito útil. Na biblioteca do BNDES, foi possível encontrar vasto material sobre o setor de papel e celulose. O site do BNDES (www.bndes.gov.br) disponibiliza também alguns

documentos interessantes. Lá foram encontradas diversas análises setoriais, além de outras mais específicas sobre diversos assuntos relativos à indústria de papel e celulose.

Alguns dados numéricos sobre a produção nacional de papel e celulose desde 1950 foram obtidos no site da BRACELPA (www.bracelpa.org.br). Dados sobre a produção de papel do período de 1926 a 1947 foram coletados no site do IPEAD (www.ipea.gov.br). Dados específicos sobre a produção de papelão ondulado desde 1988 foram obtidos com a Associação Brasileira de Papelão Ondulado – ABPO através de contato obtido no site da própria (www.abpo.org.br).

Na biblioteca do COPPEAD, foi possível consultar as Revistas Exame de 1977 até 2006, através de busca em seu índice por reportagens da empresa ou do setor de papel e celulose. A mesma consulta foi feita nas edições anuais da Exame das Maiores e Melhores. Foi feita uma tentativa de montar a curva de crescimento da empresa através de dados disponíveis nestas publicações, porém não foi possível devido às muitas inconsistências nestes dados ao longo do tempo. Foi encontrada uma dissertação de mestrado a respeito do setor de papel e celulose onde foram coletadas algumas informações interessantes para entender esta indústria. Através do portal CAPES, consultei também o periódico Pulp and Paper International – PPI, obtendo diversas informações sobre o mercado mundial de papel e celulose.

Visitei o centro de memória Klabin no período de 05 a 09 de fevereiro. Lá foi possível consultar uma série de jornais de circulação interna da empresa, alguns documentos históricos, depoimentos em áudio de funcionários e visitar a linha de produção da Unidade Jundiaí de embalagens de papelão ondulado.

Em São Paulo, aproveitei uma manhã livre para visitar o centro de informações da BRACELPA. Com pouco tempo disponível para coleta de informações neste local, procurei fotografar alguns relatórios anuais do setor desde 1961. Fotografei os seguintes relatórios:

- Anuário da Indústria de papel e Celulose de 1961 - APFPC
- Estatística de Produção de Papel e Celulose 1967/1970 - APFPC
- Relatório Estatístico de 1973 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1978 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1985 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1988 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1993 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 2005 / 2006 - BRACELPA

Outros locais de consulta para coleta de informações foram:

- Biblioteca Eugênio Gudim, localizada no Instituto de Economia da UFRJ.
- Site da Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados – ANAVE (www.anave.org.br)
- www.celuloseonline.com.br
- Site da Associação Brasileira de Embalagem – ABRE (www.abre.org.br)

Em Vieira (2006) encontra-se um quadro com diversos lugares para pesquisa, inclusive muitos deles citados nesta seção, com seus respectivos horários de acesso detalhados.

No período que compreendeu os meses de junho, julho e agosto de 2007 foram realizadas 4 entrevistas:

- Daniel Klabin, membro do Conselho de Administração da Klabin S.A. (em 29/06/2007)
- Armando Klabin, presidente do Conselho de Administração da Klabin S.A. (em 31/07/2007).
- Alfredo Lobl, ex-diretor geral da Klabin e membro do conselho de Administração da Klabin S.A (em 02/08/2007).
- Ronald Seckelmann, diretor financeiro e de relação com investidores da Klabin S.A (em 03/08/2007).

3.4. Montagem das curvas de crescimento

As curvas de crescimento da Klabin foram montadas através dos dados financeiros anuais de receita bruta e lucro líquido em moeda corrente da Klabin e do PIB do Brasil, também em moeda corrente. Inicialmente as curvas foram montadas para o período de 1983 a 2005, período sobre o qual havia estas informações disponíveis em demonstrações financeiras informadas obrigatoriamente pela empresa à CVM. Após receber os RA's mais antigos que me foram enviados pelo centro de memória Klabin, foi possível montar as curvas desde 1970, pois o RA mais antigo, de 1974, possuía as informações necessárias para a sua montagem relativas aos anos anteriores desde 1970.

Em Grigorovski (2004) foi possível obter a série histórica do PIB em moedas correntes. Os anos seguintes até 2006 foram atualizados de acordo com os valores divulgados pelo IBGE em seu site: www.ibge.gov.br.

Nos anos de 1992 a 1995 houve uma diferença nos métodos contábeis utilizados nas demonstrações de resultado, causando distorções bastante significativas nos valores de receita bruta utilizados para montar as curvas. Seguindo a sugestão de Grigorovski (2004), não foram utilizados os dados de 1992, 1993 e 1994. Os dados de 1995 foram utilizados pois “a inflação não foi tão significativa, em virtude dos efeitos positivos do Plano Real, o que não gera dados tão díspares através do método de correção integral” (Grigorovski, 2004, p.51). Assim, a série de receita bruta ficou sem os valores de 1992, 1993 e 1994.

Com os dados disponíveis em planilha, foi possível construir as seguintes curvas de crescimento (Fleck, 2006):

- Indicador de tamanho: é calculado como a receita bruta da empresa dividido pelo PIB do Brasil.
- Indicador de performance: é calculado como o lucro líquido da empresa dividido pelo PIB do Brasil.

Os gráficos traçados a partir destes indicadores, sozinhos, não têm o intuito de explicação. Eles apenas apresentam uma informação descritiva, necessitando de maiores informações para explicar o seu comportamento (Fleck, 2006).

3.5. Organização das informações coletadas

As informações coletadas foram organizadas em planilha de maneira semelhante à sugerida por Yin (1999). Os campos criados de forma a facilitar o acesso a estas informações foram os seguintes:

- N°.: Índice da linha.
- Ano de início: Ano em que o fato ocorreu.
- Ano final: Ano em que o fato terminou de ocorrer, caso tenha ocorrido em um período que englobe mais de um ano.
- Objeto: Continha as opções Klabin ou Ambiente

- Unidade: Caso o objeto seja Klabin, este campo se refere a qual unidade especificamente o fato está relacionado. Caso o objeto seja ambiente, este campo indica se o fato é relacionado ao setor de papel e celulose, ao país, ao mundo como um todo, etc..
- Fato: Descrição do evento ou fato que ocorreu.
- Observação: Campo disponível para colocar alguma informação que achei relevante relacionada ao fato.
- Dúvidas: Campo destinado a descrever alguma dúvida que possa surgir em relação ao fato correspondente.
- Fonte: Fonte de onde foi retirado o fato.
- Página: identificador da página da fonte.

Esta planilha foi formatada de forma que houvesse filtros para que o autor selecionasse melhor os fatos que lhe interessavam em dado momento. Também era possível ordenar os fatos por data. Assim, o trabalho foi facilitado, pois os fatos de interesse podiam ser selecionados mais facilmente.

Para exemplificar as facilidades obtidas com a planilha da maneira como foi construída, para montar a história da empresa a tabela de fatos foi ordenada por data e unidade e filtraram-se apenas as linhas que continham a coluna objeto como Klabin. Desta maneira, foi possível construir a história da empresa de forma cronológica tendo as informações visualizadas de forma agrupadas por unidade de negócio da Klabin. A Figura 3.1 mostra uma ilustração desta tabela.

Figura 3.1 – Tabela de Fatos para armazenamento das informações

IP	Ano Início	Ano Final	Objeto	Unidade	Fato	Observações	Dúvidas	Fonte	Página
	150	1810	1840	Ambiente	Indústria	Diversas fabricas de pequeno porte foram instaladas no Rio de Janeiro.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	44
	151	1841	1841	Ambiente	Indústria	Foi fundada na Bahia a fábrica Engenho da conceição, a qual produzia papel de imprensa a partir da fibra da bananeira.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	44
	48	1850	1850	Ambiente	Indústria	A pasta de madeira começa a substituir na Europa os trapos de tecidos na fabricação de papel, propiciando um aumento na produção.	Meados do século XIX	Klabin 100 anos	
	152	1852	1852	Ambiente	Indústria	Foi inaugurada uma fábrica de papel em petrópolis que fabricava papel imprensa inicialmente a partir de trapos e mais tarde de fibras vegetais.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	44
	140	1860	1860	Klabin	Maurício Klabin	Nasceu Mauricio Klabin.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	35
	153	1870	1870	Ambiente	Indústria	Através de isenções de impostos para compra de máquinas, acessórios e materiais para instalação de fábricas de papel, o setor apresentou um certo desenvolvimento nos primeiros anos da década.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	44
	154	1877	1877	Ambiente	Indústria	Vários estabelecimentos estavam produzindo papel de embrulho, embora de péssima qualidade, e papéis ordinários e baratos, usando papel velho como matéria prima, enfrentando concorrência de material		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	45
	141	1880	1890	Klabin	Maurício Klabin	Na Litânia, comprou uma propriedade com densa floresta com intuito de vender lenha. No entanto, fora denunciado pelos próprios vendedores pois, como era judeu, não poderia ser proprietário de atividades agrícolas. Via-se obrigado a fugir para Londres para não ser preso.	Maurício tinha 23 anos. Provavelmente foi na década de 1900.	Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	36
	142	1880	1890	Klabin	Maurício Klabin	Fugido da Litânia, Mauricio encontrou poucas oportunidades em Londres, porém aproveitou-as. Juntou um dinheiro, alugou uma carreta e começou a revender mercadorias.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	
	144	1883	1883	Ambiente	Indústria	Foi estabelecida em São Paulo a primeira fábrica de papel de porte relativamente grande, por Antônio Rodovalho.		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	45
	30	1885	1885	Klabin	Maurício Klabin	Maurício Klabin é obrigado a fugir de Posselva, uma pequena comunidade judaica na Litânia, por plantar floresta para negociar a madeira. Ele fora denunciado por ser proprietário, proibido aos judeus da região por determinação do czar da Rússia, Alexandre III.		Klabin 100 anos	
	289	1888	1888	Ambiente	Indústria	A primeira fábrica de papel no estado de São paulo foi fundada em 1888, em Salto do Itú, chamando-se fábrica de Papel Paulista Salto, sendo arrendada no início do século 1900 por Adolfo Merchert e em seguida pela família Klabin-Later. Alguns anos depois foi adquirida pela Sociedade Italo-Americana que à arrendou à companhia Industrial de papéis e Cartongem, até 1921. Após o arrendamento, foi adquirida pelo Grupo irmão, associado a se chama Papel e Celulose de Salto S.A.		Breve histórico da indústria de papel e celulose. Centro de Memória Klabin.	
	157	1890	1890	Ambiente	Indústria	Foi fundada a Fábrica de Papel Paulista, pela firma irmãos Melchert, em Salto do Itú, no interior de São Paulo. Em 1900 a fábrica apresentou 44		Cony, Carlos Heltor, Lamarão, Sergio, Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro Rio de Janeiro: FGV, 2001.	45

Dentre as informações coletadas, havia dados numéricos. Estes também foram organizados em planilha e sempre que possível foram construídos gráficos para melhor visualização e interpretação dos mesmos. Exemplos destes tipos de dados são a receita e o lucro líquido da empresa em moeda corrente, produção brasileira anual de papel e celulose em toneladas, o PIB brasileiro em moeda corrente e as curvas de crescimento da empresa.

3.6. Metodologia para a análise

A Tabela de Fatos contém ao todo 1053 linhas descrevendo fatos que ocorreram ao longo da história da empresa, tanto interna, quanto externamente. Todos os fatos coletados nas diversas fontes de informação foram transcritos para esta tabela.

A organização das informações desta maneira facilitou bastante o trabalho de análise. Uma vez que o trabalho é um estudo longitudinal da empresa, a possibilidade de ordenar os fatos cronologicamente para em seguida estudá-los contribuiu para que a tarefa de examinar a massa de dados fosse mais fácil e mais prática.

Tanto a história da empresa, quanto a análise de sua trajetória de crescimento foram divididas. Isto porque foi constatado que a empresa possui determinadas características que

mudam ao longo do tempo. Esta metodologia de divisão de fases para uma melhor análise de estudos longitudinais foi proposta por Langley (1999).

O principal ferramental utilizado para análise da empresa foi o modelo dos arquétipos de Fleck (2006), com seus 5 desafios ao crescimento. Assim, tornou-se necessário criar algum método a ser aplicado sobre a Tabela de Fatos de modo que pudesse ser feita a análise de acordo com o ferramental proposto para tal.

Em seguida, chegou-se a uma solução que parecia ser a ideal. Foi criada uma coluna para cada desafio denominadas: “Desafio Empreendedorismo”, “Desafio Navegação no Ambiente”, “Desafio Diversidade”, “Desafio Recursos Gerenciais”, “Desafio Complexidade”. Em cada coluna era permitido colocar apenas as respostas determinadas para cada desafio, de acordo com o fato. Caso o fato não tivesse relação com o desafio, a coluna deveria ficar em branco. Foi observado que o desafio empreendedorismo tinha respostas que não eram excludentes, ou seja, um mesmo fato poderia caracterizar mais de uma resposta para o desafio empreendedorismo. Além disso, foi percebido que o “Desafio Complexidade” não deveria ser uma coluna separada e única. Este desafio atua sobre todos os outros, ou seja, existe o desafio da complexidade agindo sobre o empreendedorismo, sobre a navegação no ambiente, sobre a diversidade e sobre o desafio da gestão dos recursos humanos. Assim, chegou-se à decisão final, criando os seguintes campos na Tabelas de Fatos objetivando facilitar a análise dos dados coletados:

Tabela 3.1 – Novos campos criados na Tabela de Fatos utilizados para a análise

Coluna	Opções
1- Desafio Empreendedorismo	S, N ou Vazio
Ambição	S, N ou Vazio
Versatilidade	S, N ou Vazio
Capacidade de julgamento	S, N ou Vazio
Capacidade de levantar recursos	S, N ou Vazio
Comentário 1	Qualquer texto
2- Desafio Navegação no Ambiente	S ou Vazio
Estratégia de Oliver	Consentir Balancear Evitar Desafiar Moldar Indefinida
Legitimidade	S, N ou Vazio
Captura de Valor	S, N ou Vazio

Coluna	Opções
Comentário 2	Qualquer texto
3- Desafio Diversidade	S ou Vazio
Resposta 3	Fragmentação Integração
Comentário 3	Qualquer texto
4 - Desafio Recursos Gerenciais	S ou Vazio
Resposta 4	Antecipado Tardio
Comentário 4	Qualquer texto
5 - Desafio Complexidade	S ou Vazio
Resposta 5	Adhoc Sistemático
Comentário 5	Qualquer texto

Com a tabela construída, os dados foram ordenados cronologicamente. Em seguida, filtrava-se os dados da tabela através do campo “data início” para que fossem mostrados apenas os fatos referentes ao período em análise no momento. Feito isso, os fatos eram classificados de acordo com o desafio que se relacionavam e eram classificados os tipos de respostas identificadas.

A Figura 3.2 apresenta um trecho da Tabela de Fatos construída em Excel voltada para a análise. A tabela representada nesta figura é uma continuação das colunas apresentadas na Figura 3.1.

Figura 3.2 – Trecho da Tabela de Fatos com os campos para facilitar a análise.

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1	1 - Desafio Empreendedorismo	Ambição	Versatilidade	Capacidade de Julgamen	Capacidade de Levant= Recurso	Comentário 1	2 - Desafio Navegações no Ambien	Estratégia s de Olivei	Legitimida de	Captura de Valor	Comentário 2	3 - Desafio Diversid	Respost a 3	Comentário 3	4 - Desafio Recursos-Gerencia	Respos ta 4	Comentário 4	5 - Desafio Completa-de	Respos ta 5	Comentário 5	
38	S	S										?	Fragmentação		S	Antecipação					
39	S	S													S	Antecipação					
40	S	S	S									S	Integração								
41																					
42	S	S	S	S																	
43																					
44	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemati		
45	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemati		
46	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemati		

Organizada a Tabela de Fatos, foi identificada a necessidade de “limpar” os fatos para fazer a análise, ou seja, juntar todas as informações relativas a cada fato. Assim, foi criada uma nova planilha com uma aba para cada desafio. Em cada aba foram tabelados os fatos tratados que se relacionavam de alguma forma com o seu desafio. A seguir é feita uma explicação mais detalhada das tabelas com os fatos tratados para cada desafio. Este procedimento foi realizado em separado para cada fase da história da Klabin.

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio do empreendedorismo**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “1-Desafio Empreendedorismo” não estavam vazias, os fatos foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Uma coluna também foi criada para indicar o ano (ou período) que o fato ocorreu. Outras 4 colunas foram criadas na tabela com os serviços empreendedores ambição, versatilidade, julgamento e capacidade de levantar recursos (Penrose, 1959). Para cada fato e serviço empreendedor foi classificado com um sinal de “+” quando havia indícios de sua presença e menos quando havia indício de sua ausência. A

Figura 3.3 apresenta um trecho da tabela criada para a análise do desafio do empreendedorismo.

Figura 3.3 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio do empreendedorismo.

1	Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
2	1880-1890	Na Lituânia, comprou uma propriedade com densa floresta com intuito de vender lenha. No entanto, fora denunciado pelos próprios vendedores pois, como era judeu, não poderia ser proprietário de atividades agrícolas. Viu-se obrigado a fugir para Londres para não ser preso. Em Londres, trabalhou revendendo mercadorias. Em 1889, embarcou para o Brasil.	+		-	
3	1890-1899	No Brasil, além de vender cigarros com o material que trouxera de Londres, empregou-se em uma tipografia, a qual adquiriu em 1890.	+			
4	1899	Maurício, com seus irmãos Salomão e Hessel e seu primo-cunhado Miguel Lafer, fundou a Klabin Irmãos e Cia., com o intuito de estudar a produção de papel.	+	+	+	
5	1900	A KIC começou a diversificar seus produtos, passando a vender, além de livros em branco, sacos de papel, baralhos, envelopes, cadernos para as escolas e até serpentinas (utilizada em bailes de carnaval).	+			
6	1903	Foi arrendada a Fábrica de Papel de Salto de Itú	+	+	+	
7	1907-1908	Obtenção de patentes de espécies de plantas para fabricar papel imprensa		+		
8	1900	Foi constituída a CFP pela Klabin com mais 25 sócios contribuindo com				

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da navegação no ambiente**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “2-Desafio Navegação no Ambiente” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foram criadas mais 3 colunas: “Tipo de resposta às pressões do ambiente”, “Legitimidade” e “Captura de Valor”. A primeira coluna, como seu nome indica, identificou o tipo de resposta a este desafio de acordo com as estratégias de Oliver (1991). As colunas “Legitimidade” e “Captura de Valor” foram classificadas segundo o fato com um sinal de “+”, no caso de presença, ou menos, no caso de ausência. A Figura 3.4 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 3.4 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da navegação no ambiente.

1	Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
2	1907-1908	Obtenção de patentes para produção de papel imprensa.	Negociar		+
3	1915	Desenvolvimento de extensa rede de relacionamentos no Rio Grande do Sul através de um novo escritório, gerando inclusive empréstimos em condições vantajosas.	Moldar	+	+
4	1916	Circulação do Diário de Notícias da Bahia com papel produzido pela Klabin, um dos primeiros jornais impressos com papel nacional.	Desafiar		+
5	1917	Maurício Klabin, em nome da Companhia Fabricadora de Papel, enviou uma petição ao Congresso Nacional reclamando incentivos aprovados pelo mesmo direcionados à um empresário para fundação de uma fábrica de papel, argumentando através dos feitos realizados pela Klabin até o momento.	Negociar	+	
6	1920	Reestruturação do escritório da Klabin no Rio de Janeiro, então capital do país.	Moldar	+	

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da diversidade**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “3-Desafio Diversidade” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foi criada uma coluna denominada “Gestão da Diversidade” onde foi realizada uma classificação do fato utilizando o sinal de “-”, significando indício de pressão fragmentadora na empresa, e “+”, significando indício de pressão integradora. A Figura 3.5 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 3.5 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão da diversidade.

	A	B	C
1	Ano	Fato	Gestão da Diversidade
2	1899	Quando foi fundada a KIC, os sócios-gerentes tinham iguais responsabilidades e o mesmo direito de uso do nome da empresa.	+
3	1920	A filial no Rio de Janeiro já existia, porém não apresentava bons resultados, faltava transparência e conseqüentemente problemas de gestão. Wolff foi enviado para reestruturá-la.	-
4	1930-1940	Klabin montou um time de futebol com funcionários da empresa, chegando a disputar a 2a divisão do campeonato carioca.	+
5	1931-1933	Klabin compra a MNP, entrando no setor de cerâmica. Ao assumir a MNP, Wolff, ao lado de Boris Abramson, gerente da CFP, assumiram seu comando. Demitiram 1/3 dos trabalhadores. O gerente técnico que ficara, foi embora em 1932 e o Assistente Comercial foi embora 2 meses depois. Contratado na Alemanha em meados de 1932 como técnico especializado, Engel voltou ao seu país de origem no ano seguinte pois não se adaptou.	-
6	1935	A Klabin constituiu a CNB, passando a atuar no setor nitroquímico.	-
7	1939	Wolff Klabin entrou na sociedade da Klabin	+
8	1943	A Klabin adquiriu a Empresa de Caolim Ltda..	-
	1945	Em Gordon Klabin (representante do herdeiros de Hessel Klabin) e Samuel Klabin (representante dos herdeiros de Salomão Klabin) passaram a integrar o quadro de cotistas da KIC, como sócios-gerentes. As atividades de cada sócio são bem definidas: Horácio Lafer, atuando em SP, assume contatos comerciais e políticos; Samuel Klabin cuida das áreas técnicas e de produção,	+

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da gestão de recursos humanos**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “4-Desafio Recursos Gerenciais” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foram criadas 3 colunas com as capacitações “Antecipação”, “Formação” e “Retenção”. Todas as colunas foram classificadas com um sinal positivo ou com um sinal negativo. A classificação “+” indica que o fato representa indícios de presença da capacitação correspondente. A classificação “-” indica que o fato representa indícios da ausência da capacitação correspondente. A Figura 3.6 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 3.6 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção			
1								
2	1903	Arrendamento da Fabrica de Salto de Itu.	+	+				
3	1905-1910	A KIC importou técnicos europeus especializados para produção de papel.	-	+				
4	1905-1910	Maurício Klabin viajou pela Europa para conhecer a fabricação de papel, passando pelos principais países produtores de papel da época.	+					
5	1910-1920	Wolff começou na KIC como caixeiro-viajante em 1910. Em 1915 foi enviado ao RS para desenvolver um novo escritório na região. Em 1920 foi chamado para uma reciclagem, porém foi enviado para reestruturar o escritório do RJ.	+	+				
6	1920	Horácio se formou bacharel em direito pela Faculdade de Direito de São Paulo em 1920, tendo em seguida a oportunidade de fazer cursos na Alemanha de filosofia, finanças e economia.	+	+				
7	1928	O capital social da KIC ficou dividido entre os sócios-gerentes Hessel Klabin, Salomão Klabin, Wolff Klabin e Horácio Lafer, herdeiro de seu pai, Miguel Lafer.	+					
8	1931-1933	Foram contratados técnicos especializados da Alemanha para trabalhar na MNP e treinar os funcionários brasileiros.	-	+				

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da complexidade**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “5-Desafio Complexidade” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Como este desafio está relacionado com todos os outros 4 desafios, foi criada uma coluna adicional para cada um deles indicando com quais desafios cada fato estava relacionado, além de inserir uma outra coluna indicando o modo de resposta com as opções “Sistemática” e “Adhoc”. A Figura 3.7 apresenta um trecho da tabela criada para a análise do desafio da complexidade.

Figura 3.7 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Ano	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Modo			
1										
2	1903	Arrendamento da Fábrica de Itu.	x			x	Sistemática			
3	1905	Ida de Sócios da KIC à Europa para conhecer a produção de papel.				x	Sistemática			
4	1907-1908	Patenteou espécies de plantas para produção de papel.	x	x			Sistemática			
5	1909-1930	Constituição e expansões da CFP com importação das máquinas e de técnicos do exterior.	x				Sistemática			
6	1915	Abertura de escritório no Sul com o envio de Wolff Klabin ao RS.	x			x	Sistemática			
7	1915-1979	Desenvolvimento de bom relacionamento como governo e participação ativa em associações setoriais e de indústrias.		x			Sistemática			
8	1920	Envio de Wolff ao escritório do RJ para reestruturá-lo	x		x	x	Adhoc			
9	1931-1940	Envio de amostras de araucária para testes na Europa.	x				Sistemática			
10	1931-1933	Aquisição da MNP, importando em seguida técnicos e máquinas da Alemanha.	x			x	Adhoc			

4. O SETOR DE PAPEL E CELULOSE

O início do setor de papel e celulose no Brasil se deu no final do século XIX. Ao longo do século XX, a indústria se desenvolveu, destacando-se o papel do BNDES como principal financiador e estimulador do crescimento do setor na segunda metade do século XX.

No início, a indústria foi estimulada pela ausência de produtores locais. Proibidos pelos portugueses, não havia indústria de papel e celulose no Brasil. O país era importador de praticamente todo o papel consumido internamente.

As condições para instalação da indústria não eram boas. Não havia equipamento produzido no Brasil, muito menos mão de obra. Ambas também necessitavam ser importadas.

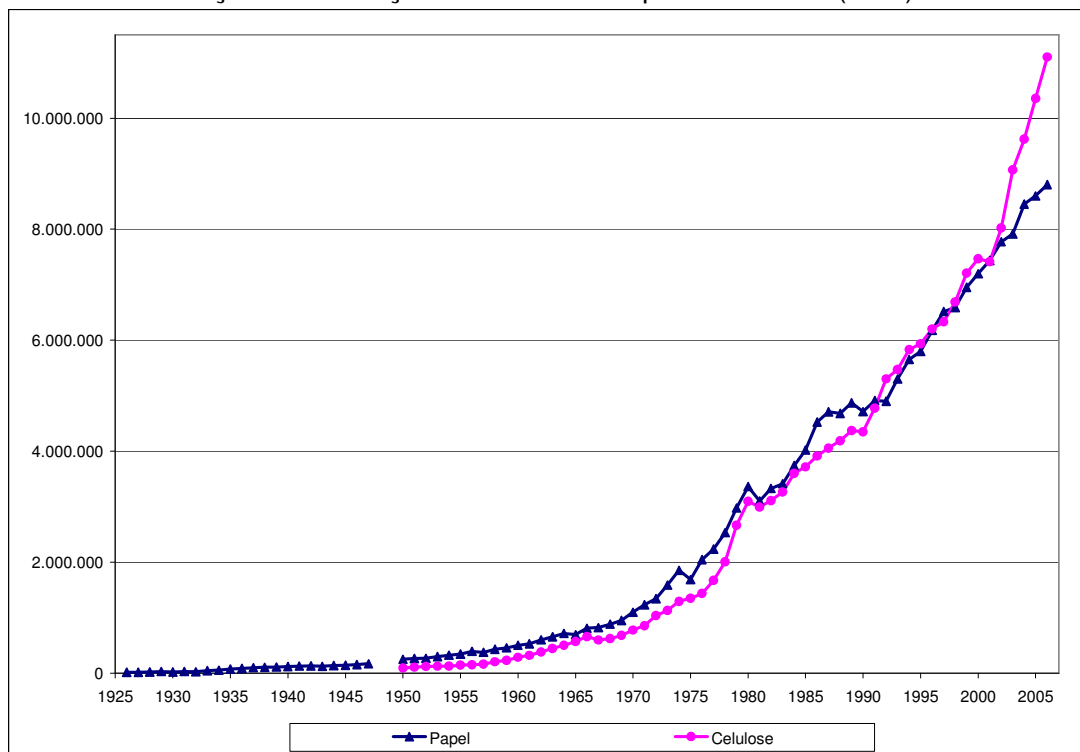
Estimulada pela necessidade de papel imprensa, as primeiras indústrias do setor surgiram com investimentos de empresários sem a ajuda do governo. Mais tarde, com Getúlio Vargas, as primeiras políticas específicas para o setor foram criadas, tornando-se constante nos anos seguintes.

A indústria se desenvolveu, o Brasil passou da posição de importador para exportador e hoje o país é auto-suficiente em papel e celulose. A evolução da produção do setor pode ser vista no Gráfico 4.1. Em 1950, a produção de papel nacional foi de 253.128 toneladas. Em 2005, a produção de papel foi de 8,8 milhões toneladas, representando um aumento de cerca de 34 vezes. Já a produção de celulose, em 1950, foi de 95.359 toneladas. Em 2005, a produção foi de 11,1 milhões de toneladas, um aumento de 115 vezes.

O Gráfico 4.2 mostra a evolução da produção nacional de papel dividido pela população do país. Podemos concluir que a capacidade produtiva do país aumentou em uma velocidade muito superior à população brasileira, consequentemente revelando a capacidade da indústria em suprir a demanda local.

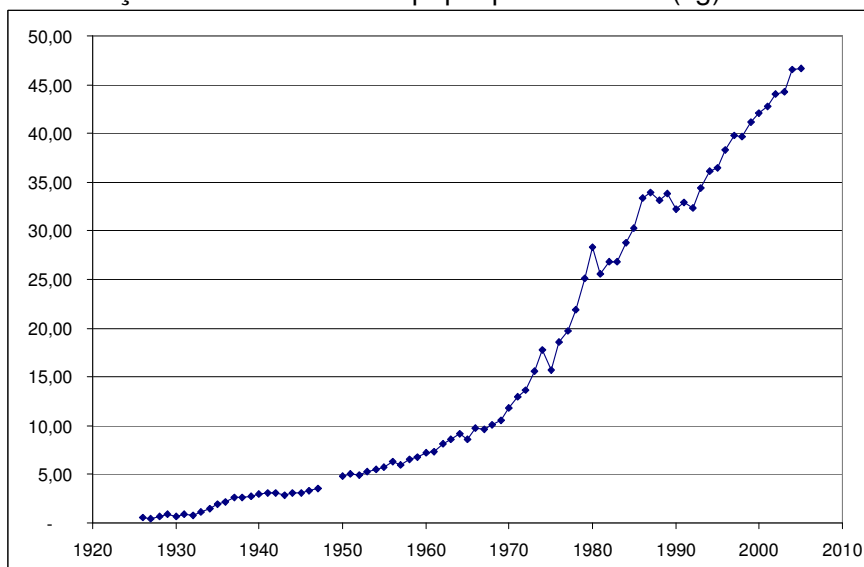
Os maiores participantes do setor no Brasil em 2005 eram, na ordem, a Aracruz Celulose, Suzano, VCP e Klabin, segundo dados da PPI (2006).

Gráfico 4.1 - Evolução da Produção Nacional de Papel e Celulose (Ton.)



Fonte: Dados de 1926 a 1947 – IPEA; dados de 1950 a 2006 – BRACELPA.

Gráfico 4.2 – Produção nacional anual de papel por habitante (kg)

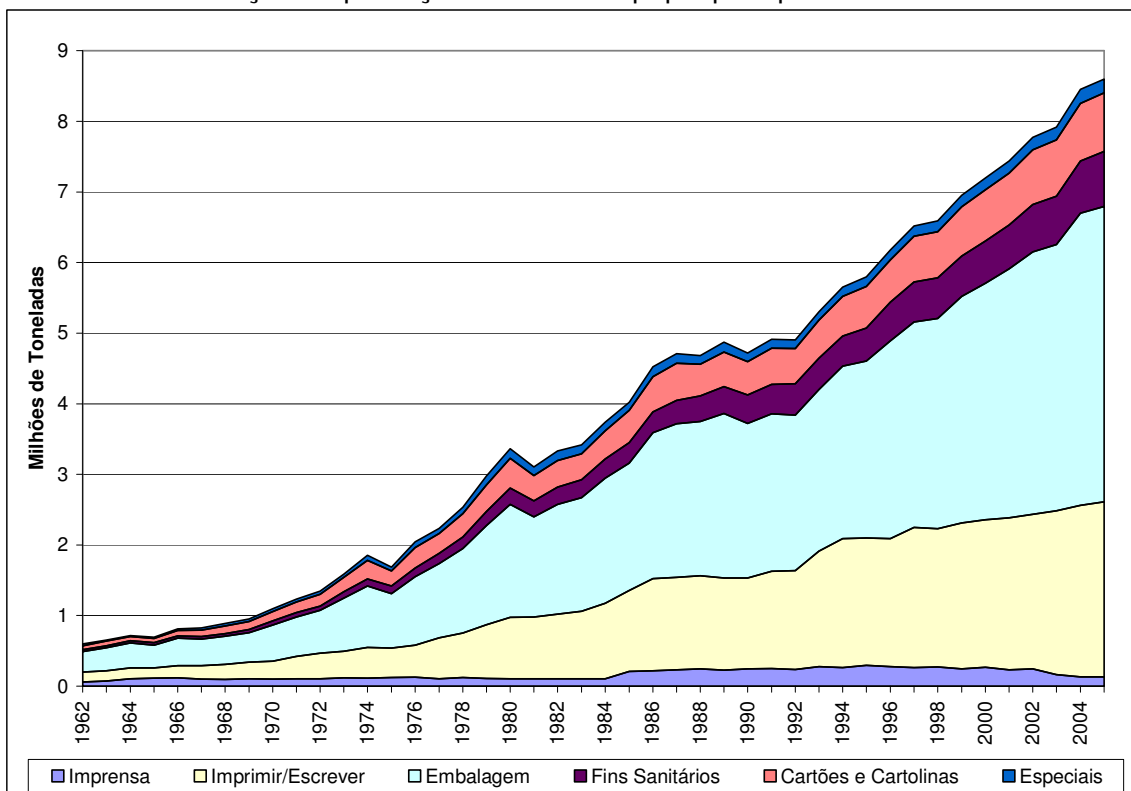


Fonte: Dados da produção de papel: BRACELPA; dados da população brasileira: IPEADData.

Embora esforços tenham sido feitos para aumentar a produção interna de papel imprensa, a sua contribuição na produção total de papel ao longo do tempo foi muito pequena.

O crescimento na produção de papel foi fortemente impactado pelo papel para embalagens e pelo papel de imprimir/escrever. Os papéis especiais, de cartões e cartolinas e para fins sanitários representaram um aumento mais modesto. A evolução da produção destes tipos de papel pode ser vista no Gráfico 4.3.

Gráfico 4.3 – Evolução da produção nacional de papel por tipo entre 1962 e 2005



Fonte: BRACELPA

4.1. O início da fabricação de papel

Após muitas tentativas de se criar diferentes tipos de materiais para escrita, é creditada à China a invenção do primeiro tipo de papel, no ano 105, através de uma mistura de restos de tecidos e fibras vegetais. Também acrescentou cal para maior entrelaçamento das fibras, melhorando a qualidade do papel. Com o domínio dos árabes sobre a China e a sua expansão pela Europa, a produção de papel foi expandida pelo mundo, porém de forma artesanal.

No Brasil colonial, evitando possíveis propagandas contra a coroa portuguesa e pró-independência, era proibida a abertura de tipografias e da circulação de publicações de notícia, estas sendo publicadas apenas como obras clandestinas. Exceções eram feitas quando outros

colonizadores se fixavam em terras brasileiras. Em Pernambuco, com o domínio dos holandeses no século XVII, por exemplo, foi inaugurada uma tipografia a fim de registrar suas atividades comerciais. Apesar da proibição, algumas tentativas de abertura de tipografia foram feitas no período de 1600 a 1800, porém todas foram reprimidas, inclusive com seus donos perdendo o negócio e em alguns casos, sendo deportados para seus países de origem. Uma exceção fora feita para fabricantes de cartas em 1770, na Bahia.

Na América, o México foi o pioneiro na instalação de indústrias de papel, em 1580, seguido pelos EUA, em 1690. No Brasil, estimulado pela fuga da família real para o país após a invasão de Portugal por Napoleão em 1808, foram tomadas as primeiras iniciativas para instalação de fábricas de papel. O primeiro a pedir permissão de inaugurar uma fábrica de papel no Brasil foi o frei José Maurício da Conceição Velloso. Apesar da vontade da corte, concedendo isenções aduaneiras para importação de matérias-primas necessárias e isenção de impostos para exportação de manufaturas nacionais, e da iniciativa de frei José, não foi possível superar e concorrer com os produtos ingleses importados.

Em paralelo às tentativas oficiais, há indícios históricos de tentativas isoladas de instalação de manufaturas de papel, visando suprir as necessidades da família real. No entanto, não conseguiam competir com os produtos importados da Europa, de melhor qualidade e menor custo.

Apenas em 1886, através de uma subvenção fixada por D. Pedro II, a qual concedia uma quantia de 50 contos de réis para a melhor proposta de instalação de uma fábrica de papel. A proposta vencedora seria o início da futura Companhia Melhoramentos de São Paulo. Fundada em 1887, entrou em operação 3 anos mais tarde, em São Paulo.

Utilizando uma área na Vila do Salto, em Itu, São Paulo, foi fundada pela Melchert & Cia. uma outra fábrica de papel, a Companhia Papel de Salto. Não havendo matéria prima suficiente, a empresa foi obrigada a importar parte do que era necessário além de comprar o restante em indústrias de tecido da região.

Em seguida, algumas fábricas foram instaladas, como a Indústria de Papel e Papelão Sturlini Matarazzo & Cia., em 1902.

Em 1902, a Companhia Papel de Salto foi arrendada pela família Klabin, a qual iniciou mais adiante, em 1909, a sua primeira fábrica de papel, a Companhia Fabricadora de Papel.

O setor despertou o interesse de diversos empresários, chegando a haver, em 1907, registros de 17 estabelecimentos produtores de papéis e papelões, distribuídos geograficamente conforme a Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Registros de estabelecimentos produtores de papel em 1907

Localidade	Quantidade de estabelecimentos
Bahia	2
Distrito Federal - Rio de Janeiro	5
Paraná	1
Rio Grande do Sul	2
Estado do Rio de Janeiro	3
São Paulo	4
<i>Total</i>	<i>17</i>

Fonte: ABTCP (2004)

4.2. O desenvolvimento do setor de papel e celulose

Apesar da necessidade do Brasil de importar papel e da dificuldade encontrada para produção de celulose, sua matéria prima, não havia no início do século XX políticas de incentivo à indústria. Necessitando de grandes investimentos e sem incentivos governamentais, o setor se concentrou em empresas de investidores, geralmente de origem familiar. Outro problema era a falta de mão de obra qualificada, normalmente sendo importada do exterior junto com os equipamentos. A Alemanha, por ter tradição nesta indústria, era um grande fornecedor de mão de obra.

A qualidade do papel produzido no Brasil ainda era muito inferior à importada. Basicamente eram produzidos no país papel para embalagens, embrulhos, confetes, serpentinas e envelopes, dentre outros. Os papéis mais refinados, em sua maioria, eram importados.

Com a Primeira Guerra Mundial, as exportações foram dificultadas, devido à situação na Europa. Porém, com a dificuldade brasileira de produzir papéis nobres e de imprensa, aliado a isenção de taxas e políticas fiscais, as importações mantiveram-se atrativas. Dentre as dificuldades para produzir papel, estavam a necessidade de importar a pasta de madeira e os agentes químicos utilizados na fabricação do papel. Apesar destas dificuldades, a Guerra serviu como um estímulo para o desenvolvimento do setor. Com o corte de suprimento de papel da Europa e o aumento do papel americano, os poucos que produziam papel nacional viram a demanda subir bastante junto com o preço do papel.

Após um início atrativo, em que diversos empresários investiram no setor, diante das grandes dificuldades a atratividade já não era a mesma. Em 1923, havia 23 fábricas instaladas. Se comparadas com as 17 que havia em 1907, em 16 anos houve, portanto, um acréscimo de apenas 6 fábricas (ABTCP, 2004).

Em 1923, foi criado o Centro dos Fabricantes Nacionais de Papel, o qual mais tarde passaria a se chamar de Federação dos Fabricantes de Papel - FFP.

Em 1925, foi decretado pelo governo o fim das concessões, via isenção ou redução de impostos aduaneiros, para importação de papel pelos fabricantes de jornal, fato este comemorado pela FFP. As fábricas que faziam parte da FFP neste ano, ajudando a pressionar o governo, podem ser vistas na Tabela 4.2:

Tabela 4.2 – Fábricas pertencentes à FFP

São Paulo	Companhia Melhoramentos de São Paulo
	<i>Companhia Fabricadora de Papel</i>
	Companhia Fabril Cubatão
	Gordinho Braune e Cia.
	Brasital S.A.
	Fábrica Accacio Prado
	Fábrica Prado & Cia.
Rio de Janeiro	Companhia Industrial Santo Antônio
	Fábrica de Papel Petrópolis
	Companhia industrial de Papel Pirahy
Distrito Federal	Fábrica José Silva Araújo
	Companhia Indústria Papéis e Cartonagem
Minas Gerais	Dollabella e Portella
	Fábrica de Papel Santa Maria
	Pedro Janetti
	Fábrica de Papel Juiz de Fora
Pernambuco	Companhia das Indústrias Brasileiras Portella
Rio Grande do Sul	Companhia Pedras Brancas
Paraná	Companhia Fabricadora de Papel Jacarezinho
Paraná	Fábrica Morretes
Santa Catarina	Fábrica Itajaí

Fonte: ABTCP (2004)

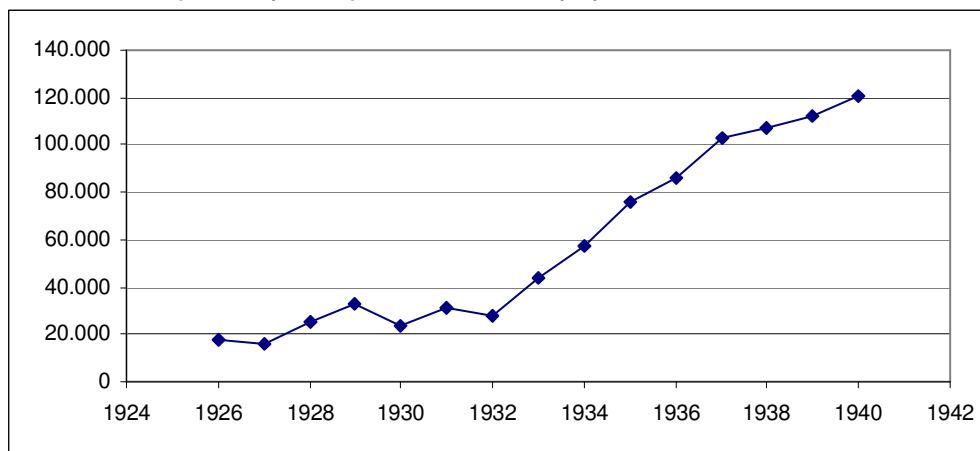
Com a depressão de 1929, algumas medidas efetuadas nos anos seguintes pelo governo foram essenciais para proteção e para que não houvesse uma forte recessão do setor. Algumas dessas medidas foram:

- Em 1931, foi vetada a importação de máquinas destinadas à instalação de indústrias consideradas em “superprodução”, estando aí incluída a indústria de papel. No entanto, máquinas destinadas à modernização de parques já existentes eram permitidas;
- Em 1937 foi fundada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil – Creai, a qual a partir de 1940 passou a funcionar financiando empréstimos para aquisição de máquinas e equipamentos;

- Em 1939 foi lançado o plano Especial de Obras Públicas e aparelhamento da defesa Nacional, dando prioridade ao desenvolvimento de indústrias de base, dentre eles o de papel.

De fato, segundo dados de produção de papel do IPEA, no período de 1929 a 1932, a produção de papel oscilou apresentando uma ligeira queda, conforme visto no Gráfico 4.4, retomando seu crescimento nos anos seguintes.

Gráfico 4.4 – Evolução da produção nacional de papel em toneladas entre 1926 e 1940



Fonte: IPEADData

Aos poucos, o mercado brasileiro foi sendo abastecido com maior quantidade de papel produzido internamente, diminuindo suas importações. De 1919 a 1939, o percentual de papel importado consumido internamente diminuiu de 58,3% para 37,5%. Porém, a estimativa do estoque de matéria prima nacional nas fábricas brasileiras em 1940 era de apenas 3%. Os principais fornecedores de celulose e papel imprensa para o Brasil eram os países nórdicos, em 1930, sendo substituídos pelos EUA e Canadá, no final da década de 1930. Em 1938, as exportações dos EUA de pasta de papel chegaram a 2.228 toneladas e em 1940 a 32.907 toneladas (ABTCP, 2004).

Na década de 1940, o setor passou por fortes instabilidades. Com a Segunda Guerra Mundial, tornou-se mais difícil a importação de matéria prima e de equipamentos, o que fez com que o setor no Brasil procurasse as suas próprias soluções. Com isso, foi grande a quantidade de incentivos para que se produzisse internamente celulose de melhor qualidade e em maior quantidade, tendo como objetivo à independência das exportações. Apesar disso, não houve grandes avanços na década de 1940.

Getúlio Vargas, que assumira em 1930 e estendera seu governo até 1945, tinha uma política industrial voltada ao protecionismo da indústria nacional e à substituição das importações. Para estimular o setor brasileiro de papel e celulose, foi criada uma série de incentivos, tais como:

- Financiamentos;
- Decreto-lei da Interventoria Federal, concedendo isenção de impostos por 5 anos consecutivos para empresas dispostas a trabalhar com novas fibras;
- Fundação do Instituto Nacional do Pinho, instaurando uma política de reflorestamento;
- Decreto-lei assegurando incentivos governamentais à indústria nacional de celulose e pasta mecânica.

Entre 1940 e 1950, o número de fábricas no setor de papel e celulose passou de 54 para 117, com destaque para a centralização geográfica no Sul e Sudeste do país (ABTCP, 2004).

A necessidade de papel imprensa para divulgação de notícias e informações foi um forte estímulo ao setor. Chegou-se a cogitar a idéia de se montar uma fábrica de matéria prima pelo governo, porém poderia se tornar um foco de problemas uma vez que o governo poderia ser acusado de privilegiar e/ou punir certas empresas jornalísticas, de acordo com seus interesses. A solução foi oferecer incentivos para a criação de tal fábrica, por iniciativa privada. Foi oferecido por Vargas primeiramente ao dono do maior jornal da época, Assis Chateaubriand, o qual indicou a família Klabin, que mais tarde veio a aceitar o negócio. Além de incentivos financeiros, o governo se propôs a construir um ramal ferroviário para o escoamento da produção da nova fábrica.

Mesmo após a inauguração da fábrica da família Klabin, a produção interna de papel imprensa correspondia a apenas 38% da demanda nacional total deste tipo de papel (ABTCP, 2004).

Eleito em 1955, Juscelino Kubitschek propôs uma política de desenvolvimento resumida na famosa frase “50 anos em 5”. Entre seus planos de substituição de importação, o setor de papel e celulose novamente se encontrava entre os setores que seriam beneficiados por sua política. As metas estabelecidas no plano para o setor, as quais eram muito ambiciosas e não foram atingidas, podem ser vistas na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Metas estabelecidas para o setor de papel e celulose no Plano de Metas de Kubitschek

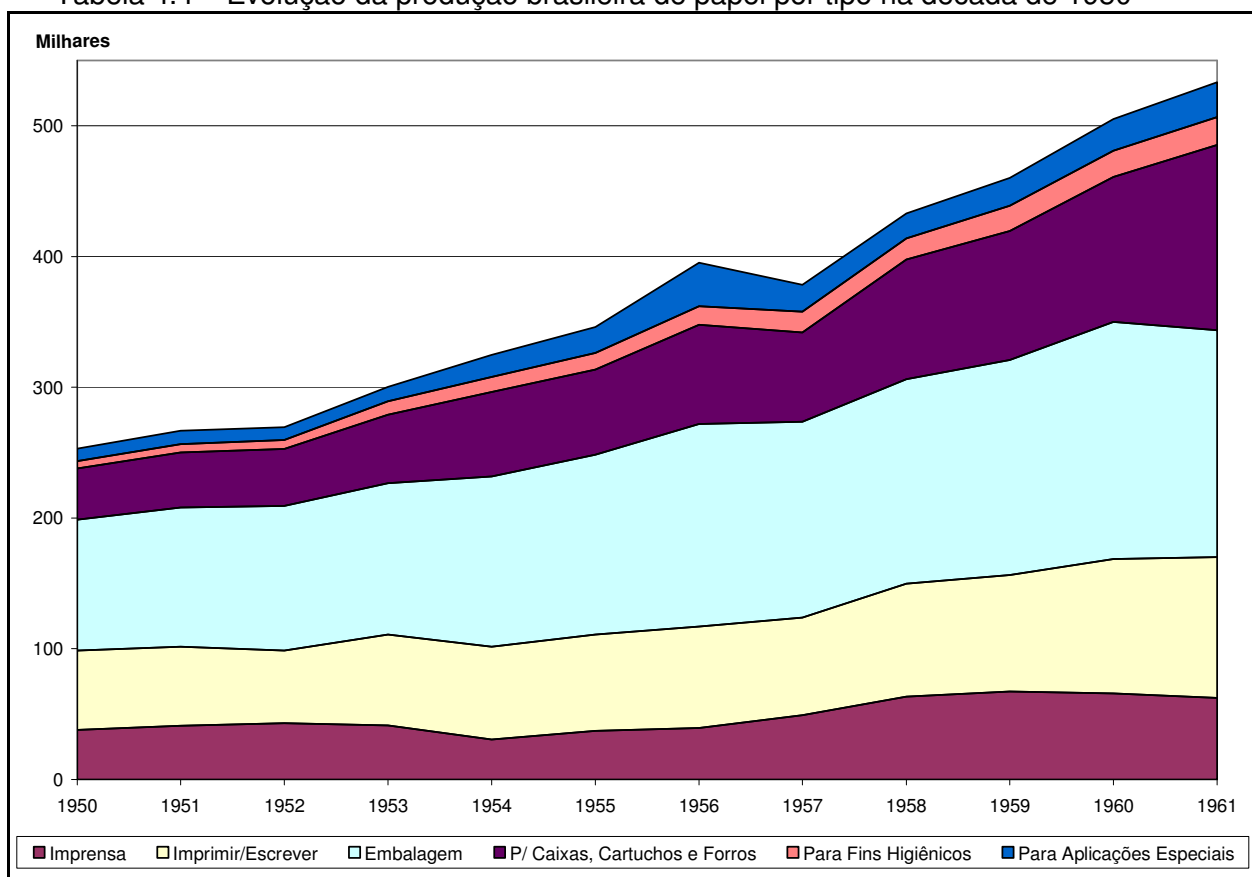
Produto	Produção em 1955	Meta para 1960
Celulose	146.068	260.000

Produto	Produção em 1955	Meta para 1960
Papel Imprensa	37.233	130.000

Fonte: dados de 1955 – Bracelpa; dados de 1960 - ABTCP (2004).

As maiores dificuldades eram relativas à produção de papel imprensa e de melhor qualidade. Em relação aos papéis de menor qualidade, as fábricas brasileiras já conseguiam suprir a demanda interna. Já a demanda por papel imprensa, em 1956, era coberta com 78% de importações (ABTCP, 2004). Além da baixa produção, os custos com o transporte por via terrestre eram mais caros do que os custos por via marítima, por onde vinham as importações. A evolução da produção dos diferentes tipos de papel no Brasil pode ser vista no Gráfico 4.4.

Tabela 4.4 – Evolução da produção brasileira de papel por tipo na década de 1950



Fonte: BRACELPA

Nota-se que os tipos de papéis que mais contribuiram para o aumento da produção total brasileira foram os de embalagens e os papéis para caixas, cartuchos e forros. O papel imprensa, apesar do plano de metas, não obteve grande incremento, conforme afirmado anteriormente.

Em 1955 o BNDE efetuou o primeiro financiamento para o setor. O projeto financiado era a implantação de uma fábrica integrada em Campos, no Rio de Janeiro, com capacidade de produção diária de 20 toneladas de celulose não branqueada e de 25 toneladas de papel embrulho através do bagaço da cana. No mesmo ano, o banco aprovou a concessão de aval de US\$ 2,8 milhões a uma outra empresa, também em Campos, para uma fábrica com produção de 18.000 toneladas/ano de celulose não branqueada, também a partir do bagaço da cana. Ambos os projetos não foram bem sucedidos. Entre 1955 e 1965, o BNDE efetuou 10 operações no setor, sendo a sua maioria concessões de aval. Apenas a partir de 1967 o banco foi autorizado a conceder colaborações financeiras para projetos de fabricação de papel e celulose. Na Tabela 4.5 é possível ver os investimentos do BNDE em empresas do setor entre os anos de 1955 e 1960.

Tabela 4.5 – Investimentos feitos pelo BNDE entre 1955 e 1960

Empresas	1955	1958	1959	1960
Celulose e Papel Fluminense	66,6	26,0	-	-
Champion Celulose	-	150,0	-	-
Celulose Cambará	-	-	140,0	-
Suzano de Papel e Celulose	-	-	257,5	-
Papel Simão	-	-	-	160,0
Total	66,6	176,0	397,5	160,0

Fonte: ANFPC

Com o plano de metas não tendo atingido seus objetivos, o governo se comprometeu a conceder novas vantagens para o setor através de revisão nas políticas de proteção à indústria e de financiamentos pelo BNDE. Entre as medidas exercidas, a Superintendência da Moeda e do Crédito – Sumoc beneficiou o setor com investimentos originários dos EUA, possibilitando a entrada de multinacionais americanas.

Quanto aos equipamentos e maquinários específicos para o setor, surgiram diversos produtores nacionais, em sua maioria trazendo tecnologia desenvolvida no exterior e adaptando-a.

A década de 1960 no Brasil foi marcada pelo golpe de estado ocorrido em abril de 1964. No entanto, anteriormente ao golpe, João Goulart, que assumira após Jânio Quadros renunciar com apenas 8 meses como presidente, procurou dar prosseguimento ao desenvolvimento da indústria brasileira. Com o Plano de Governo e o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, elaborados em 1962, previa-se o aumento de produção anual de celulose de 300.000 para 400.000 toneladas em 1965. Para isso, novamente seriam concedidos benefícios às

fábricas brasileiras de papel imprensa. Estas atendiam a somente 30% da demanda interna deste tipo de papel e o governo queria aumentar este percentual para 67% em 1965.

Em 1960, a Klabin era a maior fabricante de papel, produzindo mais do que o dobro de produção da segunda maior empresa, a Simão, conforme Tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Evolução da produção (em toneladas) de papel das maiores empresas nacionais em 1960

Empresa	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
<i>Klabin</i>	36.971	33.543	45.249	55.408	58.655	61.625	59.128	67.706
Simão	10.967	14.911	16.273	17.473	19.169	19.565	28.700	30.931
<i>Fabricadora</i>	19.279	18.169	18.946	20.626	20.206	20.206	19.257	21.055
Melhoramentos	14.875	16.363	17.127	17.661	18.962	18.962	18.658	20.180
Aparecida	14.056	15.823	15.509	17.762	18.691	18.691	18.943	17.672
Rigesa	6.092	8.090	9.067	11.673	12.255	12.255	15.204	16.291
Portella	6.079	5.768	6.164	7.171	7.237	7.237	10.759	15.100
Petrópolis	7.733	8.184	8.929	9.613	12.649	12.649	12.739	14.719
Feffer	9.713	10.313	10.760	10.831	12.244	12.244	11.629	13.500
Pirahy	8.322	10.229	10.792	11.460	11.734	11.734	12.402	13.359
Cartonagem	9.583	10.235	10.122	11.122	11.516	11.516	11.532	12.866
Refinadora	328	2.482	3.246	5.306	8.607	8.607	11.255	12.349
Santista	8.869	11.272	11.000	11.479	11.425	11.425	10.457	11.619
Matarazzo	7.749	8.076	8.724	8.664	9.569	9.569	10.622	10.417
Olinkraft	-	-	-	-	5.569	5.569	9.108	10.200

Fonte: ANFPC (1961)

Através de financiamento do BNDE, a Klabin do Paraná inaugurou, em 1963, uma nova máquina de papel imprensa com capacidade diária de produção de 300 toneladas, quantidade que supriria 80% da demanda.

Embora houvesse estímulos para o crescimento da indústria no Brasil, a isenção de impostos para importação do papel tornava mais vantajoso a compra do papel importado, uma vez que a indústria interna ainda estava muito incipiente, não podendo ainda competir em custos com as empresas estrangeiras, já estabelecidas no mercado. Com isso, o setor pressionava o governo para o fim destas vantagens na importação. Em contrapartida, os donos de jornais e revistas brigavam pelo oposto.

Junto ao BNDE, atuavam também o Grupo Executivo da Indústria de Papel e Artes Gráficas – Geipag, criado pelo governo para planejar o setor, e a Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose - APFPC, fundada em 1964, que atuava junto ao Geipag beneficiando muitas empresas paulistas com financiamentos e isenções fiscais (ABTCP, 2004).

A atuação da APFPC junto ao BNDE levou ao estabelecimento de alguns critérios na liberação de financiamentos pelo banco, após estudo sobre cada empresa existente em 1967.

O estudo concluiu que o setor surgira com a necessidade de substituir importações na época da Segunda Guerra Mundial, tendo sido construído basicamente por empresas de pequeno porte e baixa qualidade. Concluía, ainda, que o setor deveria ser estruturado para ser exportador, aproveitando-se das economias de escala relacionadas com o seu processo de produção. Com isso, o estudo fez as seguintes recomendações (BNDES, 2002):

- Estimular o reaparelhamento das unidades produtoras com capacidade acima de 10 toneladas/dia, obtendo ganhos de escala ou melhorando a qualidade de seus produtos;
- Incentivar a especialização das fábricas em certos produtos, a fim de ganhar em produtividade;
- Integrar as fábricas na produção de papel e celulose.

Assim, o banco fixou metas para escalas na produção. As unidades de celulose, por exemplo, deveriam ter uma capacidade mínima de 100 toneladas/dia, enquanto que as de papel, a metade (com exceção das fábricas de papel imprensa, que deveriam ter uma escala mínima de 250 toneladas/dia) (BNDES, 2002). Foram estabelecidas também, pela ABNT, normas técnicas para o setor, além de serem estimulados os reflorestamentos, através da liberação de recursos para projetos com suprimento de madeira própria. Os reflorestamentos também eram incentivados pela Lei 5.106, criada em 1966, a qual concedia incentivos fiscais para empreendimentos florestais, empresas e pessoas físicas, podendo estas descontar do imposto de renda até 50% do valor investido nesta atividade. As empresas que não eram empreendimentos florestais deveriam se inscrever no Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal – IBDF, criado no mesmo ano de 1967 (ABTCP, 2004).

A Tabela 4.7 apresenta as maiores produtoras de papel em 1970, as quais representam 56,56% da produção total. Chama a atenção a diferença entre a maior produtora, a Indústrias Klabin do Paraná de Celulose e as seguintes, sobretudo se considerarmos que a 6ª e a 8ª colocadas também fazem parte do Grupo Klabin. Comparando, ainda, com a Tabela 4.6, verifica-se um incremento em sua produção de 1,75 vezes.

Tabela 4.7 – Os 15 maiores produtores nacionais de papel em 1970

Rank	Empresa	Produção (ton.)
1	<i>Indústrias Klabin do Paraná de Celulose</i>	186.724
2	Indústrias de Papel Simão	49.794
3	Cia. Suzano de Papel e Celulose	47.955
4	Cia. Melhoramentos de São Paulo Inds. Papel	40.380
5	Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda.	38.227
6	<i>Papel e Celulose Catarinense</i>	36.876
7	Champion Celulose S/A	28.761
8	<i>Cia. Fabricadora de Papel</i>	27.217

Rank	Empresa	Produção (ton.)
9	Inds. de papel "J. Costa e Ribeiro" S/A	26.786
10	Cia. Santista de Papel	26.611
11	Cia. Industrial de Papel Pirahy	24.990
12	Indústrias de Papel Leon Feffer S/A	20.095
13	Olinkraft Celulose e Papel Ltda.	19.869
14	Refinadora Paulista S/A	19.852
15	S/A Inds Reunidas F. Matarazzo	17.099

Fonte: ANFPC (1971)

Com todos estes incentivos, o mercado internacional se interessou pelo país. Interessada em instalar uma fábrica no Brasil para explorar o eucalipto, uma fábrica norueguesa aceitou a contraproposta feita pelo governo brasileiro de instalar uma fábrica de celulose não branqueada voltada para exportação, a qual entrou em produção em 1972, com o nome de Indústria de Celulose Borregaard, em Guaíba, Rio Grande do Sul. Esta seria nacionalizada no futuro, se transformando na Rio Grande Companhia de Celulose do Sul – Riocell.

Em 1972, após visita de técnicos do BNDE a diversas fábricas no Japão e na Suécia em 1971, o BNDE, através da Resolução 11/72 (de 09 de fevereiro de 1972) e a Portaria 78, passou a financiar apenas projetos para produção de no mínimo 1.000 toneladas diárias de celulose (exceto de fibra longa), 300 toneladas de papel imprensa, 200 toneladas para papel kraft e 50 toneladas para outros tipos de papel, o que traria maior economia de escala, tornando o produto competitivo em preço no mercado mundial. Os projetos podiam atingir os mínimos requeridos em etapas e tinham que comprovar a existência de suprimento de madeira adequado aos níveis de produção do projeto (BNDES, 2002).

A estratégia de construção de complexos com grande capacidade de produção levou à aprovação do projeto de construção da Aracruz Celulose S.A., em 1974, com uma capacidade de produção de celulose superior a 1.000 toneladas/dia e à criação da Celulose Nipo-Brasileira S.A. – Cenibra, com capacidade para 750 toneladas/dia de celulose.

Em 1973, 52% dos fabricantes brasileiros de papel possuíam uma escala superior a 20 toneladas/dia, enquanto que em 1967, apenas 28% possuíam escalas neste nível. Ainda, havia 14 produtores com capacidade superior a 100 toneladas/dia, contra apenas 4 em 1967. Em relação à produção de celulose, havia uma grande contribuição de pequenos produtores à produção nacional. Cerca de 60% da celulose era produzida em fábricas com capacidade entre 12 e 40 toneladas/dia em 1973 e apenas 20% com capacidade superior a 100 toneladas/dia, destacando-se 5 com capacidade superior a 200 toneladas/dia e apenas 1 com capacidade de 700 toneladas/dia (BNDES, 2002).

Em 1974, em um cenário prejudicado pela crise do petróleo, onde os preços do petróleo quase quadruplicaram, houve redução da atividade econômica mundial, tendo impactos também no setor de papel e celulose. Para enfrentar a crise, foi formulado o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND.

O II PND, elaborado para o quinquênio 1975/1979, possuía como uma de suas metas prioritárias o Plano Nacional de Papel e Celulose – PNPC, elaborado pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico – CDE, em 1974. Além de prever proteções ao meio ambiente, o plano visava estimular o desenvolvimento tecnológico do setor, assim como a instalação de fábricas que utilizariam novas fontes de matérias primas e treinamento de mão-de-obra especializada. Era um plano ambicioso, que visava não só suprir as necessidades internas, como transformar o setor em exportador produzindo em 1980 3,6 milhões de toneladas de papel e 650.000 toneladas de pasta mecânica. Para 2000, esperava-se estar produzindo 20 milhões de toneladas de papel e celulose. A Tabela 4.8 mostra as metas detalhadas.

Tabela 4.8 – Metas de produção elaboradas pelo II PND para 1980 em milhares de toneladas

Produto	Qtde (1000 ton.)
Papéis	3.680
Imprensa	550
Imprimir e Escrever	950
Embalagem	1.300
Outros/Especiais	880
Celulose	4.200
Oferta Interna	2.200
Exportações	2.000
Pasta Mecânica	650

Fonte: BNDES (2002)

Para atingir tais metas, o PNPC recomendou ao BNDES as seguintes medidas (BNDES, 2002):

- Apoiar ampliações e modernizações das unidades industriais existentes na época;
- Estimular a instalação de novas fábricas de papel, assim com de associações entre as empresas do setor para explorar ganhos de eficiência e economias de escala;
- Estimular a pesquisa com o intuito de substituir a celulose de fibra longa pela de fibra curta na fabricação de papel em geral, em especial o papel imprensa;
- Estimular o uso de papéis reciclados;
- Apoiar medidas que incentivassem a liberação de reservas florestais pertencentes às indústrias siderúrgicas, concedendo estímulos financeiros para a conversão dos altos-

fornos à base de carvão vegetal, de modo que estes trabalhassem com coque metalúrgico;

- Estimular a compra de equipamentos nacionais e a contratação de serviços de empresas nacionais;
- Estimular a participação da Fibase para o fortalecimento da empresa nacional;
- Estimular a redução da carga poluente das fábricas;
- Estimular a integração floresta-indústria;
- Apoiar a pesquisa florestal com o intuito de melhorar a qualidade do reflorestamento e mesmo descobrir novas árvores que pudessem ser utilizadas como matéria prima.

Em relação à produção de pasta mecânica, a meta não chegou nem perto. De acordo com dados da BRACELPA, a produção de pasta de alto rendimento (dados consolidados que incluem a pasta mecânica) em 1980 foi de 223.569 toneladas. Já a produção de papel não atingiu a meta, mas ficou bem próximo. A produção de papel em 1980 foi de 3.361,697 toneladas (Site da Bracelpa, 2007). O Plano desenvolvido foi fortemente afetado pela crise do petróleo de 1973, a qual reduziu em 14%, em média, a produção mundial de papel entre os anos de 1974 e 1975, inclusive com quedas entre 13% e 23% nos maiores produtores mundiais da época, Japão, Canadá e Estados Unidos (ABTCP, 2004).

Entre 1974 e 1985, o BNDES, através de suas subsidiárias, teve participação acionária em 27 empresas do setor de papel e celulose, tendo inclusive assumido o controle em 4 delas. Em nenhum momento, porém, o banco atuou no sentido de estatizar as empresas (BNDES, 2002).

Ao longo dos anos, surgiram diversas organizações com o intuito de organizar o setor, estudá-lo e gerar conhecimento e tecnologia, além de organizações já existentes que passaram a estudar soluções para o setor, também. O Instituto de Pesquisas Tecnológica do Estado de São Paulo – IPT, após anos estudando técnicas de extração de celulose em diversos vegetais, instalou em 1967 o Centro Tecnológico de Papel – CTCP, um importante pólo de pesquisa do setor. A Associação Brasileira de Celulose e Papel – ABCP, que mais tarde viria a se chamar Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel – ABTCP, foi constituída em 1967, também, a fim de gerar conhecimentos técnicos para a área, inclusive trabalhando com o IPT e com a USP. Outro órgão que contribuiu para o desenvolvimento do setor foi o Senai, através de programas de treinamento voltado ao setor, como o curso técnico em celulose e papel, pioneiro no Brasil e efetuado em Telêmaco Borba, Paraná. A proliferação de estudos e organizações voltadas para o setor de papel e celulose, financiados pelas empresas, pelo governo e muitas vezes em parceria entre ambas, formou condições de que as empresas brasileiras não mais

precisassem importar a mão de obra. Outros centros que dedicavam estudos ao setor eram: Instituto Nacional de Tecnologia do Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais, em Piracicaba e a Sociedade de Investigações Florestais, em Viçosa. Foi criado pelo CNPq, também, um grupo de trabalho de pesquisas voltadas à área de papel e celulose em 1971.

Após 1974, os incentivos foram reduzidos para as regiões externas à área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – Sudam e da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene, a fim de descentralizar a indústria da região Sul-Sudeste. No nordeste, além da PONSÁ, empresa do Grupo Klabin que já havia iniciado sua produção em 1973, destacou-se a criação da Companhia de Celulose da Bahia – CCB, desenvolvendo celulose a partir de sisal. O BNDES, em 1979, passou a controlar a empresa, porém esta foi reprivatizada integrando-se ao Grupo Klabin, após não atingir os resultados sócio-econômicos previstos pelo banco. Na Amazônia, se destacou a implantação da Jarí Celulose S.A., instalada na fronteira entre o Amapá e o Pará em uma área do tamanho de Sergipe onde seria extraída celulose a partir da gmelina, a qual, no entanto, foi substituída pelo eucalipto.

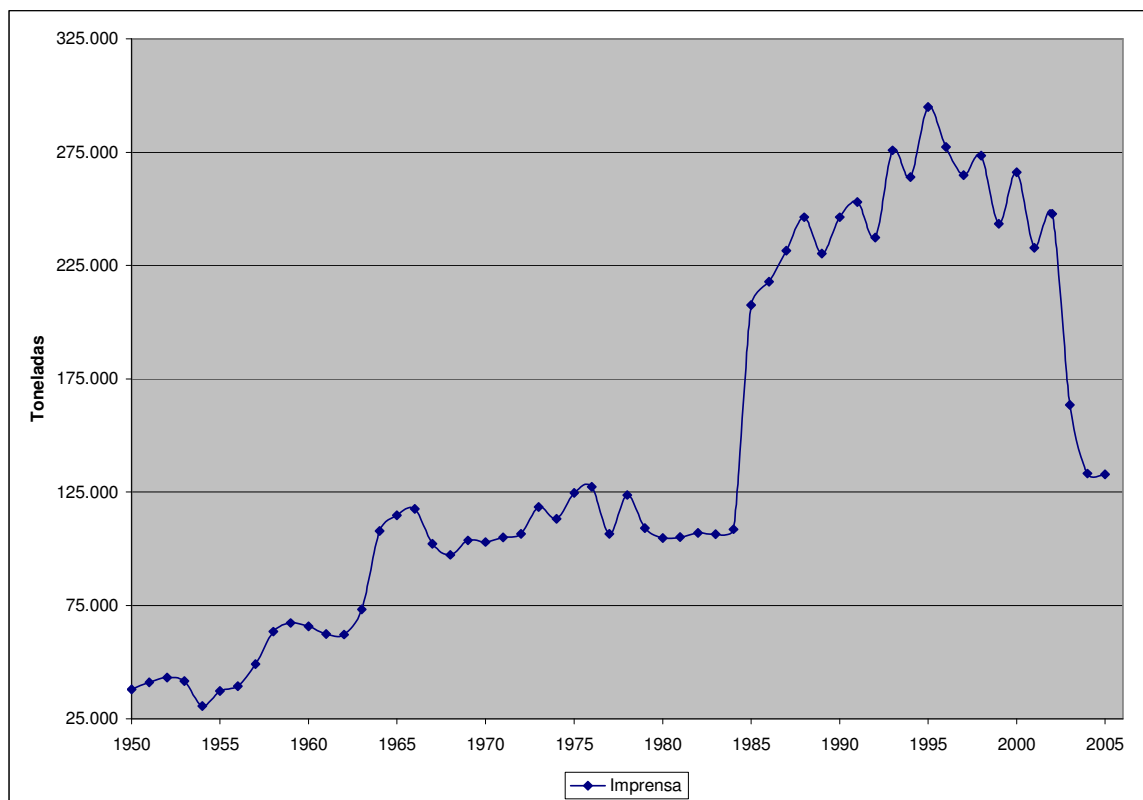
Em 1976, uma nova lei viria mudar a gestão das empresas brasileiras em geral. Com a chamada Nova Lei das S.A., a Lei 6.404, todas deveriam possuir um conselho de administração cuja função seria definir e coordenar as estratégias da empresa.

Após a primeira experiência com a instalação da Indústria de Celulose Borregaard, outras fábricas surgiram com o intuito de produzir celulose para exportação, como a Aracruz Celulose S.A., Celulose Nipo-Brasileira S.A. – Cenibra e a Jarí Celulose S.A. Em 1976, através da Aracruz, Cenibra e Riocell, foi formada a Associação Brasileira de Exportadores de Celulose – Abecel.

A Aracruz constitui-se um caso à parte. O projeto fora financiado em 55,2% do seu capital pelo BNDES. Durante a implantação da fábrica, novos financiamentos foram liberados. O BNDES adquiriu 40,89% do capital votante da empresa e 33,32% do capital total. O envolvimento do BNDES ocorreu mesmo após um parecer negativo do International Finance Corporation (IFC). Após alguns resultados da Aracruz após sua implantação o IFC passou a apoiar mais projetos de empresas brasileiras para o setor (BNDES, 2002).

Embora esforços tenham sido feitos pelos governos de Vargas, Kubitschek, João Goulart e pela ditadura, o acréscimo da produção de papel imprensa até 1985 passou por apenas uma fase de crescimento, em 1955 a 1965, basicamente devido à implantação da Klabin do Paraná, permanecendo relativamente estável em seguida por cerca de 20 anos, conforme o Gráfico 4.5.

Gráfico 4.5 – Evolução da produção nacional de papel imprensa entre os anos de 1950 e 2005



Fonte: BRACELPA

A denominação de “década perdida” atribuída à década de 1980, não se aplica à indústria de papel e celulose. Embora o Brasil tenha passado dificuldades com o aumento da dívida externa e com o descontrole inflacionário, a produção de papel no país obteve um crescimento anual médio na década de 5,21% e a de celulose de 3,9% (calculados a partir dos dados da BRACELPA). O Brasil passou a 8º maior produtor mundial de celulose em 1989 e 12º em papel (ABTCP, 2004). A evolução da produção de celulose muito se deve ao domínio das técnicas de reflorestamento, manejo e extração de celulose de eucalipto, abundante e de fácil crescimento devido às condições climáticas e a evoluções tecnológicas para seu replantio.

O governo, durante esta década, adotou uma política de preços inconsistente e com muita lentidão na correção dos mesmos, o que prejudicou bastante as empresas do setor, em menor escala aquelas que exportavam maiores volumes.

O papel imprensa, que desde 1965 não apresentava crescimento interno de produção, com o Brasil importando 2/3 de sua demanda, apresentou novo salto na produção em meados da década de 1980 com a instalação da Papel Imprensa S.A. – Pisa, praticamente dobrando a

capacidade de produção deste tipo de papel na época. Este incremento pode ser verificado no salto existente no Gráfico 4.6, justamente no ano de 1985. Novamente o BNDES teve participação, contribuindo com 56,3% do investimento total.

Na metade da década de 1980, pouco mais da metade da produção interna de papéis estava concentrada em 7 empresas, de acordo com a Tabela 4.9 e a de celulose em 4 empresas, de acordo com a Tabela 4.10.

Tabela 4.9 – Maiores produtores de papel e suas participações no mercado nacional, em toneladas, em 1985

Empresa	Produção (ton.)	Participação	Acumulada
<i>Grupo Klabin</i>	697.904	17,35%	17,35%
Grupo Suzano	376.307	9,36%	26,71%
Champion Papel e Celulose Ltda.	248.934	6,19%	32,90%
Grupo Simão	238.037	5,92%	38,82%
Grupo Ripasa	221.173	5,50%	44,32%
Rigesa Cel., Papel e Embalagens Ltda.	199.443	4,96%	49,28%
Manville Produtos Florestais Ltda.	157.402	3,91%	53,20%
Grupo Trombini	115.214	2,87%	56,06%
Pisa - Papel de Imprensa	98.846	2,46%	58,52%
Papirus Ind. de Papel S.A.	73.887	1,84%	60,36%
Santa Maria - Cia. Papel e Celulose	68.660	1,71%	62,06%
Cia. Indl. De Papel Pirahy	61.434	1,53%	63,59%
Outros	1.464.159	36,41%	100,00%

Fonte: ANFPC (1985)

Tabela 4.10 – Maiores produtores de celulose e suas participações no mercado nacional, em toneladas, em 1985

Empresa	Produção (ton.)	Participação	Acumulada
<i>Grupo Klabin</i>	732.758	21,53%	21,53%
Aracruz Celulose	470.055	13,81%	35,34%
Cenibra	329.461	9,68%	45,02%
Cia. Suzano de Papel e Celulose	327.761	9,63%	54,65%
Champion Papel e Celulose Ltda.	245.539	7,21%	61,87%
Ripasa S.A.Celulose e Papel	221.249	6,50%	68,37%
Cia. Florestal Monte Dourado	201.169	5,91%	74,28%
Inds. Papel Simão S.A.	168.644	4,96%	79,23%
Manville Prods. Florestais Ltda.	137.135	4,03%	83,26%
Rigesa, Cel., Papel e Embalagens Ltda.	109.958	3,23%	86,49%
Outras	459.735	13,51%	100,00%

Fonte: ANFPC (1985)

Atuando em conjunto com os empresários, o que nos planos anteriores não fora feito, foi elaborado o II Plano Nacional de Papel e Celulose – PNPC em 1986, visando o contínuo crescimento do setor. Para isso, contou com o apoio do BNDES, o qual autorizou nas décadas

de 1980 e 1990 cerca de 98 operações financeiras apenas para o setor. A década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento tecnológico dos parques industriais, fazendo com que houvesse aumento de produção e melhorias da qualidade dos produtos brasileiros. As metas do II PNPC eram (BNDES, 2002):

- Ampliar a oferta de celulose de 3,4 milhões para 6,6 milhões de toneladas;
- Ampliar a oferta de papel de 4 milhões para 8,4 milhões de toneladas;
- Ampliar a oferta de pasta de 312 mil para 848 mil toneladas;
- Implantar florestas destinadas ao auto-abastecimento das fábricas;
- Aumentar as exportações de celulose de 921 mil para cerca de 1.400 mil toneladas;
- Aumentar as exportações de papel de 543 mil para 820 mil toneladas;
- Proporcionar incentivos fiscais para importação de equipamentos e implantação
- Proporcionar incentivos fiscais para importação de equipamentos e implantação de florestas nos projetos aprovados pelo então CDI;
- Estimular a capitalização das empresas pela abertura de capital;
- Cobrir as importações com financiamento externo ou com capital próprio das empresas.

No final da década de 1980, após muitas irregularidades advindas dos planos de incentivos florestais, o governo acabou com estes, lançando o Plano de Integração Floresta-Indústria – PIFI.

Na década de 1990, o Brasil continuou a crescer em termos de produção de papel e celulose, apresentando um crescimento médio de 3,95% na produção anual de papel e de 4,9% na de celulose (calculado sobre os dados da BRACELPA). Em 1991, o país era o 11º no ranking mundial de produção de papel e o 4º maior exportador de celulose, sendo o 1º em celulose de eucalipto (ABTCP, 2004).

Em 1997, a Abecel se fundiu com a Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose – ANFPC, formando a Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA, consolidando suas atividades no intuito de melhor representar os interesses das empresas do setor.

A partir da segunda metade da década de 1990, “o BNDES atuou principalmente de três formas: contribuindo com a análise técnica de viabilidade das transações propostas; realizando operações de mercado aberto, em favor das novas estruturas de controle, quando pertinente; e provendo recursos para os investimentos necessários em modernização e expansão” (BNDES, 2002).

As empresas brasileiras também passaram a figurar entre as 100 maiores do mundo. A Klabin, que já aparecia no ranking das maiores empresas do setor de papel e celulose da Pulp

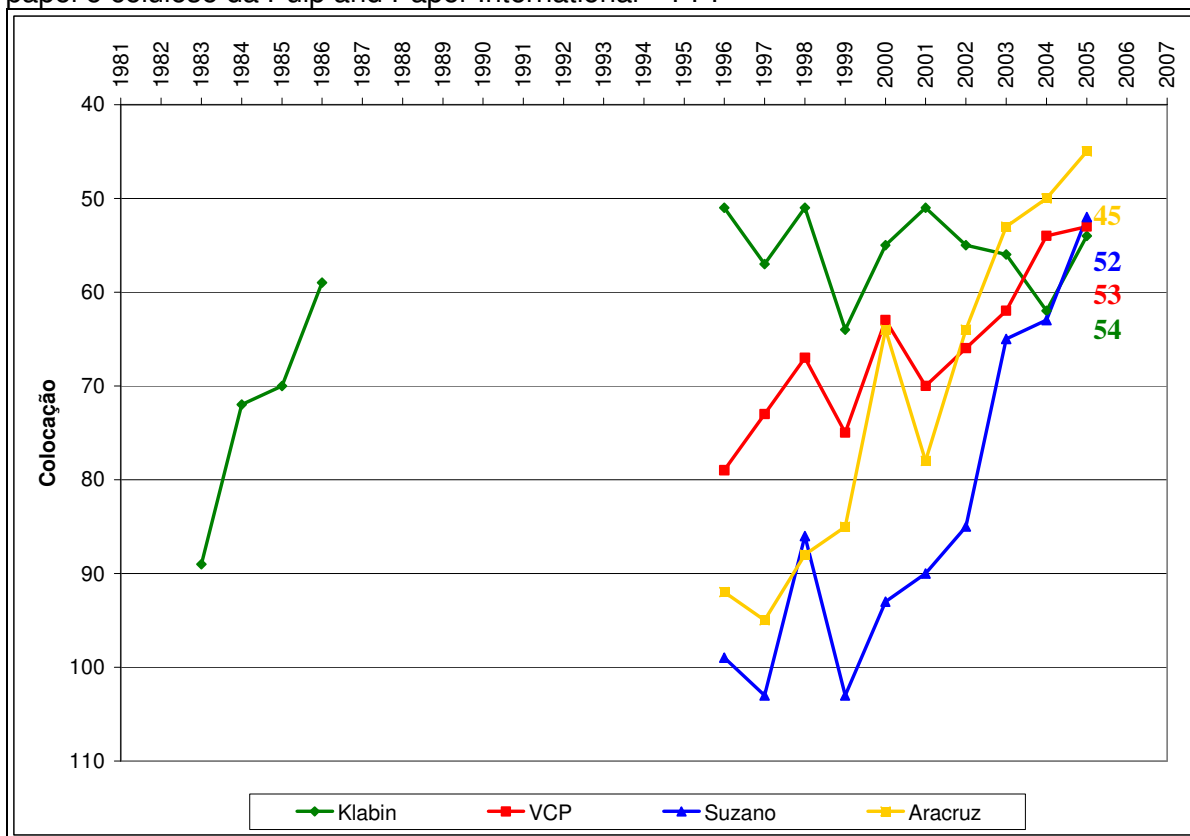
and Paper International - PPI desde 1983, foi a empresa brasileira mais bem colocada durante a década de 1990, de acordo com o Gráfico 4.6.

Um índice muito utilizado para verificar a demanda interna de papel e o potencial de seu crescimento é o consumo per capita. O Brasil, que sempre apresentou um consumo per capita baixo, gerando uma expectativa de que a demanda no Brasil fosse muito promissora, apresentava em 1996, ainda, um consumo per capita de 34 kg, muito abaixo dos 332 kg dos EUA, por exemplo.

No final da década de 1990, a desvalorização cambial representou um fator positivo para o setor. Já possuindo vantagens naturais de suas condições climáticas e dominando técnicas de replantio, com o real desvalorizado, muitas das empresas do setor, exportadoras, viram suas margens crescer. Algumas empresas, com dívidas em moeda estrangeira, não tiveram a mesma sorte, passando dificuldades financeiras.

O setor está diretamente ligado a questões de preservação do meio ambiente, sobretudo por sua principal matéria prima, as árvores. Com isso, sempre esteve exposta às críticas e à fiscalização de diversos órgãos mundiais. Aos poucos, essa preocupação começou a pressionar as empresas do setor que não estavam adequadas a uma produção sustentável. Assim, por exemplo, muitos clientes europeus passaram a exigir selos e certificados que garantissem que a extração das árvores utilizadas na fabricação dos produtos estava dentro de padrões que garantiam a não degradação do meio ambiente, assim como seus processos de produção. As empresas passaram a se adequar às orientações normalizadas pela International Standartization of Organization – ISO, a buscar certificações de gestão sustentável de suas operações em suas florestas pela Forest Stewardship Council – FSC, sempre tentando atestar boas práticas praticadas pelas empresas, em busca de não perder um mercado que se tornava cada vez mais rigoroso neste sentido.

Gráfico 4.6 – Evolução das empresas brasileiras no ranking das 100 maiores produtoras de papel e celulose da Pulp and Paper International – PPI



Fonte: Relatórios Anuais Klabin (1983, 1984 e 1985); PPI (1996 a 2005)

Como consequência de um mercado mais rigoroso quanto a questões ambientais, o processo de branqueamento da celulose por processo químico utilizando cloro foi fortemente questionado, novas tecnologias foram desenvolvidas e quem não se adequou não encontrou mercado para seus produtos na Europa. A pressão na década de 2000 aumentou, e a tendência é de que esta preocupação já esteja incorporada ao setor, não havendo espaço para empresas sem responsabilidade ambiental.

4.3. O Setor no Século XXI

Em 2003, a Klabin deixou de ser empresa brasileira melhor posicionada no ranking das 100 maiores do setor da PPI, sendo ultrapassada pela Aracruz. Em 2005, conforme o Gráfico 4.6, a empresa mais bem colocada continuava sendo a Aracruz, seguida da Suzano, da VCP e da Klabin, nesta ordem.

A Tabela 4.11 apresenta alguns dados socioeconômicos do setor. O Brasil, em relação a 2005, passou de 5º para 6º maior produtor mundial de celulose, se mantendo em 1º no específico segmento de celulose de fibra curta devido à extração da celulose de eucalipto.

Tabela 4.11 – Dados preliminares socioeconômicos do setor de papel e celulose de 2006

Número de empresas: 220 empresas	Impostos pagos: R\$ 2,1 bilhões
Localização: 16 estados e 450 municípios	Número de empregos diretos: 110 mil
Área plantada: 1,7 milhões de hectares	Ranking Mundial:
Eucalipto: 75%	6º Celulose de todos os tipos
Pínus: 24%	1º Celulose Fibra Curta de Mercado
Demais: 1%	11º Papel
Área de florestas nativas preservadas:	Produção:
2,6 milhões de hectares	Celulose: 11,1 milhões de toneladas
Exportação: US\$ 4,0 bilhões	Papel: 8,8 milhões de toneladas
Saldo comercial: US\$ 2,9 bilhões	Participação no PIB: 1,2%

Fonte: BRACELPA (abr./2007)

Ainda em 2005, em termos de produção, a Aracruz se destacou na produção de celulose, liderando o ranking dos maiores produtores com 26,91% da produção nacional. Olhando o mercado de papéis, o grupo Klabin ainda era o maior produtor nacional, mesmo após sua reestruturação, com uma produção equivalente a 16,93% do mercado. A Tabela 4.12 mostra os maiores produtores de celulose e a Tabela 4.13, em seguida, apresenta os maiores produtores de papel.

Tabela 4.12 – Maiores produtores nacionais de celulose em 2005

Empresa	Produção (t)		Participação	
	2004	2005	2004	2005
Aracruz Celulose S.A.	2.497.000	2.785.463	25,96%	26,91%
Votorantim Celulose e Papel S.A.	1.346.882	1.343.076	14,00%	12,97%
<i>Klabin S.A.</i>	<i>1.141.827</i>	<i>1.180.228</i>	<i>11,87%</i>	<i>11,40%</i>
Suzano Papel e Celulose	1.103.395	1.164.427	11,47%	11,25%
Celulose Nipo-Brasileira S.A. - Cenibra	915.064	967.060	9,51%	9,34%
Ripasa S.A. Celulose e Papel	468.944	505.771	4,87%	4,89%
International Paper do Brasil Ltda.	450.664	450.804	4,68%	4,35%
Jari Celulose S.A.	358.233	364.227	3,72%	3,52%
Veracel Celulose S.A. (Store Enso)	-	216.752	0,00%	2,09%
Rigesa Celulose, Papel e Embs. Ltda.	217.597	215.907	2,26%	2,09%
Norske Skog Pisa Ltda.	170.041	170.141	1,77%	1,64%
Lwarcel Celulose e Papel Ltda.	138.409	153.836	1,44%	1,49%
Melhoramentos Papéis Ltda.	89.427	115.020	0,93%	1,11%
Iguaçu Celulose , Papel S.A.	96.058	96.841	1,00%	0,94%
Orsa Celulose, Papel e Embs. S.A.	94.326	93.317	0,98%	0,90%
Celulose Irani S.A.	80.855	79.075	0,84%	0,76%
Nobrecel S.A. - Celulose e Papel	57.549	66.475	0,60%	0,64%

Empresa	Produção (t)		Participação	
	2004	2005	2004	2005
Trombini Industrial S.A.	42.987	43.299	0,45%	0,42%
Cocelpa - Cia. de Cel. e Papel do Paraná	48.638	42.286	0,51%	0,41%
Outras	302.247	298.108	3,14%	2,88%
Total	9.620.143	10.352.113	100%	100%

Fonte: BRACELPA (2006)

Tabela 4.13 – Maiores produtores nacionais de papel em 2005

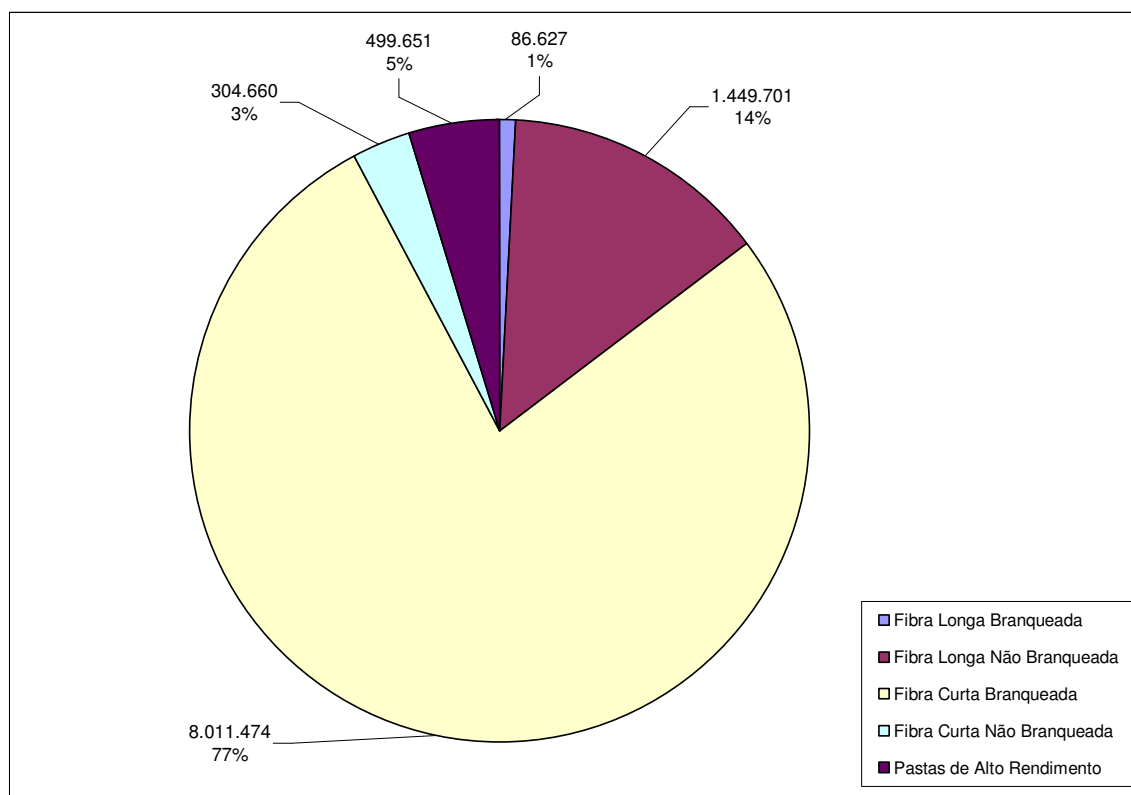
Empresa	Produção (t)		Participação	
	2004	2005	2004	2005
<i>Klabin S.A.</i>	1.453.111	1.455.888	17,19%	16,93%
Suzano Papel e Celulose	787.480	825.763	9,32%	9,60%
International Paper do Brasil Ltda.	623.467	622.824	7,38%	7,24%
Votorantim Celulose e Papel S.A.	597.758	604.874	7,07%	7,04%
Ripasa S.A. Celulose e Papel	521.209	512.300	6,17%	5,96%
Rigesa Celulose, Papel e Embs. Ltda.	315.634	311.175	3,73%	3,62%
Orsa Celulose, Papel e Embs. Ltda.	274.387	276.061	3,25%	3,21%
Trombini Industrial S.A.	199.027	195.522	2,35%	2,27%
Norske Skog Pisa Ltda.	176.019	170.421	2,08%	1,98%
Celulose Irani S.A.	153.774	168.575	1,82%	1,96%
Santher - Fca. Papel Sta. Therezinha S.A.	165.296	166.341	1,96%	1,93%
Inpa - Ind. De Embs Santana S.A.	103.270	109.569	1,22%	1,27%
Fernandez S.A. Indústria de Papel	107.710	107.603	1,27%	1,25%
Ind. De Papel e Papelão S. Roberto S.A.	91.061	95.214	1,08%	1,11%
Adami S.A. Madeiras	81.554	93.130	0,96%	1,08%
Santa Maria - Cia. de Papel e Celulose	74.207	78.919	0,88%	0,92%
Papirus Ind. De Papel S.A.	80.059	74.841	0,95%	0,87%
Madeiraira Miguel Forte S.A.	73.948	74.377	0,87%	0,87%
Paraibuna Papéis S.A.	71.386	72.861	0,84%	0,85%
Ibema - Cia. Brasileira de Papel	56.143	64.485	0,66%	0,75%
Inds. Novacki S.A.	61.565	63.986	0,73%	0,74%
Melhoramentos Papéis Ltda.	64.120	63.822	0,76%	0,74%
Mili S.A.	54.468	62.424	0,64%	0,73%
Cocelpa - Cia. de cel. E Papel do Paraná	58.949	60.964	0,70%	0,71%
Avelino Bragagnolo S.A. Ind. E Comércio	59.555	59.066	0,70%	0,69%
MD Papéis Ltda.	60.214	56.253	0,71%	0,65%
Iguaçu Celulose, Papel S.A.	54.302	54.396	0,64%	0,63%
Aracruz Celulose S.A.	49.564	53.033	0,59%	0,62%
Nobrececel S.A. - Celulose e Papel	50.186	51.573	0,59%	0,60%
Outras	1.932.988	1.991.047	22,87%	23,16%
Total	8.452.411	8.597.307	100,00%	100,00%

Fonte: BRACELPA (2006)

A celulose branqueada de fibra curta representa 77% da produção nacional. Este alto percentual se deve aos investimentos efetuados nos anos anteriores na produção de celulose branqueada a partir do eucalipto, hoje uma técnica dominada pelos brasileiros e que apresenta

uma produtividade muito maior no Brasil do que em outros países. Conforme a Tabela 1.10, o eucalipto representa 75% das áreas reflorestadas. O Gráfico 4.7 apresenta o percentual de produção de cada tipo de celulose em 2005.

Gráfico 4.7 – Distribuição de cada tipo de celulose na produção nacional em 2005, em toneladas



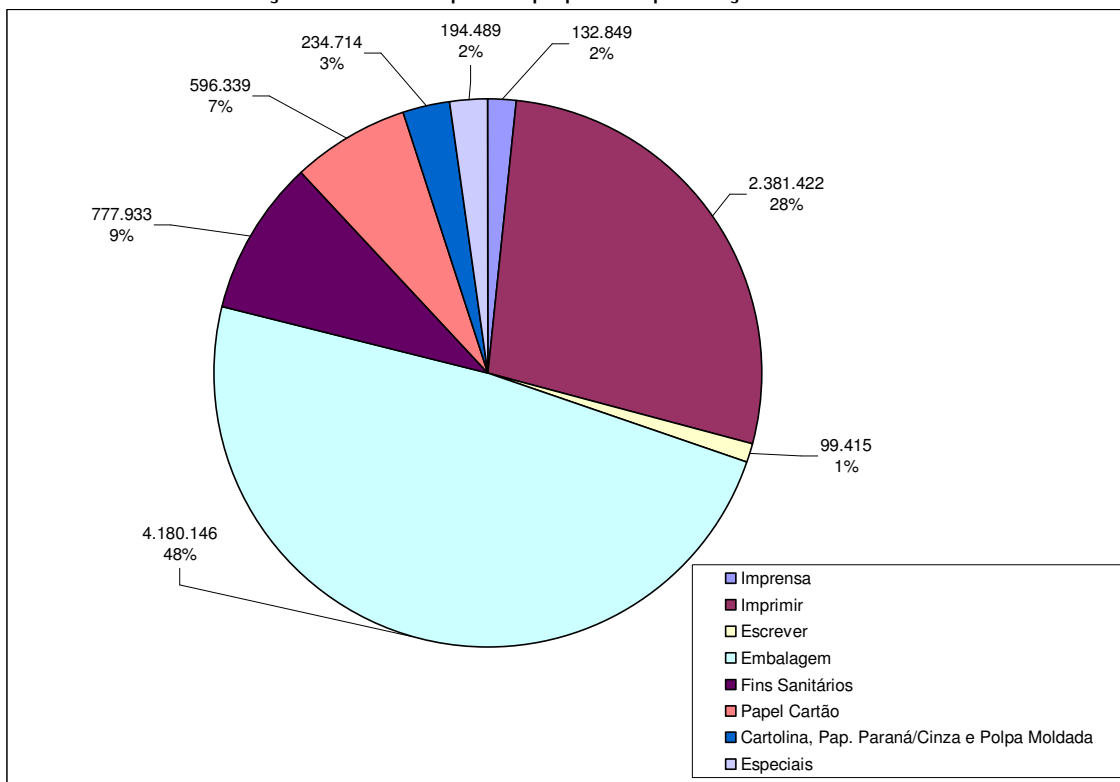
Fonte: BRACELPA (2006)

A produção nacional de papel em 2005 foi a maior produção anual do Brasil, com 8,6 milhões de toneladas, dando continuidade à trajetória de crescimento iniciada algumas décadas atrás. Do total de papel produzido nacionalmente, 48% foi representado por papel para embalagens, seguida por 28% de papel para imprimir. A representação de cada tipo de papel pode ser observada no Gráfico 4.8.

Embora a indústria de papel e celulose tenha apresentado uma trajetória de crescimento crescente desde seu começo, se comparada com as indústrias mundiais, ainda é muito pequena. Observando a Tabela 4.14 que lista as 20 maiores empresas do setor retiradas do ranking das *top 100* elaborado pela PPI, a soma do faturamento das cinco empresas brasileiras que fazem parte do ranking não chega a 25% do faturamento da primeira colocada, a International Paper. Já a Tabela 4.15 consolida o faturamento das 100 maiores do setor em

grupos de 10 em 10. É interessante observar que o primeiro grupo, com as 10 primeiras colocadas, concentra quase 70% do lucro gerado pelas 100 empresas.

Gráfico 4.8 - Distribuição de cada tipo de papel na produção nacional em 2005



Fonte: BRACELPA (2006)

Tabela 4.14 – As 20 maiores empresas do mundo do setor de papel e celulose

Rank	Empresa	Faturamento (em milhões de US\$)
1	International Paper	21.988,0
2	Stora Enso	14.579,4
3	Svenska Cellulosa	12.901,4
4	Procter & Gamble	11.890,0
5	Georgia-Pacific	11.800,0
6	Oji Paper	9.699,9
7	Kimberly-Clark	9.603,0
8	UPM	9.483,8
9	Weyerhaeuser	9.043,0
10	Nippon Paper Group	8.820,4
11	Smurfit-Stone Container Corporation	8.396,0
12	Mondi Int'l	7.000,0
13	M-real	6.514,4
14	PaperlinX	5.771,4
15	MeadWestvaco	5.592,0

Rank	Empresa	Faturamento (em milhões de US\$)
16	Smurfit Kappa Funding plc	5.515,5
17	Sequana Capital	5.403,9
18	Amcor	5.326,4
19	Sappi	4.966,0
20	Abitibi-Consolidated	4.408,6
45	Aracruz Celulose	1.345,2
52	Suzano Bahia Sul	1.144,6
53	Votorantim Celulose e Papel	1.130,0
54	Klabin	1.111,5
96	Celulose Nipo-Brasileira	455,9

Fonte: PPI

Tabela 4.15 – Dados das 100 maiores empresas do setor agrupadas de 10 em 10.

	Receita (milhões de US\$)	%	Lucro (milhões de US\$)	%	Celulose de Mercado (1000 toneladas)	%	Papel (1000 toneladas)	%
1-10	119.809	42,6%	12.207	68,2%	5.661	17,1%	83.404	41,0%
11-20	58.894	20,9%	186	1,0%	2.503	7,5%	38.894	19,1%
21-30	31.304	11,1%	787	4,4%	2.870	8,7%	27.677	13,6%
31-40	19.888	7,1%	475	2,7%	3.539	10,7%	15.690	7,7%
41-50	14.045	5,0%	802	4,5%	5.121	15,4%	8.760	4,3%
51-60	10.931	3,9%	910	5,1%	3.464	10,4%	6.370	3,1%
61-70	8.743	3,1%	1.276	7,1%	4.078	12,3%	8.280	4,1%
71-80	6.908	2,5%	151	0,8%	2.661	8,0%	4.964	2,4%
81-90	5.889	2,1%	345	1,9%	154	0,5%	5.536	2,7%
91-100	4.765	1,7%	767	4,3%	3.105	9,4%	3.645	1,8%
Total	281.176	100%	17.906	100%	33.156	100%	203.220	100%

Fonte: PPI

Outro dado interessante ao analisarmos o mercado mundial é o índice lucro por empregado. Neste índice, 4 empresas brasileiras se destacaram em 2005: a Aracruz, inclusive, liderando o ranking, a Suzano, a Cenibra e a VCP. O ranking das 15 primeiras de acordo com este índice pode ser observado na Tabela 4.16.

Tabela 4.16 – Maiores empresas mundiais segundo o índice Lucro por Empregado.

Rank	Empresa	Lucro por Empregado
1	Aracruz Celulose	160.871,5
2	Marubeni	127.803,2
3	Procter & Gamble	74.814,4
4	Arauco	71.835,1
5	Suzano Bahia Sul	62.503,8
6	Amcor	51.938,5

Rank	Empresa	Lucro por Empregado
7	Metsä-Botnia	45.187,5
8	Moorim Group	44.128,1
9	Siam Cement Group	39.990,0
10	Portucel Soporcel	39.728,0
11	CENIBRA	38.871,0
12	ENCE	35.143,5
13	Holmen	34.531,6
14	Södra	31.648,6
15	VCP	30.576,8
-	<i>Klabin*</i>	<i>9.789,6</i>

Fonte: PPI. * O dado da Klabin não foi disponibilizado na PPI, porém foi calculado utilizando a mesma metodologia.

5. A HISTÓRIA DO GRUPO KLABIN

A história do Grupo Klabin, atualmente com 108 anos de existência e líder nacional de venda de diversos tipos de papel, deve ser entendida desde os antecedentes à chegada de Maurício Klabin ao Brasil em 1889 até a presente data. Sua longa história, a qual lhe insere em um seleto grupo de empresas nacionais centenárias, apresenta momentos de crescimento e expansão a momentos de contração e reestruturação.

Fundada em 1899 por Maurício Klabin, a empresa foi administrada pela família Klabin até a década de 1970, quando a família se retirou da diretoria da empresa, assumiu posições no seu conselho de administração e profissionalizou a gestão. Assim, sua história foi dividida em 2 fases. A primeira compreendendo o período que antecedeu sua fundação até 1979, quando a Klabin abriu seu capital. A segunda fase compreende os anos seguintes, ou seja, o período de 1980 a 2006.

5.1. 1ª Fase – A fundação da Klabin e seu desenvolvimento sob administração familiar.

5.1.1. A vinda de Maurício Klabin ao Brasil

Natural da Lituânia, um país que historicamente passara sucessivos e longos períodos de guerra e poucos períodos de autonomia e paz, Maurício, de origem judaica, foi apenas um entre os milhares de judeus que se viram obrigados a fugir da difícil vida na Europa. Em seu caso, veio para o Brasil.

Proibido pelo czar da Rússia Alexandre III de possuir áreas para desenvolver atividades rurais, os judeus dedicavam-se às pequenas atividades comerciais, revendendo nas cidades o que os camponeses lituanos produziam no campo.

Maurício, nascido em 10 de março de 1860, era o mais velho de cinco irmãos e ocupava o posto de rabino na cidade de Poselvja. Dominava a língua russa e trabalhava como escrivão junto ao seu pai, prefeito (*staroste*) da cidade. Com 23 anos, comprou um terreno com densa floresta com a intenção de utilizar a madeira ali presente na produção de lenha (CONY e LAMARÃO, 2001). No entanto, tendo ido contra a proibição do governo russo de manter propriedade agrícola, foi denunciado pelos próprios vendedores da propriedade e obrigado a fugir para não ser preso pelo governo, partindo para Londres, Inglaterra (CONY e LAMARÃO, 2001; Klabin, 1999a).

A Inglaterra vivia um momento onde dispensava os imigrantes, dificultando sua vida por lá. Maurício trabalhou nas poucas e não muito atraentes oportunidades que apareceram, conseguiu juntar dinheiro e passou a revender mercadorias através de uma carreta alugada. Além das tentativas de se manter, Maurício adotou um novo sobrenome, Freeman (Homem livre, traduzido para o português), passando a se chamar Maurício Freeman Klabin.

Em uma época com grandes imigrações para o Brasil, onde, com a República, houve grande substituição do trabalho escravo por imigrantes, o país se apresentava como uma boa oportunidade para Maurício fugir das seguidas perseguições aos judeus na Europa e trazer sua família, a qual contava com “comerciantes de alguns recursos” (Exame, ago/1973).

Através de uma oferta de passagem gratuita para o Brasil para que fosse trabalhar na lavoura e diante das dificuldades encontradas, Maurício se desfez de seu pequeno negócio, comprou 20 quilos de tabaco, papel e ferramentas para fabricar cigarros e embarcou para o Brasil em 1889. Com 29 anos de idade Maurício Klabin desembarcou em Santos, porém como havia um surto de febre amarela espalhado pela cidade, seguiu direto para São Paulo.

Em São Paulo, Maurício alugou um quartinho de fundo de quintal e começou a vender cigarros com o material que trouxera da Europa (CONY e LAMARÃO, 2001; KLABIN, 1999a). Os cigarros que Maurício produzia, enrolados em finas folhas de papel, eram acessíveis apenas às classes mais altas. Assim, disponibilizando-os a valores mais acessíveis, fez grande sucesso (CONY e LAMARÃO, 2001).

Através da venda dos cigarros, Maurício se instalou em uma papelaria e tipografia de um casal de idosos sem filhos, no centro da cidade (para efetuar a venda de seus cigarros). Com o fim da sua reserva de tabaco, utilizou parte do dinheiro ganho para a encomenda de mais tabaco e material e se empregou na tipografia para que se sustentasse enquanto o material não chegava. Nela logo trabalhou como representante de vendas pelo interior de São Paulo.

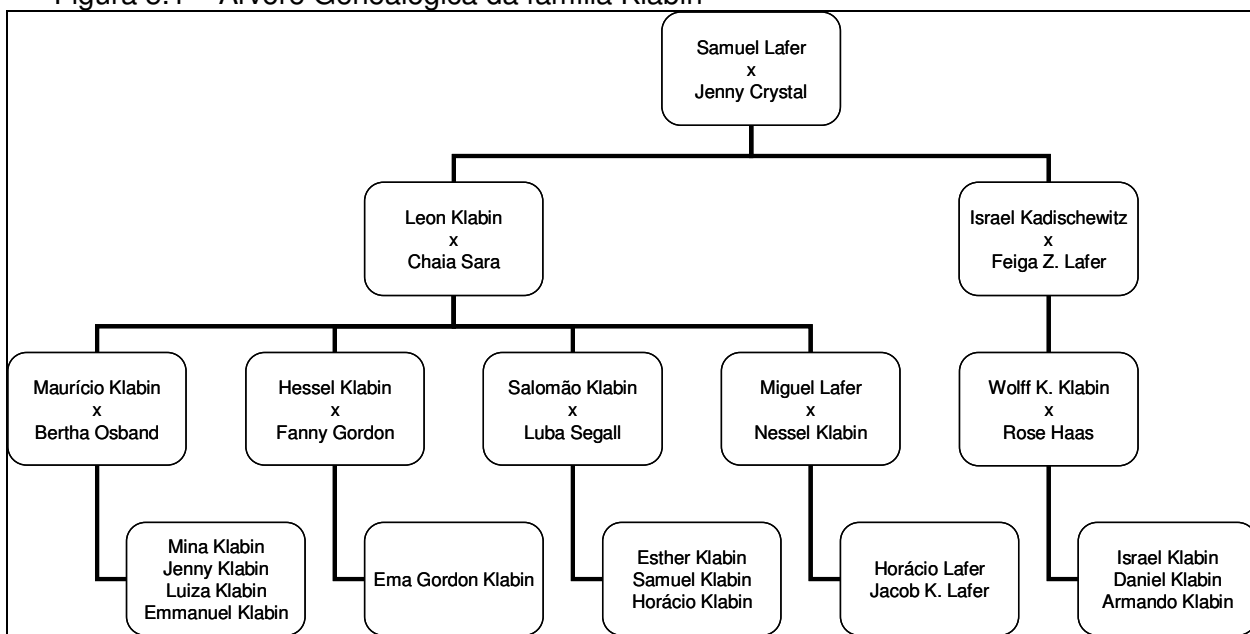
Não havendo sucessores na papelaria e tipografia, em 1890 Maurício comprou o estabelecimento (KLABIN, 1999a; CONY e LAMARÃO, 2001) oferecido a ele em condições vantajosas (CONY e LAMARÃO, 2001).

Em meados da década de 1890, Maurício abriu uma firma, chamada M. F. Klabin e Irmão, a qual produzia livros em branco destinados ao comércio, repartições públicas e bancos com matéria-prima importada da Europa, além de papel para escrever e de seda, mata-borrão, papelão e artigos para escritório, se transformando em uma firma importadora (CONY e LAMARÃO, 2001).

5.1.2. O surgimento da Klabin Irmãos & Cia. (KIC)

Em abril de 1899, já com a família toda no Brasil, a M. F. Klabin e Irmão tornou-se a Klabin Irmãos & Cia. (KIC), a qual incorporava também a pequena tipografia e um depósito. A KIC era uma sociedade coletiva, composta pelos irmãos e sócios-gerentes Maurício Klabin, Salomão Klabin e Hessel Klabin além de Miguel Lafer, primo e cunhado de Maurício, funcionando sob a liderança de Maurício, o qual possuía a posição destacada através do estatuto da empresa. Pelo estatuto, apenas Maurício poderia ter empreendimentos não ligados à sociedade (CONY e LAMARÃO, 2001).

Figura 5.1 – Árvore Genealógica da família Klabin



Os sócios tanto atendiam na loja quanto descarregavam material que chegava ao depósito. Miguel Lafer e seu primo, Wolff Klabin, cuidavam das vendas externas. Devido à boa relação com os empregados, muitos passaram toda a sua vida profissional na empresa (KLABIN, 1999a).

No final do século, a oficina gráfica foi transferida de lugar, passando da Rua Brigadeiro Tobias para a Rua Ponte Grande, em Santana, tendo sua produção ampliada (KLABIN, 1999a).

No início do século, começaram a diversificar seus produtos, passando a vender, além de livros em branco, sacos de papel, baralhos, envelopes, cadernos para as escolas e até serpentinas (utilizadas em bailes de carnaval) (KLABIN, 1999a).

Pensando em entrar de fato no setor papelero, em 1903 a KIC arrendou a Fábrica de Papel Paulista, que fora fundada em 1889 em Salto de Itu, no interior de São Paulo, pela firma Irmãos Melchert. No início da década de 1900, a fábrica tinha equipamentos e acessórios para produção de embrulho e papel de escritório, empregando 44 operários. No primeiro ano de arrendamento da KIC, a fábrica produziu 700 toneladas de papel de embrulho de má qualidade, porém vendável, a partir de trapos, pela dificuldade e alto custo de importar celulose para produção de papel de melhor qualidade (CONY e LAMARÃO, 2001).

Com o objetivo de implantar uma moderna fábrica própria de papel no Brasil, em meados da década de 1900, Maurício e Salomão, os sócios mais ligados à produção, viajaram para a Europa onde percorreram diversos países como Inglaterra, Alemanha e Suíça, intercalando com vindas ao Brasil para discussão com os sócios, a fim de viabilizar seu projeto.

Hessel Klabin e Miguel Lafer, com a ajuda de Wolff Klabin, ficaram em busca de terrenos e novos sócios para a empreitada. Acabaram comprando terrenos em Ponte Grande, no bairro de Santana, São Paulo, para onde já haviam transferido a oficina gráfica, no início do século, encomendaram máquinas para a fábrica e contrataram europeus técnicos montadores das máquinas e de fabricação de papel (KLABIN, 1999a).

No período de 1907 a 1908, a KIC patenteou algumas espécies para fabricação de papel, como a *cyperaceas*, um tipo de gramínea da família do papiro, e a *zeyheria montana martius* (conhecida como “chapéu de frade”) e palha de arroz (KLABIN, 1999a). Foi nesta época também que terminou o arrendamento da Fábrica de Papel Paulista.

Após obter em 1908 uma concessão para a produção de papel para jornais, em 03 de junho de 1909 foi fundada a Companhia Fabricadora de Papel - CFP, na região de Ponte Grande, bairro de Santana, São Paulo, utilizando celulose importada, algumas vezes misturada a trapos, aparas e pastas feitas de materiais diversos.

Sob a forma de sociedade anônima, a nova companhia tinha como acionistas majoritários Maurício Klabin (com 2.500 ações, sendo 2.300 de Maurício e mais 50 ações para cada um de seus 4 filhos), Salomão Klabin, Hessel Klabin e Miguel Lafer, cada um com 2.500 ações, e Klabin Irmãos e Cia. com 2.000 ações. As ações restantes eram distribuídas entre outras 25 pessoas.

De acordo com seu estatuto, a empresa tinha por meta "explorar a indústria de fabricação de celulose, bem assim as de papel em seus múltiplos ramos, e papelão com os seus congêneres". Como diretores foram eleitos Maurício Klabin, Hessel Klabin, Salomão Klabin, Miguel Lafer e José Zucchi. O capital subscrito fora de 1.500 contos de réis (CONY e LAMARÃO, 2001). Embora fundada em 1909, existem dúvidas quanto ao início da produção da

CFP. Cony e Lamarão (2001) afirmam que o início das operações foi em 1911. Já o jornal de circulação interna Kontato (mar/abr/1988) informa que a primeira máquina de papel da CFP fora comprada na Alemanha, no mesmo ano de 1909 (assim como Klabin (1999)), porém o início de sua produção ocorreu apenas em 1914, com uma produção média de 10 toneladas/dia.

Em 1911, os ativos da KIC incluíam a Companhia Fabricadora de Papel, o estabelecimento fabril de Salto de Itua e a oficina gráfica que produzia livros em branco, cadernos escolares, sacos de papel, baralhos, envelopes e demais artigos do ramo de papelaria. Nos anos seguintes mantiveram as tentativas, porém sem sucesso, de obter celulose a partir de palmeiras, eucaliptos e diversos capins (CONY e LAMARÃO, 2001).

Com o capital inicial de 80 contos de réis tendo sido totalmente utilizado, em 1913 o contrato social da KIC foi renovado e prorrogado, com cada um dos sócios passando a retirar a importância de 1.000 contos de réis para suas despesas (CONY e LAMARÃO, 2001).

Visando um mercado aparentemente promissor no sul do Brasil, que para os diretores da KIC bastava ser bem trabalhado (Cony e Lamarão, 2001), aproveitaram Wolff Klabin, um jovem que se destacava na empresa desempenhando suas tarefas de caixeiro viajante, enviando-o ao Rio Grande do Sul em 1915 para desenvolver o mercado do sul apesar de a Europa estar em plena primeira guerra mundial, o que representava dificuldades para a importação.

Apesar da crise gerada pela guerra, Wolff, além de se relacionar com o meio social mais influente da cidade, gerou um surpreendente volume de vendas, passando a receber comissões em forma de ações da empresa que o empregava. Os relacionamentos construídos foram de tal importância que através deles foi possível obter “empréstimos em condições excepcionais para cobrir eventuais crises de caixa da matriz” (CONY e LAMARÃO, 2001).

No período de 1914 a 1918, em plena Primeira Guerra Mundial, a Companhia Fabricadora de Papel passou por diversas expansões, chegando a 1918 operando com uma máquina para produzir papel, duas para produzir papelão, outras máquinas auxiliares e acessórios, além de estar sendo munida com uma máquina para produzir pasta de madeira, a única com este status no Brasil nesta época (CONY e LAMARÃO, 2001). Com este maquinário, chegou à seguinte produção:

Tabela 5.1 – Capacidade diária de produção da Companhia Fabricadora de Papel em 1918

Produto	Capacidade Diária (ton.)
Pasta mecânica	5
Papel de embrulho	12
Papel colorido para impressão	

Produto	Capacidade Diária (ton.)
Papel para escrever	
Papelão de palha	10
Cartolina	

Fonte: CONY e LAMARÃO (2001, p. 60).

A CFP, em 1917, fabricava papelão, papel de embrulho, papel imprensa em resmas e bobinas, papel para livros e papel fino para cartas e requerimentos (Klabin, 1917).

Em 17 de agosto de 1917, Maurício Klabin enviou uma petição ao Congresso Nacional em nome da CFP reclamando contra incentivos aprovados pela entidade e favor do empresário Eurípides Coelho Magalhães para a fundação de uma fábrica de papel. Os incentivos concedidos apenas a Eurípides eram os seguintes:

- Prêmio de 20 réis por kg de papel de impressão, fabricado exclusivamente com pasta de madeiras nacionais e pelo espaço de 10 anos.
- Isenção de direitos aduaneiros para importação de máquinas e ingredientes químicos necessários à fabricação de papel com pasta de madeiras nacionais.
- Os incentivos só seriam concedidos caso a fábrica começasse a ser instalada no prazo de 1 ano, além de ter que garantir ao governo uma produção anual de papel que cobrisse a demanda brasileira.

A comissão da Câmara dos deputados dera um parecer em relação aos incentivos afirmando que estes visavam ajudar nas primeiras tentativas de se formar a indústria nacional, dizendo que nenhuma fábrica do país produzia papel imprensa, o que segundo Klabin, estava errado, sobretudo pelos argumentos apresentados na petição, os quais foram:

- Os esforços anteriormente realizados pela KIC durante o arrendamento da Fábrica de Salto de Itú na fabricação de papel imprensa, os quais resultaram inclusive nas patentes adquiridas junto ao governo federal (cartas-patentes n. 5011 e 5343) pela mesma em 08 de julho de 1907 e 22 de abril de 1908, garantindo-lhe os direitos de aplicação de diversas madeiras e essências vegetais para obtenção de pasta e celulose para produção de papel e papelão.
- A origem de seus investimentos no setor até aquele momento:

Nesse ousado empreendimento, apenas garantidos com os privilégios inerentes a estas patentes de invenção, e sem nenhum dos poderes públicos, os requerentes arriscaram vultosos capitais que hoje atingem 3 mil contos de reis, fundando assim a grande indústria de papel e celulose, cuja prosperidade conhecida no meio em que se desenvolveu é o melhor atestado da sua vitalidade eminentemente nacional.

- A presença de seu papel em mais de 50 diários do país, destacando alguns como o Gazeta de Notícias, do Rio de Janeiro, O Estado de São Paulo e O Commercio de São Paulo. Além de citá-los, transcreveu um trecho extraído de publicação do Diário de Notícias, da Bahia, de 21 de outubro de 1916, em que o mesmo elogiava o papel produzido pela Klabin afirmando que o utilizava em sua produção, substituindo “o péssimo papel de impressão americano”.

Ao final da petição, Maurício ponderou que até seria justo caso não houvesse ainda fábricas nacionais, o que não era o caso. Também argumentou que auxílios poderiam ser concedidos a todos da indústria e também para a criação de mais aparelhos industriais. Por fim, citou o perigo de uma concorrência desleal e os prejuízos à sociedade.

Em 1920, Maurício Klabin já não apresentava a mesma vontade que o impulsionou a construir tudo que construía desde que chegara ao Brasil. Já não tinha mais a disposição necessária para correr os riscos que a atividade exigia. Assim, aos 60 anos, decide deixar de exercer suas funções na KIC, deixando-as a cargo de Hessel, Salomão e Miguel, para cuidar de seu patrimônio pessoal, se dedicando ao mercado imobiliário (CONY e LAMARÃO, 2001).

No final de 1920, Wolff, tendo exercido muito bem suas funções no Rio Grande do Sul, foi chamado a São Paulo para participar de um processo de “reciclagem” (CONY e LAMARÃO, 2001).

Aos 63 anos, 3 após encerrar suas atividades na KIC, Maurício, com câncer no aparelho digestivo, viajou para se tratar na Europa. Lá, fez uma cirurgia, porém não resistiu, vindo a falecer em 1923 (CONY e LAMARÃO, 2001).

5.1.3. A segunda geração assume a empresa

5.1.3.1. O começo de Wolff Klabin

Wolff Klabin nasceu em 26 de dezembro de 1891, em Vilna, Lituânia. Era o segundo filho de Israel Heim Kadischewitz e de Feiga Zlata Lafer, judeus, pertencentes ao tronco familiar

Lafer-Klabin. Seus pais ainda tiveram mais quatro filhos: Samuel, o mais velho, Sara, Lazar e Henrique. No entanto, em janeiro de 1897, Israel faleceu, deixando sua família em difíceis condições. Assim, em 1902, então com 10 anos, Wolff desembarcou em São Paulo, ainda sem estudo regular, para morar na casa de seu primo, Miguel Lafer, casado com Nessel Klabin, que por sua vez era irmã Maurício Klabin (CONY e LAMARÃO, 2001).

Wolff, com 15 anos, já possuía alguma habilidade comercial, notada através de uma carta datada de 22 de janeiro de 1907 e enviada ao seu primo Maurício, que estava na Europa, sobre o mercado imobiliário de São Paulo (CONY e LAMARÃO, 2001). Em 1908 estava formado em contabilidade. Trabalhou algum tempo no negócio de seu tio, Leon, porém em seguida foi trabalhar na KIC. Em junho de 1909, antes de completar 18 anos, embora com uma pequena participação (10 ações), se tornou acionista da Companhia Fabricadora de Papel, em seu lançamento.

Após um período vendendo artigos de papelaria nas redondezas, em 1910 foi "promovido" a caixeiro-viajante, passando a vender os artigos de cidade em cidade, levando mostruários para encomendas e pequenas quantidades dos produtos (como carimbos e envelopes) (CONY e LAMARÃO, 2001). Com esta atividade, Wolff desenvolveu, além de suas habilidades comerciais, contatos em diversos lugares, muito importantes para o desenvolvimento de sua futura carreira.

5.1.3.2. A ligação entre Horácio Lafer e Wolff Klabin

Wolff Klabin, quando chegou ao Brasil vindo da Lituânia, foi morar na casa de Miguel Lafer, conforme descrito anteriormente. Portanto, cresceu junto do seu primo Horácio Lafer, nascido em 03 de maio de 1900, filho de Miguel. Apesar de terem passado a infância juntos, CONY e LAMARÃO (2001) destacam que Wolff, "(...) teve que partir cedo para funções externas da firma, enquanto que Horácio permanecia no núcleo, inteirando-se de seu funcionamento, de suas dificuldades e, também, de suas possibilidades", afinal, Horácio era herdeiro da KIC.

Horácio se formou bacharel em direito pela Faculdade de Direito de São Paulo em 1920, tendo em seguida a oportunidade de fazer cursos na Alemanha de filosofia, finanças e economia. Horácio tivera uma oportunidade de se preparar que seus pais e tios não tiveram, assim como não teve Wolff Klabin, que fizera apenas o curso de contabilidade. Apesar das diferenças de formação, a interação entre Horácio e Wolff, descrita como fraterna por CONY e

LAMARÃO (2001, p.73), pode ser explicada diante da reflexão de CONY e LAMARÃO (2001, p.70):

A regra, no caso, costuma ser a tentativa de um superar o outro. Mas eles souberam atuar sem invadir o território um do outro, demarcando cada qual a esfera própria de atribuições. As idéias básicas, em si, eram comuns, embora Horácio fosse o intelectual, o acadêmico, o *scholar*, e Wolff fosse o pragmático, o braço, a mão. O que um fazia na vida pública, defendendo a priorização do processo de industrialização nacional, o outro procurava fazer no mundo dos negócios (...).

Em 1950, ao reassumir a presidência, Vargas convidou Wolff para ser seu ministro da fazenda. Wolff não aceitou o cargo, mas indicou Horácio Lafer, mostrando o bom relacionamento de ambos, embora dividissem a liderança da Klabin.

5.1.3.3. A 2ª geração começa a assumir a KIC

No final de 1920, apesar de ter sido chamado a São Paulo para uma “reciclagem”, Wolff, diante das mudanças, recebeu uma nova tarefa: iria dirigir a filial da KIC no Rio de Janeiro, na época capital do Brasil (CONY E LAMARÃO, 2001; KLABIN, 1999a).

A filial no Rio de Janeiro já existia, porém não apresentava bons resultados, faltava transparência e conseqüentemente tinha problemas de gestão. A filial era pequena, com 5 empregados e 3 vendedores ocupando um escritório e um depósito. São Paulo era encarado por Maurício Klabin como o grande centro, sendo o Rio de Janeiro mais uma praça secundária, assim como Porto Alegre (CONY E LAMARÃO, 2001). Consultado sobre o nome de Wolff para assumir o escritório do Rio de Janeiro, Horácio “(...) aprovou sem titubear a idéia”. (CONY e LAMARÃO, 2001, p.73). Além da capacidade de Wolff, Horácio também tinha interesses políticos de tê-lo no Rio de Janeiro, capital do Estado (CONY e LAMARÃO, 2001).

Wolff havia feito um grande trabalho em Porto Alegre, talvez não havendo melhor pessoa para organizar o escritório do Rio de Janeiro. A experiência no sul o credenciou para tal tarefa.

A visão de Maurício sobre o papel secundário do Rio de Janeiro mostrou-se equivocada logo na chegada de Wolff à cidade. A cidade apresentava um crescimento demográfico acentuado, tendo acabado de perder o posto de pólo fabril brasileiro para São Paulo, sendo o segundo estado nos indicadores de número de trabalhadores, capital empregado e valor da produção e terceiro em números de estabelecimentos (Rio Grande do Sul era o segundo) (LAMARÃO, 1997 *apud* CONY E LAMARÃO, 2001).

No Rio de Janeiro, Wolff seguiu os mesmos passos executados anteriormente em Porto Alegre. Logo se encontrava entre a classe social mais influente da cidade.

Para exemplificar a importância e reconhecimento de Wolff Klabin adquirido perante a sociedade, em seu casamento com Rose Haas, em 1925, originária de uma tradicional família judaica de Belo Horizonte, no Hotel Glória no Rio de Janeiro, estiveram presentes diversos políticos, como o senador Paulo de Frontin, presidente longínquo do Clube de Engenharia e recente ex-prefeito do Rio de Janeiro (CONY E LAMARÃO, 2001, p.86).

Apesar de perceber que o futuro da indústria seria através do manejo e domínio da matéria-prima, Wolff ainda não possuía poderes para decidir sobre o futuro da empresa. A decisão efetiva ainda vinha de São Paulo, núcleo da empresa e onde os outros sócios residiam.

A década de 1920 ficou marcada pelo crescimento do setor e pela entrada de novas empresas, porém, a dependência da matéria-prima do exterior continuava a dificultar o negócio. Incentivos atraentes para o desenvolvimento do setor, como isenção de tarifas para importação de máquinas para produção de celulose a partir de matérias-primas nacionais e produção de pasta de madeira atraíram investimentos.

Em 1925 a Companhia Fabricadora de Papel já era a fábrica com maior capacidade produtiva da época, ao lado da Companhia Melhoramentos, após expandir sua fábrica de 2.000 toneladas em 1922 para 6.500 toneladas em 1927. Foi neste ano também que os filhos e herdeiros de Maurício Klabin se retiraram da sociedade da KIC (KLABIN, 1999a), permanecendo apenas como acionistas da Companhia Fabricadora de Papel (CONY e LAMARÃO, 2001). Em 1930, a CFP já havia importado mais 2 máquinas de papel da Alemanha. Após este ano, a CFP passou a construir suas próprias máquinas (Kontato, mar/abr/1988).

Em 1926, faleceu Miguel Lafer, pai de Horácio, elevando-o a sócio da KIC. A formalização da entrada de Horácio na sociedade se deu apenas em fevereiro de 1928, com a alteração do contrato social da KIC, onde Wolff Klabin também foi elevado a sócio da Klabin Irmãos e Cia.. A nova divisão societária da KIC ficava da seguinte forma: dos 4.000 contos de réis do capital social, 1.200 eram de Hessel Klabin (30%), 1.200 de Salomão Klabin (30%), 1.200 de Horácio Lafer (30%) e 400 de Wolff Klabin (10%) (CONY e LAMARÃO, 2001; KLABIN, 1999a). Segundo entrevista de Israel Klabin, filho de Wolff Klabin e atualmente membro do conselho de administração, concedida a Cony e Lamarão (2001, p.78) sobre seu pai:

Por volta de 1927, 1928, a firma estava em dificuldades e ele pegou os créditos que tinha lá e capitalizou a firma, trazendo mais recursos necessários para que

a empresa progredisse. (...) A partir daí, a participação dele foi aumentando conforme (...) trazia novos projetos (...) para a empresa.

De acordo com informações obtidas na alteração do contrato social da KIC, datada de 10 de fevereiro de 1928 e registrada na junta Comercial do Estado de São Paulo sob o nº. 33.848 (sessão de 17 de fevereiro de 1928) por Cony e Lamarão (2001, p.78), os sócios não poderiam ter outros negócios, com exceção de Horácio, que poderia continuar com uma agência Ford, em Jaú, a qual ele já possuía. Os lucros seriam divididos na mesma proporção da sociedade assim como eventuais prejuízos. Cada um dos sócios majoritários poderia retirar 8 contos de réis por mês, e Wolff poderia retirar 5 contos de réis. Wolff também tinha direito, concedido pelos 3 sócios majoritários, a 10% dos lucros que a Companhia Fabricadora de Papel gerasse, após dedução de 12% de dividendos dos acionistas e depreciação.

5.1.4. A expansão acelerada

5.1.4.1. A entrada na indústria de cerâmica

No início da década de 1930, a Klabin atuava na importação de materiais de escritório e papel, além de, apesar das dificuldades e da baixa qualidade, produzir papel. Neste mesmo ano, Wolff Klabin recebeu uma importante proposta: o Visconde de Moraes, proprietário da Manufatura Nacional de Porcelanas (MNP) lhe ofereceu a venda da empresa. Embora em má situação, a MNP era considerada a maior fábrica de azulejos e louças domésticas da América do Sul (Klabin, 1999a).

A MNP se encontrava em dificuldades financeiras. “(...) com pesada carteira de hipotecas e títulos vencidos no próprio banco do qual o visconde era presidente” (CONY e LAMARÃO, 2001). Ao visitar a fábrica em Del Castilho, no Rio de Janeiro, Wolff percebeu uma série de problemas que incapacitavam a empresa de competir com os produtos importados. Alguns citados por Cony e Lamarão (2001) foram:

- Fabricava uma carteira de produtos diversificada e de má qualidade;
- Praticava técnicas de produção atrasadas;
- Gestão financeira desastrosa;
- Fornos e prensas funcionando precariamente;
- Os prédios eram inadequados para a produção;
- Não contava com técnicos especializados.

Apesar das dificuldades previstas e dos problemas presenciados em sua visita à fábrica de cerâmica, Wolff levou a proposta adiante, indo a São Paulo conversar com os outros sócios da KIC. A idéia não foi bem recebida, porém conseguiu que os diretores da Klabin e Boris Abramson, gerente da Companhia Fabricadora de Papel, fizessem uma visita à fábrica de cerâmica, em 1931, quando novamente não tiveram uma impressão positiva do negócio (Gralha Azul, jul/1993).

Apesar da visão negativa de alguns sócios, no mesmo ano foi feito um contrato de locação por 5 anos com uma opção de compra, a qual foi exercida mais tarde, através de um esquema financeiro armado por Wolff com a ajuda de outros sócios. Wolff ficou à frente da MNP, tendo Abramson como seu braço direito. (CONY e LAMARÃO).

Ao assumir a MNP, foi promovida uma reforma completa. Logo no segundo dia, todos os funcionários foram demitidos e aproximadamente 2/3 foram recontratados. Inicialmente foram mantidos o Gerente Técnico (João Miller), que em 1932 foi para a Alemanha e o assistente comercial (D. P. Teixeira), que no entanto pediu demissão 2 meses depois. O restante do pessoal considerado técnico também foi mantido.

Novas máquinas foram compradas e técnicas de produção melhoradas, também contratando técnicos especializados na Alemanha que seriam responsáveis por treinar e passar suas experiências para os trabalhadores locais (Gralha Azul, jul/1993). No total, de 1931 a 1933 foram encomendadas 5 máquinas de prensa e instalações novas para produção de azulejos (Boletim Manufatura, 1956).

Por determinação de Wolff, Abramson, foi para os Estados Unidos pesquisar sobre a fabricação de porcelanas e cerâmicas, ficando Wolff responsável por sanar as finanças da empresa (CONY e LAMARÃO, 2001).

Em meados de 1932, chegou da Alemanha o Sr. Engel, com experiência no setor. Embora não tenha se adaptado e voltado rapidamente à Alemanha, Engel trouxe conhecimentos para a MNP, como a alteração das composições da massa e esmalte para azulejos brancos (Boletim Manufatura, 1956). Outro técnico importado da Alemanha, o Sr. Lonitz, ex-gerente de uma fábrica de azulejos Alemã, veio em 1933, deixando algumas fórmulas para azulejos de cor. Porém, também retornou ao seu país de origem antes do término do contrato (Boletim Manufatura, 1956).

Em 1933, Harry Jack Levine, criado nos Estados Unidos e marido de Esther Klabin, filha de Salomão Klabin, foi nomeado gerente comercial da MNP.

Na época, esperava-se um *boom* imobiliário, o que viria a aumentar a demanda por azulejos, uma tradição devido à característica trazida desde a época da colonização pelos

portugueses. A idéia era produzir azulejos simples e baratos que atendessem a população (CONY e LAMARÃO, 2001). Com a baixa atratividade dos outros produtos, em 1936 a produção de isoladores foi suspensa e em seu lugar a produção de azulejos se expandiu, assim como aconteceu com a produção de louças domésticas em 1937.

Em 1937, a experiência adquirida no forno contínuo nº. 1 levou à construção do forno contínuo nº. 2, cuja produção iniciou em 1938. Apesar das aparentes dificuldades que estavam por vir com a 2ª Guerra Mundial, em 1940 foi construído pela Allied Engineering Company um forno para azulejos, tipo túnel, com inovação de maçaricos a óleo. Aproveitando a experiência adquirida com a implantação dos fornos anteriores, um novo forno, o nº. 4, foi implantado em tempo recorde (Boletim Manufatura, 1956), somando um total de 3 fornos adquiridos na expansão da MNP desde sua compra até 1942.

Necessitando de matéria-prima para acompanhar o crescimento das vendas da MNP, a KIC adquiriu a Empresa de Caolim Ltda., em 1943, a qual já vendia matéria-prima para a MNP, localizada no Rio do Ouro, no Rio de Janeiro, que extraía e beneficiava minérios (Klabin, 1999a). Com a nova empresa, a MNP garantia o abastecimento de praticamente toda a matéria-prima de que precisava, sendo necessário importar apenas os corantes necessários à produção de azulejos coloridos (CONY e LAMARÃO, 2001).

Procurando melhorar seus processos de fabricação, a MNP criou um laboratório de eletrônica, onde procuravam projetar soluções que otimizassem o funcionamento das máquinas e por conseqüência, dos processos (Boletim Manufatura, 1956).

A preocupação com os funcionários da empresa, a qual parecia ir muito bem, assim como com o bem estar social pode ser evidenciada pela atuação da MNP em projetos de cunho social. Foram criados gabinetes médicos, dentários, refeitórios e campos para prática de esporte. Respondendo a um apelo da Sra. Darcy Sarmiento Vargas, presidente da Legião Brasileira de Assistência - LBA, para que os industriais da época ajudassem com postos de alimentação populares devido à crise de abastecimento de alimentos desde a entrada do Brasil na Guerra (Boletim Manufatura, 1956), "em 1943 a KIC inaugurou o Restaurante Popular nº. 1 - Saps Klabin - recebendo para o almoço o presidente da República" (CONY e LAMARÃO, 2001) tornando-se um dos pioneiros no meio industrial a fornecer tal serviço.

Atuar também no campo social parece ter sido influência de Wolff Klabin, que já havia tido experiência com projetos desta natureza. Em 1930, fora membro de 2 instituições filantrópicas e beneficentes, além de ter sido um dos fundadores de uma instituição judaica com o fim de promover atividades religiosas, culturais e sociais.

O entrosamento da dupla Wolff e Horácio ia muito bem. Wolff começava a ser reconhecido como líder da KIC, contando com o apoio de Horácio, o qual tinha ambições políticas. A passagem de Wolff por Porto Alegre, o seu envolvimento e conseqüente casamento com uma mineira originária de uma família influente e sua nova moradia no Rio de Janeiro criou-lhe uma extensa rede de relacionamentos, como pode ser descrito por Celso Lafer *apud* Cony e Lamarão (2001, p.103):

Graças a seu critério, bom julgamento e vocação para servir, [Wolff] foi um excelente conselheiro e, além do mais, contribuiu para que Horácio se relacionasse com políticos gaúchos e mineiros (...). Com efeito, Wolff conhecia bem o Rio Grande do Sul. (...) Lá fez amigos e relações, estabelecendo vínculos com gente que fez a revolução de 30. (...) Os Laços e amizades da família Haas abriram, para Wolff, e em decorrência para Horácio, o mundo político mineiro. Foi, portanto, com a colaboração de Wolff, que atuava no Rio de Janeiro, que Horácio, a partir da década de 20, alargou, de São Paulo para o Brasil, a rede de contatos e conhecimentos, que lhe foram tão importantes na vida política (...).

5.1.4.2. A entrada na indústria de fibras sintéticos

A KIC acabara de fechar um contrato de locação com opção de compra da MNP, e uma nova idéia apareceu através de Harry Jack Levine, gerente comercial da mesma. Vindo dos Estados Unidos, presenciara a crise de 1929, o que estimulou uma desativação em massa de diversas indústrias no país. Levine, ao voltar, apresentou uma oportunidade de compra de uma fábrica de fios de *rayon* (uma espécie de seda sintética feita a partir de celulose) a Salomão Klabin, porém não despertou muito entusiasmo.

A KIC acabara de passar por uma aquisição arriscada, entrara em uma nova indústria e a nova proposta era justamente para entrar numa terceira indústria (já estavam na de papel, a “principal” e acabaram de entrar na de cerâmica). Porém, Levine, ao se encontrar com Wolff e Horácio, encontrou um pouco mais de interesse.

Wolff Klabin, em 1934, viajou para os Estados Unidos acompanhado do engenheiro químico Eduardo Sabino de Oliveira a fim de conhecer melhor o negócio e a indústria nitroquímica (de fios de *rayon*). Verificou que o negócio não seria viável sem outros sócios, pois exigiria grande investimento, assim como necessitaria de um grande esforço político. Ao voltar ao Rio, aproveitando seus contatos na política, aliado ao conhecimento de Horácio no meio empresarial paulista, o projeto foi viabilizado.

Em 1935, tendo como sócios a Votorantim, um grupo americano e o banqueiro Numa de Oliveira, a KIC fundou a Companhia Nitroquímica Brasileira (CNB). Horácio seria o presidente da nova empresa, tendo José Ermírio de Moraes como superintendente.

Trazida e montada em São Paulo, foi comprada em 1936 uma fábrica instalada nos Estados Unidos de fios de *rayon*, produzidos através do processo de nitrocelulose. A operação fora beneficiada por uma isenção alfandegária concedida por Vargas.

Logo no começo, a nova empresa enfrentou grandes obstáculos. O Grupo Matarazzo, já grande naquela época, acabara de perder seu monopólio e conseqüentemente se viu ainda mais ameaçado com a entrada de um novo concorrente. Chateaubriand (1957) *apud* Cony e Lamarão (2001, p. 107) afirmou que a KIC poderia ter importado mais 10 fábricas dos Estados Unidos, não fosse a intervenção e proibição de Vargas que, instruído pela Federação das Indústrias de São Paulo, colocaria em risco a estabilidade e o equilíbrio do parque manufatureiro paulista.

Em 1937 começou a produção da Nitroquímica, tendo como diretor-técnico Eduardo Sabino de Oliveira, o mesmo que 3 anos antes fora com Wolff conhecer a indústria nos Estados Unidos. Em 1940, a fábrica produzia também ácido sulfúrico e outros subprodutos (CONY e LAMARÃO, 2001).

5.1.4.3. A afirmação no setor de Papel e Celulose – O grande investimento

Nos tempos em que morou em Porto Alegre, Wolff fizera amizade com o paranaense Manuel Ribas. Com este, conversava, já naquele tempo, ou seja, final da década de 1910, sobre as dificuldades de se implantar uma indústria de papel no Brasil, sobretudo pelos problemas na importação da matéria-prima. Em contrapartida, Ribas contava sobre as vastas terras cobertas de pinheiros no Paraná, os quais não eram explorados.

Em uma visita a trabalho no Rio de Janeiro, em 1932, Ribas, interessado em instalar uma grande indústria no Paraná, procurou Wolff e lhe apresentou uma fazenda em Monte Alegre, com 144 mil hectares, cujo proprietário fora a falência (CONY e LAMARÃO, 2001).

Interessado na oportunidade, porém envolvido com a aquisição da MNP, Wolff repassou-a para Salomão que, também interessado, enviou seu filho, Samuel, para avaliá-la. A idéia era verificar a possibilidade de instalar uma fábrica na localidade ou adquirir uma grande fonte de matéria-prima (CONY e LAMARÃO, 2001).

Inspecionando a fazenda, Samuel concluiu que a área realmente era muito boa, inclusive com recursos hídricos para gerar energia para a fábrica. No entanto, pela sua

localização, não havia uma malha rodoviária para suportar as operações levando a matéria-prima do Paraná a São Paulo. Assim, apesar de haver recursos para comprar a fazenda, eram necessários investimentos muito altos para montar a fábrica naquela localidade (CONY e LAMARÃO, 2001).

Wolff e Horácio, impulsionados pelos resultados da MNP, ficaram bem interessados na oportunidade e, apesar de não haver recursos suficientes para montar a fábrica no momento, adquiriram a fazenda coberta por pinheirais, em leilão realizado em 1933 por 7.500 contos de réis (CONY e LAMARÃO, 2001).

Em 1934, com a finalidade de gerir as novas terras, os Klabin criaram a Sociedade Anônima Indústrias Klabin do Paraná (IKP). A Tabela 5.2 lista a participação de cada acionista. Horácio Lafer não participou da sociedade pois, por ocupar um cargo público, estaria ligado a entendimentos comerciais entre a federação do Paraná e a nova empresa. Assim, participou como procurador de Jacob Klabin Lafer (CONY e LAMARÃO, 2001).

Ainda segundo Cony e Lamarão (2001, p.120), nos estatutos da IKP constava que a nova empresa teria como atribuições “explorar indústrias de papel em seus múltiplos ramos, bem como a fabricação de celulose e pasta de madeira, papelão e seus congêneres.” Além disso, o estatuto também autorizava a empresa a “estabelecer qualquer indústria, extrativa ou não, explorar atividades agrícolas, empreender atividades de mineração, onde mais convenha (...)”.

Tabela 5.2 - Divisão do Capital Social da Indústrias Klabin do Paraná (em contos de réis) em 1934

Acionista	Capital Social	%
Salomão Klabin	581,00	29,05%
Hessel Klabin	437,00	21,85%
Jacob Klabin Lafer	580,00	29,00%
Wolff Klabin	240,00	12,00%
Eva Cecília Klabin Rapaport	50,00	2,50%
Ema Gordon Klabin	50,00	2,50%
Mina Klabin	50,00	2,50%
Samuel Klabin	6,00	0,30%
Abrahão Jacob Lafer	6,00	0,30%
Total:	2.000,00	100,00%

Fonte: Cony e Lamarão, 2001

O estatuto também definia como seria a estrutura organizacional da empresa. A diretoria teria um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário (conforme a Tabela 5.3), sendo eleita a cada 3 anos com a possibilidade de reeleição.

Tabela 5.3 – Composição da administração da IKP em 1934.

Diretoria	Presidente	Salomão Klabin
	Vice-presidente	Hessel Klabin
	Tesoureiro	Jacob Klabin Lafer
	Secretário	Wolff Klabin
Conselho Fiscal		Harry Jack Levine
		Abrahão Jacob Lafer
		Lazar Kadischewitz

Fonte: Cony e Lamarão, 2001

Na primeira metade da década de 1930 a Klabin se envolveu em grandes negócios: arrendou a MNP, comprou a grande fazenda de Monte Alegre e criou a Companhia Nitroquímica Brasileira. Com isso não havia recursos para montar a fábrica na nova fazenda. Com o apoio do governo do Paraná, as estradas deixaram de ser problema, pois este se comprometeu a construí-las. No entanto, ainda havia muitas coisas a serem feitas.

Para iniciar o projeto da fazenda de Monte Alegre os filhos de Salomão ficaram encarregados de “dar os primeiros passos” enquanto o resto da família administrava as outras empresas. Horácio Klabin foi o responsável pelo levantamento e identificação das riquezas geográficas da terra, enquanto que Samuel fora incumbido de pesquisar sobre os equipamentos nos Estados Unidos (CONY e LAMARÃO, 2001).

Em 1939 foram encomendados estudos nos Estados Unidos sobre a viabilidade de se utilizar a fibra dos pinheiros do Paraná como matéria-prima para produção de celulose (a resposta foi positiva) e se havia diferenças em relação às fibras dos pinheiros americano, canadense e europeu que inviabilizariam a sua industrialização (a resposta indicou a viabilidade).

Neste ano, também, além de Samuel Klabin assumir a tesouraria no lugar de Jacob Klabin Lafer, a IKP aumentou seu capital social de 2.000 para 7.500 contos de réis, com as novas ações sendo distribuídas da seguinte maneira:

Tabela 5.4 - Divisão do aumento do capital social da IKP (em contos de réis) em 1939

Acionista	Capital Social	%
Horácio Lafer	1.087,00	19,76%
Wolff Klabin	660,00	12,00%
Esther Klabin	538,00	9,78%
Horácio Klabin	538,00	9,78%
Eva Cecília Klabin Rapaport	538,00	9,78%
Ema Gordon Klabin	538,00	9,78%
Samuel Klabin	537,00	9,76%
Mina Klabin	537,00	9,76%

Acionista	Capital Social	%
Jacob Klabin Lafer	527,00	9,58%
Total:	5.500,00	100,00%

Fonte: Cony e Lamarão, 2001

O debate sobre a instalação e evolução da indústria de papel entre acionistas da Klabin e o governo nacional continuava. Em 1940, Wolff e Horácio expuseram a Vargas as necessidades da IKP para implantação da nova fábrica e a economia que o governo brasileiro faria com a importação de papel imprensa, que seria de 60.000 contos de réis. Anteriormente, em 1939, Vargas, consultara o jornalista Assis Chateaubriand sobre a viabilidade de ele instalar uma grande fábrica de papel e celulose no país. Não tendo interesse, Chateaubriand indicou o nome da família Klabin. Neste mesmo ano oferecera empréstimos e coberturas cambiais, o que não fora suficiente para convencer a geração mais velha da Klabin. No entanto, mais tarde, Vargas conseguiu convencer os mais jovens (Cony e Lamarão, 2001).

Os equipamentos importados dos únicos fornecedores disponíveis no momento, os Estados Unidos, estavam cerca de 40% a 50% mais caros. Com a oportunidade de comprar as instalações de uma fábrica em boas condições nos Estados Unidos encontrada por um técnico da IKP, os dois propuseram a concessão por parte do governo de um empréstimo de 50.000 a 60.000 contos de réis sem juros nem prazo de amortização e em troca a IKP venderia 36.000 toneladas de papel imprensa por ano para o governo a preço de custo durante 15 anos. A IKP previa produzir papel para jornal a um custo muito mais baixo que o preço de mercado da época, estimando que o Brasil deixaria de importar 50.000 contos de réis ao ano (CONY e LAMARÃO, 2001).

João Alberto Lins de Barros, presidente da Comissão de Defesa da Economia Nacional e escolhido para analisar as propostas feitas ao governo pela IKP, no mesmo ano passou seu parecer a Vargas concordando com os argumentos fornecidos pela empresa, porém não vendo como liberar um empréstimo nas condições pedidas. Apesar disso, Vargas, no começo de 1941, liberou os recursos via empréstimo do Banco do Brasil destinado à aquisição das máquinas necessárias para a produção de papel e celulose.

Em 1941, a IKP passou a se chamar Indústrias Klabin do Paraná de Celulose (IKPC), aumentando seu capital social em cerca de 22.000 contos de réis e recebendo como novo acionista a Monteiro Aranha Cia. Ltda., com 20% do capital social da IKPC.

Tabela 5.5 – Divisão do aumento do capital social da IKPC (em contos de réis) em 1941

Acionista	Nº. de Ações	%
Horácio Lafer	2.420,00	10,76%

Acionista	Nº. de Ações	%
Wolff Klabin	1.980,00	8,80%
Esther Klabin	1.110,00	4,93%
Horácio Klabin	1.110,00	4,93%
Eva Cecília Klabin Rapaport	2.420,00	10,76%
Ema Gordon Klabin	2.420,00	10,76%
Samuel Klabin	1.110,00	4,93%
Salomão Klabin	1.510,00	6,71%
Monteiro Aranha Cia.ltda.	5.980,00	26,58%
Jacob Klabin Lafer	2.440,00	10,84%
<i>Total:</i>	22.500,00	100,00%

Fonte: Cony e Lamarão, 2001

A entrada do grupo Monteiro Aranha participando com 20% do total do capital social da IKPC pode ter sido influenciada por questões políticas também, além da necessidade do capital. Pelo próprio período por qual o mundo passava, em plena Segunda Guerra Mundial, seria uma proteção para que Vargas, futuramente, não fosse acusado de proteção e favorecimento a uma empresa judaica (CONY e LAMARÃO, 2001).

Ainda em 1941, Wolff Klabin, Samuel Klabin e o engenheiro E. Froehlich foram aos Estados Unidos comprar as máquinas necessárias para montar a fábrica. O projeto de montagem foi confiado a uma empresa especializada americana e a sua capacidade de produção está listada na Tabela 5.6. A opção de se comprar a fábrica que estava à venda fora descartada (CONY e LAMARÃO, 2001).

Tabela 5.6 – Projeto inicial de produção da IKPC

Produto	Qtde (ton/dia)
Celulose sulfito	70
Semi-celulose	20
Pasta Mecânica	100
Cartolina	40
Papel jornal	120
Cloro	3
Soda Cáustica	3

Fonte: Cony e Lamarão (2001) .

Em 1941 começaram as construções da infra-estrutura da fábrica, com terraplanagens, estradas, represas e barragens, assim como dos edifícios destinados à fabricação (Notas Montealegrenses, 1965).

As máquinas começaram a chegar a Monte Alegre em 1942. A fazenda Monte Alegre, como fora projetada, seria totalmente integrada. Foram construídas usinas hidrelétricas e termelétricas para geração de energia, estação para tratamento de água, oficinas elétricas e

mecânicas, pista de aeroporto, enfim, quase tudo que a fábrica necessitaria para entrar e se manter em operação. Em uma época em que sustentabilidade corporativa ainda não estava em evidência nas práticas das empresas, a IKPC planejou o reflorestamento da área, através da criação do Serviço Florestal, sendo o engenheiro Zygmunt Wieliczka o seu responsável.

Talvez pelo ritmo das atividades, tanto pela instalação da nova fábrica, como pelos outros negócios que precisavam ser administrados, como a MNP e CFP, Wolff sofreu um enfarte em 1942, sendo obrigado a se desligar um pouco dos negócios para cuidar de sua saúde. O desligamento não durou muito. Quando Vargas marcou uma visita à Monte Alegre, Wolff voltou a trabalhar. A visita aconteceria em 1944.

Durante a Guerra ocorreu um fato bastante importante que atrasou o início da produção da fábrica. O navio que trazia as máquinas compradas dos EUA foi afundado pelos alemães (Gralha Azul, mar/abr/1995). Em depoimento ao jornal de circulação interna Gralha Azul (mar/1992), os funcionários Felipe Bauka, Pedro Gonetecki e Aluro José de Souza citaram as dificuldades enfrentadas no período da Segunda Guerra Mundial, entre 1942 e 1945, onde faltavam muitas coisas:

Entre 1942 e 1945, época da guerra, havia falta de tudo, desde a comida nas pensões (...), havia dificuldade de comunicação, havia dificuldade de importação de material, havia muita falta de dinheiro para pagamento de dinheiro miúdo... O tesoureiro Jaime Gordon instituiu um dinheiro interno, um cartãozinho impresso em nossa própria fábrica... Aquilo tinha valor porque era assinado pelo tesoureiro com uma caneta especial... Tomou valor tão grande, que era aceito em cidades próximas de Monte Alegre, isso até 1945 (...). No início, outro problema a ser enfrentado era a falta de mão de obra especializada. A solução encontrada foi o investimento nos funcionários que já atuavam na empresa. (...) Lauro José é um exemplo, começou como pedreiro dos alicerces da máquina I, em julho de 1945, e acabou indo fazer um curso na Finlândia: "Praticamos para tocar a Máquina IV... fomos em 6: 4 mestres, 1 engenheiro e eu".

A fazenda de Monte Alegre entrou em operação em 1945, com o transporte de madeira para a fábrica. A fábrica de semicelulose foi a primeira a entrar em produção. No ano seguinte, foi a vez das fábricas de celulose sulfito e a de cartolina. Em 1947, finalmente, entraram em produção as de pasta mecânica e de papel imprensa. A produção de celulose, de 60 toneladas por dia, correspondia a quase metade da necessidade nacional e a de papel imprensa, de 100 toneladas diárias, a quase 80%, necessitando importar apenas o enxofre, necessário no branqueamento do papel.

O começo foi marcado por muitas dificuldades. Não fora fácil acertar a produção do papel imprensa, o qual gerava muitos problemas técnicos, sendo o principal a cor do papel. A

heterogeneidade da floresta, com pinheiros de diversas idades misturados gerava uma pasta mais escura, necessitando ser branqueada. O volume de dinheiro empregado no negócio também fora muito alto, havendo ainda os empréstimos para pagar. Os outros negócios da Klabin, os quais iam muito bem, ajudavam na questão financeira.

Como não havia estrutura na região, coube à Klabin desenvolvê-la, principalmente por ser uma área isolada. O papel da Klabin no desenvolvimento da região pode ser exemplificado por alguns alvarás expedidos em nome de Klabin do Paraná de Celulose S/A no município de Tibagi, Monte Alegre:

- Alvará de licença para abertura de armazém para vendas a varejo de tecidos, secos e molhados, armarinhos etc., em Antas, Monte Alegre, no município de Tibagi, em 1948.
- Alvará de licença para abertura de armazém para vendas a varejo de tecidos, secos e molhados, armarinhos etc., em Palmas, Monte Alegre, no município de Tibagi, em 1948.
- Alvará de licença para abertura de hotel na cidade de Harmonia, Monte Alegre, no município de Tibagi, em 1948.
- Alvará de licença para abertura de armazém para vendas no varejo de secos e molhados, na localidade de Miranda, Fazenda Monte Alegre, Distrito de Ventania, no município de Tibagi, em 1953.
- Alvará de licença para abertura de cinema em Harmonia, Fazenda Monte Alegre, Distrito de Ventania, em 1951.
- Alvará de licença para abertura açougue em Harmonia, monte Alegre, município de Tibagi, em 1954.
- Alvará de licença para abertura açougue em Lagoa, Monte Alegre, Município de Tibagi, em 1954.
- Patente de Registro para comércio por grosso da Coletoria Federal, Tibagi, dezembro de 1946.
- Certificado de alvará de licença da Prefeitura Municipal de Tibagi para abertura de Padaria em Harmonia, na fazenda de Monte Alegre, em 1956.
- Certificado de alvará de licença para abertura de armazém em Monte Alegre para vendas a varejo de tecidos, chapéus, calçados, secos e molhados.

A Klabin formou núcleos residenciais inclusive com escolas para acomodar os muitos trabalhadores que eram recrutados de cidades vizinhas com sua família. Para atrair professoras para a região a Klabin oferecia um salário da empresa além do salário pago pelo Estado (Gralha Azul, set/1993).

Apesar das dificuldades, em 1947 ocorreu um fato marcante para a indústria brasileira de papel diretamente relacionado com a construção da fábrica de Monte Alegre: foi impresso pela primeira vez uma edição de jornal inteiramente com papel imprensa brasileiro. Foi a edição de 27 de setembro do Jornal do Commercio, com uma nota em sua capa comunicando o evento aos leitores e exaltando a sua fabricante, a IKPC (CONY e LAMARÃO, 2001; Klabin, 1999a; Klabin, 1994a).

Em A Gazeta (1947) *apud* Cony e Lamarão (2001) foi publicada em 28 de setembro a seguinte nota:

Toda a edição do Jornal do Commercio de ontem foi publicada em papel nacional fabricado pelos industriais brasileiros, Klabin Irmãos e Cia., em sua grande organização em Monte Alegre, no Paraná. O Brasil entra assim para a lista dos poucos países capazes de produzir em grande escala papel para a sua imprensa, o que lhe assegura, senão a emancipação total imediata de uma subordinação à indústria estrangeira, ao menos a certeza de que lá chegará, quando se ampliarem as instalações de Klabin Irmãos e outras iniciativas do mesmo ramo fossem tomadas pelo capital nacional ou estrangeiro. O Jornal do Commercio registrou o fato de, após 120 anos de existência, ter conseguido imprimi-lo em papel nacional.

A prioridade era melhorar a qualidade do papel imprensa, inferior ao que era importado. Esta foi uma tarefa muito complicada, sobretudo pela necessidade de grandes investimentos para melhoria dos processos. Karl Zappert, diretor técnico da fazenda, era o responsável pela melhora da produção, tendo o engenheiro eletricitista chefe Ignácio Sporn, formado em Grenoble e Paris, como seu substituto quando necessitava viajar (CONY e LAMARÃO, 2001).

Além dos problemas na produção, a importação do papel imprensa fora liberada (durou de 1946 a 1961), barateando a importação deste tipo de papel. Apesar disso, em agosto de 1948 havia 28 órgãos da imprensa carioca utilizando o papel imprensa da IKPC e muitos dos mais conhecidos de São Paulo também (CONY e LAMARÃO, 2001). Em 1947, a produção de pasta de madeira da IKPC conseguia responder por 1/5 da demanda nacional, sendo o resto importado.

Mais uma vez dando sinais de que já enxergava a importância de se preservar, ou ao menos cultivar, sua matéria-prima, pois de outra forma ela poderia acabar inviabilizando suas atividades, em 1948 a IKPC efetuou seu primeiro replantio de pinheiros com sementes selecionadas na própria fazenda (CONY e LAMARÃO, 2001). Enquanto outras empresas, inclusive nos Estados Unidos e Canadá, exploravam a área e depois se retiravam, a IKPC mostrou sinais de que já compreendia a necessidade de produzir papel e celulose de maneira sustentável. Quando a idéia do projeto da IKPC surgiu, os equipamentos viriam de uma fábrica

no exterior que havia desmatado tudo a sua volta não dispoñdo mais de matéria-prima para produção.

Nos anos seguintes a Klabin manteve um ritmo acelerado de expansão da produção e melhorias de sua recém criada fábrica. Instalou as máquinas de papel n.º 3, possibilitando que se completassem as instalações da Máquina n.º 2 para fabricação de papelões diversos, e da Máquina n.º 4 para produção de papéis finos. Instalou também diversos outros equipamentos para produção de celulose, o que possibilitou o aumento de produção de papel imprensa. A produção total média da fábrica cresceu de 100 t/dia em 1948 para 200 t/dia em 1950 de papel (Notas Montealegrenses, set/1965).

5.1.5. A expansão contínua

Na metade do século XX, a Klabin se viu envolvida em diversos negócios. Alguns aparentemente mais sólidos, outros ainda complicados. Com o recente início das operações de seu maior investimento até então, a fazenda de Monte Alegre, ainda apresentando complicações e demandando grandes esforços no sentido de tornar a qualidade do papel produzido compatível com o importado, os outros negócios da empresa, os quais não apresentavam tantos problemas, também precisavam de atenção. O momento ainda tornou-se mais especial, pois veio a culminar com o falecimento de Wolff, em 1957.

Com o início da Segunda Guerra Mundial, houve significativos avanços tecnológicos. No meio destes avanços tecnológicos estava a fibra de náilon, melhor e de menor custo do que a fibra *rayon*. Para produzir a nova fibra, seriam necessários investimentos na Companhia Nitroquímica Brasileira, os quais a KIC não estavam dispostos a fazer.

Segundo Cony e Lamarão (2001), a KIC decidiu se retirar do negócio através de uma troca de ações com a Votorantim negociada entre Horácio Lafer e José Ermírio de Moraes onde os Klabin não mais participariam da Companhia Nitroquímica Brasileira, mas ficariam com a Rilsan. Em 1951 teria sido fundada a Rilsan S.A. em sociedade com o Grupo Ermírio de Moraes para produzir naylon (CONY e LAMARÃO, 2001), No entanto, em Klabin (1999), relata-se que “(...) em 1951, a Klabin se coligou à Nitroquímica Brasileira e à S.A. Indústria Votorantim e juntas fundaram a Rilsan Brasileira S.A., para a produção de fios sintéticos denominados *rayon*, produto derivado da celulose”. Em depoimentos prestados ao centro de memória da Klabin, em 1990 e 1991, Mauro Conceição, funcionário da Klabin que ingressou em 1961 e chegou a diretor jurídico da *holding* IKPC esclareceu que a KIC passou as ações da CNB para a Votorantim e recebeu em troca ações da Rilsan S.A..

Em 1952 tiveram início as atividades do setor de embalagens de papelão ondulado com apenas uma ondulateira na região de Ponte Grande (SP), junto à Companhia Fabricadora de Papel. O objetivo, além de converter papel e papelão em caixas e acessórios de papelão ondulado, era o de treinar e formar especialistas nessa área, ainda pouco desenvolvida no Brasil. Para isso, contavam com cerca de 40 funcionários trabalhando com apenas um turno de 8 horas. A produção se limitava a produtos simples devido às limitações de conhecimentos técnicos, matéria-prima adequada e experiência (Gralha Azul, jun/1992). Este era um projeto piloto para fabricação de embalagens de papelão ondulado.

Em 1953, Samuel Klabin, aproveitando que a Klabin já produzia caixinhas promocionais para fósforos (do tipo das cartelas de fósforo distribuídas em churrascarias, nos dias de hoje), pensou em entrar no ramo de fósforos também, pois estes tinham relação com papel. Para isso, convidou Henry Isaac Jordan, que havia morado em Monte Alegre, para dirigir a futura fábrica. Jordan, sem conhecer nada do ramo de fósforos, passou alguns meses nos Estados Unidos justamente com a finalidade de adquirir conhecimentos sobre o novo negócio. No próprio ano de 1953, uma moderna fábrica de fósforos foi montada em São Paulo com a ajuda de Horácio Marassa, tendo Edgar Leivas como gerente da fábrica (Depoimento de Henry Isaac Jordan, ao centro de memória). Horácio Marassa era engenheiro civil formado na Politécnica da USP e entrara no Grupo Klabin em 1933 como prestador de serviços, permanecendo no Grupo até 1973. Edgar Leivas foi funcionário do Grupo por 72 anos. Ingressou em 1921, ocupou cargo no conselho fiscal de várias empresas do Grupo onde faleceu, em 1993.

No Rio de Janeiro, sem o conhecimento da Klabin, uma fábrica de fósforos (a Companhia Universal de Fósforos) foi montada por um grupo de americanos, começando a funcionar também em 1953. Como não dera certo, a Klabin comprou-a em 1955, levando tudo para São Paulo. Jordan acabou se desligando da Klabin, pois aceitou um convite feito pelo grupo americano para montar uma empresa igual nos EUA (Depoimento de Henry Isaac Jordan, ao centro de memória). O negócio no ramo de fósforos não durou muito tempo. Em 1960, a Klabin vendeu seus negócios neste ramo para a Fiat Lux do Brasil.

Em 1955, a fábrica de Ponte Grande passou a produzir novos tipos de caixas de papelão ondulado, tendo sido adquirida uma nova máquina de acabamento, além de ter sido criada mais uma turma de 8 horas para a produção. No Rio de Janeiro, foi criada a unidade de Del Castilho, com a finalidade de produzir embalagens de papelão ondulado, começando a produzir em 1956 (Gralha Azul, jun/1992).

Em 1958, a fábrica do Paraná, a qual ainda vinha recebendo melhorias contínuas desde sua implantação, foi ampliada recebendo investimentos de 14 milhões de dólares em novos

equipamentos, elevando a produção de 120 toneladas/dia de papel imprensa para 178 toneladas/dia (1/3 do mercado nacional) (Klabin, 1999a) e chegando a uma produção total diária de papel de 250 toneladas/dia (Gralha Azul, mar, 1984). Foi instalada, também, a primeira caldeira de recuperação do país na busca de tecnologias não agressoras ao meio ambiente (Klabin, 1994a) junto à nova fábrica de Celulose Sulfito, com produção de 70 toneladas/dia (Gralha Azul, mar, 1984). A caldeira de recuperação é utilizada para recuperar produtos químicos utilizados no processo de cozimento da celulose chegando a recuperar até 90% dos reagentes químicos utilizados no processo da Celulose Sulfito, por exemplo (Notas Montealegrenses, set/1965). A máquina n.º 3, que era utilizada para secagem de celulose branqueada, foi alterada para fabricar papelões, atingindo uma capacidade de produção de 90 t/dia se somadas com a da Máquina n.º 2. Foi adquirida a Máquina n.º 5, que passou a fazer a secagem da celulose branqueada (Notas Montealegrenses, set/1965).

O aumento de consumo de energia foi compensado pela nova Usina Termoelétrica (Notas Montealegrenses, set/1965). O consumo de energia na fábrica já ultrapassava o consumo da cidade de Curitiba (Gralha Azul, mar/1984). Esta foi a primeira expansão da fábrica do Paraná, a qual é denominada pelo grupo de Projeto I.

O único incentivo oficial dado à empresa foi o chamado “câmbio de custo”, o que acabou não tendo muita relevância pois quando deveria ser utilizado em vantagem própria, o regime de “câmbio de custo” já havia acabado.

Através de métodos desenvolvidos no Laboratório de Pesquisas, a Klabin passou a incluir madeira de latifólias nas matérias-primas para produção de celulose sulfato e semi-química. Essa madeira era utilizada apenas como combustível das caldeiras. Com isso, tornou-se possível aumentar a produção sem que houvesse um desequilíbrio ambiental. Para substituir a lenha passaram a utilizar carvão extraído de minas da Fazenda Monte Alegre (Notas Montealegrenses, set/1965).

Em 1959, começou a construção dos edifícios em Vila Anastácio, onde seria instalada uma nova fábrica de embalagens. Horácio Cherkassky, em depoimento ao Gralha Azul (out/1992), contou que foram chamados funcionários de outras unidades para administrar a nova fábrica (assim como ele, que assumira a responsabilidade de desenvolver a nova fábrica), além de alguns operários especializados. Estes também viajaram ao exterior para compra de máquinas e treinamentos.

(...) Começou a tomar ares de uma indústria com melhores condições do que aquelas de Ponte Grande. (...) A fábrica cresceu e uma característica que veio da Ponte Grande foi para a Vila Anastácio. Os elementos que trabalhavam na

empresa tinham um amor muito grande à empresa. Havia uma responsabilidade assumida (...).

A capacidade de Horácio Cherkassky, sendo inclusive muito influente nas decisões da classe empresarial, pode ser comprovada pelo fato de que foi eleito por 17 anos consecutivos como líder de papel e celulose pela revista Gazeta Mercantil (Gralha Azul, jun/jul/1994).

A produção em Vila Anastácio começou em 1961, com uma ondulateira de 87” de largura e capacidade de produção de 4.000.000 m²/mês funcionando em paralelo com a unidade de Ponte Grande. Aos poucos, os clientes de Ponte Grande foram passados para Vila Anastácio (Gralha Azul, jun/1992; Kontato, jan/fev/1989). Após concluir a instalação de Vila Anastácio e resolvendo seus problemas iniciais de instalação e início de produção, Ponte Grande foi desativada em 1963 (Gralha Azul, jun/1992).

Na primeira metade da década de 1960, foi criado o conselho consultivo da KIC, porém atuando sem direito de gerência e deliberação. Ele era composto pelos sócios-gerentes, que opinavam sobre planos de expansão e investimentos de maior vulto controlando os resultados da empresa e fazendo sugestões aos administradores das fábricas (Klabin, 1999a).

Na década de 1960 a Klabin seguiu com sua expansão. O Projeto II veio a ser a constituição da Papel e Celulose Catarinense Ltda. (PCC), em 1961, no município de Lages, em Santa Catarina, em virtude da disponibilidade de matéria prima fibrosa – pinho e particularmente sobras de serraria e boas condições ecológicas de reflorestamento (PCC, set/1971). O projeto previa um moderno complexo industrial para produção de papel kraft e celulose de fibra longa.

Em 1963 começou o plantio de pinhos exóticos visando atender as necessidades de madeira para os próximos 16 anos (Klabin, 1976a).

Tendo como principal acionista o grupo Klabin, a PCC tinha como outros acionistas o grupo Monteiro Aranha, a Corporação Financeira Internacional (afiliada ao Banco mundial) e Adela Investment Co. S.A., organização multinacional de investimentos privados na América Latina. Ao todo, os empresários nacionais detinham 70% do capital social da empresa (PCC, set/1971).

Ainda no início da década de 1960, em 1963, foi colocado em prática o chamado Projeto III, o qual era mais um projeto de expansão da Klabin do Paraná. Com a presença do Presidente do Brasil, João Goulart, foi inaugurada mais uma máquina, a Máquina n.º 6, com capacidade de 300 toneladas/dia de papel imprensa (Klabin, 1999a). Com as novas instalações para pasta mecânica de pinheiro e pasta mecanoquímica de eucalipto, a capacidade total da fábrica passou para 550-600 toneladas/dia de papel (Notas Montealegresses, set/1965) -

100.000 toneladas/ano de papel imprensa e 200.000 toneladas/ano de produção total de papel (Klabin, 1979a).

Reconhecendo o resultado do esforço realizado pela Klabin na busca por tornar a qualidade do papel imprensa produzido em sua fábrica competitivo com o papel imprensa importado, o Jornal do Brasil, em 1963, enviou à empresa uma carta com os seguintes dizeres (Notas Montealegenses, mai/1965):

Com orgulho e enorme contentamento levo a V.Sa. e a todos que trabalham na Klabin de Monte Alegre os parabéns da equipe de Impressão Rotativa do nosso Jornal por terem fabricado um papel de tão boa qualidade quanto à do Canadá (Richmond).

Em 1963, embora a empresa passasse por um período importante de expansão, um grave incidente ocorreu, colocando em risco o seu crescimento. Um grande incêndio em Monte Alegre destruiu cerca de 50% do reflorestamento exercido pela Klabin até aquele ano, além de grandes áreas de mata nativa. Antes do incêndio a Klabin possuía 36.000 hectares reflorestados (Notas Montealegenses, out/1965).

Apesar de ter perdido uma grande área mata nativa e de seu trabalho de reflorestamento, em 1965 a Klabin do Paraná possuía extensa área plantada de espécies variadas, como pode ser visto no quadro a seguir.

Tabela 5.7 – Área plantada da IKPC em 1965

Espécie	Hectares
Araucária angustifólia (Pinheiro do Paraná)	8000
Pinus Elliottii	4500
Eucalipto	9100
Total	21600

Fonte: Notas Montealegenses, out/1965.

Após passar por um período de 15 meses de auditoria nas máquinas n.º 1 e n.º 4, a qualidade do papel imprensa Klabin foi comprovada pelo órgão internacional *Food and Agricultural Organization* (FAO) em 1965. Nesse ano, a Klabin vendia seu papel imprensa por um preço inferior ao do papel imprensa importado (Notas Montealegenses, mai/1965). Os resultados da auditoria executada pela FAO nas máquinas de papel imprensa da Klabin do Paraná estão na tabela a seguir.

Tabela 5.8 – Quadro comparativo dos valores da FAO e do Papel Klabin

Características	FAO	IKPC (média)
Peso gr./m ²	52 - 55	52,9

Umidade (%)	6 - 8	7,4
Opacidade (%)	74 - 92	92
Alvura GE	52 - 62	57,4
Resistência Mullen lb/pol.2	10 - 17	14

Fonte: Notas Montealegrenses, mai/1965

Em 1965, faleceu um dos fundadores e incentivadores do projeto Klabin do Paraná: Horácio Lafer.

Embora muitas melhorias tenham sido realizadas na busca por uma melhor qualidade do papel que fabricava, a fábrica de Monte Alegre ainda tinha muitas dificuldades se comparada com as fábricas estrangeiras. É notável que o Grupo Klabin sempre buscava aprender com as indústrias mais desenvolvidas do exterior. Em uma de suas viagens por fábricas estrangeiras para conhecer e aprender os processos de produção de papel mais modernos da época, tendo visitado fábricas do Chile, Estados Unidos e de países europeus, o engenheiro Willém Willer, diretor técnico da Klabin do Paraná, fez o seguinte comentário sobre uma fábrica finlandesa (Notas Montealegrenses, set/1966):

A cor da pasta mecânica, sem alveamento, é impressionante. A cor do papel comum para imprensa está sendo mantida em 60 GE, para respeitar o convênio da indústria papelreira. Assim, adicionam uma porcentagem variável de celulose sulfito não branqueada, para reduzir a cor. Nossos papelheiros, lendo essa notícia, com certeza irão invejar este "excesso de sorte". Impressionante foi, também, o número reduzido de pessoal em toda a parte da fábrica. (...) o número de operários por tonelada/dia produzida, chega-se a menos de 0,4 (...). Em Monte Alegre, estamos ainda com mais de 3 (...). Tanto no funcionamento como na qualidade dos produtos, temos mais variações, precisamos de esforços contínuos, cuidados especiais para manter o padrão, quando lá tudo parece rotina segura. (...) Temos que aprender, e por bastante tempo, com muita energia.

No ano seguinte, em 1966, Willém Willer deixou o cargo de diretor técnico da Klabin do Paraná para atuar na direção geral do grupo. Em seu lugar, foi chamado o também engenheiro Sirghardt Luger, que trabalhara no programa de expansão de Monte Alegre.

Samuel Klabin também demonstrava preocupação quanto ao processo produtivo da fábrica de Monte Alegre se comparado com as fábricas estrangeiras. Samuel, em entrevista a Notas Montealegrenses (fev/1966) relatou alguns problemas internos e externos que afetavam a fábrica:

Realmente a fábrica tem que aplicar economias em toda a parte. Esta situação é decorrente da situação geral de contenção da inflação, aumento dos encargos sociais, política financeira, etc.

Não há dúvida que nossa situação é ainda agravada pelos pagamentos de dívidas ao exterior, pela compra da Máquina nº. 6 e desenvolvimento da Pasta Mecânica, dentro do plano de aumento de produção de papel imprensa. Até que terminem estes pagamentos, temos de agir como a dona de casa, a qual, tendo o orçamento cortado ao mínimo, tem de desistir de todos os melhoramentos e se limitar ao extremamente necessário. Em outras palavras: reduzir os gastos ao mínimo, mas produzir ao máximo.

Se compararmos, por exemplo, nosso número de empregados por tonelada produzida com os algarismos de outras companhias, veremos que estamos longe ainda do aperfeiçoamento. Devemos melhorar a eficiência. Sabemos que isto pode ser alcançado somente por um desenvolvimento que, não há dúvida, necessita certo espaço de tempo; porém a situação geral de hoje exige um esforço todo especial de todos, para podermos dar um passo mais significativo à frente.

A preocupação com a segurança dos seus funcionários também era uma característica nesta fase da empresa. Através da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – diversos programas de melhoria, precaução e segurança no trabalho eram realizados. Além de buscar melhores condições de trabalho para seus funcionários, esses projetos também buscavam melhor eficiência na produção, pois acidentes representavam também interrupções nas linhas de produção. Conforme mostrado na tabela a seguir, foram atingidas melhorias nos índices de acidentes na Klabin do Paraná.

Tabela 5.9 – Evolução do índice de segurança na Klabin do Paraná

Ano	Empregado acidentado	Para cada	Empregados em serviço
1963	1	X	4
1964	1	X	8
1965	1	X	14
1966	1	X	15
1967	1	X	15

Fonte: Notas Montealegenses, dez/1967.

Em 1967, a Klabin comprou a Cia. Manufatura de Papel Embalagens – CIMAPE, localizada em Piracicaba, São Paulo, com o objetivo de ampliar a produção de papelão ondulado. Esta fábrica produzia papel miolo, a partir do bagaço de cana, papel utilizado para se fazer o papelão ondulado. Com apenas uma máquina de papel de fabricação da Cavallieri, ano 1945, sua produção mensal era de 400 toneladas/mês.

No mesmo ano de 1967, foi constituída a Papelão Ondulado do Nordeste SA. - PONSA, com sede no Recife, em Pernambuco, com o objetivo de industrializar e comercializar celulose, papel e embalagens de papelão ondulado. A sociedade tinha 20.000 ações, sendo 19.920 destas da Klabin Irmãos e Cia., conforme Tabela 5.10. A sociedade seria regida por uma

administração contendo 6 membros, não necessariamente acionistas, eleitos por assembléia geral, pelo prazo de um ano (Ata da Assembléia de Constituição, set/1967).

Tabela 5.10 – Divisão do capital social da PONSÁ

Acionista	N.ºAções
Klabin Irmãos e Cia.	19.920
Edgar Leivas	10
Guilherme Vidal Leite Pinheiro	10
Hessel Horácio Cherkassky	10
Octávio Behring Coimbra	10
Jayme Leivas Bastian Pinto	10
Felinto Epitácio Maia	10
Isaac Abramson	10
Pierre Robert Wolff	10
Total	20.000

A constituição da Ponsa foi realizada através da junção de dois fatores: a criação da SUDENE, que viria a gerar uma série de investimentos na região Norte e Nordeste do país, criando demanda para caixas de papelão ondulado, aliado à possibilidade de utilizar créditos fiscais vencidos. Outros motivos foram (Kontato, mai/jun/1989):

- Expectativa de crescimento do consumo de caixas de papel e papelão ondulado nas regiões Norte e Nordeste estimulado pela implantação de um grande número de indústrias nesta região;
- Proximidade a importantes usinas de açúcar, fornecedoras de bagaço de cana, matéria prima para o papel e abundante em Pernambuco;
- Existência de vias de acesso que facilitavam a comercialização do produto na região, cobrindo uma região de 5 milhões de m²;
- Conjunto de condições físicas e técnicas que preenchiam as necessidades da produção.

Ainda em 1965, no ramo de cerâmica, Klabin Irmãos e Cia. expandiu mais uma vez, constituindo uma nova unidade fabril em Santa Luzia, Minas Gerais.

Em 1966, o Grupo Klabin obteve importantes recursos para concretizar o Projeto II, a construção da PCC. O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE) participou de maneira decisiva no projeto da fábrica, contribuindo com a maior parte dos recursos. Ainda participara do financiamento a Corporação Financeira Internacional, o Banco Interamericano de desenvolvimento (BID) e o Banco do Brasil, através de suas linhas de crédito (PCC, set/1971).

Em 1967, começaram as obras de construção da PCC, vindo a entrar em produção 2 anos depois. A fábrica fora projetada de maneira a facilitar futuras expansões, possibilitando inclusive a instalação de outras linhas de produtos (PCC, set/1971). O projeto foi realizado sob a direção do engenheiro Alfredo Cláudio Lobl. Apesar ter sido executado apenas depois de 1967, o projeto fora idealizado nos anos 1958-60 (pelo Dr. Aron), porém foi postergado pela preferência do Grupo Klabin em executar o Projeto III, de expansão e aumento de produção do papel imprensa em Monte Alegre (Notas Montealegrenses, dez/1967).

Ainda em 1967, registrada na IBDF como empresa de florestamento e reflorestamento, a PCC introduziu o reflorestamento em terras arrendadas de pequenos e médios proprietários da região, utilizando recursos captados dos benefícios fiscais concedidos aos contribuintes do imposto de renda. A receptividade foi a melhor possível por esse tipo de associação – a empresa, os proprietários de terras e os contribuintes de IR -, principalmente pelas garantias oferecidas pela PCC de consumo total do produto reflorestado.

Armando Menisk, engenheiro que ingressou na PCC em 1968 como gerente de marketing e em seguida foi promovido a diretor de comercialização (em 1994 exercia a função de diretor superintendente na BATES) conta em relato ao centro de memória da Klabin em 1993 que o projeto PCC "(...) teve muitas pedras no caminho. A máquina de papel, se não me engano, ficou pronta em 1959. Com problemas políticos e econômicos, ameaça de esquerda, o projeto foi suspenso e mais tarde, em 1966, 1967, foi reativado".

O município de Lages, assim como Monte Alegre, não possuía uma estrutura que satisfizesse as necessidades do novo complexo industrial. Assim como em Monte Alegre, foi necessário desenvolver na região uma série de empreendimentos e projetos que a adequasse às necessidades da PCC. No entanto, Armando Menisk disse que foi extremamente importante não repetir o que ele julgou serem erros cometidos em Monte Alegre.

A IKPC tem uma série de problemas. Uma pessoa que ocupa uma daquelas casas e se aposenta ou vai embora da empresa é um drama. Como é que faz? A pessoa morou ali 40, 50 anos. (...) O envolvimento da PCC na comunidade é só de ajuda comunitária. Não tem obrigação.

Em junho de 1969, foi inaugurada a produção de celulose na PCC e em dezembro do mesmo ano iniciou a produção de papel, porém em fase pré-operacional. Em 1970 a fábrica entrou plenamente em produção, fabricando celulose de fibra longa e papel Kraft. A PCC foi pioneira na produção de celulose Kraft branqueada pelo processo e dióxido de cloro, permitindo a fabricação de papel Kraft branco competitivo com o importado (Klabin, 1976a).

No início da década de 1970, a CFP possuía toda a tecnologia para produção de papel, sendo pioneira na produção de papéis crepados para fins sanitários, porém sua produção era limitada em poucos tipos de papéis, além de possuir um mercado restrito (Kontato, mar/abr/1988).

Na década de 1970, houve uma super oferta de papel, acumulando excedente de papel da linha branca (papel imprensa) na Klabin do Paraná. Não precisando produzir o que vinha produzindo até então, foi implantado um programa de férias coletivas para os funcionários (Gralha Azul, mai/jun/1995).

Em 1970, o controle acionário da Rilsan foi transferido para a Farbwerke Hoechst com a venda de 60% das ações da empresa em novembro de 1967, passando a se chamar Companhia Brasileira de Sintéticos – CBS.

Em março de 1973 a Papelão Ondulado do Nordeste S/A - PONSA iniciou sua produção com a principal funcionalidade de utilizar o bagaço de cana na produção de celulose, para depois convertê-la em papel, este em papelão e finalmente transformá-los em embalagens. O objetivo era fornecer embalagens de papelão ondulado à região norte-nordeste.

Distante uma hora de Recife, situada no município de Goiana, junto aos produtores da matéria prima, a PONSA ocupava 340.000 m², sendo 37.000 m² de área construída numa área com malha rodoviária bem desenvolvida. A empresa contribuía com 69% do ICM e 90% do IPI anual do município, garantindo também 700 empregos diretos, 6% da população ativa de Goiana.

A PONSA era uma indústria que funcionava com 3 unidades verticalmente integradas, fabricando celulose, papel e embalagens de papelão ondulado, ao contrário das outras unidades de papelão ondulado, as fábricas de Del Castilho e Vila Anastácio, que recebiam papéis tipo Kraft da unidade de Piracicaba, da Klabin do Paraná e da PCC e os convertia em papelão ondulado. “Para garantir a qualidade de seus produtos, a PONSA possui departamentos especializados em assistência técnica e desenvolvimento de novos produtos, para atender com precisão as necessidades de seus clientes” (Informativo da Divisão de Embalagens de Klabin Irmãos e Cia., nov/1975).

Em 1973, a Klabin fundou a Celucat S.A., em Lages, na região da PCC, diversificando a sua linha de produtos. No começo, a Celucat produzia apenas envelopes. Em 1974, buscando melhor tratamento e controle de seus efluentes, a PCC instalou lagoas para aeração para tratamento biológico.

Em 1974, foi criada uma nova divisão, em Porto Alegre. Inicialmente funcionando na Vila Anastácio, se desenvolveu, passando a funcionar em conjunto com os outros setores da divisão

de embalagens como unidade de acabamento, recebendo chapas de papelão ondulado de Vila Anastácio e de Del Castilho e convertendo-as em caixas. Em 77, contava com capacidade instalada para produzir 1.000.000 m²/mês de caixas de papelão ondulado.

Buscando aumentar sua produção de papéis descartáveis, em 1974 a Klabin adquiriu a Onibla S.A., uma fábrica de papéis crepados localizada em Mogi das Cruzes, a 60 km de São Paulo. Nesta unidade, foi instalada uma moderna fábrica de produtos de papéis descartáveis (Gralha Azul, out,1984). Em 1975, após 15 anos morando nos EUA, Isaac Jordan aceitou um convite feito por Samuel Klabin e voltou à empresa para acompanhar a construção desta nova fábrica, ocupando sua gerência após a implementação (Kontato, set/out/1988). A CFP produzia nesta época uma grande variedade de papéis descartáveis, como: papel saco, papel para acondicionamento, papel para escrita e impressão, papel de seda, papel toalha, laminados de polietileno, papel filtro, papel especial para embalagem de leite, papel para impressão de selos e vários outros, perfazendo ao total mais de 70 variedades diferentes. A aquisição da Onibla visava não apenas responder às necessidades de mercado da época, mas também servir para um futuro projeto de expansão da CFP.

A fábrica de Mogi representou uma mudança quanto ao foco industrial e comercial da empresa, pois a nova unidade começaria a comercializar bens de consumo com marcas próprias. Logo em seu primeiro ano de produção foi incluída no ranking das maiores empresas nacionais fabricantes de papéis para fins sanitários (Kontato, jul/ago/1988).

Em agosto de 1974 foi criada a KLACOM - Klabin Comunicações. Com a grande e constante expansão realizada pelo Grupo, tornou-se necessário uma melhor coordenação de suas diferentes unidades de negócio. Ficou evidente esta necessidade com o seguinte fato ocorrido com o Grupo e narrado pelo Sr. Willém Willer ao jornal interno Fibras e Ondas (out/1986):

Desde 1970, eu havia sugerido a criação de um escritório central Klabin que coordenasse o intercâmbio de informações entre as empresas do grupo, tanto na área técnica quanto na área administrativa, principalmente no setor de materiais. Demorou até que em 74, um dia, o Sr. Samuel Klabin me chamou e perguntou: "O Senhor sabe que a PONSA comprou a título de emergência um lote de soda de um revendedor em São Paulo? E sabe de onde veio? Da nossa fábrica em Monte Alegre que vendeu este lote a título de sobra. Agora para mim chega: faça sua coordenação". Assim nasceu a KLACOM.

Tivemos logo o apoio do Dr. Armando e obviamente do Diretor de Materiais da IKPC, Dir. Stukart, com sua equipe liderada pelo engenheiro Artur. Acordamos o sistema de reuniões mensais dos representantes das principais empresas do grupo Klabin, e a primeira reunião foi em 4 de outubro de 1974. Além destas reuniões freqüentadas principalmente pelo pessoal de compras, foram organizadas reuniões técnicas sobre determinados assuntos e visitas regulares às fabricas do grupo e a fornecedores importantes.

No ano de 1974, ainda, a KIC assumiu o controle da Fazenda Miranda Estância, que já fora propriedade de Wolff Klabin em sociedade com outros sócios. A fazenda, localizada no Pantanal, tinha como principal negócio a criação de bovinos, tendo também a comercialização de madeiras, porém, em segundo plano (Cony e Lamarão, 2001). O Grupo possuía nesta época outras fazendas, como:

- Andorinha, localizada em São Paulo, onde era feita a criação de gados de raça.
- Uma fazenda no Espírito Santo, que estava sendo preparada para criação e engorda de 2.000 cabeças de gado, já possuindo 50% deste objetivo, além de possuir uma área de reserva florestal nativa com madeiras nobres.
- Uma fazenda em Minas Gerais, com projetos de reflorestamento, onde eram plantados eucaliptos e pinheiros, além de possuir uma das maiores reservas naturais de araucária da região.

No setor de cerâmica, a Klabin prosseguiu com um projeto de expansão e modernização. Duplicou a fábrica de Santa Luzia, e inseriu uma nova linha de pisos na fábrica do Rio de Janeiro.

Em 1974, foi aprovado mais um projeto de investimento na Klabin do Paraná a ser executado nos anos seguintes. Orçado em Cr\$ 1,3 bilhão, Cr\$ 800 milhões (cerca de 60%) foram financiados pelo BNDE e Cr\$ 500 milhões (cerca de 40%) foram de recursos próprios. Os objetivos do novo projeto eram (Klabin, 1975):

- Modernização das instalações.
- O aumento da capacidade de produção de 220.000 t/ano para 340.000 t/ano.
- Compatibilizar os processos de fabricação com as mudanças de matéria-prima.
- Obter economias substanciais através da recuperação de insumos químicos e da geração de vapor e outras melhorias de produtividade.
- Controle de poluição.

Em 1975 a população do estado do Paraná tinha cerca de 7 milhões de habitantes. A carga poluidora industrial atingia um equivalente populacional de 8,5 milhões de habitantes. O mesmo estudo atribua às indústrias de papel e celulose uma carga poluidora equivalente a 4 milhões de habitantes, quase 50% do total industrial. Deste total, fora alocado à Klabin do Paraná 2,4 milhões (Gralha Azul, set/1984).

A PONSÁ não obteve bons resultados nos anos seguintes à sua inauguração. Além de o mercado de papelão ondulado e de embalagens não estar bom, houve guerras de preço entre novas empresas estabelecidas no nordeste. Dificultando ainda mais o período, havia pouco

incentivo fiscal e os procedimentos esperados de incentivo à indústria em relação às autoridades da SUDENE eram muito lentos. Apenas em 1977, através dos incentivos fiscais que finalmente foram liberados e com uma melhoria no mercado, a PONSÁ apresentou resultado positivo.

A fábrica de Vila Anastácio em pouco menos de 15 anos, atingiu uma produção mensal de 9 milhões de metros quadrados, um crescimento na produção de 21,5 vezes. O setor Vila Anastácio da Divisão de Embalagens, através de seu Desenvolvimento de Novos Produtos, foi pioneiro em uma série de novos produtos, substituindo diversas embalagens feitas de outros materiais. Para exemplificar, os frigoríficos nacionais passaram a exportar carne em embalagens de papelão ondulado, sendo também fabricada para frigoríficos no Uruguai e Argentina.

Em 1978, visando a abertura de capital e o conseqüente acesso ao mercado de capitais, empresas subsidiárias, filiais e setores de produção foram agrupados, segundo suas atividades fim, recebendo maior autonomia. Foram formados:

- Klabin Cerâmica S.A. – KC, incorporando as unidades de Santa Luzia, de MG, e a Manufatura Nacional de Porcelanas - MNP, do RJ. Em 1987 a Klabin Cerâmica foi vendida.
- Klabin Embalagens S.A. - KE, consolidando os estabelecimentos comerciais de Del Castilho, no RJ, Vila Anastácio e de Piracicaba, em SP e a unidade de Porto Alegre, no RS.

Em 14 de dezembro de 1978, foi inaugurada como um setor independente a MEC-PREC. Trabalhando há 35 anos exclusivamente para a Klabin Cerâmica S/A, a unidade desenvolveu tamanho nível técnico que decidiu fabricar ferramentas também para o mercado de cerâmica. Através de estudos econômicos e pesquisa de mercado, detectaram a viabilidade de se desenvolver o projeto. Produzindo apenas ferramentas para cerâmica, tinha como próximos passos o ferramental para plásticos e para novos mercados, sempre que promissores. Uma assessoria italiana vinha ao Brasil 3 vezes ao ano trazendo novidades do setor, além de o seu gerente de produção estar recebendo assistência técnica daqui, de italianos e espanhóis (Klabin, 1979a).

Em 1978, terminou a primeira fase do projeto de expansão da Klabin do Paraná - o Projeto IV - compreendendo uma fábrica de celulose kraft com cozinhador contínuo com capacidade de produção de 550 t/dia, completa recuperação química e térmica com caldeira de

recuperação dimensionada para queima de 1.000 t/dia de sólidos, um turbogerador de 35 MVA e a modernização do preparo de madeira. Com maior capacidade de produção de celulose, foi possível aumentar a produção das máquinas de papel, que também haviam recebido melhorias (Klabin, 1979b).

Visando a aprimoramento das espécies de árvores plantadas, e conseqüentemente de sua matéria prima, a Klabin, através de seu programa de pesquisas florestais, cultivava mais de 100 espécies diferentes de diversas regiões do Brasil em 1978, sempre buscando alinhar a qualidade da polpa produzida com a produtividade da matéria prima utilizada.

Para proteção de suas florestas, a Klabin possuía um sistema com torres espalhadas pela floresta que coletavam dados sobre as condições climáticas, possibilitando o acompanhamento de índices de inflamabilidade da mata. Com essa medida, a Klabin poderia adotar medidas de prevenção, diminuindo o risco de um novo incêndio como o ocorrido em 1963.

Buscando minimizar a sua dependência por produtos importados, a Klabin conseguiu reduzir a aquisição de materiais importados para produção, em 6 anos, de cerca de 25% sobre o total das compras para apenas 1,25% em 1978 (Klabin, 1979).

Na Klabin do Paraná, dando prosseguimento ao projeto IV de expansão, em 1979 entrou em operação a máquina n.º 7, fabricando 600 toneladas/dia de papel kraftliner. Em 1980, o presidente João Figueiredo inaugurou o projeto no Paraná.

Em 17 de março de 79, faleceu Samuel Klabin. Quando novo, fora estudar na Alemanha com o objetivo de se especializar em papel. Foi também presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose - ANFPC e da Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana – CICEIPA, além de um dos fundadores da PCC e de fazer parte da direção da CFP.

Continuando sua reestruturação visando o agrupamento e integração de empresas do mesmo setor, em 1979 os controles da PONSA e da PCC passaram para a Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A. - IKPC.

No próprio ano de 1979, a IKPC abriu seu capital. Por obrigatoriedade da nova lei de Sociedades Anônimas, todas as empresas de capital aberto foram obrigadas a possuir um conselho de administração. Compostos por acionistas, o conselho passaria a definir os diretores da empresa, cargos até então dos próprios sócios-gerentes. As empresas do Grupo passam a ter administração independente, com seus próprios conselhos e diretorias profissionais.

5.2. 2ª Fase – A evolução da Klabin sob administração profissional

Sob administração profissional, a Klabin manteve sua postura de expansão contínua no setor. Para tal, expandiu-se organicamente, efetuando investimentos em novas fábricas e no crescimento das fábricas existentes, e expandiu-se através de aquisições, atuando em uma ampla gama de produtos. É de se destacar na Klabin a sua participação nos diversos segmentos dos setores de papel e celulose.

5.2.1. Expansão da Klabin nos diversos segmentos do setor de Papel e Celulose

Em 1980, a produção da Klabin do Paraná atingiu 400.000 toneladas/ano, passando a figurar entre as 100 maiores empresas do ramo papelero do mundo (Gralha Azul, abr/1984). Finalizando o Projeto IV de expansão, foi inaugurado o novo e moderno sistema de tratamento de efluentes, em fevereiro de 1980 (Klabin, 1980).

Em maio de 1980, utilizando uma área do terreno de Piracicaba, foram iniciadas as obras para construção de uma fábrica de papelão ondulado. Possuindo uma ondulateira, a nova fábrica foi inaugurada oficialmente em outubro de 1982, contando com uma produção de 2.500.000 m²/mês de papelão ondulado (Fibras e Ondas, jan/1988). Em setembro a Klabin adquiriu um prédio industrial em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, para onde transferiu a sua filial de Porto Alegre e instalou uma nova fábrica de caixas de papelão ondulado, com inauguração prevista para 1981 (Klabin, 1980). Ambas as fábricas receberam máquinas e equipamentos da unidade de Vila Anastácio, tendo esta adquirido máquinas novas de conversão (Kontato, jan/fev/1989).

A PONSA continuou gerando resultado positivo em 1980. Neste ano, foram tomadas iniciativas para despoluição do rio Capiberibe-Mirim, com a construção de uma lagoa para armazenamento e decantação da lixívia. Visando a eliminação de poluentes assim como economias no consumo de óleo combustível e de matérias químicas, “foram ultimados os estudos para substituição de caldeira a óleo por caldeira para queima de bagaço e bagacilho e para o sistema de recuperação de soda” (Klabin, 1981).

Foi comprada, em 1980, uma nova máquina para produção de papel a ser instalada na Klabin do Paraná, aumentando sua capacidade de produção de papel imprensa em 64.000 toneladas/ano. Contando com financiamento do BNDE/FINAME, também iniciou o Projeto da Caldeira IV, visando a independência energética, com término previsto para 1982. Visando também o consumo zero de óleo combustível, a Klabin fazia parte de um projeto com outras

empresas de desenvolvimento de uma fábrica de combustíveis pelletizados à base de biomassa (Klabin, 1981).

No início da década de 1980 foram feitos investimentos também na Celucat para aumento da capacidade de produção de envelopes e sacos multifoliados costurados e de sacos multifoliados valvulados a partir do primeiro trimestre de 1981 (Klabin, 1980).

Com o Brasil em busca do controle de sua inflação e da dívida externa, assim como do equilíbrio de sua balança comercial, o consumo foi prejudicado em 1981, havendo uma queda de 13,5% na demanda interna. No entanto, com o aumento de suas exportações, a IKPC atenuou o impacto da contração da demanda. A Klabin passou a liderar as exportações brasileiras de papel de embalagem com 52% do volume nacional exportado, exportando para 19 países (Klabin, 1982).

Em 1981, apesar das dificuldades apresentadas pelo ambiente, a IKPC continuou seu processo de expansão. Embora aparentemente tenha atrasado o projeto de instalação da Máquina n.º 8, quando apenas comprou equipamentos e efetuou detalhamentos do projeto, passando a previsão de entrada de funcionamento para início de 1984, os investimentos energéticos previstos continuaram sendo implementados, assim como foram feitos melhoramentos aumentando a produtividade das máquinas n.º 1 e n.º 4 e adaptações na máquina n.º 3 para produção de papel kraftliner pesado. Na Celucat, foram adquiridos novos equipamentos visando um aumento de 35% em sua capacidade de produção (Klabin, 1981).

Até metade de 1981, a PCC operou normalmente. Sentindo a recessão na demanda, chegou a produzir a 70% de sua capacidade instalada, porém terminou o ano com 90%. Como reflexos da recessão, o volume de vendas teve uma queda de 11%. As suas serrarias também apresentaram queda no volume de vendas, de 20,5% além de enfrentar uma forte queda nos preços. Uma nova tubeira para produção de sacos foliados fora instalada em abril de 1981, porém passou o ano operando com 60% de capacidade ociosa, também reflexo da recessão na demanda. Apenas a produção de envelopes apresentou aumento no volume de vendas, com 8%. Neste ano foi concluída a instalação de uma estação de tratamento de efluentes.

A Klabin Embalagens, enfrentando uma queda de 10,8% na demanda por caixas de papelão ondulado, apresentou resultado negativo, assim como a PONSA.

A Klabin Embalagens finalizou sua expansão com a instalação das fábricas de São Leopoldo e de Piracicaba, aumentando sua capacidade de produção de caixas de papelão ondulado em 30%. Assim, a Klabin Embalagens totalizou 5 unidades, incluindo a PONSA mais: São Leopoldo, Piracicaba, Del Castilho e Ponte Grande.

Na PONSÁ, com o maior uso de aparas, diminuiu o uso do bagaço, compatibilizando a sua produção com a capacidade do sistema de retenção de lixívia.

Em 1981 começaram as negociações para aquisição da Riocell, uma empresa de celulose voltada basicamente para exportação localizada em Guaíba, no Rio Grande do Sul. No ano seguinte, em um leilão de privatização, a Klabin, associada aos grupos Iochpe e Votorantim através da KIV participações, adquiriram 68% da Riocell. Possuindo 52% de participação na KIV, a Klabin passou a deter o controle acionário da Riocell.

Em 1983, a Klabin do Paraná adquiriu o controle acionário da CFP e da Klabin Papéis S.A., incorporando também a Klabin Embalagens S.A., a qual passou a constituir uma divisão da IKPC. Com o crescimento de suas exportações, sobretudo para a Europa, a Klabin constituiu uma subsidiária em Hamburgo, Alemanha Ocidental, chamada Klabin Forest Trade GmbH e outra em Antuérpia, Bélgica, chamada Klabin Forest Products N.V., as quais contavam com estoques de papéis para pronto atendimento a clientes europeus.

Um grande incêndio, resultando em 5 operários mortos e dezenas de feridos em mais de 12 horas de incêndio, ocorreu na Klabin do Paraná, porém não atingindo as instalações da produção de celulose, pasta mecânica, máquinas de fabricação de papel e demais instalações industriais, exceto a fiação elétrica existente nos porões atingidos pelo incêndio. Uma máquina que acabara de ser importada para produção de papel imprensa também não foi danificada (O Tibagi, 1983). Apesar de não haver danos nas instalações industriais, a capacidade de produção foi afetada no primeiro semestre de 1983, voltando a normalidade no semestre seguinte. Com este incidente, a produção do ano foi prejudicada, fazendo com que a empresa apresentasse uma queda em seu volume produzido de 2,3% em relação ao ano anterior.

Em 1983, foi totalmente substituído o óleo combustível para geração de energia da fábrica de Monte Alegre. Em seu lugar entraram em operação uma caldeira para queima de casca e carvão, assim como 2 linhas de biomassa.

A PCC seguiu sentindo a recessão do mercado em 1983, apresentando quedas da ordem de 2,3% em relação a 1982 no volume de vendas de celulose, papel e artefatos e de 27,5% no setor de madeira. Sentindo a crise no nordeste, a PONSÁ obteve um decréscimo de 12% na venda de papelão ondulado e de 30% na venda de embalagens.

A Riocell, até então, fazia o branqueamento de sua celulose em Borregaard A.S., na Noruega, distribuindo-a em seguida nos mercados europeu e brasileiro. Em 1983, concluiu a sua unidade de branqueamento, resultando em um sensível aumento em suas margens de rentabilidade. Embora tenha ficado parada para interligação da nova unidade com as anteriores, a sua produção foi de 170.000 toneladas de celulose, sendo 135.000 toneladas de celulose

branqueada, pouco menos do que as 176.000 toneladas de celulose não branqueada produzida em 1982.

Em 1984, a Klabin do Paraná começou a construir um novo sistema de tratamento secundário de efluentes, terminando no ano seguinte, Neste projeto foi utilizado um filtro biológico desenvolvido em pesquisa realizada junto a SUREHMA – Superintendência de Recursos Hídricos e Meio Ambiente -, órgão de controle do meio ambiente do Paraná. Na Celucat, foi instalada uma segunda tubeira para sacos multifoliados, aumentando sua capacidade de produção.

A Riocell apresentou um crescimento em suas vendas muito grande em relação a 1983. Em 1984, ela vendeu 305.013 toneladas (sendo 60% em exportação), 26,4% a mais do que o volume vendido em 1983. Esse aumento resultou em um crescimento real da receita da Riocell de 78,9%.

Em 1985, a denominação da Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A. foi alterada para IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A.. Na Celucat, entrou em operação novas máquinas de envelopes, aumentando a capacidade instalada deste produto em 25%. Na PONSA foi instalado no início do ano equipamentos para fabricação de polpa moldada, operando durante o ano a plena capacidade para atender a capacidade da região.

No final de 1985, a Riocell adquiriu a Cia. Papeleira do Sul, a qual fabricava papéis para impressão, com uma capacidade de produção de 40.000 toneladas/ano. A nova subsidiária já possuía suas instalações fisicamente integradas ao parque industrial da Riocell. Visando melhorar o tratamento de sua emissão de partículas, a Riocell efetuou investimentos em sua caldeira de recuperação, adquirindo um filtro precipitador eletrostático.

Ainda em 1985, a expansão da capacidade de produção da Divisão Klabin do Paraná para 600.000 toneladas/ano já estava em execução. Na PCC, foram concluídos os projetos de substituição de óleo combustível por biomassa florestal e de secagem de madeira serrada, com capacidade para 2.800 m³/mês. A CFP colocou em produção a sua 4ª linha de conversão para papel higiênico, a linha de toalhas “Chiffon” e de uma nova caldeira a lenha, buscando aumentar sua participação no segmento de papéis descartáveis. Em paralelo, o BNDES já havia aprovado um projeto de ampliação da PCC, incluindo a produção de papéis descartáveis a partir de fibra virgem destinados aos mercados interno e externo. O projeto englobava também unidades de conversão para papéis higiênicos, as quais seriam acrescentadas às já existentes na CFP.

Em 1986 a denominação social da CFP foi alterada para Klabin Fabricadora de Papéis S.A. - KFP.

A IKPC adquiriu a BATES, em 1986, pioneira no Brasil na fabricação de sacos especiais para embalagens de cimento, rações e produtos químicos (Klabin, 1999a). A finalidade desta aquisição foi aumentar a linha de conversão de papel. Somada à capacidade de conversão da Celucat, juntas totalizavam uma capacidade de 12.000 toneladas mensais (Kontato, 1988).

Durante o ano de 1986, principalmente em seu último trimestre, houve dificuldade de importação, preços altos e escassez. Através de uma política de contratos de longo prazo e bom relacionamento com os fornecedores a IKPC operou ininterruptamente.

Dando continuidade ao projeto de expansão da Divisão Klabin do Paraná para 600.000 toneladas/ano, foram iniciadas as instalações industriais da fábrica de papel couchê, com capacidade de 40.000 toneladas/ano, utilizado para revistas, o qual era importado. Visando o aumento de suas exportações, foi concluída, em 1986, a construção de um armazém no porto de Paranaguá, com capacidade para estocar 12.000 toneladas de papel.

A Divisão de Embalagens operou no limite da sua capacidade durante o ano de 1986. Para efetuar o aumento de sua capacidade de produção de embalagens, foi instalada uma nova fábrica em Betim, Minas Gerais, também para suprir a demanda da região. Em Vila Anastácio foi adquirida mais uma máquina para confecção de caixas (Kontato, jan/fev/1989).

Ainda em 1986, novas instalações foram inauguradas para o Centro de Pesquisas Florestais, cujo objetivo era a pesquisa genética florestal e de técnicas para o desenvolvimento florestal, mantendo convênios com diversas instituições brasileiras e mundiais. Em 1987, o Centro de Pesquisas estava desenvolvendo um programa sobre sementes melhoradas e métodos de reprodução vegetativa por estaquia e por cultura de tecidos. Visando o desenvolvimento do Centro, foram concluídas instalações para cultivo inicial das mudas através de novas casas de vegetação e da implantação de jardins clonais com matrizes selecionadas (Klabin, 1987).

No mercado de sacos e envelopes de papel, a participação da Celucat e da Bates era de 30%, liderando o mercado.

Na Klabin Paraná, foi concluída a instalação da nova fábrica de papel Couchê, além de terem prosseguido com o processo de instalação de um novo digestor de celulose Kamyr, com capacidade para 1.200 toneladas/dia. O projeto de aumento da capacidade de produção de papel kraftliner estava previsto para ser finalizado em 1989.

Nas outras unidades, diversos projetos de expansão foram continuados, como:

- Conclusão da instalação da nova fábrica de caixas de papelão ondulado em Betim e instalação de equipamentos novos em outras unidades da KE totalizando US\$ 5,1

milhões. A unidade de Piracicaba, em agosto de 1987, recebeu e instalou a Impressora Flexográfica MINIMARTIN 616, considerada uma das melhores impressoras flexo do mundo, atingindo na época uma capacidade de conversão total de cerca de 8.000.000 m² (Fibras e Ondas, jan/1988). A Unidade de Vila Anastácio recebeu uma nova unidade de Bobst com capacidade de impressão de 3 cores, além da unidade de corte e vinco, se habilitando a produzir caixas de corte e vinco com impressão em tricomia de alta qualidade.

- Projetos de melhoramentos e de expansão florestal da Riocell, totalizando US\$ 15,1 milhões.
- Como parte do projeto de duplicação da capacidade de produção da PCC, foi instalada uma nova caldeira de recuperação química, totalizando US\$ 18,4 milhões.

Ao bater o recorde de produção mensal da Divisão Klabin do Paraná, produzindo 46.625 toneladas no mês de julho, os funcionários ganharam como prêmio uma verba de Cz\$ 6.500.000,00 dividida igualmente por todos. No entanto, esta verba deveria ser gasta em um dos 4 estabelecimentos comerciais de Telêmico Borba (Gralha Azul, set/1987).

Em 1987, a KFP enfrentava problemas no suprimento de matéria prima fibrosa, devido à sua localização no centro da cidade de São Paulo. Com isso ficava dependente de aparas, porém cada vez mais difícil de se encontrar em São Paulo.

Com o país novamente em recessão, em 1988 a Klabin buscou compensar as possíveis perdas advindas do mercado interno aumentando sua exportação. Isto fez com que, apesar das condições adversas nacionais, a Klabin mantivesse praticamente o mesmo volume de vendas. Como exemplo, a Divisão Klabin do Paraná diminuiu suas transferências de papéis para a Divisão Embalagens, direcionando maiores volumes para exportações, representando um aumento no volume de papel kraftliner exportado de 54% em relação a 1987. O volume total exportado pela IKPC foi de 354,8 mil toneladas, um crescimento nas exportações de 44,3% em relação ao ano anterior.

Dando prosseguimento ao processo de expansão visando atingir uma capacidade de produção de 600.000 toneladas/ano na Divisão Klabin do Paraná, entrou em produção a nova fábrica de celulose, compreendendo um sistema fechado de cozimento contínuo e produzindo celulose para a fabricação de papel Kraftliner nas máquinas 1, 2, 3 e 7 e papel imprensa nas máquinas 4 e 6. O início desta operação possibilitou a desativação de 2 plantas de celulose Batch antigas, reduzindo poluentes hídricos e aéreos e produzindo celulose de melhor qualidade. Além da redução na carga dos efluentes, a redução nas emissões atmosféricas também foi significativa. "(...) A diminuição nas emissões de enxofre reduzido no antigo sistema

de recuperação de calor pôde ser sentido pela minimização do odor na fábrica", disse o engenheiro Ricardo Coraiola, da Pesquisa e Controle da Qualidade (Gralha Azul, set/1991).

Em 1988, a Riocell incorporou a Cia. Papeleira do Sul, sua subsidiária integral. Dando prosseguimento à expansão da produção de celulose branqueada, a empresa adquiriu uma nova caldeira de recuperação e uma planta de eletrólise para produção de soda e cloro. Também, em acordo com a Copene, acordaram a constituição de uma nova fábrica de celulose branqueada de eucalipto com 350.000 toneladas/ano no norte de Salvador, na Bahia, em forma de joint venture, chamada Norcell, que viria a ser constituída em abril de 1989.

Em 1988, visando diminuir o impacto ambiental de suas operações, característica perceptível ao longo da história da empresa, a IKPC efetuou diversos investimentos neste sentido, como:

- Implantação de uma torre de resfriamento para os efluentes da fábrica de Monte Alegre, melhorando as condições de funcionamento do filtro biológico.
- Ampliou o controle de emissão atmosférica de particulados e instalou filtro para purificação dos licores de cozimento.
- A nova fábrica de celulose, além de aumentar a produção, permitiu a desativação de 2 outras fábricas de celulose menos modernas e mais poluidoras.

Com o mesmo objetivo, a PCC também melhorou a eficiência do seu sistema de recuperação e do controle de efluentes.

Buscando contar com a participação de florestas de terceiros em seus programas de expansão de produção de madeiras, a Divisão Klabin do Paraná iniciou em 1988 um programa de fomento florestal. Além de aumentar sua produção de madeiras, o programa gerava novos aliados na política de desenvolvimento e utilização de recursos florestais (Gralha Azul, dez/1990).

Em 1988, com condições adversas no mercado nacional, a decisão por exportar pode ter representado também uma preparação para adquirir mercado visando o fim da primeira etapa de ampliação da PCC, passando das atuais 90.000 toneladas/ano para 130.000 toneladas/ano, conforme descrito em Kontato (set/out/1988):

(...) a PCC começa a traçar metas de exportação de papel Kraft, e está abrindo mercados para quando se concretizar a ampliação, e já realiza vendas externas para a Europa e o Extremo Oriente. A empresa foi, no Brasil, a primeira a suprir o mercado com papel Kraft de qualidade internacional, o que lhe dá condições de confirmar essa qualidade no mercado externo (...).

Em 1989, a IKPC – Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. se tornou a holding do Grupo, integrando suas divisões operacionais na Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A., a qual passou a ter as seguintes divisões:

- Divisão Paraná – antiga Divisão Klabin do Paraná.
- Divisão Papelão Ondulado – antiga Divisão Embalagem.
- Divisão Fabricadora de Papéis – antiga Klabin Fabricadora de Papéis S.A..
- Divisão Celulose da Bahia – Antiga Companhia de Celulose da Bahia, adquirida no mesmo ano de 1989.

As expansões da Klabin não paravam, com a empresa efetuando expansões orgânicas e por aquisições. Em 1989, com o objetivo de aumentar a capacidade de produção de 700 para 1.000 toneladas/dia de papel kraftliner na IKPC, a Máquina n.º 7 ficou parada durante um mês para que se fizesse a reforma. Com o reaquecimento do mercado interno de caixas de papelão ondulado, as transferências para a Divisão Papelão Ondulado foram aumentadas, conseqüentemente reduzindo suas exportações. Na Bahia, foi adquirida a Companhia de Celulose da Bahia, localizada em Camaçari, em leilão público promovido pelo BNDESPAR, a qual produzia celulose a partir do sisal. Imediatamente foram implementados projetos para transformá-la em uma fábrica de celulose branqueada de eucalipto com capacidade de 90.000 toneladas/ano. Em 1990 entrou em produção, porém, por problemas técnicos e operacionais, produziu muito pouco, com apenas 5.000 toneladas e permaneceu parada durante todo o ano de 1991. Necessitando de investimentos para transformá-la em uma fábrica de celulose branqueada e com o preço da celulose em baixa no país e no mundo, não havia previsão para entrada em operação.

Ainda em 1989, com financiamento do BNDES e da IFC – International Finance Corporation, foi dado prosseguimento à segunda fase de expansão da PCC, com o objetivo de atingir 200.000 toneladas/ano de produção. Em paralelo, a subsidiária Agro Florestal Celucat S.A. atingiu 33.800 hectares de reflorestamentos próprios, quantidade suficiente de madeira para abastecer a PCC mesmo após a conclusão do projeto de expansão.

Na PONSÁ, a fábrica de papel operava apenas a partir de aparas, uma vez que a fábrica de celulose encontrava-se parada desde 1985 por problemas ecológicos até que se encontrasse uma solução viável para tratamento de seus efluentes. Em 1989, ela foi reativada após algumas modificações para fabricação de pasta de alto rendimento - CTMP - de bagaço

de cana. “A PONSА foi a precursora nos testes para fabricação desta pasta para utilização em papéis de embalagem” (Kontato, mai/jun/1989).

Em 1990, foi adquirida pela Klabin a COPA – Companhia de Papéis, fabricante nacional de produtos higiênicos descartáveis, com fábricas em Cruzeiro, São Paulo e Mendes, Rio de Janeiro, tendo sua administração integrada à Divisão Fabricadora de Papéis e consolidando a sua liderança no segmento de papéis para fins sanitários com 23,1% de participação de mercado.

Continuando a busca por maior consolidação de seus negócios, a Celucat e a Bates foram incorporadas na Papel e Celulose Catarinense S.A. em novembro de 1990.

A Riocell, em 1990, terminou um projeto que permitiu que sua produção total tivesse a participação de 90% de celulose branqueada. O projeto de duplicação da fábrica continuou em andamento através dos trabalhos para a instalação da unidade de cloro-soda e da caldeira de recuperação.

Participando de um mercado que enfrentava instabilidade há cerca de 10 anos, em 1991, ano também instável com congelamento de preços elevação de tarifas e retração da demanda, a Klabin obteve prejuízo pela primeira vez em décadas (Klabin, 1992). Embora as empresas tenham exportado mais, o preço internacional havia caído, não refletindo com a mesma intensidade o aumento do volume exportado no resultado financeiro.

Visando aumentar sua produção de caixas de papelão ondulado, a Klabin começou as obras para instalação de uma nova e moderna fábrica em Jundiaí, São Paulo, em 1991. A nova unidade estava prevista para entrar em operação no 2º semestre de 1992, produzindo 8.000 toneladas de embalagens por mês. Com a entrada em produção desta nova unidade, a fábrica de Vila Anastácio seria desativada, mais tarde. O resultado final na capacidade de produção total da Divisão de Embalagens seria um acréscimo de cerca de 30%. Em linha com sua estratégia de expansão da Divisão de Embalagens, ainda em 1991, a Klabin fechou um acordo de administração da Companhia Indústrias de Papéis Alcântara, em Magé, Rio de Janeiro, com a intenção de investir para aumentar a produção da fábrica de 40.000 toneladas/ano para 50.000 toneladas/ano. A PONSА, impulsionada pelo desenvolvimento do comércio de frutas na região norte/nordeste, aumentou seu volume de vendas em 29,3% em relação ao ano anterior. A Klabin aumentou sua participação na PONSА de 78,5% para 92,8% adquirindo ações do BNDESPAR e de outros acionistas.

Em 1989, através do projeto Qualidade Total, funcionários do Departamento de Utilidades formaram Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's) com o objetivo de analisar, discutir e resolver problemas que afetavam a qualidade dos serviços da Divisão do Paraná. Em

1991 o projeto evoluiu e foi implantado o Programa Klabin de Qualidade Total – PKQT. Através de um conselho formado por funcionários, de diretores a supervisores, Grupos de Qualidade Total – GQT's - eram formados para identificação e solução de possíveis problemas. Cada grupo possuía 1 líder, 1 secretário, 4 membros, diagnosticadores e facilitadores. No final de 1991, estavam em funcionamento 19 GQT's (Gralha Azul, jan/1992). Havia programas de treinamento direcionados para o PKQT. Através de reportagem no Galha Azul (mar/1993) pode-se entender um pouco dos objetivos buscados no projeto.

O PKQT estabelece, entre outras coisas, que o cliente é o componente mais importante ao mesmo tempo em que estimula a prática da relação fornecedor-cliente dentro da empresa, pois somos todos clientes e fornecedores de produtos e serviços, uns dos outros, independente das áreas onde atuamos. Um funcionário, por exemplo, do Preparo de Madeira, é cliente da Florestal e fornecedor da Produção de Celulose. O aperfeiçoamento desta prática certamente conduzirá a um relacionamento harmonioso entre as áreas com conseqüentes benefícios para os serviços e produtos.

Com a finalidade de implantar as normas de qualidade ISO-9000, começaram os trabalhos para tal em setembro de 1991, objetivando certificar primeiramente a Máquina n.º 7, a maior fornecedora de papéis para exportação. O trabalho necessitou de integração de diversas áreas da empresa.

Em 1991, foi criado o Plano Diretor de Controle Ambiental, após uma auditoria ambiental realizada na Divisão Paraná por espontaneidade própria. Com base no relatório final da auditoria, o Plano foi elaborado com a finalidade de efetuar melhorias ambientais (Gralha Azul, out/nov/dez/1997).

A Riocell era uma fábrica cujo histórico era repleto de problemas ambientais. Para minimizá-los, a Klabin efetuou diversos projetos para redução da poluição de seus efluentes e para melhorias sócio-ambientais na região. Em 1991, no Plenário da Câmara de Vereadores de Guaíba, foi realizado o evento chamado "Riocell e o meio ambiente". Participaram autoridades, políticos, empresários, ecologistas, funcionários da empresa e membros da comunidade vizinha à fábrica. Ainda em 1991, cerca de 30 ecologistas ligados aos principais movimentos ambientalistas do estado visitaram a Riocell com a finalidade de conhecer seu controle ambiental de seus efluentes.

Em 1992, ainda com o mercado muito instável, a Klabin aumentou novamente seu volume de exportações em relação ao volume vendido internamente, representando 39% para exportação.

Confirmando o planejado, a fábrica de Vila Anastácio foi desativada com a entrada em produção da nova fábrica de Jundiaí, em 1992. A fábrica de Alcântara, sob administração da Klabin, operou o ano inteiro em sua capacidade plena de 50.000 toneladas/ano de papel reciclado para as fábricas de caixas.

Em 31 de maio de 1992, a Copa foi incorporada à Divisão Fabricadora, constituindo-se a Divisão Copa-Fabricadora, líder do mercado de papéis para fins sanitários com 23%. Dentre os papéis produzidos pela Divisão, destacavam-se os papéis higiênicos Camélia, Finesse, Extrafino, Neve e Nice; as toalhas Chiffon e Gourmet; os guardanapos Pik Nik, Klinapo, Gourmet e Grand Hotel e os lenços Klin (Gralha Azul, dez/1992).

Com o mercado nacional fortemente retraído, a Riocell buscou compensar as perdas no mercado interno exportando. Assim, em 1992, 78% da celulose comercializada pela empresa foi exportada. A instalação planta de cloro-soda foi finalizada, tendo iniciado suas atividades comerciais em abril de 1992.

Em 1992 foi realizada a ECO-92. A Klabin recebeu, no Paraná, cerca de 100 visitantes de diversos países, dentre eles cientistas, entidades ambientais e imprensa.

Em vias de consolidar a expansão da PCC, um de seus diretores executou uma palestra na Câmara dos Vereadores de Correia Pinto, Santa Catarina, explicando sobre o projeto de expansão. Entre os presentes na palestra estava o prefeito da região, Oliveira Burq. Enquanto o projeto era montado, estava sendo executado o treinamento do pessoal que viria a operar a nova máquina de papel tissue. Foram mandados 12 funcionários para uma fábrica em Israel (Israeli Paper Mills) para efetuar treinamentos. (Jornal Integração PCC, fev/1992). Em 1992, Daniel Klabin e Célio Peres, respectivamente membro do conselho e diretor Superintendente da PCC receberam o título de Cidadãos Correiapintense na câmara de vereadores da cidade, concedido pela prefeitura (Papel e Celulose Catarinense, ago/1992). Em 1993, foi a vez do diretor geral das IKPC, Alfredo Cláudio Lobl, e do presidente do conselho de administração, Pedro Franco Piva de serem agraciados com tal título (Papel e Celulose Catarinense, abr/1993).

Em 1993, a Divisão Paraná obteve a certificação ISO 9002 na sua linha de fabricação de papel kraftliner e cartão duplex para embalagens de líquidos na Máquina n.º 7. A certificação incluía a operação de embarque no porto de Paranaguá.

Até então financiados principalmente pelo BNDES e pelo IFC, em 1993 a Klabin efetuou sua primeira emissão de eurobônus (Macedo e Mattos, 1996).

Em 1993, o Processo Klabin de Qualidade Total era constituído por: Sistema JURAN de Melhoria da Qualidade; Sistema da Qualidade ISO-9000; CCQ - Círculos de Controle da Qualidade; CEP - Controle Estatístico de Processo. Desde seu início, o PKQT já havia implementado 38 Grupos de Trabalho, sendo que 5 deles já haviam alcançado a etapa de solução. Entre cursos e palestras, 3.207 funcionários haviam sido movimentados, desde o início do PKQT, envolvidos nos treinamentos específicos para a melhoria da qualidade. Mais de 7.000 horas de treinamento haviam sido contabilizadas. Outras 2.880 horas foram investidas em reuniões (normais/extraordinárias) dos GQT's (Gralha Azul, mar/1993).

Mesmo localizada em uma região distante dos grandes centros, como São Paulo, por exemplo, a KFPC obteve junto ao Instituto de Resseguros do Brasil a Classe I da Tarifação, a melhor classificação para fins de seguro (Gralha Azul, jun/1993).

Em abril de 1993, a PCC deixou de produzir apenas papel kraft ao inaugurar uma nova linha de papéis tissue, elevando em 50% a capacidade de produção da IKPC deste tipo de papel e representando um aumento de 10% na produção nacional (Papel e Celulose Catarinense, abr/1993).

Buscando a certificação ISO 9000 em outras unidades também, foi feito um treinamento de auditoria para qualidade na PCC, uma necessidade para manutenção da certificação. Em depoimento do engenheiro Joviano Felice, diretor executivo da PONSA, pode-se notar que o Programa de Qualidade Total se espalhava pelas diversas unidades da IKPC (Gralha Azul, set, 1993).

Comparativamente aos demais produtores da região, temos junto ao mercado o conceito de melhor serviço e qualidade. Apesar dessa posição cômoda não nos descuidamos e estamos empenhados no Processo PONSA de Qualidade Total - PPQT que visa nos credenciar a participar ativamente do mercado interno e externo (buscamos um credenciamento ISO-9000) e melhorar sempre a nossa performance.

Em 1994, a IKPC lançou ADR's nível 1 (Klabin, 1996), visando maior acesso ao capital para investimentos.

Em 31 de janeiro de 1994 a KFPC formou uma *joint venture* com a Lenzing AG, a Bacell S.A.. Localizada em Camaçari, Bahia. A *joint venture* tinha como objetivo a produção de 100.000 toneladas/ano de celulose solúvel, envolvendo investimentos da ordem de US\$ 200 milhões. A produção teria como objetivo principal a exportação. A KFPC seria a controladora da *joint venture*, tendo como sócio além da Lenzing AG a International Finance Corporation (IFC). Apoiando financeiramente o projeto estavam também envolvidos o BNDES e o Deutsche

Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG), da Alemanha, com empréstimos de longo prazo (Klabin, 1993).

Em 1994, a Divisão Paraná estendeu a certificação ISO 9002, através da Lloyds Register, para todas as suas linhas de papéis para embalagens.

Ainda na Divisão do Paraná, com o início de operação da Máquina de Revestimento nº. 2 (MR2) para produção de cartões revestidos, passou a produzir um novo produto, para embalagens, com características especiais em atendimento às especificações definidas pelo cliente. A MR2 contava com equipamentos e instrumentos de elevada tecnologia, como é o caso de SDCD - Sistema Digital de Controle Distribuído, que monitorava os controles e intertravamentos. Sua capacidade de produção era de 45.000 toneladas/anuais. Outros produtos que seriam produzidos com a MR2 eram (Gralha Azul, abr/mai/1994):

- White Top Revestido: cartão branco revestido para produção de caixas de embalagens, principalmente frutas;
- Carrier Board: cartão revestido para produção de caixas para transportes de pequenos vasilhames.

Para melhor operar a MR2, inclusive melhorando sua produção, 24 funcionários receberam treinamentos específicos de instrutores profissionais das empresas BASF, CTS-Engenharia, BELOIT e ABB (Gralha Azul, abr/mai/1994).

Em abril de 1994, na FENAM – Feira Nacional de Máquinas de Madeira, em Curitiba, a IKPC montou um estande todo em móveis de eucalipto, buscando mostrar e divulgar aplicações mais nobres com este tipo de madeira, até então apenas utilizado no setor de papel e celulose e para fins energéticos. Outra proposta era a substituição de madeiras nativas pelo eucalipto replantado (Gralha Azul, abr/mai/1994).

Na busca por preservar o meio ambiente, evidenciado em diversos investimentos realizados ao longo de sua história, alguns resultados foram atingidos como mostra o trecho da reportagem de Gralha Azul (jun/jul/1994):

Nos últimos 10 anos, a produção da Klabin do Paraná cresceu 2,5 vezes e nesse período foi reduzida em 8 vezes a carga de seu efluente no Tibagi. Sistemáticamente, a empresa faz coletas e análises de água em vários pontos do rio, antes e depois do lançamento de seu efluente tratado. Com isso, é medido o índice de alteração da água. Do ponto de lançamento do efluente até a Usina de Mauá (limite da Fazenda de Monte Alegre), a distância é de cerca de 70 km. No Salto Aparado, um dos pontos de coleta de amostras, a cerca de 30 km da fábrica, as análises mostram não haver mais alterações físico-

químicas dos efluentes lançados, voltando a água a ter as mesmas condições de antes do lançamento. Considerando os 550 km de extensão do Tibagi, suas condições de auto-depuração e sua vazão média, e o resultado de rigoroso levantamento do rio feito pela JPE - Jaakko Pöyry Engenharia, revela-se como pequena e controlada a interferência de Klabin do Paraná na qualidade das águas do Tibagi.

Em 1995, a PCC passou a fabricar também a celulose branqueada de fibra curta para sua linha de papéis *tissue*, elevando a capacidade de produção anual de 130.000 toneladas para 150.000 toneladas. Os investimentos realizados no ano foram basicamente destinados ao aumento de seu pátio de madeira, término da nova linha de celulose branqueada de fibra curta, aquisição de máquina para a área de conversão de papel kraft e equipamentos para o setor florestal (Klabin, 1996).

Na Divisão do Paraná, com exceção da linha de papéis para impressão, todos os seus produtos já eram certificados segundo as normas ISO 9002 em 1995. Coordenados pela Gerência de Sistemas de Qualidade, foi entregue o manual de operação da Máquina n.º 6, deixando a linha de papéis para impressão, a única ainda não certificada, quase pronta para receber tal certificação (Gralha Azul, mar/abr/1995).

Em 1996, a Klabin novamente efetuou algumas alterações em sua estrutura organizacional, reposicionando as empresas que compõem o Grupo em unidades de negócio. A denominação da PCC foi alterada para Celucat S.A., a qual incorporou a Divisão Copa-Fabricadora.

Em 1996, as duas linhas de produtos da Unidade de Negócio Paraná estavam certificadas com a ISO 9002 pela Lloyds Register. Durante o ano, deu prosseguimento aos projetos de aumento de sua capacidade para 610.000 toneladas/ano, da nova linha de produção de celulose branqueada sem utilização de cloro com capacidade de 100.000 toneladas/ano e da reforma da Máquina de Papel n.º 7. Com grande oferta de papel imprensa no mercado mundial, o preço deste tipo de papel caiu bastante. Com dificuldades para concorrer com os *players* mundiais devido a financiamentos excepcionais, a Unidade Paraná reduziu a sua produção, inclusive paralisando uma de suas máquinas. A queda nos preços no mercado mundial também foi verificada no papel kraftliner, chegando a uma redução de 27%, assim como no papelão ondulado, com redução de 18%. Com isso, aliado às importações, houve uma pressão ainda maior nos preços praticados no mercado nacional. A unidade de papéis sanitários foi beneficiada com o aumento do poder aquisitivo desde a implantação do plano real, observando um bom crescimento no segmento. O seu faturamento foi o segundo maior dentre as unidades de negócio da Klabin, ficando atrás apenas da Unidade Paraná. Para

acompanhar o crescimento do mercado, a Unidade começou a expandir sua produção em 15.000 toneladas. A Unidade Kraft iniciou a construção de uma fábrica na Argentina de sacos e envelopes, com previsão para início de suas operações em 1997 e capacidade de 18.000 toneladas/ano.

Certificada com a ISO 9000 desde 1994, a Riocell foi certificada com a ISO 14000 em 1996 devido ao seu desempenho na área de conservação ambiental. Em julho de 1996 iniciou a produção da Bacell, com capacidade para produzir 115.000 toneladas/ano de celulose solúvel para a indústria têxtil, sendo pioneira em seu segmento com a tecnologia de branqueamento sem o uso de cloro. A produção neste primeiro ano foi de 56.000 toneladas.

A pressão dos baixos preços no mercado internacional continuou em 1997 mas os principais mercados da Klabin apresentaram crescimento no Brasil, o que amenizou as dificuldades enfrentadas pela empresa. Mesmo com o crescimento do mercado interno, a Klabin apresentou prejuízo em seu resultado financeiro no ano.

5.2.2. Primeira mudança da direção geral: Sai Alfredo Lobl, entra Josmar Verillo

Em 1997, o diretor geral da IKPC, Alfredo Cláudio Lobl, foi convidado para integrar o conselho de administração da IKPC pela KIC, sua controladora, a partir de 1998, tendo sido indicado para o seu lugar o diretor superintendente da Unidade do Paraná na época, Josmar Verillo. Com o objetivo de separar os negócios de papéis sanitários da empresa no Brasil, a Unidade de Papéis Sanitários foi transformada na Klabin Tissue S.A., passando a ser subsidiária integral da Celucat. Através de aquisição de uma fábrica na Argentina que já atuava no mercado de papéis para fins sanitários e cuja atividade principal era a fabricação de marcas para terceiros, a Celucat formou uma *joint venture* com a empresa norte-americana Kimberly-Clark, em partes iguais, formando a K.C.K. Tissue S.A.. Após reformas realizadas na fábrica e compra de novos equipamentos, a capacidade de produção da fábrica ficou em 20.000 toneladas/ano e entrou em produção em 1998 e atingindo uma participação de mercado de 10% em seu primeiro ano.

Na Unidade Kraft, foi terminada a construção de uma fábrica na Argentina. A capacidade da fábrica de celulose foi ampliada de 140.000 toneladas/ano para 170.000 toneladas/ano.

Devido a problemas operacionais, a Unidade Bacell chegou a ficar 30 dias parada, porém todos os problemas foram resolvidos, tornando-a apta para aumentar sua produção. Foi iniciada também a fabricação de celuloses “high grade” para Acetato, Filamento de Alta

Tenacidade, Filamento Têxtil, Lyocell e Celofane, produtos de maior valor agregado (Klabin, 1997).

Através de um programa de dispensa, o “Plano de Desligamento Voluntário no Paraná”, em 1997 foram desligados cerca de 1000 funcionários, além de terem fechado uma das fábricas de papéis especiais da Celucat, que teve suas atividades transferidas para outras fábricas.

Em 1997, foi inaugurado o Projeto de Otimização da Produção - POP, visando modernizar e ampliar o processo produtivo, o qual engloba duas vertentes: produtiva e ambiental (Gralha Azul, out/nov/dez/1997). Na produtiva, o projeto teve os seguintes objetivos:

- Aumento da produção de celulose em aproximadamente 9.0000 toneladas/ano.
- Aumento da produção de papel em 45.000 toneladas/ano mediante a reforma, em duas etapas, da Máquina de Papel n.º 7. O papel que seria produzido era o cartão para embalagem de líquidos.
- Ampliação da capacidade de recuperação química da fábrica, reduzindo com isso custos de produção.
- Reformas da caldeira de recuperação, do sistema de evaporação, do sistema de caustificação e do forno de cal.
- Instalação de uma planta de branqueamento com capacidade para 400 toneladas/dia, para atender os produtos que usavam celulose branqueada, deixando de adquirir esses produtos de outros estados, reduzindo assim o custo de produção.

Com o projeto POP, a empresa supriu todas as necessidades de controle ambiental que o Plano Diretor de Controle Ambiental, elaborado em 1991, levantou. Algumas delas eram:

- Desativação da planta de semibranqueamento de celulose com o uso de cloro.
- Construção de uma planta de branqueamento de última geração, sem uso de cloro. Essa planta utilizaria deslignificação a oxigênio, peróxido e ozônio.
- Instalação de precipitadores eletrostáticos na Caldeira de Recuperação, na Caldeira de Força VI, e no Forno de Cal.
- Coleta e queima de gases mal odorosos do processo, através de uma torre de "stripping".
- Reforma de uma Caldeira de Força para queima de biomassa, permitindo assim a paralisação de 3 caldeiras a carvão, o que permitiria, a partir de 1998, a paralisação da queima de carvão.

- Reforma do forno de Cal para eliminar resíduos preparados especialmente para essa finalidade.

O ano de 1998 começou com uma mudança significativa, mas já anunciada: Alfredo Cláudio Lobl, diretor geral da IKPC há muitos anos, deixou o cargo, passando a integrar o conselho de administração. Em seu lugar assumiu Josmar Verillo, que era diretor superintendente da Unidade Paraná.

Com os preços pressionados pela crise que ocorria no mercado internacional, a Klabin adotara programas de redução de custos em 1997. Em 1998, devido à crise asiática e russa, os preços continuaram pressionados para baixo. Embora aumentasse o volume de vendas da Klabin, o efeito da queda do preço não era compensado, impactando os resultados da Klabin. Com este cenário, a empresa continuou obtendo resultado negativo, neste ano de R\$ 34,2 milhões.

Seguindo com seus princípios de desenvolvimento sustentado, buscando aliar um resultado financeiro positivo à preservação ambiental e equilíbrio social, a Klabin recebeu o Certificado Internacional da Forest Stewardship Council – FSC, em 1998, através de auditoria realizada pela empresa SmartWood, atestando altos padrões de conservação ambiental e de sustentabilidade sócio-econômica. A Klabin foi a primeira empresa da América Latina a receber tal certificação, abrindo-lhe novas oportunidades de venda de seus produtos nos principais mercados internacionais, em especial madeira serrada e beneficiada de pinus e de eucalipto (Klabin, 1998).

Em 1998, em busca de soluções para a má situação em que se encontrava no momento, além de implantar programas de redução de custos a Klabin decidiu aumentar a participação de produtos de maior valor agregado no faturamento da empresa. Para isso, estabeleceu como meta uma redução em 3 anos de 42% para 25% na participação de commodities no seu faturamento. Visando o cumprimento desta meta, as medidas realizadas foram:

- Redução da produção de papel kraftliner e aumento da produção de Klabin Boards, uma linha de papel produzida somente pela Klabin na América Latina, para embalagens, mais rentável, e destinada a alimentos industrializados, bebidas, congelados, laticínio, entre outros.
- Alterações na Unidade de Papelão Ondulado para utilizar mais papéis reciclados, reduzindo custos e diminuindo a demanda por papel kraftliner da Unidade Paraná.

- A Bacell passou a priorizar a produção de celuloses especiais high grade para Acetato, Filamento de Alta Tecnologia, Filamento Têxtil, Lyocell e Celofane.
- A Riocell passou a fabricar apenas celulose branqueada de eucalipto
- A Celucat simplificou a sua linha, se dedicando à fabricação integrada de celulose não branqueada de fibra longa, papel kraft e sacos multifoliados.

Através da Klabin Tissue, em 1998 foi formada uma *joint venture* com a Kimberly-Clark Corporation, em partes iguais, para atuar no mercado de papéis para fins sanitários no Brasil. A Kimberly-Clark era a maior fabricante deste tipo de papel do mundo, e a Klabin a líder no Brasil, tendo aumentado sua participação de 26% no ano anterior para 29%. Em 1999 a Klabin Tissue S.A. passaria a se chamar Klabin Kimberly S.A..

Dando prosseguimento ao programa de redução de custos, foram reduzidos 327 postos de trabalho através de Programas de Desligamento Voluntário e também do fechamento de uma das fábricas de sacos e envelopes da Unidade Embalagens Kraft.

Em 1999, a desvalorização cambial impactou fortemente dois indicadores financeiros da empresa. Como a Klabin era uma empresa exportadora e a maioria de seus insumos e equipamentos eram fabricados no Brasil, a desvalorização cambial, vista desta ótica, foi benéfica para ela. O resultados operacional, medido pelo EBITDA, foi de R\$ 457 milhões, representando um crescimento de 152,5% em relação a 1998. No entanto, com passivos atrelados ao dólar, as despesas financeiras do grupo foram fortemente impactadas, resultando em um prejuízo no ano de R\$ 116,5 milhões.

Na tentativa de reestruturar seus passivos e diminuir sua exposição a moedas estrangeiras, a empresa efetuou uma emissão de debêntures captando R\$ 150 milhões com prazo de 5 anos.

Em 1999, com a compra da Barcraft, na Bahia, a capacidade de produção de papéis descartáveis da empresa aumentou em 22.000 toneladas/ano. Através da Klabin Kimberly, foi adquirida a Lalekla, passando a atuar no mercado institucional com papéis descartáveis de higiene e de limpeza para escritórios, hospitais, escolas, etc. Essa empresa detinha uma participação de 40% no mercado institucional, com forte presença no sul do Brasil (Klabin, 1999a). A produção de papel imprensa foi reduzida, utilizando uma de suas máquinas para produção de papéis para embalagens a fim de atender a demanda de suas fábricas de caixas de papelão ondulado. Para melhor administrar suas reservas de madeira visando a produção de celulose e de produtos derivados de madeira, foi criada uma nova unidade de negócios, a Klabin Madeira.

Em 2000 foi implantado o sistema de gestão SAP, primeiramente apenas na área corporativa e na Klabin Paraná Papéis, com previsão para ser estendida às demais unidades da empresa. Em 2001/2002 foi implantado em todas as unidades o sistema de gestão SAP R/3. Integrado ao SAP, foi implantado também um sistema de compra de materiais on-line, o Enterprise Buyer Procurement (EPB).

Em 2000, a Klabin Papéis teve a Máquina n.º 7 reformada, recebendo melhorias tecnológicas e permitindo a fabricação de papel cartão em processo contínuo, ampliando sua capacidade de produção em 50.000 toneladas/ano. Na Klabin Celucat, uma máquina essencial na produção de sacos multifoldados também foi reformada com os mesmos objetivos, reduzindo a gramatura do papel e melhorando sua qualidade de resistência. Com uma participação no mercado nacional de caixas de papelão ondulado de 18%, a Klabin adquiriu a Igaras, elevando seu market share neste segmento para 31%. Com esta aquisição, a Klabin adicionou uma capacidade de produção anual de 270.000 toneladas e atingiu uma cobertura deste tipo de papel em quase todos os estados brasileiros. Demonstrando uma gestão de integração entre as diferentes empresas, o diretor geral da IKPC, Josmar Verillo, enviou a seguinte carta aos diretores das empresas envolvidas na operação:

(...) Os valores fundamentais para a nossa empresa são integridade pessoal e profissional, ética nos negócios, transparência, busca da excelência e respeito às pessoas e ao meio ambiente. (...) A integração da Igaras é um desafio. Temos culturas diferentes e uma história de concorrência natural entre as empresas. (...) Todos nós, da Klabin e da Igaras, temos muito que aprender uns com os outros e só com cooperação poderemos transmitir conhecimentos e experiências. (...) Da parte da Igaras existe apreensão pelas incertezas e mudanças que a troca de acionistas pode vir provocar. Se, por um lado, devemos entender que a vida é assim mesmo, cheia de eventos e fatos novos, alguns que a gente controla e outros não; por outro, sabemos que muita coisa pode ser feita para amenizar os efeitos dessas mudanças e incertezas. A Klabin é um Grupo grande que tem muitas oportunidade para valorizar os profissionais qualificados e competentes (...).

Com o objetivo de melhor integração, foi realizado um encontro entre diversos diretores, gerentes e assessores da Klabin e da Igaras com duração de 3 dias (05 a 07 de outubro de 2000) e supervisão de uma empresa especializada de consultoria em RH. O encontro durava o dia inteiro e tinha uma série de atividades em grupo como: trabalhos em grupo, painéis, visitas à fábrica e à floresta e refeições.

O segmento de papelão ondulado da Klabin é marcado também pelo pioneirismo em seu modo de vendas, disponibilizando a opção por compras on-line em seu site, inclusive com pagamento da fatura. Na produção de papel imprensa, foi firmada uma parceria da Klabin com

a empresa norueguesa Norske Skog, constituindo uma *joint venture* chamada Norske Skog Klabin. Com um novo enfoque sobre suas florestas, a Klabin Madeira, recém-criada, deixou de olhá-las apenas como fonte de matéria prima, mas como um novo negócio.

Em novembro de 2000, a Klabin assumiu o controle integral da Klabin Riocell através de uma permuta de ações das próprias empresas, Klabin e Klabin Riocell. No mesmo mês, finalizando uma reestruturação financeira que havia sido iniciada em 1999, a Klabin Bacell transferiu sua dívida para a Klabin, a qual elevou sua participação acionária na empresa de 61% para 82%.

Em dezembro de 2000, a Klabin efetuou uma oferta primária de ações preferenciais captando R\$ 278 milhões, com BNDESPAR adquirindo a totalidade dessas novas ações.

Em 2001, buscando dar maior importância estratégica à área de recursos humanos, além de reestruturá-la, foi criada uma diretoria corporativa. A área de recursos humanos procurou padronizar as políticas nas diferentes unidades da empresa. Neste sentido, a política de remuneração e benefícios foi revista em busca de padrões e critérios uniformes.

Em 2001, a Klabin passou por uma reestruturação organizacional, onde foi constituída a Klabin S.A. e incorporada por ela a IKPC. Cada unidade de negócio passou a ter um diretor gerente responsável que se reportava ao diretor de operações.

Dando continuidade ao seu planejamento executado em 1999 de prioridade a produtos de maior valor agregado, a Klabin obteve um expressivo aumento em seu volume de vendas de papéis para embalagens, de 56%, e de caixas de papelão ondulado, de 36%. Em contrapartida, os segmentos de papéis descartáveis e papel imprensa/imprimir tiveram uma redução de 4% e 17%, respectivamente.

Em 2001, a Klabin obteve a certificação da FSC para suas florestas no Rio Grande do Sul, se tornando a primeira produtora de celulose de eucalipto com 100% de matéria-prima certificada.

Com excedentes de terras, a Klabin se desfez de alguns terrenos e algumas florestas no Rio Grande do Sul e em São Paulo, porém iniciou um projeto de compra de terras para reflorestamentos na Bahia, visando o suprimento de matéria prima para a Bacell, na época compradora de madeira de outras empresas.

Através de tecnologia desenvolvida pela Kimberly, a Klabin Kimberly introduziu novos produtos no mercado nacional, como o papel higiênico umedecido (Neve Fresh) e toalhas de papel laváveis e reutilizáveis (Duramax).

Com queda no consumo de papel imprensa, a máquina utilizada para produção deste tipo de papel foi utilizada também para produção de papel kraftliner. Atuando no segmento de

papel imprensa com a Norske Skog, a *joint venture* tinha previsão de término em 2003, com a máquina voltada à produção de papel imprensa passando a produzir cartões para embalagens.

Em 2001, já tendo inaugurado suas vendas pela internet, a Klabin, junto a outras 4 empresas, criaram a Pakprint S/A, um portal na internet destinado à venda on-line. Neste portal, a Klabin colocou à disposição a Klabin On-Line – KOL, a qual vendia inicialmente sacos, envelopes, papéis e cartões para embalagens e caixas de papelão ondulado.

Em 2002, pressionado pela incerteza gerada pelas eleições presidenciais no Brasil gerando fortes oscilações cambiais, a empresa sofreu novamente o impacto de uma alta dívida atrelada a moeda estrangeira. Buscando minimizar os prejuízos sofridos nos últimos anos resultantes do perfil de sua dívida, a empresa efetuou 2 emissões de debêntures, reduzindo um percentual de 70% da dívida em moeda estrangeira para 34%.

Dentre os investimentos realizados em 2002, terminou a ampliação da capacidade de produção anual de celulose de mercado, em Guaíba, passando de 300.000 para 400.000 toneladas. Foi também instalado, em Monte Alegre, um *coater* na máquina n.º 7 permitindo a produção de cartão revestido de melhor qualidade, além de iniciada uma nova planta em Correia Pinto para produção de papéis descartáveis com previsão de término em 2003.

No final do ano de 2002, a Klabin aderiu ao Nível I de Governança Corporativa da BOVESPA.

5.2.3. O quase fim de uma história centenária

Altamente endividada, a empresa passou por uma grave crise financeira. Para solucioná-la, em 2003 a Klabin se retirou dos segmentos de celulose mercado, celulose solúvel, papel imprensa e papéis descartáveis, se concentrando nos segmentos de papéis e cartões para embalagens, caixas de papelão ondulado, sacos multifolhados e envelopes e madeira. Para isso, passou o controle acionário da Riocell para a Aracruz Celulose, vendeu a Bacell para a RGM International e finalizou as *joint ventures* formadas com a Norske Skog (no segmento de papel imprensa) e com a Kimberly Clark (no segmento de papéis descartáveis). Ao fim da reestruturação, a relação dívida líquida/capitalização total, que era de 71% em dezembro de 2002, reduziu-se para 22%. As instalações de papel imprensa, em Monte Alegre, foram convertidas para produção de papel cartão.

As florestas da Klabin no Paraná tiveram o certificado da FSC prorrogados por mais 5 anos. Em Santa Catarina, foi iniciado o processo de certificação no mesmo ano, em 2003. O manejo para plantas medicinais também teve seu certificado prorrogado em 2003. O Programa

de Fomento Florestal teve prosseguimento com a doação de 2,5 milhões de mudas de árvores pela Klabin.

Tendo passado por dificuldades financeiras devido a um alto endividamento com elevado percentual de exposição a moeda estrangeira, a Klabin definiu uma nova estratégia financeira em 2003, se destacando: o estabelecimento de um índice de dívida líquida/EBITDA inferior a 1,5 e um outro índice de dívida líquida/capitalização total máxima de 35% (Klabin, 2004). Em 2002 e 2003, a empresa implantou o método do EVA® para avaliação da geração de valor pela companhia.

Voltada para o mercado de embalagens, a Klabin procurou desenvolver produtos que atendessem à demanda do mercado e novos produtos que viessem a criar novas demandas, como fora feito anteriormente com a substituição de embalagens plásticas por embalagens de papel. Para isso, desenvolveu novos produtos em 2004, como o Heavy Duty, para transporte de produtos líquidos e pastosos, KlaKold, um cartão destinado a todos os tipos de embalagens frigoríficas, Bag in Box, uma embalagem para produtos líquidos com iogurte, e embalagens de transporte que se transformam em display. Inovando também em serviços, criou paletes em papelão ondulado com resistência semelhante à da paleta de madeira.

O processo iniciado em 2003 para certificação das florestas da Klabin de Santa Catarina, foi finalizado, sendo ela certificada, assim com as florestas no Paraná, pela FSC. Essa certificação é importante dado que facilita a entrada de clientes da Klabin no mercado Europeu.

Na fábrica de papelão ondulado de Goiana, antiga PONSA, foi instalada moderna uma ondulateira, além de ter entrado em produção novas impressoras nesta unidade e também em Feira de Santana, Bahia. Foi instalado também o centro de distribuição do Vale São Francisco.

A unidade de Negócios de Sacos Industriais teve sua produção concentrada em Lages, encerrando as atividades na fábrica de Correia Pinto. Ainda em 2003, o negócio de envelopes foi vendido. Em Monte Alegre, foram feitos investimentos para retirada de gargalos da linha de produção, representando um incremento na capacidade anual de 100.000 toneladas de celulose integrada à produção de papel para embalagens.

Com grande oferta no mercado mundial, os preços do principal produto exportado pela Klabin foram reduzidos, além de ter continuado o processo de forte valorização do real frente ao dólar e ao euro em 2005. Esses foram os principais fatores que impactaram os resultados financeiros da Klabin no ano, embora seu volume de vendas tenha apresentado novo crescimento.

Visando a credibilidade de suas operações, a Klabin se tornou, em 2005, a primeira empresa do mundo a possuir a certificação da FSC para a cadeia de custódia da produção de cartões e kraftliner.

Com o foco na melhoria e diferenciação de seus produtos, a Klabin fechou um acordo de parceria em pesquisas e desenvolvimento com o STFI-Packforsk, um centro de pesquisa Sueco da indústria de papel, celulose e embalagem.

Em acordo com América Latina Logística – ALL, em 2005, a Klabin firmou um acordo comercial onde reduzirá seus custos de transporte, além de ter desenvolvido um vagão especial para o transporte de papel.

Tendo desenvolvido o mercado de embalagens cartonadas no Brasil junto com Tetra Pak, sendo sua fornecedora de cartão desde 1983, a Klabin já havia se tornado a sua maior fornecedora na América Latina. Em 2005, passou a fornecer para as unidades da Tetra Pak da Espanha, Ucrânia, Rússia, Hungria, Cingapura e China, através do desenvolvimento de uma embalagem especial para sua exportação. Em parceria também com Alcoa, foram parceiras no desenvolvimento de tecnologia para separação de frações de papel, alumínio e polietileno, um processo pioneiro para reciclagem de embalagens.

Em 2006, foi aprovado pelo conselho de administração da Klabin o Projeto de Expansão MA 1100, cujo objetivo seria a expansão da capacidade produtiva anual da fábrica de Monte Alegre de 700.000 toneladas para 1,1 milhão de toneladas. Para financiar o projeto foi aprovado junto ao BNDES um financiamento de R\$ 1,7 bilhões, o quinto maior financiamento já aprovado por esse banco na sua história.

6. ANÁLISE

Seguindo a divisão em fases proposta no capítulo que descreve a história da empresa, a análise foi dividida em 2 fases. Será analisada a primeira fase, contendo a fase inicial da empresa até o fim de sua administração familiar e em seguida será analisada a segunda fase, quando a empresa passou a ter uma administração profissional. Em cada uma delas, serão analisados os 5 traços organizacionais propostos pelo modelo desenvolvido por Fleck (2006), os quais são:

- Empreendedorismo
- Navegação no Ambiente
- Gestão da Diversidade
- Gestão dos Recursos Gerenciais
- Gestão da Complexidade

6.1. 1ª Fase – A fundação da Klabin e seu desenvolvimento sob administração familiar (1899-1980).

O período abrange os primórdios da indústria de papel e celulose e seu respectivo desenvolvimento. A primeira empresa do setor no Brasil entrou em produção apenas em 1890, 3 anos após ter sido liberada pelo governo, em 1887, o qual não permitia a instalação de fábricas do gênero no país.

Devido à dificuldade de se obter celulose de boa qualidade, todo o papel aqui produzido era basicamente de má qualidade ou produzido através da importação da celulose. Porém, como as empresas que exportavam para o Brasil eram integradas, produzindo celulose e papel, a importação da celulose era feita a partir das mesmas empresas que exportavam o papel para o Brasil. Como consequência, o alto preço da celulose importada imposto por essas empresas tornava a produção destes tipos de papel não atrativa. Ainda, não havia proteção alfandegária contra a entrada do papel no país havendo inclusive incentivos para a sua importação.

Com a 1ª Guerra Mundial, houve 2 momentos distintos. Em um primeiro momento, houve grande escassez de papel devido à falta dos componentes importados utilizados na fabricação do papel. Em um segundo momento, estimulados pela interrupção da importação do papel da Europa e o alto preço aliado à dificuldade de importação do papel americano, os

produtores locais passaram a receber uma demanda bastante grande de papel, aumentando seus preços e sua produção.

Em seguida, com a 2ª Guerra Mundial, a escassez de papel imprensa gerou uma pressão no Governo, sobretudo pelos meios de comunicação, o estimulando a criar uma indústria de papel para substituir as importações.

Os anos seguintes foram marcados por esforços dos governos em estimular e aumentar a produção interna de papel e celulose, tendo o setor recebido atenção especial de órgãos de financiamento, como o BNDES.

Neste contexto a Klabin nasceu e cresceu, enfrentando diferentes desafios que foram respondidos de maneiras diversas, conforme veremos a seguir.

6.1.1. Respostas ao Desafio do Empreendedorismo

Para analisar as respostas da Klabin ao desafio do empreendedorismo em sua primeira fase, foram identificados 47 fatos que de alguma maneira se relacionavam a algum dos serviços empreendedores definidos por Penrose (1959). Na Tabela 6.1 foram listados estes fatos. Para melhor analisar cada tipo de serviço empreendedor, fatos que representavam ausência de dado serviço empreendedor foram classificados com “-” e fatos que representavam presença foram classificados com “+”, conforme descrito no capítulo 3 – Metodologia.

Cabe ressaltar um possível viés da análise devido à dificuldade de encontrar evidências de “não eventos”, isto é, fatos que evidenciassem falta de algum tipo de serviço empreendedor. Tal viés poderia ser neutralizado se tivesse sido possível realizar comparação com empresas similares, o que no presente estudo não foi. Assim, a diferenciação entre as classificações de cada fato foi realizada comparativamente entre os diversos fatos encontrados.

Tabela 6.1 - Fatos relacionados ao desafio do empreendedorismo na primeira fase da Klabin.

Data	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
------	------	---------	---------------	------------	-------------------

Data	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1880-1890	Na Lituânia, comprou uma propriedade com densa floresta com intuito de vender lenha. No entanto, fora denunciado pelos próprios vendedores pois, como era judeu, não poderia ser proprietário de atividades agrícolas. Viu-se obrigado a fugir para Londres para não ser preso. Em Londres, trabalhou revendendo mercadorias. Em 1889, embarcou para o Brasil.	+		-	
1890-1899	No Brasil, além de vender cigarros com o material que trouxera de Londres, empregou-se em uma tipografia, a qual adquiriu em 1890.	+			
1899	Maurício, com seus irmãos Salomão e Hessel e seu primo-cunhado Miguel Lafer, fundou a Klabin Irmãos e Cia., com o intuito de estudar a produção de papel.	+	+	+	
1900	A KIC começou a diversificar seus produtos, passando a vender, além de livros em branco, sacos de papel, baralhos, envelopes, cadernos para as escolas e até serpentinas (utilizada em bailes de carnaval).	+			
1903	Foi arrendada a Fábrica de Papel de Salto de Itu.	+	+	+	
1907-1908	Obtenção de patentes de espécies de plantas para fabricar papel imprensa.		+		
1909	Foi constituída a CFP pela Klabin com mais 25 sócios contribuindo com 20% do capital social da empresa.	+	+		+
1914-1927	A CFP começou a produzir em 1914 com uma máquina com capacidade inicial de 10 toneladas/dia. Até 1930 foram incorporadas mais 2 máquinas da Alemanha. De 1922 para 1927, aumentou sua produção 2,5 vezes, se igualando à Melhoramentos como a maior fábrica da época do Brasil.	+	+		
1915	A Klabin montou um escritório em Porto Alegre, RS. Através dele, a Klabin obteve empréstimos em condições vantajosas.	+	+		+
1920	Com o escritório do RJ desestruturado e apresentando problemas, Wolff foi enviado para reestruturar o escritório.	-	-		
1930	Foi adquirida a fábrica de papel Santo Antônio, porém a fábrica foi destruída logo em seguida por um incêndio.	+			
1931-1940	Envio de amostras da araucária do Sul do país para testes na Europa sobre as características da madeira para extração de celulose. O resultado acusou excelentes características para obtenção da polpa.		+		
1931	A Klabin arrendou a MNP em um contrato de 5 anos com uma opção de compra no final do período, terminando com as linhas de produtos menos rentáveis e expandindo a linha de azulejos. Antes do arrendamento, os sócios da Klabin realizaram algumas visitas à fábrica para análise, levando inclusive o gerente da CFP Boris Abramson.	+	+	+	+

Data	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1934	Mesmo sem possuir capacidade para investir em uma grande fábrica de papel naquele momento, a Klabin efetuou a compra da Fazenda Monte Alegre após Samuel Klabin visitá-la e concluir que havia boas condições para a construção, embora houvesse o problema da falta de infra-estrutura. A compra foi realizada em leilão, realizando o pagamento da seguinte forma: 7,5 mil contos à vista e 6 mil contos em prestações mensais de 50 contos, sem juros.	+	+	+	+
1935	Constituição da CNB tendo a seguinte composição societária: 50% do grupo americano dono da fábrica importada e os outros 50% da Klabin em sociedade com a Votorantim, com o banqueiro Numa de Oliveira e com mais 14 capitalistas brasileiros.. A idéia surgiu de uma observação de Harry Jack Levine, que estava nos EUA em 1929 durante a grande crise da época e viu diversas fábricas fecharem. Ao chegar no Brasil, comentou a idéia de comprar uma fábrica destas e remontar no Brasil com Wolff. Este se interessou pela idéia, repassou-a a Horácio Lafer e a partir daí ficaram atentos aos fatos deste setor. Em 1937, começou a produção da Nitroquímica, tendo como diretor-técnico Eduardo Sabino de Oliveira, o mesmo que 3 anos antes fora com Wolff conhecer a indústria nos Estados Unidos.	+	+	+	+
1936	Compra das máquinas pela CNB no exterior com isenção alfandegária concedida por Getúlio Vargas.				+
1941	Liberação por Getúlio Vargas dos recursos necessários para construção da fábrica de Monte Alegre através do Banco do Brasil.				+
1941	A IKPC aumentou seu capital social, recebendo o grupo Monteiro Aranha como novos acionistas, com 20%.				+
1942	Foi criado o serviço florestal, responsável pelo reflorestamento na Fazenda Monte Alegre.		+		
1943	Adquiriu a Empresa de Caolim Ltda., fornecedora de matéria-prima da MNP.	+			
1943-1946	Na CNB, Investiram em uma nova unidade de produção, que incluía a importação dos EUA de maquinaria para fabricação do fio sintético no valor de 10 milhões de dólares. O processo era chamado raiom viscose, mais moderno e econômico.	+			
1945	Foi oficialmente constituída a Klabin do Paraná, montando a maior fábrica de papel da América Latina.	+	+		
1948-1951	A Klabin, sem querer fazer investimentos para produzir fibras de nylon na CNB, decidiu se retirar da sociedade da empresa, trocando suas ações pelas ações da Riisan.	-		-	
1953	Iniciou as atividades de produção de embalagens de papelão ondulado através de uma fábrica piloto em Ponta Grossa, SP, próximo à CFP.	+	+	+	
1953	Klabin montou uma fábrica de fósforos de papel em São Paulo.	+	+		
1955	A Klabin comprou a Companhia Universal de Fósforos, localizada no Rio de Janeiro.	+			

Data	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1955	A Klabin criou a unidade de Del Castilho, no RJ, para produzir papelão ondulado.	+			
1956	Em Ponte Grande, foi acrescida mais uma turma de 8 horas para produção de papelão ondulado.	+			
1958	A Klabin do Paraná efetuou sua primeira grande expansão, chamado Projeto I, levando sua capacidade produtiva para cerca de 90.000 toneladas/ano.	+			
1960-1963	A Klabin do Paraná efetuou sua segunda grande expansão, chamada Projeto III, aumentando sua capacidade produtiva para 200.000 toneladas/ano, sendo 100.000 toneladas/ano de papel imprensa.	+			
1961	Foi inaugurada a Unidade de Vila Anastácio para produção de Papelão Ondulado, desativando a fábrica de Ponte Grande em 1963.	+			
1965	A Klabin comprou a fábrica de Santa Luzia, MG, para produção de azulejos.	+			
1967	A Klabin comprou a Cimape - Cia. Manufatura de Papel Embalagens, em Piracicaba, voltada para a produção de papel miolo a partir do bagaço da cana. Esse tipo de papel seria utilizado para ampliar a produção de papel ondulado.	+			
1967-1973	Foi oferecido um terreno sem custo para a Klabin construir a Ponsa. Não encontrando o lugar ideal projetado, o terreno não foi utilizado.			+	
1961	É constituída a PCC, sociedade entre a Klabin, o Grupo Monteiro Aranha e as estrangeiras Adela Investment Co. e a IFC.				+
1966	Obtenção de recursos através de acordos com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, Corporação Financeira Internacional, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, (BID) e o Banco do Brasil através de linhas de crédito para construir a PCC.				+
1967-1973	A compra das máquinas da Ponsa foi feita com financiamento da própria vendedora para que a klabin pudesse colocar as máquinas como contrapartida da liberação dos créditos fiscais pela Sudene, exigência da própria Sudene. Para compra de equipamentos, foram adquiridos financiamentos do Bank of America (Holanda) e do Midland Bank (Inglaterra).				+
1969	Foi inaugurada a Papel e Celulose Catarinense - PCC, produtora integrada de celulose de fibra longa e de papel Kraft. Através da PCC, foi pioneira no país a produzir papel branco a partir do processo de branqueamento por dióxido de cloro, produzindo papel branco com resistência que só era possível produzir anteriormente com matéria-prima importada. Os primeiros estudos para implantar a PCC começaram no final da década de 1950.	+	+	+	+
1972-1975	Expansão da unidade de cerâmica, aumentando a capacidade produtiva em 40%.	+			
1973	Foi fundada a Celucat para produzir envelopes e sacos de papel, aproveitando benefícios estaduais do FUNDSC - Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.	+	+		+

Data	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1973	Inaugurou a PONSÁ, uma fábrica integrada de embalagens de papelão ondulados, projeto que aproveitava créditos fiscais vencidos e buscava atender a demanda gerada pelos projetos de desenvolvimento do Nordeste estimulados pela Sudene. A Ponsa foi implantada após a Klabin obter uma experiência prévia com a fabricação de papel a partir de celulose de bagaço de cana-de-açúcar na Cimape, seguida de um projeto elaborado por funcionários experientes da Klabin em conjunto com pessoas contratadas com experiência em fábricas na região e pesquisas em fábricas do exterior que utilizavam o bagaço da cana-de-açúcar como matéria-prima.	+	+	+	
1974	A Klabin comprou a Onibla, uma fábrica de papéis para fins sanitários em Mogi das Cruzes, SP, tornando a Klabin a 2ª maior produtora deste tipo de papel.	+			
1975-1979	Foi implementado o Projeto IV de expansão da Klabin do Paraná, elevando para 432.000 toneladas/ano a capacidade produtiva da fábrica. Do total de capital investido, 60% foram financiados pelo BNDES.	+			+
1977	Foi criada uma unidade de conversão de embalagens de papelão ondulado em Porto Alegre visando o desenvolvimento do mercado da região e uma possível exportação.	+			
1978	Foi dada independência para um setor da MNP, criando a MEC-PREC. Passou a fabricar ferramentas para o setor de cerâmica, e não mais apenas para a empresa.	+	+		
1978	Foi criada uma unidade de conversão de embalagens de papelão ondulado em Porto Alegre visando o desenvolvimento do mercado da região e uma possível exportação.	+	+		
1979	Abertura de capital da IKPC.				+

➤ Ambição

A vontade de crescer e de explorar novas oportunidades, segundo Penrose (1959), é o que caracteriza o serviço empreendedor ambição, e através dos fatos coletados, este serviço pode ser caracterizado como presente na empresa neste período.

Antes de analisar o serviço empreendedor do tipo ambição do Grupo Klabin nesta primeira fase, é importante considerar a história de seu fundador através de fatos anteriores à fundação da empresa. Sua história evidencia a ambição que Maurício possuía em empreender e que o levou a constituir uma fábrica de papel no Brasil, a Klabin Irmãos e Cia., levando-a a posição de maior produtora do país ainda no final da década de 1920 com a CFP.

Os fatos evidenciam que a Klabin nasceu com uma propensão a efetuar expansões produtivas em busca do crescimento. Aumentava sua produção e conseqüentemente obtinha ganhos de escala e escopo, característico do setor de papel e celulose, além de expandir seus escritórios para outras regiões, ficando próxima dos centros de maior atividade econômica do país, aumentando sua demanda e conseqüentemente criando condições favoráveis para efetuar suas expansões produtivas.

As décadas seguintes até 1980 demonstraram que o serviço empreendedor do tipo ambição não estava apenas em seu fundador, Maurício Klabin, mas estava também presente na empresa.

Após Maurício se afastar da gestão da empresa, os fatos comprovam que este serviço empreendedor continuou presente na Klabin, porém com uma diferença: até então aproveitando oportunidades apenas na produção de papel, nestas décadas a Klabin demonstrou sua ambição aproveitando oportunidades que surgiram em outros setores também, passando a atuar no setor de cerâmica e no setor nitroquímico através de expansões nulas, porém evidenciando a sua vontade de explorar novas oportunidades, característica do serviço empreendedor do tipo ambição segundo Penrose (1959).

Tais aquisições podem sugerir que a Klabin desenvolvera uma propensão a expansões do tipo *empire-builder* (Penrose, 1959), porém não foram encontradas evidências que confirmassem tais suspeitas. Ao contrário, apesar de efetuar algumas expansões nulas, os fatos indicam que a Klabin efetuou expansões produtivas em seguida em todos os setores.

O fato que melhor caracteriza a continuidade da ambição na Klabin é a compra da Fazenda de Monte Alegre com a intenção de ali instalar uma grande fábrica de papel, o que ocorreu nos anos seguintes. Quando a IKPC entrou em produção em meados da década de 1940, a produção de celulose da nova fábrica correspondia a quase metade da necessidade nacional e a produção de papel imprensa correspondia a cerca de 80% da demanda nacional. Além do papel imprensa, a fábrica produzia também cartolinas. A única matéria-prima importada era o enxofre, necessário para branquear o papel.

A Tabela 6.2 apresenta a produção das principais empresas na década seguinte à instalação da IKPC, evidenciando a grande diferença na capacidade de produção da Klabin em relação às suas rivais no Brasil. Para exemplificar, em todos os anos a sua produção foi maior do que o dobro da produção da segunda maior fábrica. Vale ressaltar também a importante presença da CFP na lista, mostrando que a Klabin possuía as maiores fábricas de papel no início da década de 1950.

Com a implantação da fábrica de Monte Alegre, a maior fábrica de papel do Brasil na época, aliado aos seus escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul que lhe davam condições de vender e distribuir seus produtos nas principais regiões do país, além das pessoas que a Klabin contratou no exterior e dos membros da família que cuidavam da gestão da empresa, há evidências que sugerem que a Klabin possuía algumas das características de uma *first mover* (Chandler, 1990) no setor de papel e celulose.

Tabela 6.2 - Produção das maiores fábricas de papel na década de 1950 em toneladas, base 1960.

Fábrica \ Ano	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
<i>IKPC</i>	36.971	33.543	45.249	55.408	58.655	61.625	59.128	67.706
Simão	10.967	14.911	16.273	17.473	19.169	19.565	28.700	30.931
<i>CFP</i>	19.279	18.169	18.946	20.626	18.755	20.206	19.257	21.055
Melhoramentos	14.875	16.363	17.127	17.661	17.623	18.962	18.658	20.180
Aparecida	14.056	15.509	15.509	17.762	14.080	18.691	18.943	17.672
Rigesa	6.092	8.090	9.067	11.673	10.870	12.255	15.204	16.291
Portella	6.079	5.768	6.164	7.171	5.900	7.237	10.759	15.100
Petrópolis	7.733	8.184	8.929	9.613	8.807	12.649	12.739	14.719
Feffer	9.713	10.313	10.760	10.831	8.920	12.244	11.629	13.500
Pirahy	8.322	10.229	10.792	11.460	11.129	11.734	12.402	13.359

Fonte: ANFPC

Os anos seguintes à implantação da IKPC, a partir da década de 1950, foram marcados por novas expansões produtivas no setor de papel. O resultado destas expansões pode ser verificado na Tabela 6.2. Além de expandir sua produção de papel imprensa, a Klabin procurou explorar novas oportunidades na produção de papel, começando a dar seus primeiros passos na produção de embalagens de papelão ondulado através da fábrica piloto construída em Ponta Grande, ao lado da CFP.

Evidência de ambição interessante também foi a entrada da Klabin na fabricação de fósforos de papel, embora aparentemente não tenha dado certo, pois se desfez do negócio 7 anos após ter instalado sua primeira fábrica. Henry Isaac Jordan, funcionário da Klabin responsável por construir a fábrica de fósforos, em depoimento ao centro de memória Klabin, relatou que Samuel Klabin achou que poderiam produzir os fósforos de papel, uma vez que já produziam as cartelinhas de fósforos promocionais.

As expansões da Klabin para novas oportunidades em si só constituem evidências da presença de ambição na empresa. Mais fortes ainda ficam estas evidências pela constatação de que, em seguida, a Klabin caracteristicamente efetuava novas expansões, com exceção da fábrica de fósforos, como ilustra a Tabela 6.3.

Tabela 6.3 - Novas oportunidades e expansões relacionadas.

1º Investimento	Expansões
CFP (papéis diversos e depois papel para embalagem e papéis sanitários)	Seguidas expansões; Onibla (aquisição)
IKPC (papel imprensa e papel para embalagem)	Projetos I, III e IV.
MNP (cerâmica)	Concentrou a produção em azulejos, expandindo sua produção; Empresa de Caolim (aquisição); Fábrica de Santa Luzia (aquisição); Outras expansões.
CNB (Fios de rayon)	Expansão para produzir <i>rayon</i> viscosa.
Papelão Ondulado	Fábrica piloto de Ponta Grossa, Del Castilho, Vila Anastácio, Cimape (aquisição) e Ponsa.
PCC (papel kraft)*	Celucat (sacos folhados).

* Foi projetada de maneira a facilitar futuras expansões.

Buscando explorar novas oportunidades, a Klabin construiu a PCC, destinada a produzir papel kraft e em seguida constituiu a Celucat, para produzir sacos multifolhados e envelopes. No ramo de papel para fins sanitários, a Klabin possuía pequena participação. Ao adquirir a Onibla adicionou à sua capacidade de produção, que era de 4.000 toneladas, 9.000 toneladas, tornando-se a segunda maior produtora deste tipo de papel, apenas atrás da Companhia Melhoramentos de São Paulo, que produziu em 1974 18.000 toneladas (ANFPC, 1978).

Os dados coletados evidenciam a presença do serviço empreendedor ambição na Klabin, sobretudo pelas seguidas expansões voltadas à produção de papel ocorridas ao longo do período, as quais levaram a empresa ao posto de maior produtora nacional de papel ainda na primeira metade do século XX e a mantiveram em tal posto até o final do período aqui analisado, conforme se verifica nas Tabelas 6.3 e 6.4 e no Gráfico 6.1.

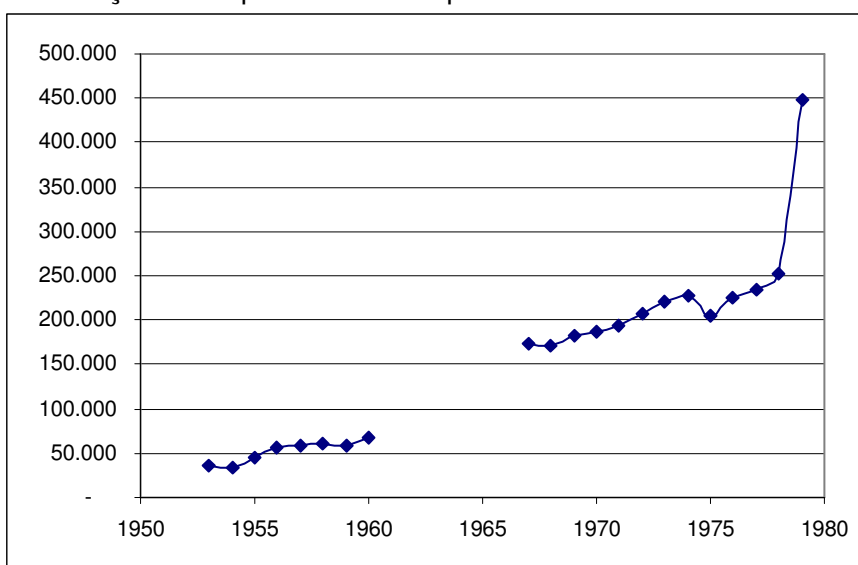
Tabela 6.4 - Maiores produtores de papel em 1970 e 1978

1970		1978	
Fábrica	Produção (ton.)	Fábrica	Produção (ton.)
<i>Indústrias Klabin de Papel e Celulose</i>	186.724	<i>Indústrias Klabin de Papel e Celulose</i>	252.009
Indústrias de Papel Simão S.A.	49.794	Champion Papel e Celulose S.A.	144.997
Cia. Suzano de Papel e Celulose	47.955	Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda.	127.268
Cia. Melhoramentos de São Paulo Inds. Papel	40.380	Indústrias de Papel Simão S.A.	125.770
Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda.	38.277	Cia. Suzano de Papel e Celulose	123.968
<i>Papel e Celulose Catarinense S.A.</i>	36.876	Olinkraft Celulose e Papel	105.061
Champion Celulose S.A.	28.761	<i>Papel e Celulose Catarinense S.A.</i>	61.002
<i>Cia. Fabricadora de Papel</i>	27.217	<i>Guatapará S.A. Ind. De Papel</i>	50.350
Indústrias de Papel J. Costa e Ribeiro S.A.	26.786	Cia. Santista de Papel	50.157

1970		1978	
Fábrica	Produção (ton.)	Fábrica	Produção (ton.)
Cia. Santista de Papel	26.611	Cia. Industrial de Papel Pirahy	48.162
Cia. Industrial de Papel Pirahy	24.990	Papirus, Indústria de Papel S.A.	43.827
Indústria de Papel Leon Feffer S.A.	20.095	Celpe S.A. Indústria de Papel	43.754
Olinkraft Celulose e Papel	19.869	Cia. Fabricadora de Papel	39.757
Refinadora Paulista S.A.	19.852		
S.A. Indústrias Reunidas F. Matarazzo	17.099		

Fontes: ANFPC (1971), ANFPC (1979)

Gráfico 6.1 - Produção de Papel da IKPC no período em toneladas.



Fonte: ANFPC

➤ Versatilidade

As evidências sugerem que a Klabin possuía, neste período, o serviço empreendedor de versatilidade, sobretudo pela visão que tinha no setor de papel e celulose. Tal versatilidade lhe proporcionou ser líder na produção de papel desde a década de 1920 até o final do período aqui analisado. Evidências não relacionadas com o setor de papel reforçam que a empresa possuía uma visão para novos negócios, estando atenta ao ambiente e procurando aprender sobre novas oportunidades que lhe despertavam interesse.

No início do século XX, as condições para implantação de uma indústria de papel e celulose no Brasil eram bastante precárias. As máquinas não eram produzidas no Brasil, assim como não havia mão-de-obra especializada. Também não havia tecnologia para extração de

celulose de boa qualidade para produção de papel. O papel aqui produzido era praticamente todo importado e o que era produzido internamente utilizava celulose importada.

Neste ambiente, Maurício Klabin e seus irmãos, além do cunhado, decidiram estudar a produção de papel. Mais tarde construíram a CFP e buscaram expandi-la, dando as primeiras pistas sobre a versatilidade da empresa. As evidências de que nesta época a Klabin já efetuava pesquisas para obter celulose para produzir papel de melhor qualidade competitivo com o importado reforçam os indícios de que a Klabin desenvolvera desde cedo o serviço empreendedor do tipo versatilidade. No entanto, um fato indica falta deste serviço empreendedor: a Klabin classificava o Rio de Janeiro como uma praça secundária, mesmo sendo a capital do país na época, deixando que seu escritório na região fosse mal administrado.

A versatilidade ficou mais evidente quando a 2ª geração assumiu a empresa. Talvez o fato que mais caracterize a visão e imaginação da Klabin no período tenha sido a aquisição da fazenda de Monte Alegre em 1934. Mesmo sem capacidade para investir em uma moderna fábrica de papel na região, a Klabin comprou a fazenda, a qual possuía extensas florestas além de outras características que permitiam a implantação de uma grande fábrica de papel e celulose no local, como recursos hídricos para construção de hidrelétricas.

(...) a Nitroquímica, que foi uma fábrica construída em São Paulo, em uma sociedade feita por meu pai, entre a sociedade a que pertencia, e a do Senador Ermírio de Moraes, hoje Votorantim, já na 3ª e 4ª geração. As duas sociedades fundaram essa fábrica, Nitroquímica de São Miguel. Tinham como sócio um senhor bem mais idoso que eles, chamado Sr. Numa de Oliveira, de 83 anos naquela época. Esse senhor um dia falou para o meu pai sobre uma plantação de 10.000 ha de araucária brasiliense, que é o pinus nativo e matéria prima para a fabricação de celulose. Meu pai perguntou: "Você, com 83 anos, está plantando 10.000 ha de árvores para que? Você não mais as verá quando forem adultas" E ele respondeu que as árvores iriam demorar 18 anos, 20 anos, talvez mais, para atingirem a idade de corte e ele não as veria, mas tinha certeza que seus netos iriam se orgulhar dele. Meu pai sempre repetia essa história para nós, nos mostrando que as coisas que você faz com objetivo, orgulho, amor pela natureza, vontade e correção têm uma resposta, não necessariamente no teu prazo de vida, mas as outras gerações olharão e saberão que alguém deu valor a alguma coisa importante nessa existência. E, assim, nós plantamos muitas árvores, milhões de hectares. Hoje, para cada árvore que nós cortamos, plantamos cinco, pois elas são a matéria prima do papel e fonte infindável de outros recursos econômicos e de preservação da natureza. Conteí essa história para exemplificar que meu pai nos transmitia uma aula para o futuro, era no que ele acreditava.

Esta atitude, contada por Daniel Klabin, filho de Wolff Klabin, foi assimilada por ele, conforme podemos perceber, pois repetia constantemente para seus filhos. Ela ajuda a exemplificar a visão da empresa a longo prazo.

As oportunidades exploradas em negócios não correlatos com a produção de papel evidenciam que a Klabin olhava novas oportunidades. Quando a oportunidade não era trazida à empresa, como foi o caso da oferta da MNP para a Klabin, era observada, como foi o caso da nitroquímica. Em ambos os casos a Klabin demonstrou que estava atenta a novas oportunidades, pois poderia simplesmente não aproveitá-las. A rápida passagem pela produção de fósforos é uma forte evidência da versatilidade da Klabin. Não foram encontradas as razões pelas quais a Klabin se desfez do negócio, porém existem evidências relatando a razão pela qual entraram neste negócio. Segundo Henry Isaac Jordan em depoimento ao Centro de Memória Klabin, Samuel achou que “não custava nada entrar neste ramo”, pois já produziam caixinhas de fósforos promocionais.

No ramo de papéis, a Klabin começou fabricando papéis diversos de baixa qualidade. Em seguida, passou a produzir papel para embalagem, papel imprensa, papéis para fins sanitários, embalagens de papelão ondulado e papel kraft. Na produção de embalagens de papelão ondulado, ainda, a versatilidade da empresa também pôde ser explorada. Foi pioneira em uma série de novos produtos, substituindo diversas embalagens feitas de outros materiais. Para exemplificar, os frigoríficos nacionais passaram a exportar carne em embalagens de papelão ondulado, sendo também fabricada para frigoríficos no Uruguai e Argentina. Em Rodrigues (2005, p.79), o seguinte trecho demonstra a maneira de olhar da empresa:

Assim, o setor de desenvolvimento de produto convertera-se em um desafio de criatividade para atender às centenas de modelos da demanda. Caixas que atendiam desde as necessidades de embalagens dos mais diferentes produtos aos caprichos especiais de produtores. Caixas de abacaxis, mangas, melões e uvas, de bebidas, sabão, óleo e motocicletas. Uvas de São Francisco, motos de Manaus. Caixas que desafiavam todos os testes.

Por fim reforçando as evidências de que o serviço empreendedor do tipo versatilidade estava presente na Klabin no período, vale destacar mais 2 fatos. Primeiro, os dois fatores que motivaram a constituição da Ponsa: a criação da SUDENE, que viria a gerar uma série de investimentos na região Norte e Nordeste do país, criando demanda para caixas de papelão ondulado, aliado à possibilidade de utilizar créditos fiscais vencidos. Segundo, o pioneirismo da Klabin, através da PCC, na fabricação de papel kraft branco competitivo com o importado que só era produzido no Brasil através da importação da matéria-prima.

➤ Capacidade de Julgamento

Embora difícil de identificar, as evidências indicam que o serviço empreendedor capacidade de julgamento, ou seja, a capacidade de analisar e minimizar riscos a qual sem ela a empresa incorre repetidamente em erros, esteve presente na Klabin no período.

O início da Klabin, formada para estudar a produção de papel e em seguida arrendando uma fábrica, aliada à história de seus fundadores que eram imigrantes e portanto pouco conheciam sobre o Brasil, sugere que houve uma tentativa de adquirir um conhecimento prévio antes de investir na indústria de papel, fato compreensível, uma vez que estavam em um país diferente do seu e que praticamente não possuía uma indústria de papel.

Através dos fatos pesquisados, foram identificadas algumas maneiras utilizadas pela empresa para que diminuísse o risco das oportunidades, o que evidenciou a sua capacidade de julgamento, conforme ilustrado na Tabela 6.5.

Tabela 6.5 - Mecanismos que contribuiram para a capacidade de julgamento da Klabin no período.

Maneiras utilizadas para diminuir o risco de oportunidades exploradas	Fatos
Operações financeiras	Arrendamentos da Fábrica de Salto de Itu e da MNP.
Análise prévia da indústria com busca de conhecimento prévio no exterior em países com indústrias mais desenvolvidas	Formação da KIC; Arrendamento da Fábrica de Salto de Itu; Viagem de sócios da KIC à Europa para conhecer a fabricação de papel; Viagem de Wolff com Eduardo Sabino aos EUA para conhecer a indústria de nitroquímica; Ponsa.
Projetos elaborados com relativa antecedência ao investimento	IKPC, Ponsa, PCC, produção de papelão ondulado (utilizando uma fábrica-piloto).
Planejamento de investimentos	IKPC, PCC.

Através do arrendamento, a empresa poderia desistir do negócio, o que lhe dava maior liquidez diminuindo bastante seu risco.

Uma característica interessante percebida através de alguns fatos analisados foi a busca pelo conhecimento prévio em países cujas indústrias eram mais desenvolvidas. Antes de montar a CFP, Maurício viajara pela Europa em busca de máquinas, pessoas especializadas e consequentemente conhecimento da indústria. Três anos antes de constituir a CNB, Wolff fora com um funcionário (que viria a ser o diretor técnico da CNB) aos EUA estudar o setor.

Anos mais tarde, ao constituir a Ponsa, o projeto desta fábrica foi elaborado novamente utilizando esta característica percebida na Klabin ao investir em novos negócios. Enquanto desenvolvia o projeto que seria enviado à Sudene,

(...) o Grupo Klabin enviava uma equipe de técnicos aos países produtores de celulose de bagaço de cana para estágios e observações, enquanto pesquisava, no país estrangeiro, as opções de fornecimento. (...) Os que fizeram o projeto viram a experiência internacional em celulose de bagaço nos diferentes países da América e da Ásia em que ela se deu com sucesso (Rodrigues, 2005, p. 42).

O equipamento de celulose e papel, adquirido da empresa alemã Voith, teve como modelo a mais moderna experiência da W. R. Grace, a fábrica de Trujillo, no Peru. Opção que só se consolidou depois de estudadas e examinadas in loco as experiências da Ledesma, na Argentina; da San Carlos, no Equador; da Propal, na Colômbia; da Venepal, na Venezuela; da Arecibo, em Porto Rico; da Kimberly-Clark e da Zacatopec, no México; e da Velentine Pulp & Paper, nos Estados Unidos (Rodrigues, 2005, p. 67).

No entanto, a característica de adquirir conhecimento prévio de indústrias antes de realizar os investimentos não foi identificada nos casos de aquisição da MNP e instalação da fábrica de fósforos. Nestes casos a busca pelo conhecimento destas indústrias não foi feito com antecedência para que analisassem com maior sabedoria as novas oportunidades.

Há também evidências de projetos elaborados com antecedência, dando à empresa tempo para que a implantação fosse realizada conforme projetado. A IKPC foi constituída em 1934 (ainda com o nome de IKP) com a aquisição da Fazenda de Monte Alegre após pesquisas, análises e visitas para conhecer o local e verificar a possibilidade de implantar ali uma grande fábrica de papel. Ao constituir a IKPC, a Klabin teve a intenção de começar os estudos para implantar a fábrica, que viria a ocorrer na primeira metade da década de 1940.

O projeto Ponsa foi pensado desde meados da década de 1960. Começaram as atividades para implantá-lo em 1967, após a aprovação da Sudene para que a Klabin utilizasse incentivos fiscais já vencidos. Armando Klabin criou a equipe responsável pelo projeto, segundo a Tabela 6.6.

Tabela 6.6 – Equipe formada por Armando Klabin para elaborar o projeto Ponsa

Nome	Histórico	Função
Armando Klabin	Sócio da Cosibra, na Paraíba, junto de seus irmãos Daniel e Israel Klabin e da família Velloso Borges. Indústria dedicada de um tipo de barbante a partir do sisal.	Aspectos estratégicos e contatos junto ao órgão de desenvolvimento e aos governos de Pernambuco e Paraíba.
Roberto Augusto Dutra	Diretor da Cosibra desde sua constituição.	
Vilém Willer	Diretor técnico da IKPC, convocado da matriz, em São Paulo, para onde acabara de se transferir após 18 anos de Monte Alegre.	Decisões mais técnicas sobre a produção de celulose, papel e papelão ondulado, os primeiros contatos com os fornecedores nacionais e estrangeiros e

Nome	Histórico	Função
Luís Vicente Bretas Noronha	Gerente da fábrica de Del Castilho, estudara e formara-se com Daniel Klabin na Escola Nacional de Engenharia.	especificações de equipamentos.
Miguel Cavalieri	Gerente de Vendas de Del Castilho	Estudo detalhado sobre o mercado Norte/Nordeste.
Evandro Carvalho Ribeiro	Agrônomo paraibano	Assessor nas peculiaridades regionais que trabalhara com Roberto na Cosibra.
Homero Leite	Arquiteto	
Antônio Carlos Vasconcelos	Arquiteto	
Anthenor Martins de Abreu	Engenheiro Civil paraibano	

Fonte: Rodrigues (2005)

Ficaram com Armando Klabin e Roberto Augusto Dutra os aspectos estratégicos e os contatos junto ao órgão de desenvolvimento e aos governos de Pernambuco e da Paraíba. As decisões mais técnicas sobre produção de celulose, papel e papelão ondulado, os primeiros contatos com fornecedores nacionais e estrangeiros, as especificações de equipamentos, tiveram a orientação de Vilém Willer e Luís Noronha (...). Miguel Cavalieri ficou incumbido de apresentar um estudo detalhado sobre o mercado Norte/Nordeste (Rodrigues, 2005).

Os estudos para implantação da PCC começaram no final da década de 1950, com a busca pelo local ideal. Inicialmente seria a região de Campo Mourão, no Paraná, porém foi escolhido o município de Lages, SC. Segundo o Cláudio Lobl, diretor geral de IKPC durante mais de uma década, os fatores que determinaram a escolha do município de Lages foram as necessidades da nova fábrica estar localizada próxima a uma cidade e perto de um rio - Rio Canoas (Boletim Papel e Celulose Catarinense, mar/1994). Cláudio Lobl ressaltou ainda que

(...) a escolha do Planalto de Santa Catarina também levou em consideração a presença de grande número de serrarias que utilizavam o Pinheiro do Paraná como matéria-prima. E já se visualizava, naquele tempo, a utilização dos resíduos como matéria prima para produção de celulose.

O planejamento de investimentos foi importante por não expor a empresa a riscos excessivos. Tal planejamento fez com que a Klabin comprasse a fazenda de Monte Alegre mesmo sabendo que não seria possível fazer o investimento naquele momento, o que foi realizado anos depois. A PCC, que fora projetada para ser implantada na década de 1950, acabou sendo implementada na década de 1960 para que outro projeto de expansão fosse realizado.

Pelas evidências analisadas, conclui-se que a Klabin, de maneira geral, exerceu a capacidade de julgamento neste período.

➤ Capacidade de Levantar Recursos

As evidências demonstram que a Klabin utilizou a sua capacidade de levantar recursos desde seus primórdios até o final do período. Tal capacidade foi demonstrada através da captação de sócios para constituição de empresas, financiamentos e operações financeiras, possibilitando à empresa efetuar expansões.

A Klabin conseguiu atrair sócios logo nos seus passos iniciais. Na constituição da CFP, fizeram parte da sociedade 25 acionistas, contribuindo com 20% do capital social da empresa. A Klabin teve sócios também na constituição da IKPC (20% do capital social do Grupo Monteiro Aranha), da CNB (50% de um grupo americano e os outros 50% divididos entre a Klabin, o Grupo Votorantim, um banqueiro e mais 14 capitalistas) e da PCC (20% do capital social do Grupo Monteiro Aranha, tendo como sócios também o IFC e o grupo privado de investimentos na América Latina Adela Investments Co.).

As evidências indicam que o uso de estratégias de negociação e moldagem (Oliver, 1991) foram importantes para a aquisição de recursos. O financiamento para construir a Klabin do Paraná foi resultado do uso de estratégia de moldagem, adquirindo o apoio de Vargas (uso da tática “cooptar”) combinada com o uso da estratégia de negociação. Tal combinação também resultou na isenção alfandegária para importação das máquinas da CNB. Em ambos os casos, a captação de recursos foi essencial para que fosse realizado o investimento.

Não menos importantes foram os financiamentos adquiridos com órgãos como BNDES, IFC, BID, Adela Investments Co , Banco do Brasil, Bank of America, Midland Bank. Adquirindo financiamento destes órgãos, a Klabin conseguiu captar recursos para realizar expansões no período. Exemplificando a importância destes financiamentos para a empresa, em 1974, através de financiamento do BNDE, a Klabin expandiu a fábrica de Monte Alegre, utilizando recursos próprios na ordem de 38% do investimento e o BNDE financiando os 62% restantes.

Através de operações financeiras a Klabin obteve recursos para expandir, como foi o caso da aquisição da MNP, adquirindo-a após um contrato de arrendamento com opção de compra no final. No entanto, o mais importante ocorreu na Ponsa, possibilitando à Klabin receber os créditos fiscais da Sudene. Esta fora uma condição imposta por Horácio Lafer para aprovar o projeto.

No final do período, em 1979, a Klabin abriu seu capital, efetuando sua primeira emissão de ações e abrindo novas oportunidades para captação de recursos.

Dadas as evidências, concluiu-se que a Klabin, ao longo do período, soube captar recursos de maneiras variadas, possibilitando o financiamento da empresa principalmente para investir em suas expansões. A capacidade de levantar recursos da Klabin foi um importante serviço empreendedor neste período, permitindo à empresa realizar os projetos que eram motivados por sua ambição e versatilidade.

6.1.2. Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente

Verificou-se que a empresa enfrentou um ambiente bastante inóspito, em seu início, que depois foi amenizado. Para isso, foi importante a atuação do governo, pois com os seus incentivos, o ambiente deixou de ser inóspito passando a desafiador.

O início, considerado inóspito, compreende a primeira metade do século XX. Neste período, a indústria de papel e celulose ainda era bastante incipiente. A produção de papel no Brasil era muito pequena, e a pouca quantidade de papel de melhor qualidade produzido no país era dependente da celulose importada. Não havia mão de obra especializada, as máquinas tinham que ser importadas e também não tinha no Brasil tecnologia para extração de celulose de boa qualidade.

Até 1930, não houve incentivos por parte do governo em relação à indústria. Pelo contrário, houve incentivos para a importação, o que desencorajava investimentos no setor. Maiores investimentos só começaram a ser feitos a partir da década de 1940, com a criação da Klabin do Paraná.

Após 1930, mais precisamente com o Governo Vargas, surgiram as primeiras políticas que incentivaram o desenvolvimento do setor, estimulados pela política do governo de substituição das importações. Objetivando produzir papel imprensa no Brasil devido à escassez deste produto e à dificuldade de importá-lo em plena 2ª Guerra Mundial, o governo incentivou a construção da Klabin do Paraná, e em seguida, com o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek e a criação do BNDE, o setor foi bastante privilegiado. Em paralelo, surgiram diversas empresas atuando no setor, tornando-o bastante competitivo. Com isso, o ambiente passou de inóspito para desafiador. No Anexo 4 é possível verificar a quantidade de empresas que entraram no setor no período.

A Tabela 6.7 lista os fatos identificados que representam respostas da empresa ao desafio da navegação no ambiente em sua primeira fase.

Tabela 6.7 – Fatos relacionados ao desafio da navegação no ambiente na primeira fase da Klabin.

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1907-1908	Obtenção de patentes para produção de papel imprensa.	Negociar		+
1915	Desenvolvimento de extensa rede de relacionamentos no Rio Grande do Sul através de um novo escritório, gerando inclusive empréstimos em condições vantajosas.	Moldar	+	+
1916	Circulação do Diário de Notícias da Bahia com papel produzido pela Klabin, um dos primeiros jornais impressos com papel nacional.	Desafiar		+
1917	Maurício Klabin, em nome da Companhia Fabricadora de Papel, enviou uma petição ao Congresso Nacional reclamando incentivos aprovados pelo mesmo direcionados à um empresário para fundação de uma fábrica de papel, argumentando através dos feitos realizados pela Klabin até o momento.	Negociar	+	
1920	Reestruturação do escritório da Klabin no Rio de Janeiro, então capital do país.	Moldar	+	
1928	Horácio Lafer foi membro da primeira diretoria do recém-fundado Ciesp - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo -, ao lado de José Ermírio, Jorge Street, Antonio Devisate. O presidente era Francisco Matarazzo e o vice-presidente era Roberto Simonsen.	Moldar	+	
1929	Em 1929, Horácio Lafer, então presidente da Associação Brasileira de Produtores de Papel, informou em artigo que a Companhia Fabricadora de Papel possuía uma produção superior à das concorrentes mais próximas, as paulistas Melhoramentos e Companhia Fabril de Cubatão e a fluminense Companhia Indústria de Papéis e Cartonagem.	Moldar	+	
1930	Wolff Klabin recebeu uma proposta do Visconde de Moraes Ihe oferecendo a venda da MNP.	Moldar		+
1931	A Klabin fechou um contrato de arrendamento da MNP por 5 anos com a opção de comprá-la ao final do contrato.	Negociar		+
1932	No estatuto de instalação da Federação dos Fabricantes de Papel, Horácio Lafer foi nomeado membro efetivo do conselho fiscal da Federação. Horácio Lafer assinou o estatuto em nome da Klabin Irmãos e Cia. e também em nome do Sindicato das Indústrias de Papel do Estado de São Paulo.	Moldar	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1932	A Klabin recebeu do governador do Paraná, antigo amigo de Wolff Klabin da época em que Wolff abriu o escritório do Rio Grande do Sul, uma proposta para comprar a fazenda de Monte Alegre, adquirindo-a em leilão com pagamentos parcelados.	Moldar		+
1935	Ao constituir a CNB, Vargas, pressionado pelo Grupo Matarazzo, impediu a nova empresa de importar a quantidade de máquinas que desejava, sob o argumento de que colocaria em risco a estabilidade e o equilíbrio do parque manufatureiro paulista.	Aceitar		-
1935	Ao explicar o projeto de CNB para Vargas em busca de isenções alfandegárias, afirmaram estarem pensando na região de Volta Redonda e Barra Mansa como localidade da fábrica, apesar de terem escolhido São Miguel, SP. Tal atitude ocorreu pois pensaram que Vargas não gostaria de ter uma fábrica que potencialmente poderia fabricar explosivos perto do Estado de São Paulo, pouco depois do levante constitucionalista paulista de 1932. Conseguiram a isenção alfandegária.	Evitar		+
?	A indústria Matarazzo começou uma guerra de preços, chegando a reduzir o valor da tonelada de fio de rayon de 45 contos de réis para 10 contos de réis. A Klabin argumentou com Vargas que neste caso tratava-se claramente de dumping, conseguindo resolver este problema.	Negociar		+
1939	O jornalista Assis Chateaubriand indicou a família Klabin ao ser consultado por Vargas sobre alguma empresa privada disponível para montar uma grande fábrica de papel imprensa.	Moldar	+	+
1940	Wolff e Horácio expuseram à Vargas as necessidades da IKP para implantação da nova fábrica e também a economia que o governo brasileiro faria com a importação de papel imprensa, que seria de 60.000 contos de réis. Mesmo diante da dificuldade para liberar os recursos, estes foram liberados através do Banco do Brasil.	Negociar	+	+
1940	Com a falta de dinheiro para circulação, o tesoureiro da IKPC instituiu um dinheiro interno que passou a valer até em cidades próximas a Monte Alegre.	Desafiar	+	
1940-1947	O período em que a IKPC estava sendo implantada foi exatamente quando ocorria a 2ª Guerra Mundial. Mesmo sob os riscos de ataques alemães aos navios que traziam as máquinas e equipamentos do exterior, estes foram encomendados. A produção da IKPC foi atrasada pois um dos navios que trazia as máquinas foi afundado, porém foi inaugurada em 1947.	Desafiar		+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1943	Com a carência de alimentos no período da 2ª Guerra Mundial, Darcy Sarmanho Vargas fez um apelo para que os industriais da época ajudassem a manter postos de subsistência de cozinhas populares. A Klabin atendeu ao apelo e inaugurou o restaurante popular SAPS Klabin, recebendo o presidente Vargas na sua inauguração.	Aceitar	+	
1946	A Klabin construiu em Monte Alegre núcleos residenciais com armazéns, açougues, escolas e até cinema, por exemplo, para acomodar os trabalhadores recrutados para trabalhar na IKPC e suas famílias. Professoras recebiam um salário da Klabin, além do salário pago pelo Estado, como incentivo para que se instalassem em um lugar longe dos centros urbanos.	Desafiar	+	+
1947	Foi impresso pela primeira vez uma edição de jornal inteiramente com papel imprensa brasileiro. Foi a edição de 27 de setembro do Jornal do Commercio, com uma nota em sua capa comunicando o evento aos leitores e exaltando a sua fabricante, a IKPC.	Desafiar	+	+
1948	Em agosto de 1948, havia 28 órgãos da imprensa carioca utilizando o papel imprensa da IKPC e muitos dos mais conhecidos de São Paulo também, apesar da liberação da importação de papel imprensa.	Desafiar	+	+
1951	Vargas convidou Wolff Klabin para ser seu ministro da fazenda. Wolff não aceitou, porém indicou Horácio Lafer, que veio a ocupar a vaga em 1951. Em 1959, Horácio Lafer foi ministro das relações exteriores do governo Kubitscheck.	Moldar	+	
1953	Vargas visitou a Klabin do Paraná	Moldar	+	
1958	Foi instalada na Klabin do Paraná a 1ª caldeira de recuperação de reagentes químicos no Brasil, utilizados no processo de cozimento da celulose, diminuindo a carga poluidora da fábrica e retornando à produção 90% dos reagentes químicos utilizados.	Indefinida	+	+
1958	Juscelino Kubitscheck estabeleceu o Programa de Metas, entre as quais estava a auto-suficiência do país em papel jornal. A empresa estava com planos adiantados e equipamentos encomendados para uma nova fábrica de papel e celulose Kraft, que mais tarde viria a ser a PCC. Esse projeto ficou em segundo plano e toda a prioridade foi dedicada a atender ao apelo do governo para atingir a meta de papel imprensa.	Aceitar	+	?
1959	Juscelino Kubitscheck convidou empresários, auxiliares e estudiosos influentes para uma discussão sobre possíveis soluções para o desenvolvimento do Nordeste. Entre os convidados estava Israel Klabin.	Moldar	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1961	O setor Vila Anastácio da Divisão de Embalagens, através de seu Desenvolvimento de Novos Produtos foi pioneiro em uma série de novos produtos, substituindo diversas embalagens feitas de outros materiais. Para exemplificar, os frigoríficos nacionais passaram a exportar carne em embalagens de papelão ondulado, sendo também fabricada para frigoríficos no Uruguai e Argentina.	Desafiar		+
1962	A Klabin e o Senai estabeleceram um acordo de cooperação, criando uma escola do Senai em Monte Alegre visando o treinamento e aprimoramento de mão-de-obra. As aulas eram ministradas dentro do horário normal de trabalho, com 20 horas semanais. Os instrutores e técnicos eram disponibilizados pela Klabin.	Negociar	+	+
1963	A Klabin do Paraná recebeu um fax do Jornal do Brasil parabenizando-os pela qualidade do seu papel imprensa.	Indefinida	+	
1963	A inauguração da máquina de papel no. VI, considerada na época a maior máquina de papel imprensa da América Latina, teve a presença de Juscelino Kubitscheck.	Moldar	+	
1964-1965	Foram realizados testes nos papéis produzidos nas máquinas I e VI durante 15 meses. O resultado atestou que o papel produzido estava dentro das especificações estabelecidas pelo <i>Food and Agricultural Organization</i> (FAO), entidade internacionalmente conhecida.	Aceitar	+	
1965	Após visitarem a fábrica de Monte Alegre, um grupo de professores do Instituto de Mecânica da Universidade do Paraná enviou um ofício à IKPC S.A. elogiando a fábrica.	Indefinida	+	
1966	O Grupo Klabin deu grande impulso na concretização do projeto da PCC com a obtenção de recursos através de acordos com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, Corporação Financeira Internacional, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, (BID) e o Banco do Brasil, através de linhas de crédito.	Negociar		+
1967	Em 1967, registrada na IBDF como empresa de florestamento e reflorestamento, a PCC introduziu o reflorestamento em terras arrendadas de pequenos e médios proprietários da região, utilizando recursos captados dos benefícios fiscais concedidos aos contribuintes do imposto de renda. A receptividade foi a melhor possível por esse tipo de associação – a empresa, os proprietários de terras e os contribuintes de IR -, principalmente pelas garantias oferecidas pela PCC de consumo total do produto reflorestado.	Negociar	+	+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1967	Após ter recebido um parecer negativo da Sudene para o projeto Ponsa, a Klabin convidou as equipes de análise para conhecerem as fábricas de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, além de pedir ajuda a pessoas influentes da região norte/nordeste do Brasil. Conseguiu a aprovação apenas depois de diminuir no projeto a produção de papelão ondulado.	Negociar		-
1968	Mesmo após a aprovação do projeto Ponsa pela Sudene, a liberação dos incentivos fiscais só seria possível com a apresentação de contrapartida. A Klabin financiou as máquinas de papel com financiamento da própria fornecedora, tendo a Klabin com garantidora, tornando possível a liberação dos incentivos junto à Sudene.	Aceitar		?
1968	Na busca de terreno para construir a Ponsa, o Grupo João Santos ofereceu um terreno de 20 mil hectares para que a Klabin escolhesse a região onde gostaria de construir a fábrica, sem custo.	Indefinida	+	+
1968	Na compra do terreno para construção da Ponsa, os preços dos terrenos foram supervalorizados, porém a Klabin conseguiu comprar um terreno conforme procuravam.	Negociar		+
1968	O bagaço da cana-de-açúcar, que gerava gastos para as usinas de açúcar pois era necessário pagar para retirá-lo da usina, foi supervalorizado. Como havia cerca de 8 usinas próximas, a Klabin negociou com um dos usineiros e conseguiu pagar o preço que achava justo. Assinando o contrato com este usineiro, conseguiu assinar com os outros que outrora supervalorizaram o preço do bagaço da cana.	Negociar		+
1973	Embora não tenham conseguido determinar a carga poluidora da fábrica da Ponsa dispensada no rio Capibaribe-Mirim, a Klabin passou a ser pressionada pelos altos escalões da segurança nacional, passando por seguidas inspeções, embora empresas que geravam maiores cargas poluidoras não eram questionadas. A Klabin construiu uma solução emergencial, visto que até a prisão de Armando Klabin foi mencionada, enquanto buscava uma solução definitiva.	Aceitar	-	
1974	A Klabin obteve financiamento com o BNDE, adquirindo com o banco 62% do montante necessário para efetuar a expansão da Klabin do Paraná.	Negociar		+
1974-1979	Samuel Klabin foi presidente da ANFPC, quando faleceu em 1979 e foi sucedido por Horácio Cherkassky, diretor da Klabin.	Moldar	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1975	Em estudo da SUREHMA, constatou-se que cerca de 25% da carga poluidora despejada no rio Tibagi era atribuída à Klabin. Nos anos seguintes, a empresa projetou soluções para diminuir a carga poluidora de sua fábrica no Paraná.	Aceitar	-	
1975	A uma hora de Recife, situada no município de Goiana, a empresa contribuía com 69% do ICM e 90% do IPI anual do município, garantindo também 700 empregos diretos, 6% da população ativa de Goiana.	Indefinida	+	
?	Horácio Cherkassky, funcionário da Klabin desde a década de 1930 até a década de 1990, foi eleito por 17 anos seguidos como líder de papel e celulose nas pesquisas realizadas pela Gazeta Mercantil.	Moldar	+	

➤ Tipo de Comportamento

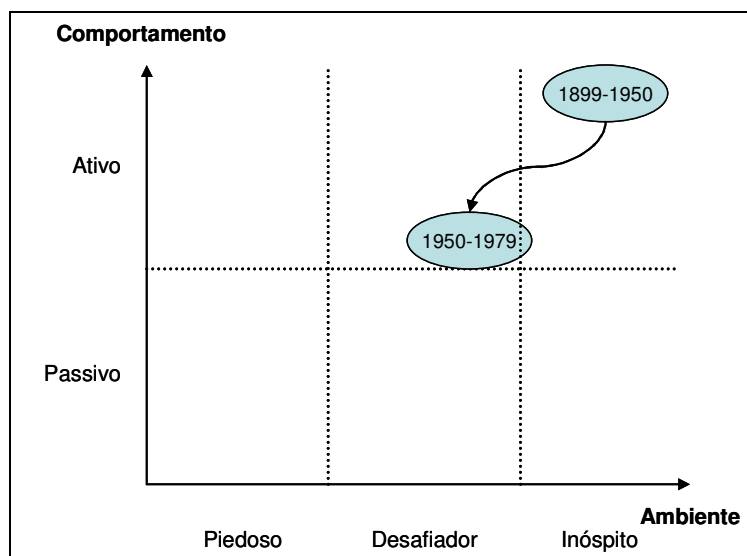
Os fatos analisados apontam para um comportamento da Klabin que ora se mostrava passivo, ora se mostrava ativo, variando desde o uso de estratégias de aceitação, até o uso de estratégias de moldagem (Oliver, 1991), conforme verificado na Tabela 6.8.

Tabela 6.8 – Estratégias utilizadas nas respostas ao desafio da navegação no ambiente no período.

1899 - 1950		1951-1979		1a Fase	
Tipos de respostas às pressões do ambiente	Ocorrências	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Ocorrências	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Ocorrências
Indefinida	0	Indefinida	5	Indefinida	5
Aceitar	2	Aceitar	5	Aceitar	7
Negociar	5	Negociar	7	Negociar	12
Evitar	1	Evitar	0	Evitar	1
Desafiar	6	Desafiar	1	Desafiar	7
Moldar	8	Moldar	6	Moldar	14
Total	22	Total	24	Total	46

O uso de estratégias de negociação e de moldagem é característico em toda a primeira fase da empresa. As evidências mostram, também, a utilização da estratégia de desafiar, cuja característica é bastante ativa, na primeira parte desta fase. Da metade para o final do período analisado, as evidências apontam para uma inversão, ou seja, a Klabin utilizou menos estratégias de desafiar e utilizou mais estratégias de aceitação, caracteristicamente a mais passiva.

Figura 6.1 – Característica do comportamento da Klabin de acordo com o ambiente na 1ª fase



➤ Captura de Valor

As evidências encontradas para esta primeira fase da Klabin mostram que a empresa, através da maneira como atuou em relação ao ambiente em que estava inserida, adotando táticas que variavam conforme a situação, capturou valor de diversas formas, como, por exemplo, obtendo novas oportunidades de negócio, obtendo e retendo mão-de-obra e obtendo financiamentos.

Ao longo de sua história, há evidências de que o uso de estratégias de moldagem, principalmente através da tática de cooptar, adquirindo o apoio de pessoas influentes (Oliver, 1991), foi benéfico à empresa, fazendo com que a mesma capturasse valor.

Através da estratégia de moldagem, a Klabin desenvolveu relacionamentos, principalmente através de Wolff Klabin e Horácio Lafer, que mais tarde geraram benefícios para a empresa. Além de empréstimos em condições vantajosas adquiridos no Rio Grande do Sul, os relacionamentos construídos nesta região do país geraram grande captura de valor para a

Klabin, sobretudo em forma de novas oportunidades. Mais tarde, muitas pessoas que faziam parte do meio social mais influente do Sul vieram a ocupar posições importantes na política brasileira. Através destes relacionamentos surgiu a oportunidade de comprar a fazenda em Monte Alegre. A estratégia de moldagem ajudou a Klabin a adquirir financiamento para a construção da fábrica (neste caso, foi utilizada a estratégia de negociação, porém as evidências sugerem que o relacionamento entre a Klabin e o governo exerceu influência no processo de negociação, um resultado do uso de estratégias de moldagem). Dos relacionamentos construídos ao longo deste período, também surgiram as oportunidades de compra da MNP, oferecida pelo Visconde de Moraes, e a oportunidade de ter como sócios na CNB o banqueiro Numa de Oliveira e José Ermírio de Moraes, do Grupo Votorantim.

Observou-se também o uso desta estratégia através da participação de sócios e diretores da Klabin na diretoria de associações que representam os interesses de indústrias específicas (ex.: ANFPC) e das indústrias em geral (caso da Ciesp). Embora seja possível deduzir que esta ativa participação gera algum tipo de vantagem, não foram encontradas evidências neste sentido.

A estratégia de negociação, também muito utilizada pela Klabin, gerou captura de valor no período. Esta estratégia gerou financiamentos para a empresa investir em sua expansão, como na construção da IKPC e da PCC; para investir em novos negócios, como na compra da MNP; ajudou a empresa a enfrentar a rivalidade de seus concorrentes, ao adquirir patentes para produção de papel imprensa e ao explicar para Vargas a prática de dumping que o grupo Matarazzo praticava no setor nitroquímico; ajudou a Klabin a obter recursos humanos, instalando uma escola em parceria com o Senai em Monte Alegre; e ajudou a empresa a aumentar suas fontes de matéria-prima, através do arrendamento de terras de produtores vizinhos à PCC.

A estratégia de negociação se mostrou muito importante na implantação da Ponsa, no final do período aqui analisado. Primeiro, para aprovar o projeto junto à Sudene, que sofria pressões de pessoas influentes da região, inclusive políticos. Neste processo a Klabin utilizou-se primeiramente da estratégia de moldagem, convidando os técnicos para visitar suas fábricas em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Paraná. Como não dera certo, continuou com a estratégia de moldagem, porém buscando apoio de pessoas influentes da região. Por fim, acabou tendo que negociar, diminuindo a produção que fora projetada e comprometendo-se a vender para suas outras unidades de outras regiões o papel excedente. Embora tenham conseguido a aprovação, tiveram uma perda também. Neste caso, caracterizou-se a tática de balanceamento (Oliver, 1991).

Segundo, para manter a viabilidade do projeto. Como a Klabin, na época, era a maior produtora de papel do país, consequentemente possuindo grande visibilidade, a sua chegada em Pernambuco fez com que empresários locais vislumbrassem oportunidades de lucrar também. Com isso, houve a supervalorização de terrenos e também do bagaço da cana-de-açúcar, fazendo com que a Klabin tivesse que negociar para pagar o que considerava o “valor justo”, de acordo com seu projeto. Foi capturado valor ao manter as condições para que o projeto fosse realizado.

Em um ambiente bastante inóspito como foi a primeira metade do século XX, a Klabin utilizou também estratégias de desafio para capturar valor. A Klabin desafiou a dificuldade de produzir papel imprensa no país, chegando a fornecer papel para o diário da Bahia, embora não tenha conseguido manter o fornecimento, e anos mais tarde fornecendo para o Jornal do Commercio, viabilizando a primeira publicação inteiramente com papel produzido no Brasil (no ano seguinte já fornecia para diversos órgãos da imprensa escrita); desafiou os riscos de importar as máquinas de papel em plena 2ª Guerra Mundial, antecipando ou mesmo tornando possível a construção da fábrica de Monte Alegre; e desafiou a falta de recursos humanos próximo à fazenda Monte Alegre, construindo toda a infra-estrutura para abrigar os funcionários contratados e seus familiares. Em todos estes eventos existem evidências de que a Klabin adquiriu valor através de estratégias do tipo desafiar. Na década de 1960, com o ambiente desafiador, foi encontrada apenas uma evidência do uso desta estratégia: através do setor de papelão ondulado, a Klabin passou a fabricar embalagens para produtos que antes utilizavam outros materiais em suas embalagens, prospectando novos clientes.

Através da estratégia de aceitar, a Klabin deixou de capturar valor, de acordo com os fatos analisados. Primeiro, ao importar apenas a quantidade de máquinas que Vargas estipulara sob influência do Grupo Matarazzo. Segundo, ao aceitar a necessidade de apresentar contrapartidas para a Sudene, influenciando na maneira como iria financiar a compra de máquinas para a Ponsa. Ao postergar o Projeto II, de construção da PCC, para aumentar a produção de papel imprensa conforme pedira Juscelino Kubitscheck, não há evidências de que a Klabin deixara de capturar valor, porém a empresa alterou sua estratégia deliberada de crescimento. No episódio da importação das máquinas para a CNB, apesar de não conseguir importar a quantidade de máquinas que gostaria, a Klabin utilizou a estratégia de evitar, conseguindo a isenção alfandegária que viabilizaria o negócio.

Os fatos analisados não evidenciam a necessidade de se utilizar preponderantemente uma ou outra estratégia como regra. Pelo contrário, as evidências indicam que a captura de valor ocorreu com o uso de diferentes estratégias, utilizadas conforme a situação. No entanto,

percebe-se a importância da estratégia de moldagem em um ambiente inóspito como foi o Brasil, onde o bom relacionamento com os governos facilitava as ações para instalação, operação e expansão das empresas.

➤ Legitimidade

Os fatos analisados evidenciam que a Klabin buscou o desenvolvimento de sua legitimidade perante diferentes agentes, como o governo, as empresas que concorriam em seus setores de atuação, seus clientes e com as comunidades próximas às suas fábricas.

Evidências indicam que a Klabin tentou desenvolver sua legitimidade principalmente perante o governo. Maurício Klabin, em 1917, ao reclamar com o governo incentivos concedidos a um empresário para construir uma fábrica de papel, aproveitou para expor todos os feitos da empresa até aquele momento, buscando ter sua legitimidade reconhecida. Os relacionamentos construídos através de Wolff Klabin, e a atuação de Horácio Lafer no meio político foram importantes para o desenvolvimento da legitimidade da Klabin perante os governos Vargas e Kubitscheck. Até mudar sua estratégia, postergando o projeto da PCC para atender ao pedido de Kubitscheck de aumentar a produção de papel imprensa, a Klabin fez.

Algumas evidências de que a legitimidade da empresa perante estes governos era reconhecida são a escolha da Klabin por Vargas para receber financiamentos para montar uma fábrica de papel imprensa; as visitas dos presidentes Getúlio Vargas e Juscelino Kubitscheck à fábrica de Monte Alegre; a visita de Vargas ao restaurante popular SAPS Klabin em sua inauguração, montado em resposta aos apelos da esposa de Vargas; e o convite a Israel Klabin, entre outras pessoas influentes, para participar de reunião para discutir novas idéias para o desenvolvimento da região Norte/Nordeste do Brasil, a qual mais tarde deu origem à Sudene.

Buscando a legitimidade perante os industriais, a Klabin esteve constantemente presente, através de alguns de seus acionistas e/ou diretores, em associações que representam os interesses do setor e/ou da indústria brasileira, evidenciando a sua legitimidade perante a indústria. Quando Chateaubriand indicou a Klabin como a empresa capaz de construir uma grande fábrica de papel imprensa, a empresa confirmou a sua legitimidade recebendo a indicação de um líder relacionado aos meios de comunicação do país.

Há evidências comprovando também a legitimidade da Klabin nas comunidades em que estava presente. Durante a construção da fazenda em Monte Alegre, faltou moeda para negociação de pequenos valores. Um dinheiro criado pelo tesoureiro da IKPC passou a ser

aceito nas redondezas, evidenciando a legitimidade da Klabin naquela região, mesmo tendo se estabelecido no local a menos de 10 anos. Uma visita de professores da Universidade do Paraná em 1965 também evidencia a legitimidade da empresa: “Ficamos, como já tivemos a oportunidade de frisar verbalmente, notavelmente impressionados com as instalações existentes e com o alto padrão técnico manifestado (...)”. Na PCC, com o programa de reflorestamento em terras arrendadas, além de gerar valor para a empresa, gerou valor para a comunidade vizinha à empresa. A instalação da primeira caldeira de recuperação no Brasil ainda na década de 1950 para recuperar detritos químicos resultantes do processo de cozimento da celulose, diminuindo a sua carga poluidora, representa uma busca de legitimidade e captura de valor, pois devolvia à fabricação 90% dos reagentes químicos utilizados.

Em relação ao desenvolvimento da legitimidade da Klabin perante seus clientes, foi encontrada apenas uma evidência, porém importante. A Klabin, espontaneamente, requisitou um teste na qualidade dos papéis produzidos em algumas máquinas de sua fábrica, demonstrando uma vontade em atestar a qualidade de seus produtos. O fornecimento de papel para a primeira publicação inteiramente com papel nacional, com homenagem na capa da edição, evidencia a conquista de legitimidade, sobretudo porque um ano depois a Klabin fornecia papel para diversos jornais. Ainda, anos mais tarde o Jornal do Brasil lhe enviou um fax parabenizando-a pela qualidade de seu papel.

No final do período, as dificuldades enfrentadas pela Ponsa revelam um questionamento da legitimidade da empresa, sobretudo pela repercussão causada pelo acusamento da Ponsa de poluir um rio próximo à fábrica. "A Ponsa tornara-se noticiário regional com várias inserções nos jornais de maior audiência da televisão e na grande imprensa" (Rodrigues, 2005, p. 82). Em Monte Alegre, um estudo efetuado pela SUREHMA no rio Tibagi, na mesma época, acusou a Klabin de ser responsável por 25% da carga poluidora despejada neste rio. Embora a Klabin tenha começado a pesquisar soluções de imediato para ambos os casos, as quais os resultados finais só apareceram na década de 1980, a sua legitimidade foi questionada.

Apesar dos problemas enfrentados no final do período, indicando questionamento da legitimidade da Klabin, há evidências de que a empresa desenvolveu a sua legitimidade ao longo do período, assim como buscou meios para mantê-la e através dela capturar valor.

6.1.3. Respostas ao Desafio da Diversidade

Apesar de algumas iniciativas de manter a integridade da empresa diante de seu crescimento e da conseqüente pressão geradora de fragmentação, as evidências indicam que a

Klabin tendeu a se fragmentar. Não foi possível identificar se tal fragmentação ocorreu contra a vontade de seus gestores ou se foi uma atitude deliberada de seus líderes.

Ao longo do período a Klabin efetuou expansões e aquisições. A empresa, que começou no setor de papel e celulose, expandiu seus negócios no setor, constituindo e adquirindo novas empresas. Além de se expandir no setor de papel e celulose, aumentando constantemente sua produção e seu *mix* de produtos, a Klabin participou de outros negócios, comprando fábricas ligadas ao setor de cerâmica (MNP, Caolim e Santa Luzia), implantando com outros sócios uma fábrica na indústria de nitroquímica, implantando uma fábrica de fósforos e comprando fazendas para criação de gado.

Para implantar as fábricas de papel, mais precisamente a CFP e a IKPC, e para reestruturar a MNP, a Klabin precisou importar mão-de-obra qualificada, pois não existia no Brasil. Com a aquisição da fábrica de Mogi, em 1975, a Klabin passou a atuar na produção de bens de consumo, até então inédito para a empresa. Essas evidências mostram o aumento da diversidade da Klabin. A Tabela 6.9 lista os fatos relacionados ao desafio da gestão da diversidade.

Tabela 6.9 - Fatos relacionados ao desafio da gestão da diversidade na primeira fase da Klabin.

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1899	Quando foi fundada a KIC, os sócios-gerentes tinham iguais responsabilidades e o mesmo direito de uso do nome da empresa.	+
1920	A filial no Rio de Janeiro já existia, porém não apresentava bons resultados, faltava transparência e conseqüentemente problemas de gestão. Wolff foi enviado para reestruturá-la.	-
1930-1940	Klabin montou um time de futebol com funcionários da empresa, chegando a disputar a 2ª divisão do campeonato carioca.	+
1931-1933	Klabin compra a MNP, entrando no setor de cerâmica. Ao assumir a MNP, Wolff, ao lado de Boris Abramson, gerente da CFP, assumiram seu comando. Demitiram 1/3 dos trabalhadores. O gerente técnico que ficara, foi embora em 1932 e o Assistente Comercial foi embora 2 meses depois. Contratado na Alemanha em meados de 1932 como técnico especializado, Engel voltou ao seu país de origem no ano seguinte pois não se adaptou.	-
1935	A Klabin constituiu a CNB, passando a atuar no setor nitroquímico.	-
1939	Wolff Klabin entrou na sociedade da Klabin	+
1943	A Klabin adquiriu a Empresa de Caolim Ltda..	-

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1945	Ema Gordon Klabin (representante do herdeiros de Hessel Klabin) e Samuel Klabin (representante dos herdeiros de Salomão Klabin) passaram a integrar o quadro de cotistas da KIC, como sócios-gerentes. As atividades de cada sócio são bem definidas: Horácio Lafer, atuando em SP, assume contatos comerciais e políticos; Samuel Klabin cuida das áreas técnicas e de produção, desenvolvendo também novos negócios; Wolff Klabin cuida das novas estratégias administrativas e de expansão do Grupo; os demais participam em cargos administrativos.	+
1948	Foi criado o Jornal de Circulação Interna da MNP chamado Boletim Manufatura	+
1950	Ao ser convidado por Vargas para ser seu ministro, Wolff indicou Horácio Lafer.	+
1953-1960	A Klabin fundou uma fábrica de fósforos de papel em SP, adquiriu sua concorrente no RJ levando suas máquinas para SP, se desfazendo da fábrica em 1960 e deixando de produzir fósforos.	-
?	Foi criado um manifesto apontando pontos negativos na fábrica, dentre eles as diferenças salariais em relação aos funcionários estrangeiros. Horácio Lafer exigiu que os responsáveis pelo manifesto se retratassem, o que foi feito apenas por 2 funcionários. Quem não se retratou foi desligado da empresa. Os 2 que se retrataram sofreram "uma rejeição moral" pelos outros funcionários e acabaram indo embora.	-
1960	É instituída uma administração profissional na PCC, essa constituída como controlada da KIC. Por exigência dos outros associados, foi criado um conselho de administração para ela.	?
1960	A construção da fábrica de Vila Anastácio foi acompanhada por diversos funcionários da Ponte Grande.	+
1961	Foi criado o conselho consultivo da KIC, porém atuando sem direito de gerência e deliberação. Ele é composto pelos sócios-gerentes opinando sobre planos de expansão e investimentos de maior vulto, controlando os resultados da empresa e fazendo sugestões aos administradores das fábricas.	+
1965	Foi criado o jornal de circulação interna Notas Montealegrenses na Klabin do Paraná	+
1965	O setor de seleção e treinamento do pessoal na IKPC iniciou um curso de orientação para novos empregados, o qual era dividido em duas partes. Na primeira oferecia informações gerais sobre a fábrica, como histórico da IKPC, regras e regulamentos, políticas de remuneração, etc.. Na segunda parte eram oferecidas informações específicas sobre o seu trabalho	+
1965	A Klabin comprou uma usina de azulejos em Santa Luzia, MG.	-
1966	Houve uma visita de funcionários das organizações Klabin de SP em Monte Alegre com a participação de Jacob Lafer e outros.	+
1967	Foi criado o Grêmio dos funcionários da Klabin do Paraná.	+
1967	A KIC transferiu o controle acionário da Rilsan para a Hoescht.	+
1974	A KIC possuía diversas fazendas de gado.	-
1974	A divisão de embalagens compreendia 3 fábricas de conversão de embalagens, uma fábrica de produção de papel miolo e uma fábrica integrada de papel, celulose e embalagens. Todas as matérias primas eram fornecidas pelos setores desta divisão ou pela IKPC.	+

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1974	Foi criada a KLACOM - Klabin Comunicações após concluírem que havia fábricas do Grupo realizando compras com urgência de matéria-prima com distribuidores que estavam adquirindo a matéria-prima de outras fábricas do Grupo a título de sobras.	-
1974	Foi criada a unidade de Porto Alegre de embalagens de papelão ondulado.	-
1975	Foi construída a fábrica de Mogi, comercializando bens de consumo, novidade para o Grupo.	-
1978-1979	Foi criada a Klabin Cerâmica, consolidando as empresas da Klabin voltadas ao setor de cerâmica, Klabin Embalagens, consolidando as empresas/fábricas de papelão ondulado com exceção da Ponsa e a IKPC passou a ter o controle da PCC e da Ponsa.	+

Em 1920 a Klabin precisou reestruturar seu escritório do Rio de Janeiro, capital do país, pois este não apresentava bons resultados, faltava transparência e conseqüentemente possuía problemas de gestão, evidenciando uma possível fragmentação.

A presença de funcionários estrangeiros que trouxeram o conhecimento da fabricação de papel para a Klabin foi um importante foco de heterogeneidade, fazendo surgir uma arena política (Mintzberg, 1985) gerando rivalidade. Norberto Schimidt, em depoimento ao centro de memória Klabin, relatou um caso em que alguns funcionários da IKPC escreveram um manifesto ressaltando pontos negativos, dentre eles as diferenças salariais em relação aos estrangeiros. Horácio Lafer quis que eles se retratassem, o que foi feito apenas por 2 funcionários. Os outros foram embora. Norberto relata, ainda, que os 2 que ficaram “não agüentaram a rejeição moral sobre eles” e foram embora.

Para Samuel Klabin, como o “país possui uma dimensão continental, conseqüentemente ele possui diferentes culturas. A cultura do Norte é totalmente diferente da cultura do Sul”. Existem evidências de que a Ponsa adquiriu uma característica própria.

A gente sofreu muito, ficou isolado do Sul, mas forçado a procurar soluções locais. Isso fez com que a Ponsa fosse tomando personalidade muito própria em relação ao resto do grupo (Depoimento de Paulo Abraham Filho) (Rodrigues, 2005, p. 94).

Houve tempo que forçamos a barra para não aparecer Klabin-Ponsa. Tivemos que fazer o nome Ponsa. Porque a gente só conseguiu uma fatia no mercado quando conseguiu ser Ponsa (Depoimento de Paulo Abraham Filho) (Rodrigues, 2005, p. 94).

Em depoimento ao Centro de Memória Klabin, Armando Menisk salientou a diferença de gestão e de comunicação entre a IKPC e a PCC. Ressaltou que na PCC as relações eram mais

informais, uma característica de seu diretor Cláudio Lobl, ao contrário da IKPC, onde tudo era muito formal e as “coisas só funcionavam com memorandos”.

A diferença de cultura observada entre as diferentes unidades da Klabin não deve ser considerada essencialmente prejudicial para a Klabin. Dependendo de como esta diversidade é gerida, pode ser benéfica ou prejudicial à empresa. No entanto, o fato relatado abaixo por Vilém Willer em Fibras e Ondas (out/86), evidencia uma fragmentação da empresa causada pela falta de comunicação entre as diferentes unidades, que pode representar também perdas que a empresa sofria pela falta de integração.

A sigla KLACOM é a abreviação de Klabin - comunicações. É uma organização criada em agosto de 1974 (...). As circunstâncias que levaram à criação da KLACOM (e que não carecem de uma nota humorística) dão uma idéia dos propósitos básicos. Desde 1970, eu havia sugerido a criação de um escritório central Klabin que coordenasse o intercâmbio de informações entre as empresas do grupo, tanto na área técnica quanto na área administrativa, principalmente no setor de materiais. Demorou até que em 74, um dia, o Sr. Samuel Klabin me chamou e perguntou: O Senhor sabe que a PONSA comprou a título de emergência um lote de soda de um revendedor em São Paulo? E sabe de onde veio? Da nossa fábrica em Monte Alegre que vendeu este lote a título de sobra. Agora para mim chega: Faça sua coordenação. Assim nasceu a KLACOM. Tivemos logo o apoio do Dr. Armando e obviamente do Diretor de Materiais da IKPC, Dir. Stukart, com sua equipe liderada pelo engenheiro Artur. Combinamos o sistema de reuniões mensais dos representantes das principais empresas do grupo Klabin, e a primeira reunião foi em 4 de outubro de 1974. Além destas reuniões freqüentadas principalmente pelo pessoal de compras, foram organizadas reuniões técnicas sobre determinados assuntos e visitas regulares às fabricas do grupo e a fornecedores importantes.

A empresa tomou algumas medidas para promover a sua integridade. Colaborou ativamente com grêmios de funcionários na Ponsa e na Klabin do Paraná, lançou jornais de circulação interna com colunas informativas sobre as diversas fábricas da Klabin e sobre funcionários, dentre outras informações. Eram realizadas também visitas de funcionários entre fábricas do grupo.

Em algumas aquisições e implantações de novas fábricas, foram utilizados funcionários de outras unidades, o que facilitaria a transferência da cultura da empresa para a nova unidade. Ao adquirir a MNP, Wolff Klabin utilizou Boris Abramson, gerente da CFP, como seu “braço direito” na administração da empresa. A construção da fábrica de Vila Anastácio foi acompanhada por diversos funcionários da unidade de Ponte Grande. Horácio Cherkassky comentou o resultado desta estratégia em Gralha Azul (out/1992):

A fábrica cresceu e uma característica que veio da Ponte Grande foi para a Vila Anastácio. Os elementos que trabalhavam na empresa tinham um amor muito

grande à empresa. Havia uma responsabilidade assumida. Eu acho que um grande fator de crescimento da Klabin, de desenvolvimento, foi a dedicação que os funcionários tiveram pela firma. Todos trabalhavam como se Klabin fosse deles.

Através do seu centro de treinamento, a Klabin do Paraná também se preocupava com o aumento da diversidade. Para tentar gerir a diversidade aumentada pelo crescimento da empresa, foram criados cursos de orientação para novos empregados que além de prepará-lo para seu posto de trabalho, passava informações gerais da empresa.

No nível societário, a empresa geriu seus problemas de sucessão através de uma definição clara das responsabilidades de cada sócio. Wolff Klabin, que não era herdeiro, conquistou sua posição de sócio através de seu desempenho dentro da empresa. Em depoimento reproduzido no Gralha Azul (jun/jul/1997), Arthur Oscar Bodstein descreve essas responsabilidades:

No início do Grupo Klabin os próprios donos administravam. Cada funcionário assumia a sua função e tinha que fazer quase de tudo subordinado, em geral, a um homem apenas. Foi a época do Sr. Wolff Klabin, Sr. Jacob Lafer, Sr. Abrahão Jacob Lafer, Sr. Samuel Klabin e Dr. Horácio Lafer. Mas em geral, nos reportávamos apenas para uma dessas pessoas. Era interessante! Sr. Wolff era extremamente humano, lidava com toda a parte do pessoal. Pelo que eu soube, jamais dispensou um operário. O Sr. Jacob era o homem que coordenava toda a parte financeira da empresa. O Dr. Abrahão Lafer cuidava de toda a parte jurídica. O Sr. Samuel já era o homem técnico, era o homem mais operacional. Ele era papelero, fez especialização na Alemanha. O Dr. Horácio Lafer era o homem político, que dirigia praticamente tudo. Quando tinha uma dificuldade muito grande nós sabíamos que quando Dr. Horácio chegasse, com aquela firmeza que ele tinha de tomar decisões, o problema se resolvia.

Em Klabin (1999), também é especificado as atividades de cada sócio:

Ema Gordon Klabin (representante dos herdeiros de Hessel Klabin) e Samuel Klabin (representante dos herdeiros de Salomão Klabin) passaram a integrar o quadro de cotistas da KIC, como sócios-gerentes. As atividades de cada sócio são bem definidas: Horácio Lafer, atuando em SP, assume contatos comerciais e políticos; Samuel Klabin cuida das áreas técnicas e de produção, desenvolvendo também novos negócios; Wolff Klabin cuida das novas estratégias administrativas e de expansão do Grupo; os demais participam em cargos administrativos.

Embora a Klabin tenha, no final do período, consolidado as empresas do Grupo na Klabin Cerâmica, Klabin Embalagens e IKPC, o que ajudaria a integrar as suas diferentes unidades, as evidências indicam que o aumento da diversidade implicou em uma fragmentação da Klabin.

6.1.4. Respostas ao Desafio da Gestão dos Recursos Gerenciais

Passando por um período muito difícil caracterizado pela escassez de mão-de-obra especializada, além de ter suas fábricas localizadas em locais distantes dos grandes centros urbanos, as evidências apresentadas indicam que a Klabin, inicialmente, teve que importar funcionários com conhecimentos para implantar suas fábricas e treinar os funcionários contratados no Brasil. Além de formar, é necessário que a empresa tenha a capacidade de reter os recursos que forma, pois, segundo Penrose (1959), estes recursos não são facilmente encontrados no mercado, deve haver um período de formação e adaptação. O Anexo 3, aliado aos fatos listados na Tabela 6.10, indicam que a empresa conseguia reter estes recursos. O relato abaixo extraído de Mauro Antunes em Gralha Azul (set/1991), época em que completava 30 anos de empresa, indica esta capacidade da Klabin.

Para os que iniciam carreira na empresa eu digo: Klabin é uma grande escola, onde todos aprendem e se desenvolvem. Tive oportunidade de conhecer outras empresas do ramo e acho que é difícil encontrar uma como a nossa. Tomo como base vários ex-funcionários que deixaram a Klabin para tentar a sorte em outras empresas, hoje nos ligam para retornar.

Pelas condições encontradas no início do período, em níveis mais operacionais, observou-se uma estratégia tardia de formação de recursos humanos. Em níveis gerenciais, a segunda geração foi preparada antecipadamente para assumir a gestão da empresa. Enquanto Horácio Lafer teve a oportunidade de se preparar em uma universidade, fazendo cursos no exterior em seguida, e Samuel Klabin estudou na Alemanha com o objetivo de se especializar em papel, Wolff foi preparado desde cedo trabalhando dentro da empresa e se desenvolvendo. Quando Wolff se afastou da Klabin, seu filho Israel Klabin, representando seus herdeiros, assumiu como sócio-gerente da empresa. Em seguida Armando Klabin e Daniel Klabin também passaram a sócios-gerentes.

Tabela 6.10 - Fatos relacionados ao desafio da gestão dos recursos humanos na primeira fase da Klabin.

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1903	Arrendamento da Fábrica de Salto de Itu, gerando oportunidade	+	+	

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
	para os sócios da Klabin adquirirem conhecimento sobre a produção de papel.			
1905-1910	A KIC importou técnicos europeus especializados para produção de papel.	-	+	
1905-1910	Maurício Klabin viajou pela Europa para conhecer a fabricação de papel, passando pelos principais países produtores de papel da época.	+		
1910-1920	Wolff começou na KIC como caixeiro-viajante em 1910. Em 1915 foi enviado ao RS para desenvolver um novo escritório na região. Em 1920 foi chamado para uma reciclagem, porém foi enviado para reestruturar o escritório do RJ.	+	+	
1920	Horácio se formou bacharel em direito pela Faculdade de Direito de São Paulo em 1920, tendo em seguida a oportunidade de fazer cursos na Alemanha de filosofia, finanças e economia.	+	+	
1928	O capital social da KIC ficou dividido entre os sócios-gerentes Hessel Klabin, Salomão Klabin, Wolff Klabin e Horácio Lafer, herdeiro de seu pai, Miguel Lafer.	+		
1931-1933	Foram contratados técnicos especializados da Alemanha para trabalhar na MNP e treinar os funcionários brasileiros.	-	+	
1931	Abramson, então gerente da CFP e escolhido por Wolff Klabin para auxiliá-lo na reestruturação da MNP, foi estudar a produção de porcelanas e cerâmicas nos EUA.	-	+	
1931	Na compra da MNP, foram mantidos 2/3 dos funcionários. O gerente técnico que fora mantido foi embora no ano seguinte. O assistente comercial pediu demissão dois meses depois.			-
1933	O segundo técnico importado da Alemanha para trabalhar na MNP retornou à Alemanha antes do término do contrato.			-
?	A CNB foi construída com 50 técnicos americanos que vieram junto da fábrica importada dos EUA.	-	+	
1937	Em 1937 começou a produção da Nitroquímica, tendo como diretor-técnico Eduardo Sabino de Oliveira, o mesmo que 3 anos antes fora com Wolff conhecer a indústria nos Estados Unidos.	+	+	
?	Para iniciar o projeto da fazenda de Monte Alegre os filhos de Salomão ficaram encarregados de “dar os primeiros passos” enquanto o resto da família administrava as outras empresas. Horácio Klabin foi o responsável pelo levantamento e identificação das riquezas geográficas da terra, enquanto que Samuel fora incumbido de pesquisar sobre os equipamentos nos Estados Unidos.	+	+	
1937	Em 1937, Samuel Klabin tornou-se tesoureiro da IKP, substituindo Jacob Klabin Lafer.	+		

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1945	Johnhny ingressou na CFP e em seguida foi enviado para a IKPC para trabalhar na montagem das máquinas. Em relato ao centro de memória Klabin, sua esposa, Ruth Schwartz, relatou que ele não entendia nada de montagem, precisava comprar livros e passar noites estudando-os.	-		
1945	Foram enviados funcionários da IKPC para treinamento no exterior, pois não havia mão de obra especializada.	-	+	
1945	Ema Gordon Klabin (representante do herdeiros de Hessel Klabin) e Samuel Klabin (representante dos herdeiros de Salomão Klabin) passaram a integrar o quadro de cotistas da KIC, como sócios-gerentes. As atividades de cada sócio eram bem definidas: Horácio Lafer, atuando em SP, assumiu contatos comerciais e políticos; Samuel Klabin cuidava das áreas técnicas e de produção, desenvolvendo também novos negócios; Wolff Klabin cuidava das novas estratégias administrativas e de expansão do Grupo; os demais participavam em cargos administrativos.	+		
1947	Horácio Lafer tornou-se diretor administrativo da IKPC.	+		
?	Na IKPC, Karl Zappert, diretor técnico da fazenda, era o responsável pela melhora da produção, tendo o engenheiro eletricitista chefe Ignácio Sporn, formado em Grenoble e Paris, como seu substituto quando necessitava viajar.	+		
1950	No início da década de 1950, a situação administrativa era a seguinte: Horácio Lafer estava em São Paulo, Samuel, Horácio Klabin e Jacob Klabin Lafer no Paraná e Wolff no Rio de Janeiro.	+		
1951	A Klabin criou uma fábrica piloto para a produção de papelão ondulado. Trabalhavam na fábrica aproximadamente 40 funcionários em apenas um turma de 8 horas.	+	+	
1953	Jordan foi passar 3 meses nos EUA para aprender sobre a fabricação de fósforos. Ao voltar, começou imediatamente a trabalhar na implantação da nova fábrica.	-	+	
1959	Daniel, Armando e Israel Klabin formaram junto de outros sócios a Companhia Sisal do Brasil (Cosibra), fabricando um tipo de barbante na região nordeste, mais especificamente na Paraíba.		+	
1960	No início dos anos 60, o Grupo Klabin investiu no setor de embalagens com a construção de uma fábrica em Vila Anastácio. Horácio (Cherkassky) foi então chamado a participar nesse projeto. Tinha também alguns operários já mais especializados que foram para Vila Anastácio.	+		
1962	A Klabin e o Senai estabeleceram um acordo de cooperação, criando uma escola do Senai em Monte Alegre visando o treinamento e aprimoramento de mão-de-obra. As aulas eram ministradas dentro do horário normal de trabalho, com 20 horas semanais. Os instrutores e técnicos eram disponibilizados pela Klabin.	+	+	

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
?	A Klabin possuía uma seção de treinamento, que oferecia cursos para os diferentes níveis de funcionários continuamente.	+	+	
1965	Faleceu Horácio Lafer			
1966	O engenheiro Vilém Willer trocou suas atividades na Klabin do Paraná por novos deveres na Direção Geral. Vale lembrar que ele acabara de fazer uma viagem passando por diversas fábricas de papel pelo mundo. Para ocupar seu lugar como diretor técnico da Klabin do Paraná, foi chamado o eng. Sirghardt Luger, o qual trabalhara no programa de expansão de Monte Alegre com o Dr. Aron.	+	+	
1967	Foi publicado em jornais do Rio e de São Paulo agradecimentos ao funcionário Francisco Taranto, que completava 60 anos como funcionário Klabin. Este já havia recebido diversas homenagens, sobretudo homenagens particulares de sócios da Klabin, quando completara 50 anos de empresa.			+
1967	A equipe formada para realizar o projeto Ponsa era composta basicamente por funcionários formados na Klabin e outros que conheciam a região.	+		
1968	Foram enviados trabalhadores de Goiana para as outras fábricas do grupo para treinamento.		+	
1971	"Na década de 70 há uma super oferta de papel no mercado. Na fábrica de Klabin do Paraná foi implantado regime de férias coletivas para os funcionários, devido ao excedente de produção na linha branca: papel imprensa, máquina VI e máquina IV."			+
1975	Em 1975, Isaac Henry Jordan, que saíra da fábrica 15 antes após instalar a fábrica de fósforos da Klabin, voltou para instalar uma fábrica em Mogi, permanecendo como gerente da unidade a partir de sua implantação.			+
1979	Faleceu Samuel Klabin. Quando novo, foi estudar na Alemanha com o objetivo de se especializar em papel. Foi presidente da ANFPC e da Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana - CICEIPA. Foi um dos fundadores da PCC e fazia parte da direção da CFP.	+	+	
?	Com a experiência adquirida na IKPC no processo de fabricação de papel Johnny Schwartz participou da instalação da fábrica de Del Castilho.	+		
?	Criação de Grêmios de funcionários com uma série de benefícios.			+
?	Colunas nos jornais de divulgação interna da empresa relatando feitos importantes de funcionários, destacando os funcionários que não tinham faltado no ano, oferecendo prêmios, destacando funcionários que completavam múltiplos de 5 anos de empresa, treinamentos efetuados.			+

A importação de mão-de-obra e também de expertise técnica representa a estratégia que a Klabin utilizou para preencher uma lacuna no Brasil que prejudicava o desenvolvimento de indústrias no país: atraso industrial e completa falta de mão-de-obra especializada. Essa solução foi utilizada na CFP, na MNP, na CNB, na Klabin do Paraná e na fábrica de fósforos.

No entanto, existe uma diferença fundamental na utilização de tal estratégia. Em alguns casos, esta estratégia era utilizada com antecedência, preparando recursos para empregá-los no futuro; em outros casos, com menor antecedência, preparando recursos para empregá-los de imediato, de forma tardia.

Na CFP, para solucionar este problema, a Klabin importou mão-de-obra dos principais centros produtores de papel, como a Alemanha, por exemplo. Ainda, através do arrendamento da Fábrica de Salto do Itu, seus sócios tiveram contato com a produção de papel, o que lhes gerou aprendizado. Funcionários da Fábrica de Salto do Itu também foram aproveitados na CFP. Na CNB, três anos antes de começar a operar a fábrica, Wolff tinha ido com o futuro diretor-técnico da fábrica, Eduardo Sabino, aos EUA conhecer a indústria. Ao construí-la, utilizou 50 técnicos que trabalhavam na fábrica nos EUA sob a direção de Eduardo. Tais fatos evidenciam uma preparação prévia dos recursos a serem utilizados.

A MNP e a fábrica de fósforos foram ao contrário. Com a MNP, surgiu a oportunidade de compra da fábrica, a Klabin efetuou a compra, e em seguida enviou aos EUA um funcionário para estudar a produção de cerâmica e porcelana. Na fábrica de fósforos, quando surgiu a idéia de construí-la, a Klabin enviou Isaac Jordan para passar 3 meses nos EUA conhecendo a produção deste tipo de produto. Assim que voltou, Jordan ficou responsável por construir a nova fábrica.

Em relação à Klabin do Paraná, a Klabin utilizou a mesma estratégia de importação de técnicos estrangeiros especializados. No entanto, além de importar, enviou técnicos que já trabalhavam na empresa para realizar cursos no exterior. Em depoimento conjunto ao Gralha Azul (mar/1992), os funcionários Felipe Bauka, Pedro Gonetecki e Lauro José de Souza, citaram Lauro como um exemplo que fora com mais 4 mestres e um engenheiro para treinamento na Finlândia. Neste caso, ficou clara a tentativa de formar os recursos que seriam necessários para implantar a Klabin do Paraná.

Em 1951, a Klabin montou uma fábrica piloto de conversão de embalagens de papelão ondulado próxima à CFP, na região conhecida como Ponte Grande, colocando em sua produção, inicialmente, uma turma de 8 horas com 40 funcionários. Tal fábrica tinha o objetivo de treinar e formar especialistas neste novo produto, evidenciando a antecipação e a formação de recursos humanos. Como resultado, em 1960 a Klabin construiu uma fábrica de papelão

ondulado em Vila Anastácio, tendo alguns técnicos mais especializados e Horássio Cherkassky como responsável pelo seu desenvolvimento, vindo da CFP. Evidenciando a antecipação de recursos, na implantação da fábrica de Del Castilho também foram utilizados funcionários com experiência adquirida na IKPC, como Jonhny Schwartz.

Como principais evidências de que a Klabin buscava formar seus funcionários, a Klabin estabeleceu um convênio com o SENAI, construindo uma escola do SENAI em Monte Alegre em 1965, visando o treinamento e aprimoramento de sua mão-de-obra. Nesta época, a Klabin do Paraná já possuía também uma seção de treinamento oferecendo diversos cursos para os funcionários de seus diferentes níveis hierárquicos. Seguindo na estratégia de treinamento e antecipação na formação de recursos humanos, ao implantar a Ponsa, no final da década de 1960, a Klabin enviou funcionários que iriam trabalhar na nova fábrica para outras fábricas do Grupo como treinamento, além de ter a equipe responsável pelo projeto composta de funcionários experientes da empresa e outros contratados com experiência na região, conforme Tabela 6.11.

Tabela 6.11 - Composição do grupo de projeto da Ponsa.

Nome	Histórico	Função
Armando Klabin	Sócio da Cosibra, na Paraíba, junto de seus irmãos Daniel e Israel Klabin e da família Velloso Borges. Indústria dedicada de um tipo de barbante a partir do sisal.	Aspectos estratégicos e contatos junto ao órgão de desenvolvimento e aos governos de Pernambuco e Paraíba.
Roberto Augusto Dutra	Diretor da Cosibra desde sua constituição.	
Vilém Willer	Diretor técnico da IKPC, convocado da matriz, em São Paulo, para onde acabara de se transferir após 18 anos de Monte Alegre.	Decisões mais técnicas sobre a produção de celulose, papel e papelão ondulado, os primeiros contatos com os fornecedores nacionais e estrangeiros e especificações de equipamentos.
Luís Vicente Bretas Noronha	Gerente da fábrica de Del Castilho, estudara e formara-se com Daniel Klabin na Escola Nacional de Engenharia.	
Miguel Cavalieri	Gerente de Vendas de Del Castilho	Estudo detalhado sobre o mercado Norte/Nordeste.
Evandro Carvalho Ribeiro	Agrônomo paraibano	Assessor nas peculiaridades regionais que trabalhara com Roberto na Cosibra.
Homero Leite	Arquiteto	

Nome	Histórico	Função
Antônio Carlos Vasconcelos	Arquiteto	
Anthenor Martins de Abreu	Engenheiro Civil paraibano	

6.1.5. Respostas ao Desafio da Gestão da Complexidade

As evidências indicam que ao longo do período a Klabin desenvolveu uma propensão a responder ao desafio da complexidade de forma sistemática, ao contrário do início do período, quando os problemas eram resolvidos de forma *ad hoc*. Especificamente no desafio da diversidade, é importante ressaltar que não foram encontradas evidências de que a Klabin respondeu de maneira sistemática ao aumento da complexidade.

Conforme a empresa cresce, é condição necessária que desenvolva mecanismos que resolvam os problemas decorrentes de seu crescimento de forma sistemática, resultando em um desafio que conseqüentemente impacta todos os outros. A Tabela 6.12 resume os fatos que representam respostas ao desafio da complexidade no período, indicando a quais desafios também se relaciona e o modo como a resposta foi dada.

Tabela 6.12 - Fatos relacionados ao desafio da complexidade na primeira fase da Klabin.

Data	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Resposta
1903	Arrendamento da Fábrica de Itu.	x			x	Sistemática
1905	Ida de Sócios da KIC à Europa para conhecer a produção de papel.				x	Sistemática
1907-1908	Patenteou espécies de plantas para produção de papel.	x	x			Sistemática
1909-1930	Constituição e expansões da CFP com importação das máquinas e de técnicos do exterior.	x				Sistemática
1915	Abertura de escritório no Sul com o envio de Wolff Klabin ao RS.	x			x	Sistemática
1915-1979	Desenvolvimento de bom relacionamento como governo e participação ativa em associações setoriais e de indústrias.		x			Sistemática
1920	Envio de Wolff ao escritório do RJ para reestruturá-lo	x		x	x	Adhoc

Data	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Resposta
1931-1940	Envio de amostras de araucária para testes na Europa.	x				Sistemática
1931-1932	Aquisição da MNP, importando em seguida técnicos e máquinas da Alemanha.	x			x	Adhoc
1934	Compra da Fazenda de Monte Alegre	x				Sistemática
1941	Importação de máquinas e funcionários no exterior para a Klabin do Paraná e envio de funcionários para treinamento.	x			x	Adhoc
1941	Foi organizado o Departamento Florestal para executar o reflorestamento e responsável pelas pesquisas florestais.	x				Sistemática
1941	A construção da Klabin do Paraná foi totalmente verticalizada, contando com hidrelétricas e termelétricas, estações de tratamento de água, oficinas elétricas e mecânicas, etc..	x				Sistemática
1943	Compra da Empresa de Caolim Ltda.	x				Sistemática
1946	Construção pela Klabin de núcleos residenciais em Monte Alegre.	x	x		x	Sistemática
1960	A Klabin criou uma fábrica piloto de embalagens de papelão ondulado.	x			x	Sistemática
1963-?	Visando maior segurança no trabalho, havia programas de treinamento específicos e uma coluna fixa no jornal informativo Notas Montealegrenses sobre o assunto.				x	Sistemática
1963-?	Estímulo aos funcionários à resolução definitiva de problemas nas máquinas.	x				Sistemática
1965	Testes realizados pela FAO aprovaram o papel produzido na Klabin.		x			Sistemática
1965	Vilém Willer, diretor técnico da Klabin, foi à Europa, percorrendo diversas fábricas de papel no continente.	x			x	Sistemática
1967	Projeto da PCC já visando novas expansões.	x				Sistemática
1967	Parceria com pequenos e médios proprietários para arrendamento de terras para reflorestamento	x		x		Sistemática
1970-?	A PCC criou a Agro-Florestal Celucat S/A, para desenvolver as atividades agrícolas e silviculturais, e a Serviços Sulflorestais Ltda., dedicada, especialmente, a estudar e explorar as florestas e também racionalizar a extração de madeira.	x				Sistemática
?	Paradas periódicas de produção para manutenção.	x				Sistemática

Na gestão da complexidade, foram encontradas evidências de que na primeira metade do século XX os problemas na produção eram resolvidos de forma *adhoc*, conforme ilustra a seguinte declaração de Edgar Leivas em Gralha Azul (set/1991):

A introdução do papel imprensa foi uma coisa maluca, uma coisa doida. Eu peguei tempo de não dormir noites seguidas, porque as máquinas dos jornais começam a trabalhar geralmente depois da meia noite, e eu tinha que ver a saída dos jornais, como o papel se comportava, o papel era uma coisa nova, nunca havia sido feito papel imprensa aqui no Brasil. A Klabin foi a pioneira. Eu passava noites e noites vendo o papel arrebentar. Quando arrebentava era um sufoco.

Mais para o final do período, as evidências indicam que a Klabin desenvolveu formas sistemáticas de resolução em seus problemas de produção, efetuando paradas periódicas e programadas de manutenção e estimulando seus funcionários a desenvolverem técnicas que resolvessem de forma definitiva tais problemas, conforme colunas extraídas do jornal de circulação interna Notas Montealegrenses e reproduzidas abaixo, exaltando os funcionários que tiveram sucesso, inclusive premiando-os.

A enroladeira da Máquina III, adaptada em 1959 para fabricar papelão, teve desde o início um defeito. (...) O enrolador Francisco, raciocinando com inteligência, chegou a uma solução simples (...). Francisco experimentou o sistema, aperfeiçoou-o e, depois, chamou nosso inspetor de segurança. Realmente não haveria mais perigo de acidente. A transferência tornou-se fácil e houve ainda redução da perda por refugo (Notas Montealegrenses, mai/1965).

Raimundo Pereira de Oliveira construiu um dispositivo fixado na turbina que tira a necessidade de desmontar grande parte de sua carcaça na hora de se fazer a retificação do coletor da excitatriz, uma operação demorada, reduzindo o tempo desta manutenção pela metade (Notas Montealegrenses, jun/1965).

O crescimento na produção de papel gera conseqüentemente uma maior necessidade de matéria-prima. Como existe um tempo necessário entre o plantio da árvore, seu crescimento e seu corte, e ainda, a atividade impacta o meio ambiente, a preocupação com a matéria-prima é institucionalizada na empresa, com origem em seus primórdios, desenvolvendo maneiras sistemáticas de responder ao desafio da complexidade ligado ao empreendedorismo. Em 1907 a empresa adquiriu patentes para alguns tipos de plantas. Nos anos seguintes, desenvolveu pesquisas com espécies variadas com a mesma finalidade. Ao constituir a Klabin do Paraná, foi criado um setor específico para esta atividade, que além de efetuar o replantio, efetuava pesquisas para melhorar a sua eficácia. Na PCC, foi criada a Agro-Florestal Celucat S.A., desenvolvendo atividades agrícolas e de silvicultura e a Serviços Sulflorestais Ltda., para estudo e exploração de florestas e extração de madeira. Também foram feitas parcerias com donos de propriedades vizinhas à PCC para arrendamento de terras e reflorestamento,

garantindo novas fontes de matéria-prima para a Klabin. No setor de cerâmica também há evidências da preocupação da Klabin com a garantia do fornecimento da matéria prima. Para acompanhar o crescimento da MNP, foi adquirida a Empresa de Caolim Ltda., que já era sua fornecedora.

Na primeira metade do século XX, devido às dificuldades impostas pelo atraso da indústria de papel e celulose no Brasil, a complexidade imposta ao desafio dos recursos gerenciais era respondida de forma *ad hoc*, geralmente importando o conhecimento do exterior através de funcionários. No entanto, as evidências apontam para o desenvolvimento de uma forma sistemática de formar novos recursos, enviando funcionários ao exterior para treinamento, criando parceria com o Senai, efetuando treinamentos através de um setor específico e também criando fábrica-piloto, como aconteceu quando a empresa começou a fabricar embalagens de papelão ondulado, além de utilizar funcionários experientes da empresa para atuarem em novos negócios.

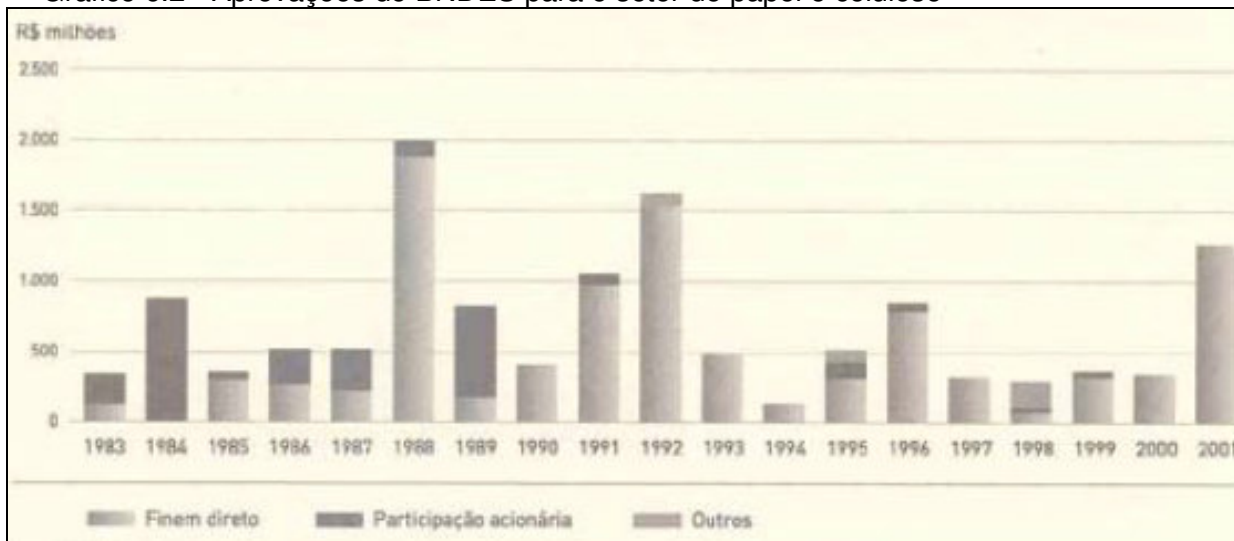
Na navegação no ambiente, a resposta ao desafio da complexidade foi identificada principalmente pela busca sistemática do desenvolvimento da legitimidade perante os diversos agentes que interagem com a empresa, como governo, indústrias, comunidades vizinhas e clientes. Apesar disso, a empresa passou por problemas no final do período, que no entanto foram resolvidos sistematicamente reduzindo as cargas poluidoras de suas fábricas.

6.2. 2ª Fase – A evolução da Klabin sob administração profissional (1980 a 2006)

Após um longo período que compreendeu o surgimento da empresa, o seu desenvolvimento e o início de sua profissionalização culminando com a abertura de capital da Klabin, a empresa começou a década de 1980 com uma gestão profissionalizada. A família Klabin passou a integrar o conselho de administração da empresa, sendo nomeados diretores para administrá-la.

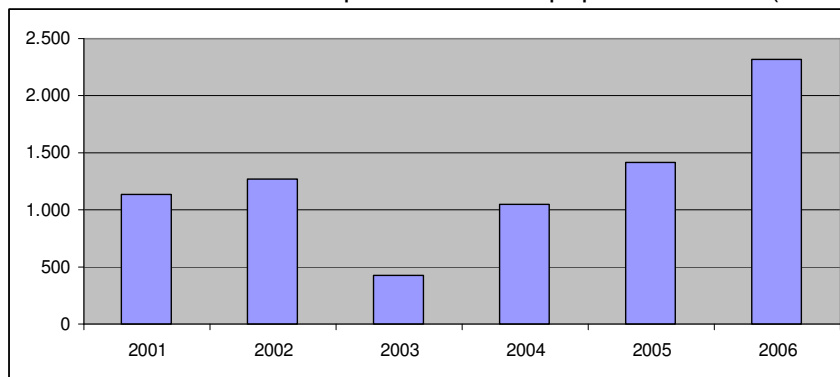
No período o setor de papel e celulose continuou recebendo financiamentos do BNDES, conforme se verifica no Gráfico 6.2. É importante destacar que na década de 1980 o BNDES atuava bastante através de participações acionárias, passando a atuar preponderantemente através de investimentos diretos nos anos seguintes. Após diminuir um pouco seus financiamentos para o setor nos anos 90, o BNDES voltou a financiá-lo a partir de 2001, conforme o Gráfico 6.3.

Gráfico 6.2 - Aprovações do BNDES para o setor de papel e celulose



Fonte: BNDES

Gráfico 6.3 - Desembolso do BNDES para o setor de papel e celulose (em R\$ milhões).



Fonte: BNDES

6.2.1. Respostas ao Desafio do Empreendedorismo

Seguindo a metodologia definida, os fatos que de alguma maneira estão relacionados a algum dos serviços empreendedores definidos por Penrose (1959) foram listados e classificados na Tabela 6.13.

Tabela 6.13 - Fatos relacionados ao desafio do empreendedorismo na segunda fase da Klabin.

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1980	A Klabin lançou no mercado o papel kraft extensível para fabricação de sacaria multifolhada, permitindo economia de papel na confecção do saco e diminuindo as perdas de produto embalado por ruptura da embalagem. Com a nova Máquina 7 em pleno funcionamento durante o ano, IKPC aumentou sua oferta de papel kraft e kraftliner e iniciou a produção de papel miolo de alta qualidade para a indústria de papelão ondulado.	+	+		
1980-1985	Iniciou um projeto visando a independência energética da Klabin do Paraná financiado por recursos próprios e por recursos do BNDES/FINAME.				+
1980-1983	Iniciou um projeto de instalação da Máquina n. 8 para produzir papel imprensa, aumentando em 50% a produção nacional de papel imprensa. Segundo Klabin (1980), tal aumento não sofreria prejuízos devido a planos de expansão de outras empresas, uma vez que a demanda futura permaneceria superior à capacidade somada das previstas produtoras de papel imprensa. No entanto, segundo Claudio Lobl, devido a um incêndio na IKPC danificando outras máquinas, foram utilizadas peças da máquina 8 para consertá-las. Mais tarde, por questões de mercado não foi feita a expansão em papel imprensa.	+		-	
1980	A Klabin Embalagens subscreveu um aumento de capital de Cr\$ 428 milhões, sendo Cr\$ 128,4 com recursos próprios e Cr\$ 299,6 milhões com recursos do programa FINAC. Esses recursos foram destinados a construção de uma nova fábrica de papelão ondulado em Piracicaba com capacidade produtiva de 2.500.000 m ² mensais, recebendo máquinas da unidade de Vila Anastácio. Foi adquirido também um prédio em São Leopoldo para mudança da filial de Porto Alegre e instalação de nova fábrica de caixas de papelão ondulado. Com estas expansões, a Klabin elevou sua capacidade de produção de embalagens em 30%. Nos anos seguintes, o aumento nas vendas esperado pela empresa não se concretizou.	+		-	+
1980-1983	A Ponsa fora projetada para empregar de 70 a 80% de bagaço de cana e o restante com aparas geradas pela própria fábrica de papelão ondulado. No entanto, foi constatado que bastava 30% a 40% de bagaço e o resto de aparas. Mais tarde, passou a utilizar apenas aparas na sua produção.			-	
1980-1986	Em períodos de dificuldades e/ou retração no mercado interno, a empresa exportava ou vendia no mercado interno os seus produtos.	+	-		
1981	Através da Celucat, subsidiária da PCC, a Klabin começou a produzir sacos multifolhados para acondicionar cimento, produtos químicos e ração, em geral.	+	+		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1981	Foi instalada uma nova fábrica de papelão ondulado em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, substituindo o escritório que havia sido montado em Porto Alegre. As máquinas foram trazidas de Vila Anastácio.	+			
1981-1982	A unidade de Vila Anastácio recebeu novas máquinas de conversão de embalagens de papelão ondulado.	+			
1981	A Klabin efetuou um lançamento público de debêntures não conversíveis, captando Cr\$ 1.950,00.				+
1982	O grande aumento na produção de papel imprensa na América do Norte gerou uma pressão nos preços deste tipo de papel na América Latina. A Klabin reduziu o seu preço até certo limite, sendo obrigada a diminuir sua produção para não operar no prejuízo.			+	
1982	A Klabin adquiriu o controle acionário da Riocell em leilão de privatização. A Riocell era produtora e exportadora de celulose branqueada de fibra curta (celulose de mercado). A aquisição foi efetuada através da KIV Participações, tendo como acionistas a lochpe e a Votorantim. A Klabin possuía 52% da KIV.	+	+		+
1982-2006	A Klabin apoiou a Tetra Pak, via fornecimento de cartão, no desenvolvimento do mercado de embalagens cartonadas no Brasil. Em conjunto, aperfeiçoaram o papel cartão que hoje envasa leites e derivados, sucos de fruta e outros alimentos presentes no dia-a-dia da população. A partir daí, a Klabin tornou-se a principal fornecedora da empresa na América Latina, qualificando-se para abastecer regularmente outras unidades mundiais. Em 2005, também confirmou sua qualificação como fornecedor global para as unidades da Espanha, Ucrânia, Rússia, Hungria, Cingapura e China – onde está instalada a maior fábrica mundial da Tetra Pak. Para transportar as bobinas, foi desenvolvida uma embalagem especial e reforçada, que mantém a integridade do cartão.	+	+		
1983	Foi finalizado o projeto para realizar o branqueamento da celulose fabricada na Riocell. Este processo era realizado na Noruega.	+			
1983-1985	Como resultado das pressões exercidas na empresa para reduzir sua carga poluidora no rio próximo à PONSÁ, a empresa parou a fábrica de celulose de bagaço de cana-de-açúcar e passou a produzir papelão ondulado a partir de aparas. Para isso, montou uma equipe para recolher aparas, implantando um sistema de recolhimento de aparas em Pernambuco e em outras localidades do Nordeste com um sistema semanal de pagamento, com financiamento para acondicionamento, guarda e transporte da aparas. Equipes da Ponsa visitaram fábricas, supermercados, magazines, prefeituras geradoras dos lixões para garantir o abastecimento de aparas. A produção foi ampliada, modernizada e informatizada.	+	+	-	

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1984-2006	Criado em 1984, em Santa Catarina, e 1987, no Paraná, o Programa de Fomento Florestal da Klabin surgiu da necessidade de promover uma integração da empresa com as comunidades onde ela está inserida. Com o programa, a empresa disponibiliza a tecnologia florestal aos pequenos e médios produtores rurais, inserindo-os em uma cadeia globalizada, promovendo o desenvolvimento regional, disponibilizando madeira e criando oportunidades para outros segmentos industriais. A madeira que a empresa compra de fomentados totalizou, em 2006, 8% do volume total consumido. Até 2012, a Klabin pretendia elevar esse percentual para 20% do total.		+		
1984	Foram criadas duas outras subsidiárias no exterior: a Klabin Forest Products Trade GmbH, com escritório em Hamburgo, e a Klabin Forest Products Antwerp, com sede na Antuérpia, na Bélgica. Ambas tinham técnicos e estoque de papéis para pronto atendimento aos clientes europeus.	+	+		
1985	Através da Riocell, adquiriu a Companhia Papeleira do Sul - CPS, que atuava no mercado de papéis para impressão. A fábrica era fisicamente integrada à Riocell.	+	+		
1985	As empresas do grupo realizaram investimentos financiados com apoio do BNDES. Estavam sendo executados projetos de expansão na Divisão Klabin do Paraná, aumentando sua produção de 450 mil para 600 mil toneladas/ano de papel com uma nova unidade de papel couché e aumento da capacidade de produção de papel kraftliner. Na CFP, foi inaugurada a 4ª linha de conversão para papel higiênico para produção de uma nova linha de papel toalha (Chiffon).	+			+
1985	Um projeto de ampliação da PCC para produção de papéis descartáveis a partir de fibras virgens estava em estudo, porém já havia sido aprovado pelo BNDES.	+			+
1985	Foi instalada uma máquina na Ponsa para fabricação de embalagens de polpa moldada com capacidade de produção de mais de 1 milhão de bandejas para ovos por mês. O objetivo era atender os mercados das regiões Norte e Nordeste.	+	+		
1986	Adquiriu a Bates, pioneira no Brasil na fabricação de sacos especiais para embalagens de cimento, rações e produtos químicos.	+			
1987	Instalou uma impressora considerada uma das melhores do mundo na fábrica de Piracicaba, além de instalar uma nova máquina em Vila Anastácio.	+			
1987	Foi inaugurada uma nova unidade de embalagens de papelão ondulado em Betim, Minas Gerais, para atender à região.	+			
1988	Entrou em produção a nova fábrica de celulose na Klabin do Paraná, produzindo celulose para fabricação de papel kraftliner nas máquinas 1, 2, 3 e 7 e papel imprensa nas máquinas 4 e 6, além de permitir a desativação de outras 2 fábricas de celulose.	+			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1988-1989	A PCC começou a traçar metas de exportação de papel kraft buscando novos mercados para absorver o aumento de produção. A empresa já exportava para a Europa e para o extremo oriente. Em 1989, foi efetuada a primeira fase de expansão da PCC, aumentando a produção da fábrica de 90 mil toneladas/ano para 130 mil toneladas/ano. A segunda etapa, elevando a capacidade em mais 60 mil toneladas/ano obteve financiamento do BNDES e do IFC e foi concluída em 1992.	+	+		+
1989	A Riocell possuía um Centro Tecnológico, onde eram desenvolvidas atividades que buscavam racionalizar o sistema produtivo e projetar usos alternativos para a celulose.		+		
1989	Comprou a Companhia de Celulose da Bahia - CCB, criada para produção de celulose de sisal, com o objetivo de transformá-la em fabricante de celulose branqueada de eucalipto. Seu nome foi alterado para Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A. - KFPC.	+			
1989	A Divisão Klabin do Paraná efetuou uma parada de 1 mês para reformar a máquina de papel n. 7, aumentando sua capacidade de 700 toneladas para 1000 toneladas/dia de papel kraftliner.	+			
1989	Foi constituída a Norcell, uma associação entre a Copene e a Riocell visando uma nova fábrica de celulose branqueada de eucalipto na Bahia.	+	+		
1990	Adquiriu a Companhia de Papéis S.A. - COPA, formada por duas fábricas instaladas em Cruzeiro (SP) e Mendes (RJ), produtoras de papéis descartáveis. Com esta aquisição, a Klabin consolidou-se como líder neste segmento de mercado.	+			
1989-1999	Formou uma Joint Venture com a empresa Boise Cascade Corporation, uma das maiores fabricantes de madeira para construção dos EUA, para atuar na produção e comercialização de produtos de madeira pinus.	+	+		
1989-1999	Fez um acordo de fornecimento de carrier boards com a Mead Embalagens LTDA., uma unidade de negócio da Mead Packaging, um dos maiores produtores mundiais de sistemas de embalagens múltiplas.	+			
1991	A nova fábrica de caixas de papelão da Divisão de Papelão Ondulado, em Jundiaí, entrou em operação, substituindo a unidade de Vila Anastácio, que conseqüentemente foi desativada, aumentando em 20% a capacidade de produção de embalagens de papelão ondulado da Klabin.	+			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1992	Das 32.000 toneladas de papéis da linha marrom (kraftliner e duplex branco) produzidas por mês na Klabin do Paraná, 17.000 eram vendidos para clientes do exterior e 15.000 para clientes brasileiros. A produção de 12.000 toneladas de papéis da linha branca era absorvida por clientes brasileiros. Os principais clientes externos de papel kraftliner estavam situados na Europa, liderados por Itália, Alemanha, Inglaterra e Bélgica. Clientes mexicanos e argentinos compram papel duplex branco. A carteira de exportação da Klabin do Paraná compreendia clientes de mais de 25 países.	+	+		
1992-1994	A Klabin assumiu o controle da administração da Alcântara, fábrica de papéis reciclados que fornecia para as fábricas de embalagens da Klabin. Em 1994 a Klabin adquiriu esta fábrica.	+			
1992-1995	A Riocell aumentou sua capacidade produtiva em 140%. O projeto de expansão da Riocell foi realizado para responder ao acirramento da concorrência mundial, à internacionalização da indústria, ao aumento da demanda de fibras de eucalipto e à concentração em grandes grupos e proteção de mercados, sobretudo no hemisfério sul.	+		+	
1994	Através de um joint venture com as empresas Lenzing AG e a International Finance Corporation (IFC), constituiu a Bacell, no pólo petroquímico de Camaçari, Bahia, para produção de celulose solúvel de alta qualidade destinada à indústria têxtil interna e externa. Os investimentos utilizaram financiamentos do BNDES, da IFC e do Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG), sob a forma de empréstimos a longo prazo. Entrou em operação comercial em 1996.	+	+		+
1993	Realizou suas primeiras emissões de eurobônus, captando US\$ 60 milhões em abril com prazo de vencimento de 5 anos e mais US\$ 60 milhões com prazo de vencimento de 8 anos em dezembro.				+
1993	A PCC inaugurou uma nova linha de papel tissue, deixando de produzir apenas papel kraft.	+	+		
1994	Lançou ADR's de nível um após aprovação da SEC-USA, CVM e Bacen, além de efetuar nova captação através de Eurobônus.				+
1994	Com o início de operação da Máquina de Revestimento n.º 2 para produção de cartões revestidos, a Klabin do Paraná passou a produzir um novo produto para embalagens, com características especiais, em atendimento às especificações definidas pelo cliente. Com esta nova máquina a Klabin também poderia produzir o White Top Revestido, um cartão branco revestido para produção de caixas de embalagens, principalmente frutas, e o Carrier Board, um cartão revestido para produção de caixas para transportes de pequenos vasilhames.	+	+		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1994	Com um estande montado exclusivamente com peças derivadas do eucalipto, a Klabin do Paraná participou da FENAM - Feira Nacional de Máquinas para Madeira, em Curitiba. A intenção foi mostrar todo o potencial do eucalipto para utilizações mais nobres, nas indústrias moveleiras, de pisos, de artefatos de madeira, entre outras. Essa aplicação do eucalipto causou grande impacto e interesse nos visitantes, já que o costume geral com relação ao seu uso nunca possibilitou outras utilizações. Para o setor de papel e celulose, o eucalipto é importante insumo. Fora desse contexto ele é utilizado apenas na queima para fins energéticos.		+		
1996	A Klabin adquiriu a participação da Votorantim na Riocell.	+			
1996	Iniciou um projeto de expansão da capacidade de produção da Unidade do Paraná para 600 mil toneladas/ano.	+			
1996	A Klabin efetuou nova emissão de eurobônus no valor de US\$ 70 milhões.				+
1997	Foi inaugurado o Projeto de Otimização da Produção - POP, visando modernizar e ampliar seu processo produtivo. Dos 206 milhões investidos, 148 milhões foram financiados pelo BNDES, 18 milhões pelo Banco Alemão de Desenvolvimento DEG e os 40 milhões restantes foram recursos próprios da Klabin. O projeto aumentou a produção de celulose em 90 mil toneladas/ano e de papel em 45 mil toneladas/ano, além de efetuar melhorias em diversas etapas da produção. O projeto também realizou melhorias em pontos que foram identificados por uma auditoria ambiental contratada pela Klabin em 1991 por livre iniciativa.	+		+	
1997	Iniciou as operações de uma joint venture em partes iguais com a Kimberly Clark - maior fabricante de produtos sanitários e de higiene pessoal do mundo -, criando a KCK Tissue S/A, na Argentina. A KCK adquiriu a Tissuecel S.A., atuante no mercado de papéis sanitários, reformando-a e adquirindo novos equipamentos. A sua capacidade de produção ficou em 20 mil toneladas/ano.	+	+		
1997	Repetiu a parceria com a Kimberly-Clark feita na Argentina, agora no Brasil, formando a Klabin Kimberly S.A..		+		
1997	Além de novos financiamentos de longo prazo adquiridos no BNDES, a Klabin captou um empréstimo no valor de US\$ 60 milhões através de linha pre-export.				+
1998	Começou a produção de uma nova fábrica em Pilar, na Argentina, chamada Celucat Argentina. A fábrica produzia sacos e envelopes.	+	+		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
1998	Através de seu planejamento estratégico, a Klabin se reorganizou para diminuir a participação de <i>commodities</i> no volume total de seus produtos vendidos. Assim, a Unidade do Paraná diminuiu a sua produção de kraftliner e aumentou a produção da linha recém-lançada Klabin Boards, uma linha de papéis especiais para embalar alimentos industrializados, bebidas, cereais, etc.. A Unidade de Papelão Ondulado foi adaptada para utilizar mais aparas e menos kraftliner. A Bacell passou a dar prioridade na fabricação de celuloses especiais, a Riocell na fabricação da celulose de mercado. A Celucat concentrou-se na fabricação integrada de celulose não branqueada de fibra longa, papel kraft e sacos multifolhados.		+	+	
1998	Foi concluída a instalação de uma nova máquina de papel na fábrica de Piracicaba com capacidade de produção de 100 mil toneladas/ano de papel miolo e <i>testliner</i> utilizando aparas de papel como matéria-prima e contribuindo para diminuir a demanda por kraftliner.	+	+		
1999	A Klabin adquiriu a Lalekla, uma empresa que possuía cerca de 12% de participação no segmento de produtos institucionais como toalhas de papel e papel higiênico para restaurantes, hotéis e empresas em geral.	+	+		
1999	A Klabin adquiriu a Barcraft, uma das maiores fabricantes do nordeste de papéis absorventes e sanitários, possuindo cerca de 25% do mercado só na Bahia, seu mercado principal. Com a Barcraft, a Klabin aumentou a sua capacidade de produção de produtos para fins sanitários em 22 mil toneladas/ano (para efeitos de comparação, o volume de vendas da Klabin deste tipo de papel em 1999 foi de 133 mil toneladas).	+	+		
1999	Os ativos florestais da empresa passaram a ser gerenciados por uma unidade de negócios, a Klabin Madeira, deixando de utilizar estes ativos simplesmente como matéria-prima e buscando proporcionar ganhos de capital.	+	+		
1999-2001	Começou a ser implantado o sistema SAP, um programa integrado de gestão. Em 2001, todas as 26 unidades estavam integradas por este sistema.			+	
1999	A Klabin integrou as áreas comerciais das unidades de embalagens da empresa, investindo em logística e disponibilizando ao cliente a compra on-line.		+		
1999	A Klabin emitiu debêntures não conversíveis captando R\$ 150 milhões para reduzir sua exposição em moeda estrangeira.				+

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
2000	A Klabin adquiriu a Igaras, elevando sua participação no mercado de embalagens de papelão ondulado de 18% para 31%. Para efetuar a aquisição no valor de US\$ 510 milhões, incluindo a assunção de financiamentos de US\$ 112 milhões, a Klabin efetuou um empréstimo de R\$ 329 milhões e os R\$ 278 milhões restantes foram provenientes de uma emissão primária de ações preferenciais, onde o BNDESPar adquiriu a totalidade, passando a deter 21% do capital total da companhia.	+			+
2000	Foi feita uma parceria com a empresa norueguesa Norske Skog para produção de papel imprensa, constituindo a Norske Skog Klabin.	-			
2000	A Klabin adquiriu o controle integral da Riocell através de uma permuta de ações da Klabin por ações da Klabin Riocell. Foi também iniciado o projeto de ampliação da capacidade de produção da Klabin Riocell, que terminou em 2002, aumentando de 300 mil toneladas/ano de celulose (das quais 250 mil toneladas branqueadas) para 405 mil toneladas de celulose branqueada.	+			+
2000	A Klabin elevou sua participação acionária na Bacell de 61% para 81% através de uma transferência de dívida de R\$ 192 milhões.	+			+
2000	A Klabin efetuou investimentos da ordem de R\$ 1 bilhão.	+		-	
2001	Com a queda no consumo de papel imprensa, a máquina utilizada para produzir este tipo de papel foi aproveitada para produção de kraftliner.	+			
2001	A Klabin, através da KCK, lançou duas categorias novas de produto desenvolvidas com tecnologia exclusiva da Kimberly Clark: papel higiênico umedecido e toalhas de papel laváveis e reutilizáveis.		+		
2001	A Klabin participou da criação da Pakprint S.A. em associação com outras 4 empresas do setor (International Paper, Ripasa, Suzano e Votorantim) . A Pakprint é uma portal na internet voltado à divulgação, prestação de serviços e comercialização de papel e celulose.		+		
2001	Foi iniciado o projeto de expansão da unidade de Guaíba, elevando sua capacidade de produção de 300 mil para 400 mil toneladas/ano.	+			
2002	A Klabin aderiu ao nível 1 de governança corporativa da BOVESPA.				+
2002	O volume da dívida da Klabin em moeda estrangeira passou de 74% em 2001 para 34% do endividamento total em 2002 após uma emissão de debêntures no valor de R\$ 1.036 milhões.			+	
2002	Foi iniciada a instalação de uma planta de reciclados para a produção de papéis descartáveis em Correia Pinto (SC).	+			

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
2002-2003	Com problemas financeiros, a Klabin transferiu o controle da Riocell para a Aracruz, vendeu a Bacell para a RGM International e desfez as joint-ventures com a Kimberly Clark (na Argentina e no Brasil) e com a Norske Skog. Assim, a Klabin parou de produzir celulose de mercado, celulose solúvel, papel imprensa e descartáveis, concentrando-se apenas nos negócios de papéis e cartões para embalagem, caixas de papelão ondulado, sacos multifolhados e envelopes, além de madeira. O nível de endividamento líquido da empresa caiu de R\$ 2.821 milhões em 2002 para R\$ 513 milhões em 2003 e as ações da Klabin valorizaram 265%, contra 97% da BOVESPA.			-	
2003	A máquina 6, que produzia papel imprensa, foi adaptada e passou a produzir kraftliner, contribuindo para aumentar em 30% a produção deste tipo de papel da empresa.	+			
2003	Foi definida uma estratégia financeira baseada em 3 pontos: Dívida Líquida/EBITDA inferior a 1,5; Dívida Líquida/Capitalização Total máxima de 35% e retorno dos investimentos acima do custo de capital da empresa (WACC).			+	
2003	Atuando com foco na linha de embalagens, a Klabin desenvolveu uma série de novos produtos como: Heavy Duty, para transporte de líquidos e pastosos, KlaKold, destinado a embalagens refrigeradas, Bag in Box, embalagem descartável para produtos fluídicos, como iogurtes, óleo e produtos químicos, embalagens de transporte display e paletes em papelão ondulado com características semelhantes às paletes de madeira, porém recicláveis.		+		
2004	Passou a utilizar o EVA® como medida de resultados.			+	
2004	A empresa registrou um programa de emissão de debêntures não conversíveis totalizando R\$ 1 bilhão. Deste total, foram emitidos em 2004 R\$ 314 milhões.				+
2004	A Klabin passou a negociar créditos de carbono na Chicago Climate Exchange.		+		
2005	Atuava em parceria com o STFI-Packforsk, centro de pesquisa da indústria de papel, celulose e embalagem da Suécia, que é referência mundial em inovação de produtos com alto valor agregado.		+		
2005	A Klabin era a única empresa a fabricar um papel cartão com características necessárias para preservar e aquecer alimentos suportando grandes variações de temperatura sem alterar o sabor. Este papel cartão foi utilizado nas embalagens dos lanches Hot Pocket, da Sadia.		+		

Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos
2006	Foi desenvolvido e registrado o primeiro projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) pela Klabin na United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). O segundo projeto envolve a expansão em Telêmaco Borba (PR), que contempla a instalação de tecnologia de ponta para a queima de biomassa.		+		
2006	Começaram as obras do projeto de expansão MA 1100 na Unidade Monte Alegre, passando das atuais 700.000 toneladas/ano para 1,1 milhões de toneladas/ano. O projeto é financiado por recursos próprios e pelo BNDES, que aprovou o financiamento de R\$ 1,7 bilhões (o quinto maior financiamento aprovado pelo BNDES). Com o projeto de expansão da Unidade Monte Alegre, a unidade será a décima maior fábrica de papel do mundo e a Klabin passará a ser a sexta maior fabricante global de cartões de fibras virgens. O projeto é concentrado na expansão da produção de cartões revestidos, produto de maior valor agregado.	+			+
2006	Na Feira Internacional de Negócios de Supermercados - Apas 2006, a Klabin apresentou embalagens display e a caixa check out para transporte de mercadorias pelo cliente, substituindo sacolas de plástico.		+		
2006	A Klabin começou a comercializar o sistema Easy Open, um sistema que facilita a abertura de embalagens de papelão ondulado, reduzindo a necessidade de manuseio e consequentemente o risco de danos aos produtos interno à embalagem.		+		
2006	A Klabin lançou na Unidade de Jundiá a Caixa Fácil, uma embalagem genérica para pequenos produtores de frutas e legumes em 5 modelos com montagem manual e automática, comportando de 6 a 50 quilos.		+		

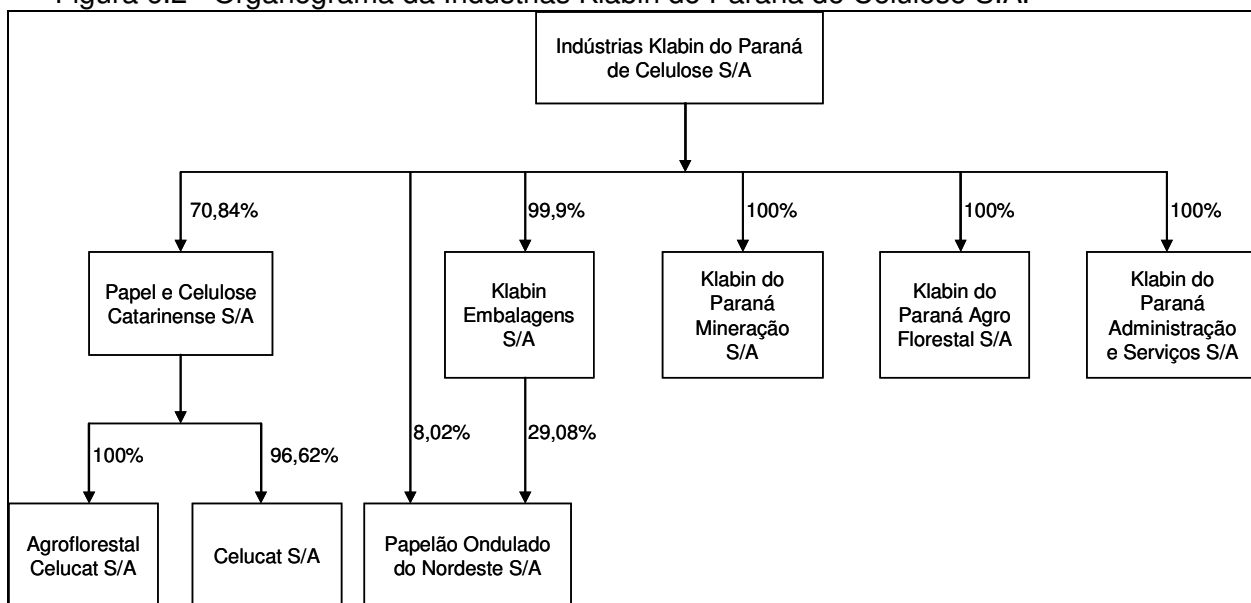
➤ Ambição

As evidências indicam que o serviço empreendedor do tipo ambição se manteve presente na Klabin ao longo desta fase, embora no final do período a empresa tenha se desfeito de alguns de seus ativos e se retirando de alguns negócios em que participava.

No início do período, após a reestruturação da Klabin, os negócios não relacionados à produção de papel e celulose não passaram ao controle da Klabin do Paraná. Assim, os negócios de cerâmica e de pecuária constituíram negócios separados, controlados pela família porém não mais fazendo parte da empresa Klabin, neste momento denominada Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S/A. Seu organograma no início do período pode ser visto na

Figura 6.2. A Klabin Mineração era responsável por fornecer insumos necessários para a produção, como carvão. Em 1983 foram incorporadas a Companhia Fabricadora de Papéis e a Klabin Papéis, empresas produtoras de papéis para fins sanitários.

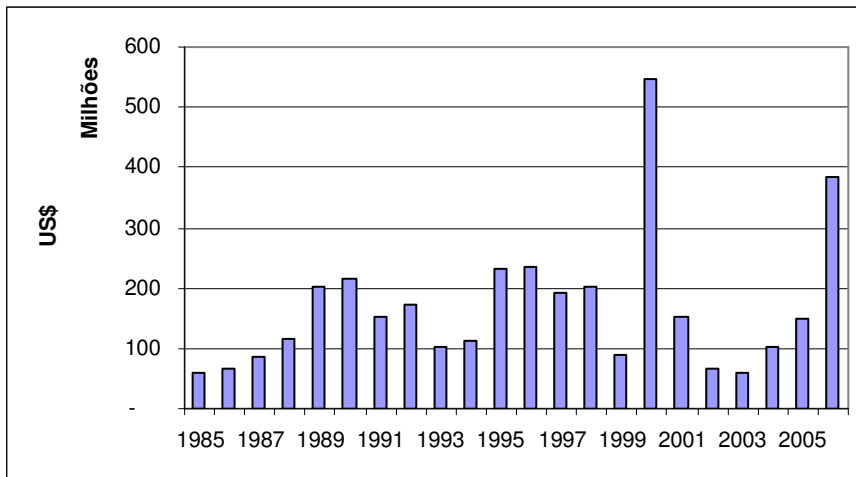
Figura 6.2 - Organograma da Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A.



Fonte: Klabin (1981)

Ao longo do período, a Klabin efetuou diversas expansões orgânicas e algumas aquisições, todas elas produtivas, visando aumentar sua capacidade produtiva e explorar novas oportunidades relacionadas à produção de celulose e papel, como produção de celulose branqueada de eucalipto e celulose solúvel. Além das expansões, foram realizados investimentos constantes que contribuiriam para o aumento de produção das unidades. O Gráfico 6.4 apresenta o volume de investimentos realizados pela empresa durante o período. Destacam-se os valores de 2000, ano que ocorreu a aquisição da Igaras e o de 2006, ano em que iniciaram as obras do projeto de expansão MA 1100.

Gráfico 6.4 - Investimentos anuais realizados pela Klabin em dólares. ¹



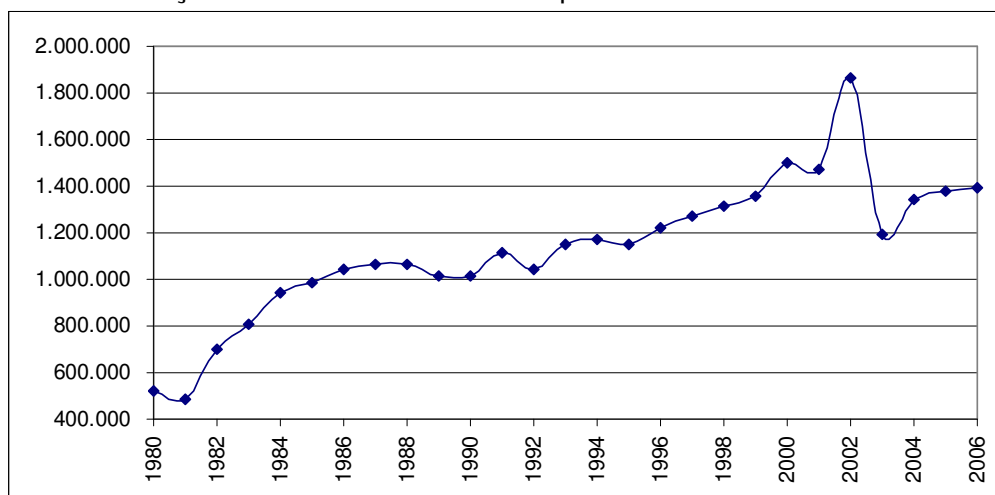
Fonte: Relatórios Anuais da Klabin

Dentre as aquisições efetuadas pela empresa no período, destacam-se a aquisição da Riocell em 1982, uma empresa produtora de celulose branqueada de eucalipto, também chamada de celulose de mercado, e a aquisição da Igaras, em 2000, a segunda maior produtora de embalagens de papelão ondulado do Brasil. Esta aquisição elevou a participação da Klabin no mercado de embalagens de papelão ondulado de 18% para 31%. No período a Klabin efetuou também as seguintes aquisições: Cia. Papeleira do Sul, através da Riocell; Bates, pioneira na produção de sacos especiais; Cia. de Celulose da Bahia, para produção de celulose solúvel; a Companhia da Papéis S.A. – Copa, produtora de papéis para fins sanitários; Barcraft, produtora de papéis para fins sanitários; e a Lalekla, produtora de papéis para fins sanitários no segmento institucional.

Embora no início do período tenha sido elaborado um projeto para aumento da capacidade de produção de papel imprensa, o qual acabou não sendo implementado, a importância deste tipo de papel para o grupo diminuiu ao longo do período, até que o Grupo se desfez do negócio em 2003. Os outros negócios da empresa foram expandidos ao longo do período, com destaque para os negócios de produção de embalagens. O volume de vendas da empresa apresentou um aumento de 166% no período. O Gráfico 6.5 apresenta o histórico do volume de vendas da empresa ao longo do período. Com as seguidas expansões, a Klabin manteve-se como a maior produtora de papéis do Brasil, como pode ser verificado na Tabela 6.14.

¹ Os valores correspondentes aos anos de 1998 a 2006 foram convertidos de real para dólar através das taxas de câmbio comerciais de venda médias de cada ano obtidas em www.ipeadata.gov.br.

Gráfico 6.5 - Evolução das vendas da Klabin no período.



Fonte: Relatórios Anuais da Klabin

Tabela 6.14 - Maiores produtores de papel ao longo do período (em toneladas).

1985		1993		2005	
Grupo Klabin	697.904	Grupo Klabin	866.294	Klabin S.A.	1.455.888
Grupo Suzano	376.307	Grupo Suzano	531.285	Grupo Suzano	825.763
Champion Papel e Celulose Ltda.	248.934	Grupo Votorantim	465.141	International Paper do Brasil Ltda.	622.824
Grupo Simão	238.037	Grupo Ripasa	334.750	Votorantim Celulose e Papel S.A.	604.874
Grupo Ripasa	221.173	Champion Papel e Celulose Ltda.	334.557	Grupo Ripasa	512.300
Rigesa Cel., Papel e Embalagens Ltda.	199.443	Grupo Igaras	286.911	Rigesa Celulose, Papel e Embs. Ltda.	311.175
Manville Produtos Florestais Ltda.	157.402	Rigesa Cel., Papel e Embalagens Ltda.	236.316	Orsa Celulose, Papel e Embs. Ltda.	276.061
Grupo Trombini	115.214	Grupo Trombini	212.656	Trombini Industrial S.A.	195.522
Pisa - Papel de Imprensa	98.846	Pisa - Papel de Imprensa	156.829	Norske Skog Pisa Ltda.	170.421
Papirus Ind. de Papel S.A.	73.887	Indústrias de Papel Arapoti SA	93.134	Celulose Irani S.A.	168.575

Fonte: BRACELPA

Aproveitando a seu grande patrimônio florestal, com florestas plantadas através do domínio de técnicas de seleção, cultivo e manejo florestal, a Klabin passou a enxergar este ativo como uma nova fonte de recursos, deixando de utilizá-lo apenas como fonte de matéria-

prima. A vontade de gerar recursos com este novo negócio culminou com a criação da Klabin Madeira em 1999. Em 2006, este negócio representou 10% da receita líquida da empresa.

No final de 2002, passando por uma crise financeira, a empresa se desfez dos negócios de celulose branqueada de eucalipto, celulose solúvel, papel imprensa e papéis para fins sanitários. Segundo Daniel Klabin, a crise adiantou um processo de saída dos negócios de papel imprensa e papéis sanitários. No entanto, os controladores da Klabin não tinham a intenção de sair do negócio de celulose. Após a saída da empresa do negócio de papel imprensa, a máquina n.º 6 foi utilizada para produzir papel kraftliner, aumentando em 30% a capacidade de produção deste tipo de papel da Klabin.

Com a crise financeira resolvida, a Klabin passou a se dedicar ao negócio de embalagens. Em 2006, começaram as obras do novo projeto de expansão da Unidade Monte Alegre, denominado MA 1100. A Klabin adquiriu uma nova máquina de papel, denominada n.º 9, elevando a capacidade desta unidade de 700 mil toneladas/ano para 1.100 toneladas/ano e demonstrando que apesar das dificuldades recém enfrentadas, o serviço empreendedor do tipo ambição permaneceu presente na Klabin.

➤ Versatilidade

Analisando os fatos, conclui-se que a Klabin, embora tenha voltado suas atenções unicamente para o setor de papel e celulose, manteve o serviço empreendedor do tipo versatilidade presente na empresa. Após reestruturar-se, focando seus negócios em um único setor, a Klabin buscou desenvolver novas oportunidades com diferentes tipos de produtos, conforme listados na Tabela 6.15.

A entrada da empresa na produção de celulose de mercado aconteceu em 1982, através da aquisição da Riocell. A Riocell era uma empresa basicamente produtora e exportadora deste tipo de produto, possuindo uma grande área de florestas plantadas de eucalipto que serviam como matéria-prima para a produção.

Tabela 6.15 - Diferentes negócios que a Klabin participava em 2000.

Negócio	Participação na Receita Líquida em 2000
Descartáveis	21%
Caixas de Papelão Ondulado	20%
Papéis para Embalagens	19%
Celulose (solúvel e de mercado)	19%
Papéis de Imprensa/Imprimir	9%
Sacos e Envelopes	9%

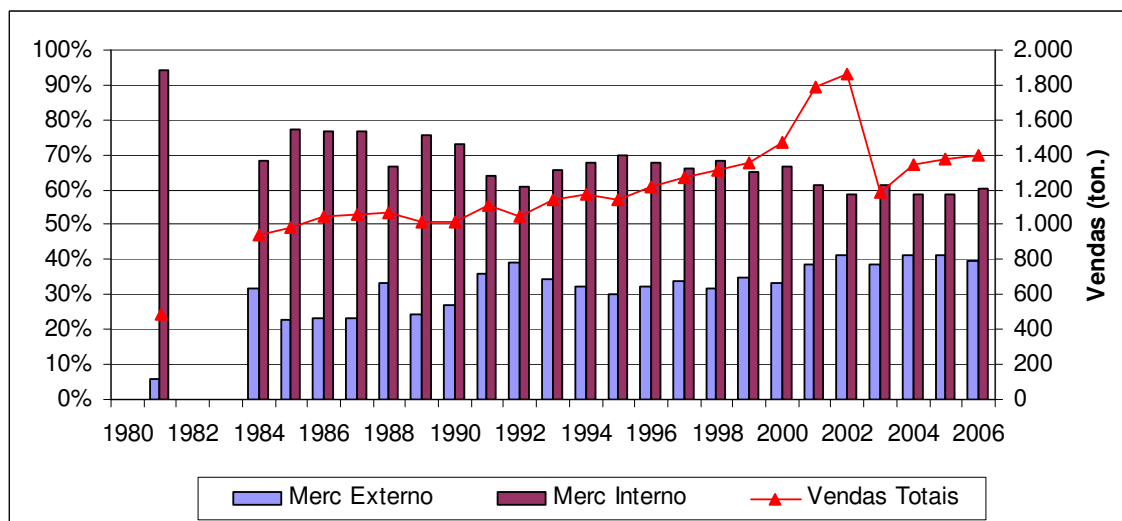
Negócio	Participação na Receita Líquida em 2000
Outros (incluindo madeira)	3%

Embora esta diversidade de negócios não fosse bem vista pelos analistas do mercado, ela demonstra a versatilidade da Klabin. Estes analistas argumentavam que a empresa não teria condições de efetuar os investimentos necessários em todos os negócios, o que a forçaria mais cedo ou mais tarde a escolher entre papel ou celulose. Em 2002, devido a uma grave crise financeira, a Klabin, escolhendo se desfazer de ativos para solucionar a crise, resolveu se desfazer dos negócios de papel imprensa, papéis para fins sanitários e celulose. Segundo Armando Klabin, a venda dos negócios de papel imprensa e papéis sanitários apenas foi adiantada, pois seria um movimento que a Klabin iria realizar, mas a venda dos negócios de celulose não.

Durante a década de 1980, com dificuldades devido ao crescimento da demanda mundial abaixo do esperado e também às oscilações cambiais, conseqüentemente com impactos nos preços do papel, a Klabin inicialmente adotou uma estratégia de exportar conforme a situação. Em seguida criou subsidiárias na Europa, onde estavam seus principais clientes, contendo técnicos e estoque de papéis para pronto atendimento aos clientes europeus. Conforme o Gráfico 6.6, a Klabin, durante o período, elevou a participação do volume de vendas para o mercado externo 5,8% em 1981 para uma média anual de 40% após 2002.

Outro fato que demonstra a versatilidade da empresa foi a sua associação com a Tetra Pak em 1982 e que se mantém até 2006 para o desenvolvimento de cartões para embalagens de líquidos. A Tetra Pak é uma empresa com atuação mundial, espalhada por mais de 150 países. Com esta associação, a Klabin tornou-se a principal fornecedora da Tetra Pak no Brasil e na América Latina, além de exportar pra as fábricas da Tetra Pak em outras localidades. Hoje, cerca de 15% das receitas da Klabin são oriundas deste relacionamento, com previsão de aumento para 25% após o projeto de expansão MA 1100. Segundo Ronald Seckelmann, este percentual no lucro e na geração de caixa da Klabin ainda é maior, pois este é o negócio mais rentável da empresa.

Gráfico 6.6 - Volume de vendas da Klabin para o mercado interno e para o mercado externo.



Fonte: Relatórios Anuais da Klabin

Com uma grande área de floresta plantada, a Klabin passou a utilizá-la não só como fonte de matéria-prima para produção de papel, mas também como fonte de madeira, passando a explorar este novo produto e criando, inclusive, uma nova unidade de negócio, a Klabin Madeira. A empresa estimulou o uso do eucalipto, anteriormente utilizado apenas como matéria-prima para produção de celulose, para utilização na indústria moveleira. Nos negócios de embalagem, foram desenvolvidos diversos novos produtos com diferentes características que facilitavam o embrulho dos produtos de seus diferentes clientes.

Embora a Klabin tenha restringido sua atuação ao setor de papel e celulose no período, o serviço empreendedor do tipo versatilidade se manteve presente na empresa, estimulando a exploração de novos negócios e novos produtos.

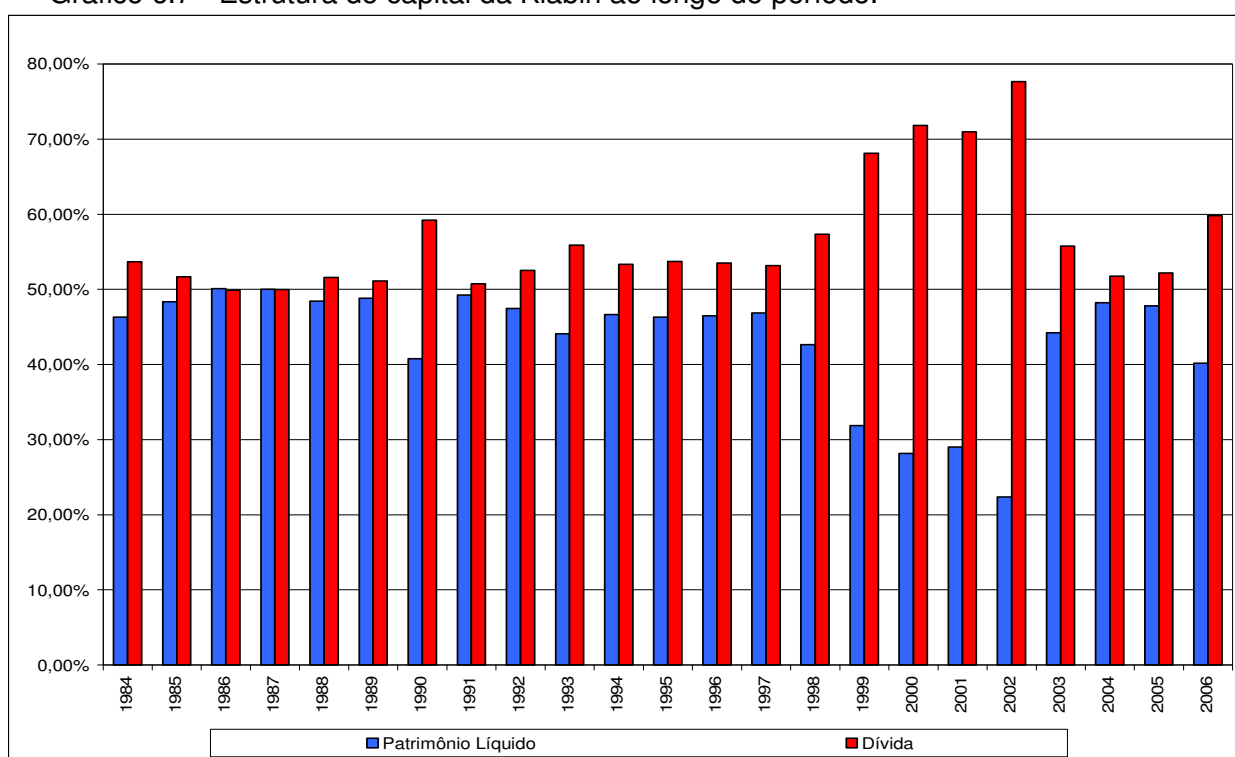
➤ Capacidade de julgamento

Os fatos levantados sugerem que a Klabin possuía baixa capacidade de julgamento no período analisado. Alguns fatos demonstram erros quanto a investimentos realizados onde a Klabin esperava um aumento de demanda, o que mais tarde não ocorreria.

Um fato merece atenção especial justamente por representar uma deficiência neste tipo de serviço empreendedor, resultando em uma grave crise financeira: o endividamento excessivo da empresa.

Através do Gráfico 6.7 percebe-se que a Klabin é uma empresa que operou praticamente durante todo o período com uma estrutura de capital composta por pouco mais de 50% de capital de terceiros (dívida). Embora não exista uma estrutura de capital ideal (Brealey e Myers, 2000), Lameira (2000) encontrou uma estrutura de capital média utilizada no setor de papel e celulose com 56% de capital próprio. No entanto, a partir de 1998 percebe-se uma elevação na participação de capital de terceiros na estrutura de capital da empresa. O excesso de endividamento tornou-se crítico em 2002.

Gráfico 6.7 - Estrutura de capital da Klabin ao longo do período.



Fonte: Relatórios Anuais da Klabin

O perfil da dívida da Klabin tinha uma grande parcela em moeda estrangeira e de maturação de curto prazo. Segundo Ronald Seckelmann, a falta de liquidez surgida na época, em conjunto com a desvalorização do real, resultou em uma asfixia financeira que só foi solucionada com a venda de ativos pela empresa. Ainda,

a Klabin sempre trabalhou no limite do equilíbrio. Sempre muito endividada, com resultados muito ruins e dividendos irregulares e fracos. A Klabin passou por várias crises antes. Ela sempre esteve na iminência de uma crise. Ela passava por períodos um pouco melhores, mas logo depois entrava em uma crise de novo. O histórico de lucros e de dividendos da Klabin pré-aquisição da

Igaras é muito ruim. A Klabin não tinha disciplina financeira. Investia em muitos projetos, em projetos errados. Não tinha foco.

Se faltou capacidade de julgamento à Klabin, levando-a a crise financeira, este serviço empreendedor este presente no processo escolhido pela empresa para solucionar a crise. A empresa decidiu vender alguns de seus negócios, liquidando grande parte de suas dívidas. Segundo Ronald, a grande força da Klabin depois da crise foi ter desenvolvido uma cultura de disciplina financeira muito forte. No entanto, como é um fato muito recente, não foi possível avaliar os impactos desta crise na capacidade de julgamento da Klabin.

➤ Capacidade de Levantar Recursos

Os fatos coletados mostram que a Klabin possuía capacidade de levantar recursos. Aproveitando as políticas do governo brasileiro que colocavam o setor de papel e celulose como um dos setores de maior prioridade para o governo, ficou evidente a presença do BNDES nos financiamentos adquiridos pela empresa. Outras fontes de financiamentos ligadas ao governo também foram utilizadas na década de 1980, como o FINAME e o FINAC.

A presença do BNDES foi constante nos financiamentos adquiridos pela Klabin ao longo do período. Em 2006, o banco aprovou um financiamento de R\$ 1,7 bilhões para a Klabin, o quinto maior financiamento aprovado na história do banco e o segundo maior destinado a indústrias de produtos florestais. É válido ressaltar que este financiamento recorde ocorreu apenas 4 anos após uma grave crise financeira sofrida pela empresa.

Outras maneiras utilizadas pela Klabin para captar recursos foram: através do International Finance Corporation (IFC); o mercado mobiliário; e através de parcerias com outras empresas.

Com acesso ao mercado mobiliário, a Klabin utilizou bastante este mercado para captação de recursos. A empresa captou recursos através de emissões de debêntures, emissão de ações e linhas de crédito voltadas para exportadores. Na década de 1990, a empresa fez sua primeira emissão de eurobônus, captando recursos no exterior, método este utilizado outras vezes. A adesão da empresa ao nível 1 de governança corporativa da empresa ajudou a aumentar a sua capacidade de levantar recursos, por atestar uma maior transparência nas informações prestadas pela empresa, essencial para aumentar a confiança dos investidores.

O IFC foi um importante financiador da Klabin ao longo de sua história. Desde a primeira fase da Klabin esta organização participou ativamente de financiamentos da empresa.

Através de parcerias com outras empresas, a Klabin entrou em novos negócios. A entrada da Klabin no negócio de celulose de mercado, através da Riocell, foi feito através de uma associação com outras 2 grandes empresas (Iochpe e Votorantim), assim como a constituição da Bacell, para produção de celulose solúvel, que foi constituída através de uma *joint venture* com a Lenzing AG e o IFC.

Durante a crise financeira sofrida em 2002 a empresa teve dificuldades para captar recursos. Segundo Ronald Seckelmann, ao adquirir o financiamento para comprar a Igaras houve um erro de comunicação. Assessorada por um grande banco americano, os recursos necessários para a aquisição foram captados com investidores que achavam que a Klabin iria se desfazer de seus negócios de celulose. Assim, após a aquisição da Igaras, a Klabin liquidaria boa parte desta dívida com a venda destes negócios. Como este desinvestimento ainda não era uma decisão tomada, e acabou não ocorrendo, estes investidores se retraíram para refinarciar as dívidas da Klabin, dificultando sua captação de recursos.

Apesar do problema ocorrido com a empresa na crise financeira de 2002, a Klabin, ao longo do período, demonstrou possuir o serviço empreendedor do tipo capacidade de levantar recursos. A crise parece não ter afetado esta capacidade, pois 4 anos depois a Klabin conseguiu aprovar junto ao BNDES um financiamento de R\$ 1,7 bilhões.

6.2.2. Respostas ao Desafio da Navegação no Ambiente

Neste período, o ambiente onde a Klabin navegava pode ser classificado como desafiador, permanecendo com as mesmas características que possuía no final do período passado. Com diversas empresas competindo no setor de papel e celulose, o período foi caracterizado também pela presença do governo incentivando o seu desenvolvimento. No Anexo 4 é possível verificar a presença de diversas empresas no setor.

A Tabela 6.16 lista os diversos fatos relacionados ao desafio da navegação no ambiente que foram identificados na pesquisa.

Tabela 6.16 - Fatos relacionados ao desafio da navegação no ambiente na segunda fase da Klabin.

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1979-1994	Horácio Cherkassky foi presidente da ANFPC/BRACELPA durante todo o período, tendo sido eleito por 17 anos consecutivos o líder de papel e celulose nas pesquisas realizadas pela Gazeta Mercantil.	Moldar	+	
1980	O Presidente João Figueiredo inaugurou o projeto IV do Paraná. Em saudação ao presidente da República, Israel Klabin afirmou a necessidade de os empresários encontrarem meios, dentro da mecânica do desenvolvimento, para depender menos de créditos oficiais.	Moldar	+	
1980-2006	Foi implantado pela Klabin do Paraná um parque ecológico com 11.196 ha, dos quais 7.883 ha são ocupados por florestas naturais, representadas pela Mata de Araucária. No Parque, os visitantes podem conhecer o Museu da Fauna e Flora, o Centro de Interpretação da Natureza Franz Kracjberg, um Criadouro Científico, uma Trilha Ecológica e a Ciclovia Harmonia-Parque Ecológico. A fauna presente no parque é pesquisada por especialistas da empresa, apoiados por universidades, pelo Zoológico e Museu Nacional de Curitiba, e pelo IBAMA. Há diversas espécies ameaçadas de extinção nesta reserva.	Moldar	+	
1980	A Klabin do Paraná iniciou novo projeto de ampliação de sua produção de papel imprensa em resposta às expectativas do governo brasileiro. No entanto, segundo Claudio Lobl, devido a um incêndio na IKPC danificando outras máquinas, foram utilizadas peças da máquina 8 para consertá-las. Mais tarde, por questões de mercado não foi feita a expansão em papel imprensa.	Negociar	+	-
1980	A Klabin do Paraná era fornecedora de papel didático para os programas oficiais do Ministério da Educação e Cultura, tais como FENAME, MOBRAL, Projeto Minerva e Telecurso 2o Grau. Também fornecia papel para os folhetos do Imposto de Renda.	Negociar		+
1980-2006	A Klabin obteve diversos financiamentos ao longo do período.	Negociar		+
1982-2006	A Klabin e a Tetra Pak aperfeiçoaram o papel cartão que hoje envasa leites e derivados, sucos de fruta e outros alimentos presentes no dia-a-dia da população. A partir daí, a Klabin tornou-se a principal fornecedora da empresa na América Latina, qualificando-se para abastecer regularmente outras unidades mundiais.	Negociar		+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1983-1985	Como resultado das pressões exercidas na empresa para reduzir sua carga poluidora no rio próximo à PONSÁ, a empresa parou a fábrica de celulose de bagaço de cana-de-açúcar e passou a produzir papelão ondulado a partir de aparas. Para isso, montou uma equipe para recolher aparas, implantando um sistema de recolhimento de aparas em Pernambuco. Equipes da Ponsa visitaram fábricas, supermercados, lojas, prefeituras geradoras dos lixões para garantir o abastecimento de aparas. Além da poluição, o bagaço estava ficando caro demais, pois os usineiros passaram a utilizá-lo para geração de energia devido à crise do petróleo.	Evitar	-	+
1984-1994	Após sofrer pressões pela poluição de seus efluentes no rio Tibagi, a produção da Klabin do Paraná cresceu 2,5 vezes e nesse período foi reduzida em 8 vezes a carga de seu efluente no rio Tibagi. O resultado de um estudo no rio feito pela JPE - Jaakko Pöyry Engenharia, revelou como pequena e controlada a interferência da Klabin do Paraná na qualidade das águas do rio Tibagi.	Aceitar	-	
1984-2007	Criado em 1984, em Santa Catarina, e 1987, no Paraná, o Programa de Fomento Florestal da Klabin surgiu da necessidade de promover uma integração da empresa com as comunidades onde ela está inserida. Com o programa, a empresa disponibiliza a tecnologia florestal aos pequenos e médios produtores rurais, inserindo-os em uma cadeia globalizada, promovendo o desenvolvimento regional, disponibilizando madeira e criando oportunidades para outros segmentos industriais. A madeira que a empresa compra de fomentados totalizava 8% do volume total consumido em 2006. Até 2012, a Klabin pretende elevar esse percentual para 20% do total.	Negociar	+	+
1984	Com o início da operação da caldeira de vapor 6, utilizando carvão e cascas de madeira para fins energéticos, a Klabin do Paraná foi uma das primeiras fábricas de papel e celulose do mundo a não consumir derivados de petróleo para fins energéticos.	Aceitar	+	+
1985	A Klabin contratou os trabalhos de José Luttemberg, um ambientalista gaúcho conhecido e respeitado mundialmente, para assessorar a empresa em assuntos ambientais na região de Guaíba, onde ficava a Riocell.	Moldar	-	
1986	Foi inaugurado o projeto de urbanização da área industrial localizada às margens do rio Guaíba. O parque natural tem aproximadamente 5 hectares com a proposta de preservar as características da região.	Aceitar	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1986	Foram iniciadas as pesquisas com plantas medicinais visando aproveitar o potencial florestal da fazenda Monte Alegre. A comunidade se sentia dona do projeto, pois ele fora elaborado consultando a comunidade vizinha, como aldeias indígenas, benzedeiros e raizeiros. Cerca de 77% do levantamento junto à estas comunidades da eficácia da utilização de plantas para a cura de certas enfermidades foi comprovada. Os medicamentos eram utilizados pelos funcionários e por suas famílias.	Moldar	+	
1988	Possuindo 86 hortos florestais, distribuídos em uma área de 52.000 hectares, a Riocell mantinha ainda 6.200 hectares de áreas preservadas, nas quais 4.500 eram de matas nativas que, em conformidade com a política de proteção ambiental da empresa, possibilitavam o equilíbrio do ecossistema da região.	Aceitar	+	
1989	A Klabin contribuiu com 1 milhão de dólares parcelados em 10 vezes para a campanha ecológica destinada a salvar a bacia do rio Tibagi, em convênio entre a empresa e um consórcio formado por municípios da região, Estado do Paraná e a Universidade de Londrina para recuperação da bacia do Rio tibagi.	Moldar	+	
1990	Em pesquisa realizada em Telêmaco Borba por uma consultoria, o desemprego, o subemprego e a baixa renda eram fatores preocupantes para os habitantes do município. Visando reduzir estes problemas, a Klabin efetuou doação de áreas de terra para a Prefeitura para implantação de um pólo industrial; incentivou o desenvolvimento e o crescimento de empresas locais; comprou produtos/serviços no comércio local (106,6 milhões de dólares em 1989); estimulou jovens da comunidade a participar de cursos técnicos e de qualificação profissional com a doação de 50 bolsas de estudo no valor de um salário mínimo cada bolsa; apoiou financeiramente construção da Guarda Mirim.	Moldar	+	
?	A Klabin ajudou a construir o colégio Monte Alegre, investindo mais de US\$ 970.000,00.	Moldar	+	
1991	A Klabin do Paraná cedeu toda a infra-estrutura (área, galpão, caminhão) para o funcionamento do Projeto Lixo Reciclável, a cargo da entidade Promoção Humana de Telêmaco Borba. Os resultados financeiros da comercialização do lixo reciclável eram destinados às pessoas carentes do município. O projeto foi desenvolvido internamente pela empresa e depois adotado pelo município.	Moldar	+	
1991	A Klabin do Paraná cedeu área de 25.000 m ² à prefeitura para implantação do aterro sanitário controlado, que recebia todo o lixo doméstico de Telêmaco Borba, substituindo o antigo lixão a céu aberto, nas margens do Rio Tibagi. O projeto foi desenvolvido junto à SUREHMA.	Moldar	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1991	A Klabin do Paraná patrocinava o funcionamento de escolinhas esportivas, reunindo mais de 200 crianças e adolescentes para a prática de esportes.	Moldar	+	
1991	Em 1991, a empresa, por livre iniciativa, se submeteu a uma auditoria ambiental, na atividade industrial, que apontou os pontos de melhoria na questão ambiental. Com base no relatório dessa auditoria, foi elaborado o plano Diretor de Controle Ambiental.	Aceitar	+	
1991	A Riocell distribuiu 300.000 cadernos para alunos dos 17 municípios onde a empresa planta eucalipto para a produção de celulose e papel utilizados na confecção deste material escolar.	Moldar	+	
1991	A Riocell patrocinou a ampliação do Hospital Livramento.	Moldar	+	
1991	Cerca de 30 ecologistas ligados aos principais movimentos ambientalistas do Estado visitaram a Riocell. O motivo era conhecer a tecnologia que a empresa utiliza na produção de celulose e controle ambiental de seus efluentes hídricos e aéreos.	Negociar	+	
1991	Foi realizado no plenário da câmara de vereadores de Guaíba, durante mais de 14 horas, um encontro com explanações, esclarecimentos, questionamentos e debates sobre o tema "Riocell e Meio Ambiente". Autoridades, políticos, funcionários da empresa, ecologistas, e comunidade em geral lotaram as dependências do Legislativo Municipal	Negociar	+	
1991	Dentro do projeto de expansão da Riocell foram realizadas diversas melhorias para redução da carga poluidora da empresa.	Aceitar	+	
1991	O advogado e presidente da associação Ecológica Aguapé foi convidado a conhecer as novas instalações da Riocell, principalmente a nova planta de Cloro e Soda, a qual ele se mostrava preocupado, a fim de esclarecer suas dúvidas quanto à segurança da planta.	Negociar	+	
1992	Um grupo de quase 100 pessoas esteve em Monte Alegre para visitar o parque fabril e o complexo florestal como parte da programação estabelecida na participação da empresa na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92. Representantes dos EUA, Canadá, França, Suécia e ex-URSS integraram o grupo, ao lado de empresários brasileiros e membros de organizações científicas além de profissionais da imprensa nacional e internacional.	Moldar	+	
1992	A Klabin do Paraná exportou 48% de todo papel exportado pelo Porto de Paranaguá. Esta marca deu à Klabin o título de maior exportadora de papel pelo Porto Paranaguá. Com isso, a empresa ganhou o Troféu ACIAP, outorgado pela Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Paranaguá. Na solenidade era esperada a presença de diversas personalidades e também uma cobertura jornalística de toda a imprensa nacional	Indefinida	+	

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1992	O diretor industrial da PCC proferiu uma palestra na câmara dos vereadores de Correia Pinto, explicando sobre o projeto de ampliação da fábrica e a preocupação da empresa com o meio ambiente. Teve como presentes diversas autoridades da região, incluindo o prefeito de Correia Pinto.	Negociar	+	+
1992	A PCC doou medicamentos ao hospital local de Correia Pinto.	Moldar	+	
1992	Daniel Klabin e Célio Peres, respectivamente membro do conselho e diretor Superintendente da PCC receberam o título de Cidadãos Correiapintense na câmara de vereadores da cidade, concedido pela prefeitura.	Moldar	+	
1992	Contratada pela Riocell para cuidar do lixo industrial, a empresa Vida - Produtos Biológicos Ltda., fazia a reciclagem de aproximadamente 13.500 toneladas de resíduos sólidos por mês, atingindo 99,62% do total gerado pela Riocell	Aceitar	+	
1993	A Klabin Fabricadora de Papel e Celulose obteve, junto ao IRB - Instituto de Resseguros do Brasil, a melhor classificação possível, para fins de seguro, ao alcançar a Classe I da Tarifação. Esta classificação deu à Klabin a mesma condição e privilégio de uma empresa localizada na cidade de São Paulo, por exemplo, que é onde existiam as melhores estruturas do país de combate ao fogo.	Indefinida	+	+
1993	Obteve, após auditoria da Lloyd's Register, a recomendação para emissão do Certificado ISO 9000 cobrindo o escopo da fabricação, na máquina n. 7, de papel kraftliner para caixas de papelão ondulado e cartão duplex para embalagem de líquidos, incluindo embarque no porto Paranaguá.	Aceitar	+	+
1993	O presidente do conselho de administração da PCC, Dr. Pedro Franco Piva e o Diretor Geral das IKPC, Dr. Alfredo Claudio Lobl receberam o título de Cidadão Correiapintense.	Moldar	+	
1993	O presidente do conselho de administração de IKPC, Dr. Pedro Franco Piva, foi eleito senador de São Paulo.	Moldar	+	
1993	O prêmio homenagem do ano, dado pela ANAVE, foi dado à Klabin nas 3 categorias existentes: empresa do ano, anunciante do ano e seu diretor ganhou como personalidade do ano.	Moldar	+	
1993	A Klabin, em parceria com a Prefeitura Municipal, o Serviço Nacional da Indústria (Senai) e o Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário (Cetmam), criou um pólo madeireiro em Monte Alegre.	Negociar		+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
1994	Com um estante montado exclusivamente com peças derivadas do eucalipto, Klabin do Paraná participou da FENAM - Feira Nacional de Máquinas para Madeira, em Curitiba. A intenção foi mostrar todo o potencial do eucalipto para utilizações mais nobres, nas indústrias moveleiras, de pisos, de artefatos de madeira, entre outras. Essa aplicação do eucalipto causou grande impacto e interesse nos visitantes, já que o costume geral com relação ao seu uso nunca possibilitou outras utilizações. Para o setor de papel e celulose, o eucalipto era importante insumo. Fora desse contexto ele era utilizado apenas na queima para fins energéticos.	Desafiar		+
1995	Com exceção da linha de papéis para impressão, todos os produtos de Klabin do Paraná estavam certificados segundo as normas ISO-9002.	Aceitar	+	+
1995	A Unidade de Del Castilho (RJ), passou a desenvolver um projeto social junto a Fundação São Martinho de reintegração de menores carentes na sociedade.	Moldar	+	
1996-2002	Foi implementado o Programa de Qualidade Total na Ponsa, culminando com a sua certificação ISO 9002 em 1996. Seguiram-se 3 anos de auditorias semestrais e a recertificação foi feita em 1999. Em 2002, foi certificada pela ISO 9001:2000.	Aceitar	+	+
1998	Foi a primeira empresa das Américas a receber a Certificação Internacional FSC - Forest Stewardship Council - comprovando o desenvolvimento de suas atividades florestais no Paraná dentro dos mais elevados padrões internacionais de conservação ambiental e sustentabilidade sócioeconômica. Esta certificação abriu os principais mercados europeus para a Klabin para comercialização de produtos de madeira como madeira serrada e beneficiada de pinus e eucalipto.	Aceitar	+	+
1999	Em convênio entre a Klabin, Senai e a prefeitura de Telêmaco Borba, 175 novos profissionais se especializaram na atividade moveleira.	Moldar	+	
1999	Em colaboração com a Prefeitura Municipal, a Secretaria do Trabalho e o Senai, foi elaborado o planejamento estratégico para implantação do pólo moveleiro de Telêmaco Borba. Em 1999, existiam 20 pequenas indústrias instaladas.	Negociar	+	+
1999	Em parceria com a Tetra Pak, foi desenvolvido um projeto para reciclagem de embalagens longa vida, separando do cartão o alumínio e o polietileno, materiais de difícil decomposição natural.	Negociar	+	+
2001	As florestas e a unidade industrial de Guaíba foram certificadas pelo FSC para 100% da cadeia de custódia, tornando-se a primeira empresa de celulose no mundo a obter esta certificação.	Aceitar	+	+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
2002	O Projeto Educação, desenvolvido na Riocell e contando com a adesão da Klabin Bacel, distribuiu 300 mil cadernos para estudantes da rede municipal de ensino da região.	Moldar	+	
2002	A unidade de Otacílio da Costa desenvolveu um programa inédito em Santa Catarina denominado Cipa Mirim, divulgando entre as crianças da região a importância da segurança no trabalho. O projeto ofereceu treinamento para educadores e processo para eleição de cipeiros mirins.	Moldar	+	
2002	A Klabin entrou em uma grave crise financeira, tendo que postergar algumas obrigações e com dificuldades para renegociar suas dívidas e se refinar.	Negociar	-	
2003	Para sair da crise financeira, a Klabin se desfez de seus negócios de celulose, papel imprensa e papéis para fins sanitários.	Negociar	+	-
2003	A certificação das florestas do Paraná pela FSC foram renovadas.	Aceitar	+	+
2003	A empresa contratou o Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social - IDIS para realizar um estudo técnico e definir o foco de um programa de responsabilidade social que contemplasse todas as regiões onde a Klabin atua.	Moldar	+	
2004	As florestas de Santa Catarina foram certificadas pelo FSC. A importância desta certificação é que ela abre as portas principalmente da Comunidade Econômica Européia para os clientes da Klabin, por atestar o manejo sustentável da produção de suas embalagens.	Aceitar	+	+
2004	Foi ampliada a certificação pela FSC para toda a cadeia de custódia das áreas florestais em Telêmaco Borba, incluindo produtos florestais não madeireiros.	Aceitar	+	+
2004	A adequação à norma ISO 14001 foi estendida a 100% das atividades de fabricação de papel e celulose .	Aceitar	+	+
2005	A Klabin e a América Latina Logística - ALL celebraram um acordo comercial reduzindo o custo dos serviços prestados aos clientes do mercado externo, além de reduzir o custo do transporte de bobinas de papéis e cartões para embalagens da fábrica de Monte Alegre (PR) para o Porto de Paranaguá (PR).	Negociar		+
2005-2006	Foi criado o Programa Klabin Jovem de Futuro, iniciado em 2005, com o objetivo de apoiar o jovem como agente do desenvolvimento comunitário dos municípios onde a companhia está presente. De abrangência nacional, procura também transparecer para as comunidades os valores da empresa e o seu compromisso com a sustentabilidade. No final de 2006, 470 pessoas estavam envolvidas no programa, representando 395 entidades.	Moldar	+	
2006	Passados 4 anos da crise financeira da Klabin, o BNDES aprovou um financiamento para a empresa no valor de R\$ 1,7 bilhões. Este financiamento foi o quinto maior já aprovado na história do	Negociar	+	+

Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
	BNDES.			
2006	Na construção do Projeto MA-1100, a Klabin orientou os fornecedores a buscar contratar o máximo de mão-de-obra em Telêmaco Borba. A empresa construiu alojamentos e reformou um hotel dentro da própria unidade.	Moldar	+	
2006	A Unidade de Negócio Sacos Industriais obteve a certificação da Cadeia de Custódia pelo Forest Stewardship Council (FSC), concedida para a fábrica de Lages (SC).	Aceitar	+	+
2006	A ministra do meio ambiente Marina Silva visitou em 12 de setembro a Unidade Monte Alegre acompanhada do secretário da Biodiversidade e Florestas do Ministério do Meio Ambiente, João Paulo Ribeiro Capobianco.	Moldar	+	
2006	A Klabin ficou em primeiro lugar no Supplier Evaluation, uma avaliação trimestral realizada pela Tetra Pak entre seus 10 fornecedores mundiais de cartões para embalagens de líquidos, permanecendo à frente de empresas americanas e escandinavas, consideradas as melhores fabricantes de papel cartão do mundo.	Indefinida	+	+
2006	As unidades de papel para embalagem da Klabin de Monte Alegre e em Angatuba (SP) receberam a certificação IHSAS 18001 (Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional) concedido pela BVQI (Bureau Veritas Quality International) e baseado em rígidas especificações internacionais. Juntando às certificações ISO 9001 (gestão da qualidade) e ISO 14001 (Gestão Ambiental) das unidades de Monte Alegre de Angatuba, todas as fábricas de papéis Klabin passaram a ter a tríplice certificação.	Aceitar	+	+
2006	A biodiversidade das florestas Klabin e a adoção do plantio mosaico, alternando florestas de pinus e eucalpto com áreas de mata nativa preservada foram destacadas em estudo publicado na National Wildlife Federation (NWF), uma das mais conceituadas instituições de proteção à vida selvagem no mundo.	Aceitar	+	
2006	O Programa Jovem de Futuro é aplicado às diversas regiões de atuação da Klabin. Trata-se de um projeto dividido em 4 pilares: formação de uma rede social local; capacitação de educadores sociais; desenvolvimento de lideranças juvenis e mibilização comunitária.	Moldar	+	
?	A Bacell foi a primeira fábrica brasileira produtora de celulose solúvel a utilizar o processo de branqueamento isento de cloro (TCF).	Desafiar	+	

➤ Tipo de comportamento

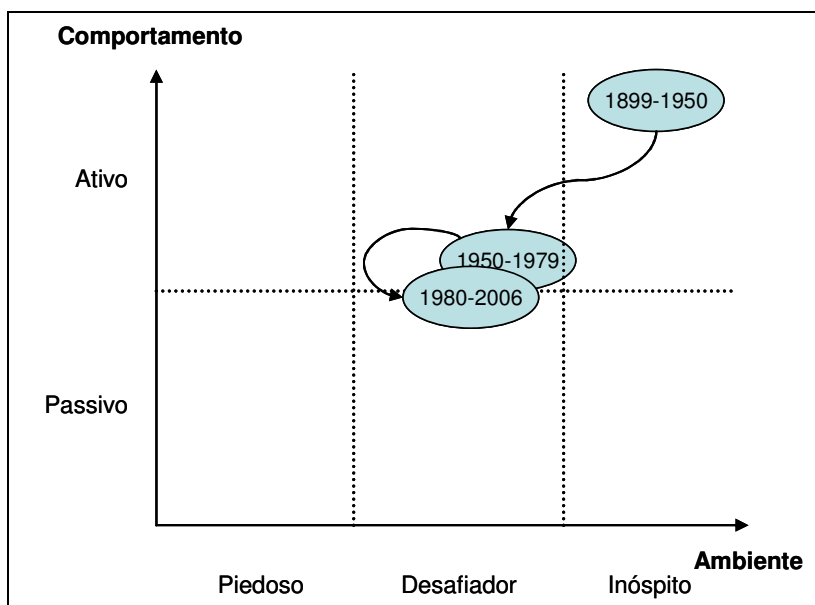
Os fatos indicam que a Klabin utilizou bastante as estratégias de aceitação, de negociação e de moldagem nesta fase, conforme verifica-se na Tabela 6.17.

Tabela 6.17 - Estratégias utilizadas nas respostas ao desafio da navegação no ambiente no período.

1980-2006	
Estratégia de Oliver	Ocorrências
Indefinida	3
Aceitar	19
Negociar	16
Evitar	1
Desafiar	2
Moldar	28
Total	69

O uso de tais estratégias demonstra que a maneira como a Klabin agia em relação às pressões do ambiente variava conforme o momento. Em um ambiente desafiador, a Klabin, como no final do período anterior, agiu ora de maneira passiva, ora de maneira mais ativa.

Figura 6.3 - Característica do comportamento da Klabin de acordo com o ambiente na 2a fase.



➤ Captura de Valor

Os fatos evidenciam que a Klabin soube capturar valor através da maneira como respondeu aos desafios da navegação no ambiente durante o período.

Através de estratégias de negociação, a Klabin conseguiu diversos financiamentos que a ajudaram em seus projetos de expansão e de adequação de suas fábricas às exigências ambientais.

A estratégia de negociação também foi bastante importante para a Klabin em duas parcerias. Na primeira, com a Tetra Pak, iniciada em 1982 e que permanece até o momento. Esta parceria, hoje, responde por 15% da receita da Klabin, sendo o seu negócio mais rentável, segundo Ronald Seckelmann. Nelson Findeiss, presidente da Tetra Pak Brasil, dimensionou a importância da parceria com a Klabin:

A parceria com a Klabin foi vital para o desenvolvimento do mercado das embalagens cartonadas da Tetra Pak no Brasil e na América do Sul. A qualidade do papel da Klabin e de seus serviços a elevou à condição de fornecedora global, suprindo hoje vários países (Klabin, 2006, p.44).

Na segunda parceria, junto do Senai e do Cetmam, a Klabin montou um pólo madeireiro em Monte Alegre, o qual em 2005 possuía mais de 50 indústrias.

No momento mais crítico da história da empresa, a estratégia de negociação foi utilizada também. Na crise financeira vivida em 2002, a empresa utilizou tal estratégia, vendeu alguns de seus ativos e solucionou a crise. Quatro anos mais tarde, em 2006, novamente através da negociação, a Klabin conseguiu a aprovação junto ao BNDES de um financiamento de R\$ 1,7 bilhões para realizar um grande projeto de expansão em Monte Alegre.

Embora nenhum evento separadamente caracterize o uso de estratégia de moldagem com captura de valor, é importante ressaltar que o uso contínuo desta estratégia gerou captura de valor para a empresa. Utilizando preponderantemente estratégias de moldagem, a empresa, pressionada devido às questões ambientais que atingiam as fábricas de papel e celulose, buscou o apoio das comunidades e governos das regiões em que possuía fábricas. Para isso, adotou uma postura de transparência e de responsabilidade social e ambiental. Apresentou os projetos e processos de produção da empresa para os diversos agentes interessados e atuou de forma ativa nas comunidades em que possuía fábricas. Assim, efetuou suas expansões ao longo do período.

As estratégias de aceitação foram bastante utilizadas para assegurar a qualidade de seus produtos, assim como de seu modo de produção. Com o aumento da exigência mundial em relação ao modo como as empresas produzem e de onde adquirem suas matérias-primas, as certificações tornaram-se essenciais principalmente para exportar produtos. Assim, a Klabin

buscou certificar seus produtos e modos de produção, obtendo certificações ISO e da FSC, por exemplo. A certificação FSC foi essencial para abrir o mercado europeu para a Klabin na venda de madeiras.

Wilberto Lima, diretor de comunicação e de responsabilidade social destacou alguns valores capturados através da maneira como a Klabin responde aos desafios da navegação no ambiente:

(...) nossa postura de sustentabilidade trouxe e continua trazendo bons frutos para a Klabin. Dentre eles destaco a abertura de novos mercados, a fidelização de clientes, a atração e retenção de novos talentos, o fortalecimento da marca Klabin, o valor das ações da empresa na bolsa de valores e um melhor relacionamento com nossas partes interessadas (Site Ética Empresarial, jul/2006).

Como no período passado, os fatos analisados demonstraram que a Klabin capturou valor ora agindo de forma mais ativa, ora agindo de forma menos ativa, demonstrando que é capaz de capturar valor utilizando estratégias diferentes, conforme a situação.

➤ Legitimidade

No final do período passado as evidências indicavam que a Klabin começara a ter sua legitimidade questionada devido aos problemas ambientais causados por suas fábricas nas regiões em que atuava. A aquisição da Riocell trouxe um novo problema. A Riocell, antes de sua aquisição pela Klabin, já era uma empresa cuja legitimidade era extremamente questionada devido a problemas ambientais. Esta empresa, em meados da década de 1970, chegara a ser fechada por isso. Ao adquiri-la, a Klabin adquiriu também as pressões que havia sobre esta fábrica.

Apesar de questionada, a Klabin agiu com sucesso de forma a recuperar sua legitimidade. Utilizando a estratégia da aceitação, procurou modernizar seus parques industriais de Monte Alegre e da Riocell, além de desenvolver práticas sócio-ambientais nestas regiões. Na Riocell, contratou os serviços da empresa de José Lutzemberg (estratégia de moldagem), a Tecnologia Convival Ltda., para assessorar a Klabin nas questões ambientais através de programas de planejamento e monitoramento florestal e em projetos de saneamento, implantando sistemas biológicos de tratamento de efluentes. Lutzemberg era um ambientalista gaúcho mundialmente reconhecido que posteriormente ganhou o prêmio mundial “The Right Livelihood Award” em 1998. Com sua ajuda, a Klabin Riocell recuperou sua legitimidade, conforme se verifica em depoimento do ambientalista reproduzido abaixo.

No caso Riocell, tenho grande orgulho do que venho fazendo com eles há mais de 10 anos. Esta empresa está hoje entre as mais limpas do mundo. Na parte industrial estão com pelo menos 98% de seu problema ambiental resolvido e trabalham febrilmente na solução do pouco que falta. O trabalho florestal desta empresa também é modelo para o mundo. Está de tal maneira estruturado que perfeitamente preserva e promove biodiversidade (Expressão, out/1995).

Na Ponsa, a Klabin utilizou uma estratégia diferente. Através da estratégia de evitar, a Klabin alterou seu modo de produção. Deixou de produzir papelão ondulado a partir de celulose de bagaço de cana-de-açúcar e passou a utilizar somente aparas na produção. Neste caso, a Klabin, além de recuperar sua legitimidade, capturou valor. Os acionistas da Klabin se preocupam bastante com o meio ambiente. Israel Klabin, em 1992, criou a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, passando a dedicar-se a esta organização.

Os fatos evidenciam o uso da estratégia de moldagem no relacionamento com as comunidades vizinhas à Klabin. Através de diversos programas sociais e ambientais, a Klabin manteve a legitimidade da empresa perante estas comunidades durante o período. Através do uso de estratégias de negociação, a Klabin também manteve uma política de diálogo com estas comunidades. Wilberto Lima explica esta estratégia:

O principal problema enfrentado pela Klabin não difere das outras empresas de papel e celulose em nosso país. É a idéia mal concebida de que as empresas do setor desmatam e poluem em seu processo produtivo, quando, na verdade, utilizam apenas florestas plantadas e têm um ótimo desempenho ambiental. Mas o problema existe e, diante dele, nos cabe sempre informar da melhor maneira possível nossas ações nesta área, mantendo uma transparência total com todas as partes envolvidas em nosso negócio a fim de esclarecermos o que e como fazemos. É preciso deixar claro para toda sociedade brasileira que a Klabin realiza suas ações de forma economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta e que nosso modelo de gestão está em linha com os preceitos do desenvolvimento sustentável (Site Ética Empresarial, Jul./2006).

Em relação aos seus clientes, a Klabin procurou legitimar-se através das certificações obtidas pela empresa. No Anexo 6 são listadas as certificações que a Klabin possuía em 2006. Dentre estas certificações, destaca-se a certificação dada pelo FSC, órgão mundialmente reconhecido e que comprovou a legitimidade da Klabin no exterior. As boas práticas florestais da Klabin são reconhecidas mundialmente.

Apesar de a companhia ter obtido um tremendo crescimento, esforçou-se para manter os princípios com os quais ela começou - um respeito pela natureza e um comprometimento permanente em fabricar seus produtos com foco no

desenvolvimento sustentável, diz uma publicação da National Wildlife Federation (NWF) sobre a Klabin (Site da Klabin, dez/2006).

Em 1992, na Eco 92, profissionais nacionais e estrangeiros de diversas áreas visitaram a fazenda de Monte Alegre.

A parceria com a Tetra Pak também constitui uma importância evidência de legitimidade da empresa perante seus clientes. Com mais de 20 anos de parceria, hoje representa grande valor para as duas empresas. Outros depoimentos demonstram a legitimidade da empresa:

Não importa de onde viemos, nem para onde vamos; importa sim o que fazemos para tornar melhor o local em que vivemos. Com essa filosofia de trabalho, iniciamos nossas atividades operacionais em julho de 2003 e sentimos hoje realizados por gerarmos quase 1.000 empregos diretos na comunidade, trazendo para nossa região um dos mais modernos conceitos industriais-madeireiros da América Latina. Isso só foi possível graças a um conceito de trabalho sério, de confiança mútua e visão de longo prazo, fruto da sólida parceria com a Klabin (Armando Giacometti – diretor administrativo da Indústria Brasileira de Molduras. Klabin (2006; p.21)).

A Klabin realmente se compromete com os seus clientes. Ela nos ajudou a achar as melhores soluções para nossas embalagens (Cuauhtemoc Jimenez – gerente da Holcim. Klabin (2006; p. 48)).

Em relação ao setor de papel e celulose, a empresa manteve a sua legitimidade. Durante 16 anos (de 1979 a 1994) Horácio Cherkassky foi presidente da ANFPC/BRACELPA. Para o período 2006-2008, na Bracelpa, Horácio Lafer Piva (acionista da Klabin) era o presidente e Miguel Sampol Pou (diretor geral da Klabin) um dos vice-presidentes do conselho deliberativo. No conselho consultivo faziam parte os seguintes acionistas da Klabin: Miguel Lafer, Daniel Klabin, Armando Klabin e Pedro Franco Piva.

Em 2002, com a crise financeira vivida pela empresa, a sua legitimidade foi questionada principalmente pelos seus credores. No entanto, a empresa solucionou a crise e recuperou sua legitimidade. Segundo Ronald Seckelmann, a estratégia escolhida pela Klabin foi negociar com os credores. Através de entrevistas com Daniel Klabin e Armando Klabin, foi possível constatar que houve uma grande preocupação em manter a legitimidade não só da empresa, mas do nome Klabin. Após a crise, ambos emolduraram e penduraram em seus escritórios uma carta emitida por Miguel Sampol aos acionistas comunicando o resgate de debêntures e o conseqüente alívio financeiro da empresa solucionando a crise. Para Armando Klabin, “esta carta representa uma carta de alforria”. Como evidência desta recuperação, a empresa conseguiu aprovar um grande financiamento junto ao BNDES quatro anos após a crise.

Em relação à legitimidade da Klabin perante o governo, foram encontradas poucas evidências para avaliá-la no período.

Evidenciando a legitimidade conquistada pela Klabin diante de diferentes agentes, Cláudio Lobl resumiu em um fato. A Klabin iria fornecer papel para uma empresa inglesa que estava montando uma boutique de papéis sanitários e que se preocupava bastante com a origem dos produtos que ela adquiria. Visitando o Brasil para conhecer a Klabin, esta empresa recebeu diversos elogios de diferentes agentes externos à Klabin chegando a comentar com Lobl em tom de brincadeira: "Acho que vocês estão comprando todo mundo, nunca vi tantos elogios".

Após começar o período tendo sua legitimidade questionada, as evidências demonstram que a Klabin soube desenvolver sua legitimidade, mantê-la e através dela capturar valor. O Anexo 5 lista diversos prêmios recebidos pela Klabin nos últimos anos.

6.2.3. Respostas ao Desafio da Diversidade

As evidências do período passado demonstravam que a diversidade da Klabin aumentara bastante e que a empresa caminhava para a fragmentação. Neste período, a empresa continuou bastante heterogênea. As evidências indicam que optou-se por manter maior autonomia de suas diferentes unidades até meados da década de 1990, quando a empresa começou a implantar medidas visando a integração. A Tabela 6.18 lista os fatos relacionados ao desafio da diversidade.

Tabela 6.18 - Fatos relacionados ao desafio da diversidade na segunda fase da Klabin.

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1980	Com a profissionalização, as direções das empresas do Grupo foram ocupadas preponderantemente por pessoas de fora da empresa.	-
1980-2006	Cultivo de mitos ligados à família Klabin.	+
1982	A Klabin adquiriu o controle acionário da Riocell em leilão de privatização. A Riocell era produtora e exportadora de celulose branqueada de fibra curta (celulose de mercado). A aquisição foi efetuada através da KIV Participações, tendo como acionistas a lochpe e a Votorantim. A Klabin possuía 52% da KIV.	-
1984	Em 1984 foi criado o jornal informativo de circulação interna "Gralha Azul".	+
1984	Começou um trabalho de reportagens sobre as diversas empresas Klabin no jornal de divulgação interna Gralha Azul, através da coluna Túnel do Tempo.	+

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1989	A exemplo dos grêmios de outras fábricas da Klabin, foi criado o Grêmio recreativo da Bates, gerando eventos que auxiliavam na integração entre os seus funcionários.	+
1989	A IKPC tornou-se holding do grupo. Nesta reestruturação, foram criadas as seguintes divisões: Divisão Paraná, Divisão Papelão Ondulado, Divisão Fabricadora de Papéis, Divisão Celulose da Bahia.	+
1989	Através dos Programas de Qualidade Total - PQT's, os funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos eram agrupados para solucionar problemas diversos das fábricas.	+
1989	Foi criado o Centro de Memória Klabin com o objetivo de preservar a memória da empresa.	+
1990	Havia treinamentos denominados "Seminário de Integração do Novo Funcionário", conduzido pelo Desenvolvimento de Pessoal/Treinamento. Este treinamento tinha como objetivo adaptar o novo funcionário à filosofia, aos métodos de trabalho e aos objetivos da Empresa.	+
1990	Foi feita uma parceria com a empresa norueguesa Norske Skog para produção de papel imprensa, constituindo a Norske Skog Klabin.	-
1991	A implantação das normas ISO-9000 em Klabin do Paraná teve como objetivo inicial os produtos da máquina de papel n. 7, a maior fornecedora de papéis para exportação. Para garantir o sistema de qualidade da MP 7, as ações envolveram o preparo de madeiras, linha de fibras, recuperação, utilidades, acabamento e expedição e porto de Paranaguá. Houve relacionamento estreito também com as áreas de Pesquisa e Controle da Qualidade, Manutenção Industrial, Manutenção Elétrica e Controle de Processo, Suprimentos, Recursos Humanos, Relações Industriais, Engenharia Industrial, Vendas Mercado Interno e Externo, Materiais São Paulo e Sistemas da Qualidade.	+
1993	Foi realizada uma exposição fotográfica com parte do material do Centro de Memória Klabin. A exposição percorreu várias unidades do Grupo Klabin com o objetivo de mostrar para os funcionários das empresas um pouco da história da família Klabin-Lafer e da fábrica do Paraná.	+
1993	Através de uma edição especial do Gralha Azul, foi divulgada a importância dos Programas de Qualidade Total para a empresa, assim como seus objetivos e suas políticas.	+
1993	Funcionários da Klabin do Paraná efetuaram visitas técnicas à PCC.	+
1996	Reestruturou seus setores produtivos, passando de divisões operacionais para unidades de negócio.	+
1997	Iniciou as operações de uma joint venture em partes iguais com a Kimberly Clark - maior fabricante de produtos sanitários e de higiene pessoal do mundo -, criando a KCK Tissue S/A, na Argentina. No Brasil, repetiu a parceria com a Kimberly-Clark feita na Argentina, formando a Klabin Kimberly S.A..	-
1999	Foi implantado um modelo de gestão unificada, onde um comitê executivo formado por diretores corporativos e diretores gerentes das unidades discutiam em conjunto e encaminhavam ao Conselho de Administração as principais propostas.	+

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
1999	Foi criado o Programa de Desenvolvimento Organizacional, visando treinar e identificar pessoas para assumir cargos de liderança na empresa. O programa incluía atividades de treinamento e integração entre os profissionais de diferentes áreas e unidades.	+
2000	A Klabin adquiriu a Igaras, uma empresa produtora de embalagens de papelão ondulado.	-
2000	O CEO da Klabin, Josmar Verillo, enviou uma carta para os diretores, gerentes e assessores da Klabin e da Igaras explicando detalhes sobre o processo de integração Klabin-Igaras e alterações organizacionais na Klabin.	+
2000	Encontro de integração entre diversos diretores, gerentes e assessores da Klabin e da Igaras com duração de 3 dias (05 a 07 de outubro de 2000) e supervisão de uma empresa especializada de consultoria em RH. O encontro durava o dia inteiro e tinha uma série de atividades como: Trabalhos em grupo, painéis, visitas à fábrica e à floresta, refeições.	+
2001	A Klabin finalizou seu processo de reestruturação societária, concentrando as suas operações em uma empresa apenas, a Klabin S.A.. A sua operação foi dividida em unidades de negócios, definidas a partir de mercados e processos, com cada unidade sendo responsável por todo o planejamento, produção e comercialização em seu segmento de negócio.	+
2002	A Klabin unificou os procedimentos de recursos humanos realizados nas 27 diferentes unidades industriais da empresa.	+
2004-2006	A primeira fase do Programa Klabin de Desenvolvimento (PKD) consistiu na definição das competências e comportamentos esperados dos gestores da Klabin e teve a participação ativa dos 280 colaboradores e contou com o envolvimento direto da Diretoria. Em 2005, os gestores participaram do programa de capacitação nas competências definidas e em 2006, o programa atingiu seu estágio mais importante: a construção do processo de acompanhamento dos gestores no desenvolvimento das competências, que se dará com o uso de ferramentas de gestão.	+
?	Para alinhar as ações entre as unidades e otimizar os recursos disponíveis para trabalhar a comunicação de forma integrada, passando a mensagem de empresa única, foi criado o Comitê de Comunicação da Klabin. O comitê se reunia a cada 3 meses para avaliar resultados, processos e verificar planos, além de estudar tendências de mercado.	+
2006	Em agosto ocorreu um Workshop de 3 dias de Capacitação de Multiplicadores para suporte na continuidade do Programa Klabin de Desenvolvimento (PKD), reunindo 20 gestores de diversas unidades da Klabin. Intitulada Centro de Acompanhamento da Performance do Executivo da Klabin (CAPE), trata-se de um sistema que busca propiciar a renovação das práticas de liderança da Klabin, mediante a utilização de alguns instrumentos como Análise do Desempenho, Identificação do Potencial, Acompanhamento de Carreira, Identificação de Sucessores e de programas necessários ao desenvolvimento individual e do grupo.	+

Ano	Fato	Gestão da Diversidade
2006	A Unidade Jundiaí lançou o programa Superar, reunindo todos os projetos de melhoria de diversas áreas. Realizado por meio de metodologia científica, é um sistema de competências com foco em estimular o trabalho em equipe, identificar habilidades e capacidades e desenvolver pessoas.	+
2006	Através do "Programa De Olho no Futuro" foi realizada a primeira visita da Unidade de Jundiaí em um cliente, participando da visita um analista de qualidade, um vendedor e um operador de impressoras. O operador teve a seguinte conclusão: "A importância deste programa é o estímulo que nos dá para o desenvolvimento pessoal e técnico. A questão de ficar frente a frente com o cliente fez com que eu pudesse perceber o quanto são rigorosos com relação à qualidade de impressão (...)".	+

Após a reestruturação e o processo de profissionalização da administração da Klabin, a empresa ficou apenas com os negócios relacionados ao setor de papel e celulose. Os outros negócios que faziam parte da Klabin, como cerâmica e pecuária, continuaram com a família, porém como empresas à parte contribuindo para diminuir a diversidade da empresa.

Claudio Lobl, diretor geral da Klabin durante o início do período até 1998 manteve a autonomia das diferentes unidades da empresa. A autonomia era tanta que, segundo Claudio Lobl, cada fábrica tinha orgulho da sua história. A Riocell, que fora adquirida no início do período, tinha orgulho da história da Riocell, a PPC tinha orgulho da história da PCC, a Klabin do Paraná tinha orgulho da história da Klabin do Paraná e assim por diante. Se o cultivo da história da fábrica é benéfico para manter a sua integração, ao olhar para a Klabin como um todo observa-se uma organização bastante heterogênea. Na década de 1990, ainda, as *joint ventures* com a Norske Skog e com a Klimberly Clark contribuíram ainda mais para aumentar a diversidade da Klabin.

Claudio Lobl utilizava uma prática de manter alguns cargos com estrangeiros do ramo de papel e celulose por achar esta diversidade positiva para a empresa. Segundo ele, "(...) desta mistura saía o melhor das duas". Ainda, os estrangeiros ensinavam as técnicas para os brasileiros, e os operários gostavam desta troca.

Para responder aos desafios que surgem deste aumento na diversidade, foram encontrados fatos caracterizando a tentativa da Klabin de integrar suas partes.

Dentre as práticas utilizadas pela Klabin para buscar a integração, foi identificado que a empresa, através de um setor denominado Desenvolvimento de Pessoal, oferecia treinamento aos novos funcionários com o objetivo de adaptá-los à empresa, apresentando-lhes seus objetivos e seus métodos de trabalho. Com este programa a empresa buscava apresentar ao

novo funcionário a cultura da empresa e ambientá-lo, contribuindo para diminuir a diversidade oriunda da contratação de novos funcionários.

Os grêmios também eram meios de responder ao aumento da diversidade. Através deles, além dos programas sociais que beneficiavam os funcionários e suas famílias, eram realizados diversos programas que promoviam a integração entre os funcionários, como encontros, festas e práticas esportivas.

Apesar da grande autonomia dada às fábricas do Grupo, percebeu-se, através do acesso a diferentes jornais de circulação interna, que este era um importante meio de divulgar a história da empresa e da família. Através da coluna Túnel do Tempo, eram contadas as histórias da empresa e da família Klabin. Foram encontradas edições falando da vinda da família Klabin para o Brasil e da criação da Klabin Irmãos e Cia. e diversas edições contando sobre a implantação das diversas unidades do Grupo. Embora houvesse um orgulho particular em cada unidade pela sua história, a Klabin atuou de maneira a cultivar a história da empresa e, sobre tudo, da família Klabin. Para isso, também foi importante a criação do Centro de Memória Klabin. Responsável por preservar a história da empresa, o centro de memória Klabin guarda um grande acervo de reportagens, fotografias, depoimentos e documentos da empresa, realizando também eventos que relembram momentos da história da empresa.

Atualmente membro do conselho de administração da Klabin, Lobl acha que a diversidade provocada pela autonomia das diferentes divisões da Klabin mudou após a sua saída. De fato, observa-se que a partir do final da década de 1990 algumas medidas foram tomadas visando uma maior integração da empresa. Foi criado um comitê com a presença de diretores executivos e gerentes das diversas unidades para discussão conjunta de projetos a serem levados ao conselho de administração. Criou-se também um programa para treinamento e integração entre funcionários de diferentes áreas e unidades, além de centralizar diversas atividades em um setor corporativo, como o setor de recursos humanos, o setor financeiro e TI.

Neste mesmo período, ocorreu a aquisição da Igaras. Ronald Seckelmann descreveu este processo:

A Igaras foi a maior aquisição que a Klabin fez na sua história. E era um bicho grande de digerir. Um bicho complicado. Eu acho que a Klabin cometeu alguns erros nessa integração. Olhando para trás, hoje eu diria que a gente deveria ter mantido a Igaras um pouco do jeito que ela era e tentado aprender o que tinha de bom e de ruim na Igaras e depois ter trazido o que tinha de bom para dentro da Klabin. Mas o que a gente fez foi tentar, muito rapidamente, integrar a Igaras dentro da Klabin. Só que a Klabin era um bicho muito fragmentado naquela época (...).O resultado disso foi que algumas práticas da Igaras, talvez não as melhores, acabaram se incorporando às práticas cotidianas da Klabin e algumas práticas que talvez eram muito boas dentro da Igaras acabaram se

perdendo dentro da Klabin. Então, talvez, a gente não tenha aproveitado o melhor que podia.

De uma maneira até meio proposital, cada negócio tinha sua gestão mais ou menos autônoma e uma pequena área central consolidada. O que a gente fez após aquisição da Igaras é que ao mesmo tempo em que a gente tentava integrar a Igaras dentro da estrutura da Klabin, a gente também partiu para uma centralização maior de três macro atividades: TI, ou seja, o fluxo de informação da empresa; Finanças, ou seja, o fluxo dos recursos monetários dentro da empresa; e a administração dos recursos humanos principais. A gente definiu que essas 3 coisas seriam centralizadas. Então a gente passou a trabalhar numa iniciativa muito grande de padronização e uniformização dos nossos sistemas de informática. E hoje a gente pode dizer que temos um único sistema de informática em todas as unidades do grupo. Trabalhamos numa centralização muito grande da área financeira, que era bastante dispersa dentro do grupo. Tinha mais de uma diretoria financeira e várias gerências financeiras. Tinha entidade pegando recursos no mercado e outra doando dinheiro no mercado. Então era meio fragmentado demais. Hoje está totalmente centralizado. A administração de recursos humanos, em relação ao estabelecimento de políticas e diretrizes, também era fragmentada. Havia programas de benefício diferenciados dentro da companhia; administração de recursos humanos diferenciada; programas de treinamentos em alguns locais e em outros não. Então isso tudo está centralizado.

Apesar da autonomia e do orgulho próprio de suas histórias, evidências indicam que o cultivo de mitos relacionados à família Klabin atuou como uma força de integração na empresa. A história da família Klabin no Brasil, confundindo-se com a história da empresa, tem um forte efeito de integração na empresa, tendo sido muito importante inclusive no período de crise vivido em 2002. Ronald Seckelmann destacou a importância da história da família Klabin:

É interessante que a Klabin é a primeira empresa de controle familiar que eu trabalho. Todas as outras empresas que eu trabalhei eram empresas multinacionais, de controle difuso (...). Você sabia que a empresa tinha acionistas, mas não tinha donos, vamos dizer assim. A Klabin não. A Klabin claramente tem uma família que é a controladora da empresa. Que detém o controle da empresa apesar de não ser a única acionista da empresa. E num momento de crise, eu percebi que isso faz diferença. O nome Klabin dentro da empresa é muito forte. O pessoal estabelece uma relação de confiança e de afetividade muito maior em uma empresa em que o nome está associado aos empreendedores e à continuidade da família fundadora do que em uma empresa em que o nome é importante mas não está associado talvez com uma família que ainda está lá. O que estou querendo dizer é o seguinte: o pessoal associa o nome Klabin a certos valores fundamentais que são carregados e conduzidos pela família.

Os fatos pesquisados indicam que a Klabin iniciou e permaneceu a maior parte do período fragmentada por opção. No entanto, há evidências que indicam que a Klabin começou a caminhar para uma maior integração de suas partes a partir do final da década de 1990.

6.2.4. Respostas ao Desafio da Gestão dos Recursos Gerenciais

Os fatos listados na Tabela 6.19, em conjunto com as informações apresentadas ao longo deste tópico indicam que a Klabin desenvolveu as capacidades de formação e retenção de seus recursos gerenciais. No entanto, as evidências indicam que a característica de antecipação da necessidade destes recursos não foi bem desenvolvida pela empresa.

Tabela 6.19 - Fatos relacionados ao desafio da gestão dos recursos humanos na segunda fase da Klabin.

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1985	Foram iniciadas as pesquisas com plantas medicinais, visando aproveitar o potencial florestal da fazenda Monte Alegre. Os medicamentos ali produzidos são destinados aos funcionários e seus familiares.			+
1986	A IKPC desenvolveu cursos em parceria com o Senai e com o Centro Técnico de Celulose e Papel para o desenvolvimento de aptidões para a realização de tarefas de assessoramento técnico junto aos supervisores e responsáveis pela produção. Os cursos também visavam a integração do aluno com a linha de produtos, matéria-prima, processos e equipamentos.		+	
1986	Foi realizado o Programa de Desenvolvimento de Habilidades de Gerenciamento para todos os funcionários com cargos de supervisão.		+	
1987	Foram gastos 8119 horas de treinamento, distribuídos em 165 cursos e 4097 funcionários na Klabin do Paraná.		+	
1987	Em 1987, 738 funcionários da KFP receberam treinamento em diversas áreas, visando a formação, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, representando 56,7% do total de funcionários da unidade no mês de dezembro.		+	
1987	Foi montado um curso específico para formação de supervisores em conjunto com o SENAI. Alguns módulos do curso eram: administração de RH; formação de lideranças; desenvolvimento de habilidades de gerenciamento; relações humanas no trabalho e princípios básicos para a produtividade.		+	
1987	Ao bater o recorde de produção mensal da Klabin do Paraná produzindo 46.625 toneladas em julho, os funcionários ganharam como prêmio uma verba de Cz\$ 6.500.000,00 dividida igualmente por todos para ser gasta em um dos 4 estabelecimentos comerciais de Telêmaco Borba.			+
1988	Empregando 490 funcionários, a KFP/Mogi oferecia serviços próprios ambulatoriais e odontológicos, além de outros benefícios sociais, como transporte e restaurante. Mantinha também convênios com a Central de Abastecimento Bamba e farmácias, facilitando a aquisição de mercadorias e remédios.			+

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1988	Em 1988, o departamento de recursos humanos realizou treinamentos com 4724 funcionários, totalizando 12.427 horas de treinamento. Os treinamentos compreenderam programas internos e externos, congregando funcionários de vários níveis funcionais e hierárquicos. Ainda, outros 148 eventos foram realizados, envolvendo 1.757 funcionários, em 6.247 horas de treinamento. Os esforços da área se concentraram em: a) Treinamento específico no local de trabalho (<i>training on the job</i>), visando habilitar mestres e supervisores para o treinamento de seu pessoal; b) Treinamento e desenvolvimento gerencial para aumentar a capacidade dos gerentes, chefes, supervisores, assistentes e mestres de administrar seus recursos humanos, aumentando a produtividade, desenvolvendo pessoas, avaliando resultados e melhorando processos de inter-relacionamentos dos quais se destacaram os programas "O Gerente Minuto" e "Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais".		+	
1988	Os treinamentos na Vila Anastácio contaram com um total de 579 participantes em cursos internos e externos, sendo que alguns funcionários realizaram mais de um treinamento.		+	
1989	Foram realizadas 10.054 horas de treinamento envolvendo 2.448 funcionários na Klabin do Paraná.		+	
1989	A exemplo dos grêmios de outras fábricas da Klabin, foi criado o Grêmio recreativo da Bates, gerando eventos que auxiliavam na integração entre os seus funcionários.			+
1989	Os funcionários da PONSÁ tinham os seguintes benefícios: assistência médica, ambulatório médico na própria fábrica, convênio farmácia, convênio ótica, refeitório, transporte, fardamento e calçado, financiamento de material escolar, empréstimos sociais, cursos de atualização e seguro de vida em grupo.			+
1990	De acordo com o professor Helio Jaguaribe, cientista político e social, do Instituto de Estudos Políticos e Sociais do Rio de Janeiro, 35% das famílias brasileiras viviam em condições de pobreza, com renda per capita mensal igual ou inferior a NCz\$ 340,50 (30 dólares). O piso salarial de Klabin, de janeiro, era NCz\$ 2.996,40 (258,7 dólares) e o salário mínimo oficial, também em janeiro, NCz\$ 1.283,95 (110,8 dólares). O salário médio de Klabin em janeiro era NCz\$ 6.534,82 (564,3 dólares) e a renda per capita nacional NCz\$ 908,00 (78,4 dólares/mês).			+
1990	Foram realizadas 3.663 horas de treinamento envolvendo 3.485 funcionários na Klabin do Paraná. Cabe-se destacar a implantação do Processo Klabin de Qualidade Total - PKQT.		+	
1990	Havia treinamento denominado "Seminário de Integração do Novo funcionário", conduzido pelo Desenvolvimento de Pessoa/Treinamento. Este treinamento tinha como objetivo adaptar o novo funcionário à filosofia, aos métodos de trabalho e aos objetivos da Empresa.		+	
1990	A Universidade Estadual de Ponta Grossa desenvolvia, no campus de Telêmaco Borba, curso de pós-graduação em Administração Estratégica de Recursos Humanos. O curso conta com professores doutores de escolas com USP, UFRGS e UFP. Dos 55 candidatos selecionados para o curso, 34 são funcionários da Klabin do Paraná.		+	

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1990	A assistência médica prestada diretamente pela Klabin do Paraná aos funcionários, abrangia exames médicos/ <i>check up</i> com exames laboratoriais (aproximadamente 5.000 casos/ano), consultas (cerca de 6.000 casos/ano) e atendimento ambulatorial (30.000 casos/ano). Através do Grêmio Beneficente havia: auxílio doença, pagamento de seguro de vida ao afastado (6 meses), auxílio funeral de 200 BTN's por morte do funcionário ou de seus dependentes, 50% do preço dos medicamentos, complementação auxílio-doença e todo atendimento do Centro Médico, Odontológico e Social. A fonte de recursos do Grêmio era constituída por: 70% de doação da Klabin e 30% de mensalidade dos empregados.			+
1990	De acordo com pesquisa interna realizada por uma consultoria na Klabin do Paraná, o Restaurante Industrial foi considerado como um dos principais benefícios da Klabin, recebendo avaliação positiva de 88% dos funcionários. Pela pesquisa, 71% dos mensalistas e 80% dos horistas consideraram barato o preço das refeições, enquanto que 80% dos funcionários elogiaram o desjejum, que era gratuito.			+
1991	A Klabin do Paraná repassou ao Grêmio recursos financeiros equivalentes a US\$620.000,00, representando 70% dos recursos necessários à sua sustentação. Através do Grêmio, a Klabin ofereceu vários serviços e benefícios, como: auxílio-doença, auxílio acidente de trabalho, seguro de vida em grupo, auxílio-funeral, assistência médico-hospitalar, odontológica e farmacêutica, auxílio-óculos, empréstimo para tratamento médico, exames de laboratórios, radiografias, tratamento fonoaudiológico e psicológico, aparelhos ortodônticos e de reabilitação física.			+
1991	Klabin investiu o equivalente a US\$ 2.100.000,00 no desenvolvimento de seus funcionários, incluindo todo o PKQT. Foram 100 programas de treinamento, 223 turmas de treinandos (2.808 funcionários) totalizando 7.573 horas de treinamento		+	
1991	Foram promovidos 507 funcionários na Klabin do Paraná.	+		
1992	Em maio e junho, 55 funcionários de Klabin do Paraná completaram quinquênios de trabalho (mais de 10 anos). Foram 7 com 10 anos, 31 com 15 anos, 6 com 20 anos, 8 com 25 anos e 3 com 30 anos.			+
1992	Paralelamente à montagem do Projeto de Expansão da PCC, foi executado o treinamento do pessoal de operação da nova máquina de papel tissue tendo sido enviados 12 funcionários a Israel e totalizando 970.000 homens.hora ao longo de 10 meses.		+	
1992	A PCC possuía a Unidade de Treinamento Profissional - UFP. Apenas no primeiro trimestre de 1992 foram realizadas 27.063 horas de treinamento.			
1993	Uma filha de funcionário da Klabin do Paraná ganhou uma bolsa de estudos de 11 meses nos EUA, financiada pela Klabin. Também, outras 2 crianças ganharam bolsas de estudo, incluindo despesas com uniformes, apostilas, material escolar, transporte e mensalidades, para estudarem no Colégio Monte Alegre. Ambas foram financiadas também pela Klabin.			+

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1993	Diversos serviços sociais foram executados pela Klabin em prol de seus funcionários, como: 466 atendimentos e acompanhamentos (orientações sobre saúde, orçamento doméstico, relacionamento familiar, etc.); Organização da campanha do operário Klabin e do 5o Seminário de Preparação para a Aposentadoria, para 24 funcionários; Acompanhamento ao programa de Doação de Recicláveis para entidades assistenciais; Participação no encontro Anual dos Alcoólicos Anônimos; programa dos funcionários afastados; Organização do Grupo de Ação Comunitária; realização de torneios e festas; cursos na casa de artes.			+
1993	Diversos programas de treinamento foram realizados nos programas de desenvolvimento, reciclagem de conhecimentos e capacitação técnica dos funcionários da Klabin do Paraná, totalizando 4.440 funcionários, em 145 grupos.		+	
1993	Klabin do Paraná repassou ao Grêmio beneficente dos Empregados, em 1993, o equivalente a US\$ 1.178.256,00. Os associados contribuíram com o equivalente a US\$ 198.263,00. Através do Grêmio, a Klabin do Paraná ofereceu aos funcionários/dependentes vários benefícios e serviços, como: assistência médica, odontológica, laboratorial e social; auxílio farmacêutico, auxílio óculos, auxílio funeral, auxílio doença, auxílio em acidentes de trabalho; tratamento fonoaudiológico, ortodôntico e de reabilitação física; auxílio educacional; seguro de vida em grupo.			+
1993-1998	Em decorrência de um programa de racionalização e de adequação de custos que começou em 1993, houve redução no número de funcionários na Klabin.			-
1993	Uma filha de funcionário da Klabin do Paraná ganhou uma bolsa de estudos de 11 meses nos EUA, financiada pela Klabin. Também, outras 2 crianças ganharam bolsas de estudo, incluindo despesas com uniformes, apostilas, material escolar, transporte e mensalidades, para estudarem no Colégio Monte Alegre. Ambas foram financiadas também pela Klabin.			+
1993	Durante 1993, aconteceram quase 900 movimentações internas dos funcionários, entre promoções, transferências, enquadramentos salariais, etc. Foram realizados recrutamentos internos antes dos externos para preenchimento de vagas.	+		
1994	Foi intensificado o programa de recrutamento interno com a nova unidade da PCC, a MP-02, para preenchimento das vagas existentes em sua estrutura funcional.	+		
1994	Vinte e quatro funcionários receberam treinamento intensivo e específico sobre a operação de uma nova máquina de revestimento, elevando a capacidade técnica de operação da máquina. Participaram como instrutores, profissionais das empresas BASF, CTS-Engenharia, BELOIT e ABB.		+	
1995	Aristides Pokrywiecki, 42 anos, assumiu, em 1o de fevereiro, a gerência administrativa e financeira da Klabin do Paraná. Era bacharel em economia pela Universidade de Blumenau - SC, com mestrado em administração pela Century University do Novo México - EUA. Reunia experiências profissionais vividas no Grupo Artex (no Brasil no exterior), Cristais Hering e Posthaus.	-		

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
1998	Cláudio Lobl passou a integrar o conselho de administração da Klabin, assumindo em seu lugar o cargo de diretor geral da Klabin Josmar Verillo, diretor superintendente da Unidade Paraná.	+		+
1999	Foi criado o Programa de Desenvolvimento Organizacional, visando treinar e identificar pessoas para assumir cargos de liderança na empresa.	+	+	
2000	O CEO da Klabin, Josmar Verillo, enviou uma carta para os diretores, gerentes e assessores da Klabin e da Igaras sobre a integração Klabin-Igaras e alterações organizacionais na Klabin.			+
2000	Encontro de integração entre diversos diretores, gerentes e assessores da Klabin e da Igaras com duração de 3 dias (05 a 07 de outubro de 2000) e supervisão de uma empresa especializada de consultoria em RH. O encontro durava o dia inteiro e tinha uma série de atividades como: trabalhos em grupo, painéis, visitas à fábrica e à floresta e refeições em grupo.			+
2001	Foi implantado um plano único de previdência privada chama Plano de Aposentadoria Complementar Klabin (PACK) com contribuição dos funcionários e contrapartida da empresa.			+
2002	Josmar Verillo foi substituído na direção geral da Klabin por Miguel Sampol, diretor de operações da IKPC.	+		
2002-2003	Os acionistas da Klabin contrataram o economista Henri Philippe Reichstul, ex-presidente da Petrobras, como consultor para auxiliar no processo de reestruturação da empresa. Reichstul acabara de sair da presidência da Globopar, a holding das Organizações Globo, em que fizera um trabalho semelhante.	-		
2003	Foi criado o Programa de Recrutamento Interno, priorizando os funcionários da empresa para assumir vagas.	+		
2004	Foi criado o Programa Klabin de Desenvolvimento. Desenvolvido com o apoio da Fundação Dom Cabral, envolveu diretamente 280 profissionais, entre diretores, gerentes e coordenadores, abrangendo projetos de formação, carreira e sucessão.	+	+	
2004	A empresa obteve a certificação OHSAS 18001 nas unidades de Otacílio Costa e Correia Pinto pela gestão de seu programa de segurança e saúde ocupacional.			+
2004-2006	Foi criado o Processo de Educação Klabin para promover de maneira uniforme, em todas as unidades da empresa, as atividades relacionadas a treinamento, desenvolvimento e formação (bolsa de estudo). Em 2005, o Processo de Educação foi direcionado também para atender a dois itens identificados como passíveis de melhoria na Pesquisa de Clima realizada em 2004: estilo gerencial e treinamento e desenvolvimento.		+	
2005	O programa de <i>trainee</i> da empresa teve a participação de mais de 14 mil candidatos e selecionou 20, visando prepará-los para assumirem posições crescentes na companhia. Todos os candidatos aprovados foram aproveitados no final do programa.	+	+	+

Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção
2006	Com investimento de R\$ 3,9 milhões, foram realizados cursos de qualificação de mão-de-obra, desenvolvidos em parceria com o Senai. Foram treinados mais de 1,1 mil carpinteiros, pedreiros, soldadores, auxiliares de montagem elétrica e mecânica, etc. No início de 2007, formaram-se 176 técnicos em Celulose e Papel e 34 em Mecânica Industrial. Na seqüência, eles realizarão um estágio supervisionado na empresa.		+	
2006	O programa de <i>trainee</i> da empresa teve a participação de mais de 6 mil candidatos e selecionou 20, visando prepará-los para assumirem posições crescentes na companhia.	+	+	
?	João Luís Welter, gerente da unidade São Leopoldo - RS em 2006, começou a carreira na Unidade de Itajaí (SC), como engenheiro <i>trainee</i> de manutenção. Passou a chefe de manutenção, exercendo a função durante 13 anos. Em 2001, foi convidado a participar da condução da Unidade de Piracicaba (SP), como chefe Industrial de Papelão Ondulado. Em 2003, foi gerenciar a produção de papel reciclado na fábrica de Goiana (PE), permanecendo até junho de 2005, quando passou à gerente da Unidade de São Leopoldo.	+	+	
2006	A Unidade Jundiaí lançou o programa Superar, reunindo todos os projetos de melhoria de diversas áreas. Realizado por meio de metodologia científica, é um sistema de competências com foco em estimular o trabalho em equipe, identificar habilidades e capacidades e desenvolver pessoas.		+	

Ao longo do período, a Klabin procurou formar seus funcionários através de cursos e diversos treinamentos internos, além de formar parcerias com outras instituições. Sua parceria com o Senai, iniciada desde o período anterior, foi mantida neste período. Também foram formadas parcerias com instituições como Fundação Dom Cabral e Universidade Estadual de Ponta Grossa. Em depoimento ao jornal de circulação interna da Klabin, Fibras e Ondas (mar/abr/1989), o responsável pelo setor de treinamento e desenvolvimento de Vila Anastácio explicou a política de treinamentos da Klabin:

Damos grande importância ao levantamento de necessidades de treinamento, por duas razões fundamentais. A primeira é o fato de o levantamento constituir a pedra básica sobre a qual outras se assentarão. Informações equivocadas no levantamento levarão à definição errônea de objetivos, de tempo, motivação e dinheiro. O levantamento é fase crítica, por isto, trabalhamos exaustivamente em pesquisas face a face com o funcionários, seu superior imediato e usuário de seu trabalho. A segunda grande razão é o fato de considerarmos a mão de obra qualificada como algo extremamente valioso no contexto de uma atividade econômica. Os recursos materiais podem quase sempre ser rapidamente obtidos, entretanto, os recursos humanos adequados não são, em geral, de fácil alocação.

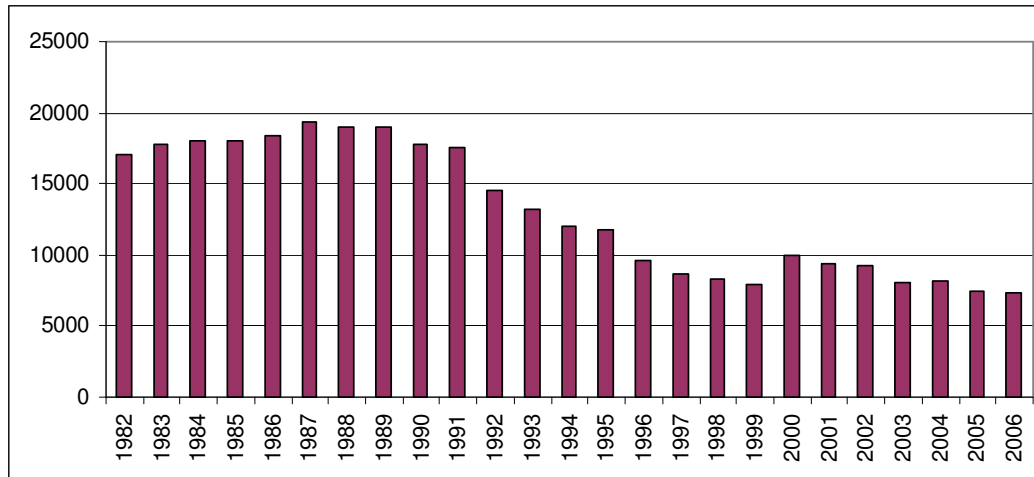
Além de formar, é necessário que a empresa mantenha estes funcionários. O Anexo 3, listando uma série de funcionários que ficaram longo tempo na empresa, e o Anexo 7, onde são listados diversos diretores da Klabin no período e seus respectivos cargos ao longo dos anos indicam que a empresa manteve a sua capacidade de reter estes recursos. Para Ronald Seckelmann, a Klabin “possui uma cultura de que seus funcionários trabalham na empresa até se aposentar”.

Como característica que ajudou a reter seus funcionários, destaca-se a atuação social da Klabin ajudando-os de diversas formas. Algumas são:

- Bolsas de estudo em escolas técnicas, universidades e intercâmbio nos EUA para filhos de funcionários;
- Consultas médicas, odontológicas e sociais através de um Centro Médico, Odontológico e Social em Monte Alegre;
- Bolsas de estudo para funcionários;
- Restaurantes nas fábricas (o restaurante industrial da Klabin do Paraná chegou a ser eleito pelos funcionários, em 1990, como um dos principais benefícios da Klabin (Gralha Azul, jan/1990));
- Convênios com farmácias e fornecimento de medicamentos fitoterapêuticos.

Na década de 1990 a Klabin passou por um período de redução no número de funcionários (Gráfico 6.8) devido a um processo de racionalização e controle de custos, resultando em uma perda de mais de 50% de seus funcionários na década.

Gráfico 6.8 - Quantidade de funcionários na Klabin ao longo do período.



Fonte: Relatórios Anuais da Klabin

Apesar de haver indícios de que a Klabin soube formar e reter seus funcionários no período, características que induziriam ao pensamento de que a Klabin detinha também uma capacidade de antecipação de seus recursos gerenciais, as evidências indicam o contrário. Formando e retendo os seus recursos gerenciais, a Klabin possuiria um plantel destes recursos que poderiam ser utilizados em casos de substituição por naturezas diversas ou alocados para a busca e exploração de novas oportunidades.

A Klabin teve durante o período 3 diretores gerais: Cláudio Lobl (até 1998), Josmar Verillo (de 1998 até 2002) e Miguel Sampol (a partir de 2002). Cláudio Lobl trabalhava na Klabin desde 1948, tendo passado por diversos projetos até assumir a diretoria da Klabin do Paraná e mais tarde a diretoria geral da Klabin na década de 1980. Josmar Verillo, seu sucessor, entrou na Klabin em 1989 como diretor da Klabin Cerâmica, uma pequena empresa de mineração do grupo. Nos anos seguintes ocupou diretorias na Klabin do Paraná e em 1998 tornou-se diretor geral da Klabin. Em 2002 foi substituído por Miguel Sampol, que entrara na Klabin em 1992 e que ocupara os cargos de diretor de planejamento, de operações e diretor superintendente. Olhando apenas os cargos de diretor geral da Klabin, parece que a empresa soube antecipar suas necessidades de recursos gerenciais.

No entanto, conforme podemos verificar na Tabela 6.20, a diretoria executiva da Klabin, no início de 2007, era composta por 9 diretores. Destes, seis foram contratados exatamente para exercerem cargos de diretoria, o que indica uma possível falha na utilização dos recursos formados.

Tabela 6.20 – Currículo dos diretores executivos da Klabin no início de 2007.

Nome	Diretoria	Breve Currículo
Miguel Sampol Pou	Dir. Geral e acumulou as diretorias de Operações e RH	Formado em engenharia civil pela Universidade do Paraná (1964) e Master of Science em engenharia industrial pela Universidade de Stanford, USA (1970). Foi Diretor Presidente da Jarí Celulose S.A. (1987/91). Ingressou nas empresas Klabin em 1992, exercendo os cargos de Diretor de Planejamento, Diretor de Operações e Diretor Superintendente. No início de 2007, exercia o cargo de Diretor Geral da Klabin S.A., acumulando os cargos de Diretor de Operações e de Recursos Humanos.
Ronald Seckelmann	Dir. Financeiro e de Relação com Investidores	Graduado em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (1977). Atuou como analista financeiro na Cargill Agrícola (1978/80); Gerente de Controladoria Divisonal da Alcoa Alumínio S.A. (1980/88); Diretor de Planejamento e Controle da Cia. Vidraria Santa Marina S.A. (1988/92). Ingressou em 1992 na empresa Igaras Papéis e Embalagens S.A., empresa incorporada pela Klabin S.A. em 2002, onde atuou como Vice Presidente Administrativo Financeiro e Diretor Administrativo Financeiro e de Operações. No início de 2007 exercia o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores da Klabin S.A. (desde 2000).
Reinoldo Poernbacher	Dir. Ger. Unidade Klabin Florestal e de Supply Chain	Formado em engenharia química com especialização em engenharia de processamento da área de petróleo e petroquímica pela Universidade Federal do Paraná. Atuou como engenheiro de processo na Petrobrás (1967). Atuação na área petroquímica de Camaçari, BA, a partir de 1971, concluída como Diretor Industrial na Companhia Química Metacil, em 1981. Foi Diretor Industrial e a seguir Diretor Financeiro da Copener Energética S.A. (1981/99), Diretor da Copener Florestal Ltda. e da Norcell S.A. (até maio/99). Ingressou nas empresas Klabin (Klabin Bacell - empresa pertencente ao Grupo até agosto/2003) em 1994. Foi diretor de recursos estratégicos de Klabin S.A. (1999/2004). No início de 2007 exercia o cargo de Diretor Gerente da Unidade de Negócios Klabin Florestal e da Área de Supply Chain de Klabin S.A. (desde 2004).

Nome	Diretoria	Breve Currículo
Antônio Sérgio Alfano	Dir. de Planejamento e de Controle	Graduado em administração de empresas pelas Faculdades Metropolitanas Unidas, SP (1976). MBA pela Business School São Paulo, concluído em 1996. Ingressou nas empresas Klabin em 1974 como assessor geral no Departamento de Estudos Econômicos da Klabin Irmãos & Cia., empresa holding do Grupo Klabin. Posteriormente, atuou como responsável pelo acompanhamento econômico e financeiro do projeto de ampliação da fábrica de papel localizada no Paraná (1976-78), foi Gerente de Administração de Vendas (1979/82), Assessor da Diretoria de Comercialização (1983-85), Gerente de Marketing Corporativo (1986), Diretor Superintendente da Klabin Export, Diretor Financeiro da Norske Skog Klabin Comércio e Indústria (posteriormente denominada Klabin Monte Alegre Ind. e Com. Ltda.), empresas estas incorporadas por Klabin S.A. Diretor Financeiro da Klabin Bacell (empresa pertencente ao grupo Klabin até agosto/2003). No início de 2007 exercia o cargo de Diretor de Planejamento e de Controle da Klabin S.A. (desde 2000).
Wilberto Luiz Lima Junior	Dir. de Comunicações e de Responsabilidades Social	Bacharel em administração. MBA - Gestão Empresarial - Amana Key. MBA - Gestão de Negócios - Fundação Dom Cabral. Communications Strategy - Kellogg Institute, Northwestern University - USA (1996). Marketing Communications - School of Business Administration, Michigan University - USA. No início de 2007 era Diretor de Comunicação e Responsabilidade Social da Klabin S.A. (desde maio/2002); Coordenador do Grupo de Comunicação da BRACELPA; Membro dos Conselhos das ONG's: Instituto Brasileiro de Saúde Ocular Helen Keller; Instituto Pró-Natura e do Alto Sustentável/RJ; Membro do Conselho de Ética do CONAR; Presidente do Comitê de Corporate Affairs da Câmara Americana de Comércio de São Paulo. Anteriormente, foi o Diretor de Assuntos Corporativos - América do Sul da S.A. White Martins, RJ (1987-05/2002).
Paulo Roberto Petterle	Dir. Ger. Unidade Klabin Papéis e Sacos Industriais	Formado em engenharia industrial mecânica pela Universidade Federal Fluminense (1970). cursou engenharia econômica e extensão no IMEDE, Lausane, Suíça. Ingressou nas empresas Klabin em 1970, atuando na Divisão Embalagens. No início de 2007 era Diretor Gerente da Unidade de Negócios Klabin Papéis e Klabin Sacos e Envelopes.
Donald Ross Silveira da Mota	Dir. Comercial da Unidade Klabin Papéis	Formado em engenharia mecânica de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Curso extensivo em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e especialização em administração de empresas pela INSEAD, Fontainebleu, França. Ingressou nas empresas Klabin em 1976, atuando nas áreas de exportação, marketing e comercialização. No início de 2007 era Diretor Comercial da Unidade de Negócios Klabin Papéis.

Nome	Diretoria	Breve Currículo
José Taragano	Dir. Gerente da Unidade Klabin embalagens	Engenheiro metalúrgico formado pela PUC/RJ em 1980, MBA Marketing USP (1996), Mestre Educação Mackenzie (1997), MIT Sloan Exec. Program (1998) e Harvard Business School Finance (2001). Trabalhou nas empresas Alcoa Alumínio S/A e Alcoa Inc. de 1981 a 2005 onde exerceu diversos cargos de: Engenharia e Processos, Superintendente de Produção e Gerente da Qualidade em São Luiz-MA, Poços de Caldas-MG, Massena-NY-USA, Badin-NC-USA e Pittsburgh-PA -USA(1981-1993), Diretor da Qualidade e Recursos Humanos, na Alcoa LA em São Paulo (1994-1997), Worldwide Director Environment, Health & Safety (EHS), na Alcoa Inc. em New York (1997-2001) e Diretor das Unidades de Negócio de Produtos Primários (Alumínio, Alumina, Químicos) na Alcoa Latin America em São Paulo. Foi eleito Diretor Gerente da Unidade de Negócios Klabin Embalagens da Klabin S.A. em agosto/2005.
Carlos Alberto Ennes Cariello (faleceu em 04/02/2007)	Dir. de Recursos Humanos	Engenheiro industrial mecânico formado pela Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense (1971). Trabalhou durante 28 anos no Grupo Caemi, onde atuou como Diretor de Recursos Humanos da Caemi Mineração e Metalurgia S.A. (1989/2000) e Presidente da Fundação Caemi de Previdência Social - FCPS. Anteriormente, na empresa Mineração Brasileiras Reunidas - MBR, desenvolveu as seguintes funções: Gerente de Operações Ferro (1978/88), Superintendente da Mina de Águas Claras (1985/87), Superintendente do Terminal Sepetiba, RJ (1976/85). Ingressou nas empresas Klabin em junho/2000, onde ocupa o cargo de Diretor de Recursos Humanos.

Fonte: site da CVM - www.cvm.gov.br

Embora Ronald Seckelmann afirme que a Klabin, de uma maneira geral, teria recursos gerenciais para eventuais substituições, o mesmo alertou para o fato de que em algumas áreas haveria esta dificuldade. Também, apesar de a empresa possuir programas de recrutamento e seleção, de remuneração, e de treinamento e desenvolvimento, a gestão do talento humano dentro da Klabin ainda estaria sendo desenvolvida.

Segundo Claudio Lobl, apesar de algumas diretorias terem sido formadas por funcionários da empresa na sua profissionalização, a maioria foi formada por pessoas contratadas no mercado, indicando que já havia uma dificuldade na antecipação da necessidade de recursos gerenciais desde o período anterior.

6.2.5. Respostas ao Desafio da Gestão da Complexidade

O desafio da gestão da complexidade está relacionado com todos os outros 4 desafios. Os fatos analisados evidenciaram um modo de resposta sistemático a este desafio quando relacionado aos desafios do empreendedorismo e da navegação no ambiente.

Para responder ao desafio da complexidade relacionado ao desafio da diversidade as evidências encontradas no período indicam que a Klabin adotou uma estratégia de conceder autonomia às diferentes partes do Grupo.

Quanto ao desafio da complexidade relacionado ao desafio da gestão de recursos gerenciais, foi identificado que a Klabin respondeu de forma sistemática à formação e retenção de destes recursos. No entanto, as evidências indicam uma resposta do tipo adhoc à antecipação destas necessidades.

A Tabela 6.21 lista os fatos que indicam respostas ao desafio da complexidade no período, indicando também a quais desafios se relaciona e o modo como a resposta foi dada.

Tabela 6.21 - Fatos relacionados ao desafio da complexidade na segunda fase da Klabin.

Ano	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Modo
1980-1998	Foi dada uma maior autonomia às diferentes partes do Grupo.			x		Sistemático
1980-1991	Implantações de projetos de expansão com tecnologias para minimizar o impacto ambiental de suas operação, além de pesquisas para reduzir sua carga poluidora nos efluentes.	x	x			Sistemático
1980-1984	Projetos para aumentar sua fonte energética com uso de fontes alternativas como solar e biomassa, independentes do petróleo.	x	x			Sistemático
1980-2006	Foram realizadas paradas anuais nas fábricas para manutenção.	x				Sistemático
1980-1985	A Klabin, enfrentando dificuldades no mercado interno, passou a concentrar esforços na exportação nos anos seguintes. Quando o mercado interno aquecia novamente, as atenções voltavam para este mercado.	x				Adhoc
1980-2006	Eram realizados diversos treinamentos abrangendo desde funcionários de níveis hierárquicos mais baixo até funcionários de níveis gerenciais.				x	Sistemático
1980-2006	A empresa buscou certificação de seus produtos e linhas de produção, como certificações ISO e a certificação obtida da FSC.		x			Sistemático

Ano	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Modo	
1980-2006	Manteve sua política de investimento em pesquisas florestais e replantio, objetivando manter sua base florestal para dar suporte ao crescimento da empresa e conseqüentemente do volume de matéria-prima necessária.	x				Sistemático	
1980-2006	Foram efetuados diversos projetos sociais e ambientais nas comunidades vizinhas às fábricas da empresa.		x		x	Sistemático	
1980-2006	Diversos cargos de diretoria foram ocupados por pessoas contratadas no mercado.				x	Adhoc	
1980-2006	Atuação constante e ativa na Bracelpa, principal organização representante das empresas do setor de papel e celulose.		x			Sistemático	
1983-1985	A Ponsa passou a produzir embalagens de papelão ondulado inteiramente a partir de aparas, montando toda a estrutura para coleta das aparas. Esta mudança contribuiu para diminuir a emissão de carga poluidora da empresa, além de ser mais barato do que o uso de bagaço de cana-de-açúcar.	x	x			Sistemático	
1983	Após um incêndio que danificou máquinas na fábrica de Monte Alegre, a Klabin utilizou peças da Máquina 8, que seria utilizada em um novo projeto de expansão, para consertá-las em menor tempo.	x				Sistemático	
1984	Foram criadas duas outras subsidiárias no exterior: a Klabin Forest Products Trade GmbH, com escritório em Hamburgo, e a Klabin Forest Products Antwerp, com sede na Antuérpia, na Bélgica. Ambas tinham técnicos e estoque de papéis para pronto atendimento aos clientes europeus.	x				Sistemático	
1988	A partir de 1988, Klabin do Paraná implantou o fomento florestal, visando, entre outras coisas, conquistar aliados dentro da política de desenvolvimento e utilização de recursos florestais, criar parceiros florestais com forças associativas e interesses sociais e contar com a participação de florestas de terceiros nos programas de expansão de produção de madeiras.	x	x			Sistemático	
1989	Foi criado o Centro de Memória Klabin com o objetivo de preservar a memória da empresa.				x	Sistemático	
1989	Foi implantado primeiramente os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ's na área de utilidades da Klabin do Paraná. Os resultados obtidos levaram a empresa a implantar o modelo na fábrica inteira, na forma dos Processos Klabin de Qualidade Total - PKQT's. Os PKQT's foram implantados primeiramente com a presença de todos os integrantes do corpo de comando, de diretores a supervisores, e em seguida com a integração de funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. Eram realizados também diversos treinamentos.				x	x	Sistemático

Ano	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Modo
1991	Objetivando reduzir o número de acidentes pessoais e patrimoniais e melhorar as condições de segurança e saúde nos ambientes de trabalho, foi implantado o Projeto Klabin de Segurança Integrada.				x	Sistemático
1992	A base florestal da PCC, administrada pela Agro Florestal Celucat, em conjunto com os reflorestamentos de terceiros que garantiam o fornecimento via contratos de longo prazo com a empresa, asseguravam a auto-suficiência de madeira da PCC.	x				Sistemático
1999	A Klabin possuía projetos conveniados com a Universidade da Carolina do Norte, nos EUA, e com a Camcore (Central America and Mexico Coniferous Resources Cooperative) para pesquisas de conservação genética e melhoramento de Pinus.	x				Sistemático
2002-2003	A Klabin resolveu a sua crise financeira se desfazendo dos negócios de papel imprensa, papel sanitário e celulose.	x	x			Sistemático
2005-2006	Foi realizado programas de <i>trainee</i> , atraindo jovens qualificados com o objetivo de formá-los e qualificá-los para exercerem cargos gerenciais no futuro.				x	Sistemático
2006	A Klabin iniciou um projeto de revisão de suas técnicas de trabalho, buscando rever os processos chave da empresa quanto à modelagem, otimização, automatização e gerenciamento, visando à simplificação dos procedimentos e melhoria das informações de gestão e controle. O projeto foi dividido em duas etapas: a primeira, com previsão de duração de 6 meses, de revisão de processos, e a segunda de implantação do sistema.	x		x		Sistemático

Para sustentar seu crescimento, a Klabin manteve a forma sistemática para responder ao acréscimo de demanda por sua principal matéria-prima, a madeira. Mantendo o que vinha fazendo desde o período anterior, a Klabin continuou investindo em pesquisas florestais e de replantio, além de fomentar o plantio em terras de pequenos proprietários. “A participação dos produtores fomentados no abastecimento da madeira cresceu de 8%, em 2005, para 11% em 2006, e a meta é chegar a 20% em 2012” (Klabin, 2007).

Destacam-se no começo do período as dificuldades enfrentadas pela indústria de papel e celulose devido aos problemas econômicos enfrentados pelo Brasil que impactaram o setor. Inicialmente a empresa respondeu de forma adhoc, ora exportando, ora vendendo no mercado interno. No entanto, nos anos seguintes a Klabin passou a utilizar a exportação não mais como

uma “válvula de escape”, mas como uma nova oportunidade, criando inclusive subsidiárias na Europa. Segundo Miguel Sampol:

Há empresas que somente buscam o caminho das exportações quando o mercado interno está desaquecido. Não é o nosso caso. A Klabin tem um compromisso com as exportações. Em nosso negócio, mercado interno e externo são complementares, não excludentes (Site Celulose Online, 2003).

Talvez no pior momento de sua história, vivenciado em uma grave crise financeira em 2002, a empresa respondeu de forma sistemática, adotando a solução de se desfazer de ativos para solucionar a crise. Daniel Klabin afirmou: “Não tivemos dúvidas. Vendemos US\$ 850 milhões em ativos para honrar nossos compromissos e deixar a Klabin mais líquida” (Site da Abigraf, set./2006).

Devido a limitações tecnológicas, as fábricas instaladas no primeiro período impactavam bastante o meio ambiente. Este impacto gerou um questionamento da legitimidade da empresa, tornando-se também um obstáculo para o crescimento da Klabin. Para transpor este obstáculo, a Klabin agiu de forma sistemática, pesquisando e implantando estações de tratamento de seus efluentes, buscando novas alternativas de produção (na Ponsa passou-se a fabricar o papel a partir de aparas, deixando de utilizar a celulose de bagaço) e atuando socialmente e ambientalmente regiões de atuação da Klabin.

Com uma maior exigência de clientes internacionais quanto à procedência da matéria-prima dos produtos, a resolução de seus problemas de forma sistemática, resultando inclusive em uma série de certificações, foi importante para que a empresa fidelizasse seus clientes e também para que obtivesse novos clientes no exterior, conforme Wilberto Lima, diretor de comunicação e de sustentabilidade social da Klabin relatou em entrevista concedida ao site Ética Empresarial:

(...) a crescente conscientização do público sobre a destruição e degradação das florestas tem levado consumidores de vários países a exigir que suas compras de madeira e outros produtos da floresta não contribuam para esta destruição, mas ajudem a assegurar os recursos florestais para o futuro. A certificação, pelo FSC, das florestas plantadas, resultou, no Brasil, no aperfeiçoamento do manejo das florestas plantadas, com benefícios sociais, econômicos e ambientais, com efeito multiplicador. A Klabin orgulha-se de ter sido pioneira nestes quesitos e acredita que o reconhecimento que vem obtendo nacional e internacionalmente é a maior prova de que trilhamos o caminho correto.

A constante presença e atuação da Klabin na principal organização representativa dos interesses das empresas do setor de papel e celulose, a BRACELPA, também demonstra uma

forma sistemática de agir sobre o ambiente, mantendo-se envolvida com os assuntos que são discutidos e portanto mantendo-se a par das decisões setoriais.

Não foram encontradas evidências suficientes que identificassem o modo de resposta da Klabin ao desafio da complexidade relacionado ao desafio da diversidade.

A Klabin optou por dar uma maior autonomia às diferentes partes do Grupo como forma de responder ao aumento da complexidade no desafio da diversidade. Tendo realizado diversas expansões no período anterior, possuindo fábricas de diferentes produtos instaladas em diferentes localidades pelo Brasil, a estratégia de conceder maior autonomia facilitou o gerenciamento da diversidade. No entanto, tal estratégia representa o sacrifício de possíveis ganhos de sinergia e de economias de escopo. É válido ressaltar, devido à sua importância, a criação do centro de memória Klabin. Tal iniciativa, representando uma resposta sistemática, é uma maneira de conservar a história da empresa e conseqüentemente a história da família Klabin, um mito dentro da empresa que constituiu uma importante força de integração entre as diversas partes (Selznick, 1957) da Klabin.

Quanto ao desafio da complexidade relacionado ao desafio da gestão dos recursos humanos, a Klabin apresentou uma resposta sistemática para a formação e retenção destes recursos. Através de treinamentos, inclusive utilizando convênio com outras instituições, a empresa formou seus funcionários. Também, através de benefícios concedidos aos seus funcionários e um histórico de bons relacionamentos, a Klabin agiu sistematicamente. Conforme a empresa cresce, a complexidade na formação e retenção de recursos gerenciais também aumenta, porém a capacidade de antecipação da necessidade destes recursos torna-se ainda mais complexa. As evidências indicam que a Klabin não respondeu de forma sistemática a este desafio. De forma adhoc, a Klabin por diversas vezes teve que buscar no mercado recursos gerenciais para assumir cargos de diretoria na empresa.

7. CONCLUSÃO

Após identificar que a Klabin, uma empresa centenária, adquirira algumas características de uma *first mover* (Chandler, 1990) no setor de papel e celulose no Brasil, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de responder a seguinte pergunta: Como as respostas aos desafios do crescimento de uma empresa com algumas características de *first mover* influenciaram a sua trajetória de crescimento? Para responder a esta pergunta, foi utilizado o modelo dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional de Fleck (2006).

O desenvolvimento das capacitações analisadas e listadas na Tabela 7.1 é condição necessária para que a empresa responda aos desafios do crescimento de forma a desenvolver uma propensão a auto-perpetuação. Chandler (1990) observou que as empresas *first movers* rapidamente dominaram seus setores e mantiveram o domínio por décadas. Assim, através do modelo dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional de Fleck (2006), buscou-se verificar como as respostas dadas pela empresa aos desafios do crescimento influenciaram a trajetória de crescimento de uma empresa que de certa forma possuía algumas características de uma *first mover*, sobretudo se considerarmos apenas o cenário brasileiro.

No continuum auto-destruição - auto-perpetuação, as empresas que desenvolvem as capacitações listadas na Tabela 7.1 desenvolvem também uma propensão para estarem situadas mais próximas do pólo da auto-perpetuação (Fleck, 2006). O capítulo de análise permitiu construir a seguinte Tabela:

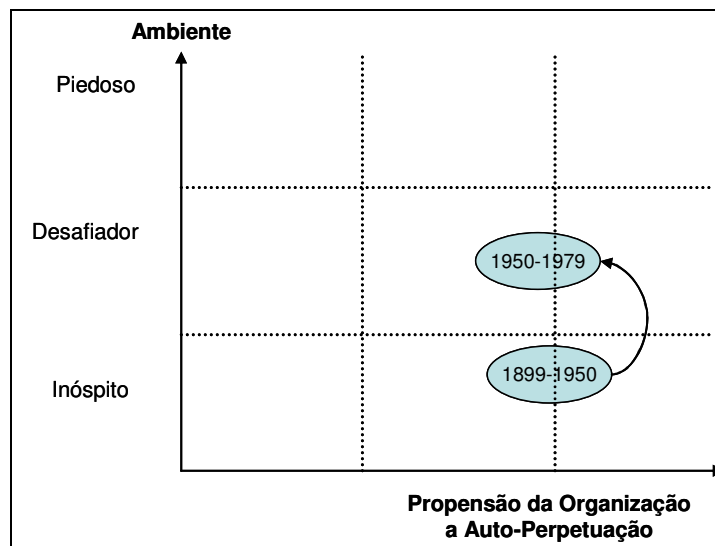
Tabela 7.1 - Resumo dos resultados da análise segundo os arquétipos de Fleck (2006).

Desafios	Capacitações	1ª Fase (1899 - 1979)	2ª Fase (1980 - 2006)
Empreendedorismo	Ambição	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Versatilidade	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Julgamento	Auto-perpetuação	Auto-destruição
	Levantar Recursos	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
Navegação no Ambiente	Legitimidade	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Captura de Valor	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
Diversidade	Promover a Integração	Auto-destruição	Auto-destruição
Recursos Humanos	Formação	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Retenção	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Antecipação	Auto-perpetuação	Auto-destruição
Complexidade	Empreendedorismo	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Navegação no Ambiente	Auto-perpetuação	Auto-perpetuação
	Diversidade	?	Auto-destruição
	Recursos Humanos	Auto-perpetuação	Auto-destruição

7.1. Conclusão – 1ª Fase

A Klabin, ao longo de seus primeiros 81 anos de história, buscou desenvolver estas capacitações, obtendo sucesso na maioria delas e respondendo aos desafios do crescimento de forma a situar-se mais próximo do pólo da auto-perpetuação (ver Figura 7.1). No entanto, tal proximidade é limitada pela maneira como respondeu ao desafio da diversidade. A opção por uma gestão de maior autonomia às partes pode ser benéfica na medida em que diminui possíveis focos de tensão alimentados pela heterogeneidade e diversidade. No entanto, deixa-se de aproveitar sinergias e economias de escopo.

Figura 7.1 - Posicionamento da Klabin no continuum Auto-Perpetuação - Auto-Destruição na 1ª Fase.



Os 4 serviços empreendedores de Penrose (1959) - ambição, versatilidade, capacidade de julgamento e capacidade de levantar recursos - foram identificados na Klabin em sua primeira fase. Também, os desafios à navegação no ambiente foram respondidos de maneira bastante satisfatória, de forma que a Klabin desenvolveu sua legitimidade e, mais importante, soube capturar valor. Em um período cujo ambiente inicialmente era inóspito, característica essa devido principalmente à incipiência não só do setor de papel e celulose, mas de todas as indústrias no Brasil, passando em seguida a desafiador após contar com o estímulo do governo, a presença dos serviços empreendedores aliada à maneira como a empresa navegou no ambiente, enxergando e explorando novas oportunidades sem que cometesse erros com frequência, promoveu o crescimento contínuo da Klabin. Tais capacitações, inclusive, foram essenciais para que a Klabin adquirisse características de *first mover* no Brasil e executasse

seguidas expansões produtivas nos anos subseqüentes. Em um ambiente inóspito, a combinação destas capacitações permitiu a Klabin ter acesso aos meios necessários para explorar as oportunidades vislumbradas pela empresa.

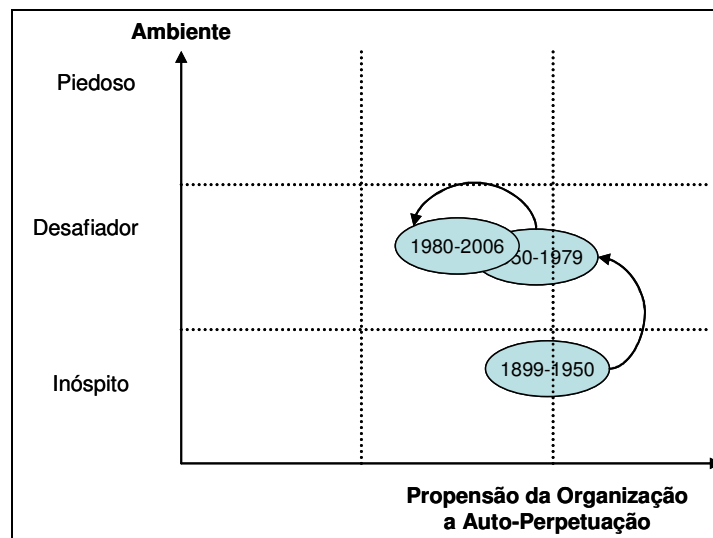
O desafio da diversidade está relacionado à capacidade de a empresa manter sua integração conforme aumenta a sua diversidade (Fleck, 2006). O crescimento da empresa ocorrido desde os seus primórdios até o final da década de 1970 gerou uma pressão fragmentadora. A empresa passou a ser constituída por fábricas espalhadas pelo país (sul, sudeste e nordeste), atuou em segmentos diversos (papel e celulose, cerâmica, nitroquímica e pecuária) e, estimulada pela falta de mão-de-obra especializada no Brasil, recebeu diversos funcionários estrangeiros. Com tamanha diversidade, a Klabin optou por dar autonomia às diferentes partes. O desafio da gestão dos recursos gerenciais foi muito influenciado por diversas características do ambiente que o dificultavam. Não havia mão-de-obra especializada no Brasil e as localidades onde as fábricas da Klabin foram instaladas tampouco ajudavam, pois eram longe dos grandes centros. Para lidar com estas dificuldades, a Klabin utilizou 2 práticas: a importação da mão-de-obra de países cujos setores industriais eram mais desenvolvidos (Estados Unidos, Canadá e Europa) e a formação interna de funcionários, muitas vezes através da disseminação de conhecimentos através destes funcionários estrangeiros. A capacidade de retenção de funcionários da Klabin é um ponto positivo, pois de nada adianta uma boa capacidade de formação de recursos se a empresa não possui a mesma capacidade para retê-los. A conjunção destas duas capacitações sugere uma terceira capacitação importante na gestão dos recursos humanos: a antecipação de suas necessidades. Tal sugestão mostrou-se verdadeira na primeira fase da Klabin. A velocidade de crescimento de uma empresa não deve ser maior do que a sua capacidade de formar recursos gerenciais (Penrose, 1959), pois a expansão exige maior quantidade destes recursos. Assim, é importante que a empresa possua estes recursos formados e com experiência dentro da empresa para serem utilizados quando preciso. O desenvolvimento de tais capacitações resultou em uma força direcionada ao eixo da auto-perpetuação.

A integridade organizacional é fomentada através do desenvolvimento das capacitações para responder aos desafios da diversidade e da gestão dos recursos humanos (Fleck, 2006). A maneira como a Klabin respondeu ao desafio da diversidade em sua primeira fase fez com que se acendesse uma luz amarela de alerta para os perigos advindos da baixa integridade organizacional e, conseqüentemente, para o risco de afetar a sua propensão a auto-perpetuação, embora tenha respondido satisfatoriamente ao desafio da gestão dos recursos humanos.

7.2. Conclusão – 2ª Fase

A análise realizada da trajetória de crescimento da Klabin indicou que algumas capacitações desenvolvidas no primeiro período da empresa não se mantiveram na sua segunda fase. Tal análise sugere que a empresa moveu-se no continuum auto-destruição – auto-perpetuação para uma região eqüidistante dos pólos (ver Figura 7.2).

Figura 7.2 - Posicionamento da Klabin no continuum Auto-Perpetuação - Auto-Destruição na 2ª Fase.



A ausência de alguns dos serviços empreendedores de Penrose (1959) resulta em obstáculos para o crescimento contínuo da empresa. A análise efetuada sobre a segunda fase da Klabin indicou que se mantiveram presentes na empresa os serviços empreendedores dos tipos ambição, versatilidade e capacidade de levantar recursos. Tais serviços empreendedores são importantes para o desenvolvimento do crescimento contínuo. No entanto, a baixa capacidade de julgamento identificada na Klabin prejudicou-o, impactando a qualidade das respostas da Klabin aos desafios do empreendedorismo. Segundo Penrose (1959), a ausência deste serviço empreendedor faz com que a empresa incorra em riscos excessivos e erros seguidos. A empresa investiu em diversos projetos ao longo do período voltados a negócios que mais tarde viria a se desfazer, como se verifica na Tabela 7.2. Embora o desinvestimento realizado tenha sido uma resposta à crise financeira enfrentada pela empresa, há evidências que indicam que a saída da Klabin do negócio de papéis descartáveis já era uma decisão tomada. Ainda, a baixa capacidade de julgamento identificada na empresa no período

contribuiu para que a empresa vivenciasse uma grave crise financeira em 2002, colocando em risco a sua sobrevivência.

Tabela 7.2 - Alguns investimentos efetuados pela Klabin na sua 2ª Fase em negócios que mais tarde a empresa viria a se desfazer.

Projeto	Produto
Aquisição da Riocell	Celulose
Aquisição da Cia. Papeleira do sul	Celulose
Aquisição da COPA	Papéis descartáveis
Constituição da Norcell	Celulose
Constituição da Bacell	Celulose
Nova fábrica de papel tissue na PCC	Papéis descartáveis
Nova fábrica de papel tissue em uma unidade desativada da Bates em Pernambuco	Papéis descartáveis
Aquisição de uma fábrica na Argentina	Papéis descartáveis
Aquisição da Barcraft	Papéis descartáveis
Aquisição da Lalekla	Papéis descartáveis

Quanto ao desafio da navegação no ambiente, a Klabin manteve as capacitações desenvolvidas no período anterior e o ambiente se manteve desafiador. Apesar de passar por um período em que sua legitimidade foi questionada, a Klabin soube responder de maneira satisfatória a este desafio, desenvolvendo sua legitimidade e capturando valor. Questionada devido a problemas ambientais, os valores dos líderes da família Klabin relacionados ao crescimento de forma sustentável foram importantes na sua forma de agir e recuperar. Tais valores foram infundidos na empresa (Selznick, 1957),

A análise das respostas ao desafio da diversidade na segunda fase da Klabin indicou que a empresa manteve a estratégia de dar autonomia às suas diferentes partes até meados da década de 1990, quando começou a promover uma maior integração entre elas. Respondendo ao desafio da gestão dos recursos humanos, a Klabin manteve as capacitações desenvolvidas desde o período passado de formar e reter recursos. No entanto, a capacitação de antecipar as necessidades não foi mantida, indicando uma possível falha na utilização dos recursos formados e retidos. O crescimento da empresa aumenta a necessidade de recursos gerenciais. Na ausência destes recursos, geralmente as empresas optam por buscá-los no mercado. O principal problema de contratar recursos gerenciais no mercado é que estes necessitam de um tempo de treinamento e experiência interna na empresa para responder às necessidades da empresa (Penrose, 1959). E mais, a contratação destes recursos constitui um aumento da diversidade da empresa.

A maneira como a Klabin respondeu ao desafio da diversidade e os indícios de que ela não desenvolvera a capacitação de antecipação na necessidade dos recursos gerenciais mantiveram presentes os perigos de perda da integridade organizacional, o que é uma ameaça à propensão a auto-perpetuação.

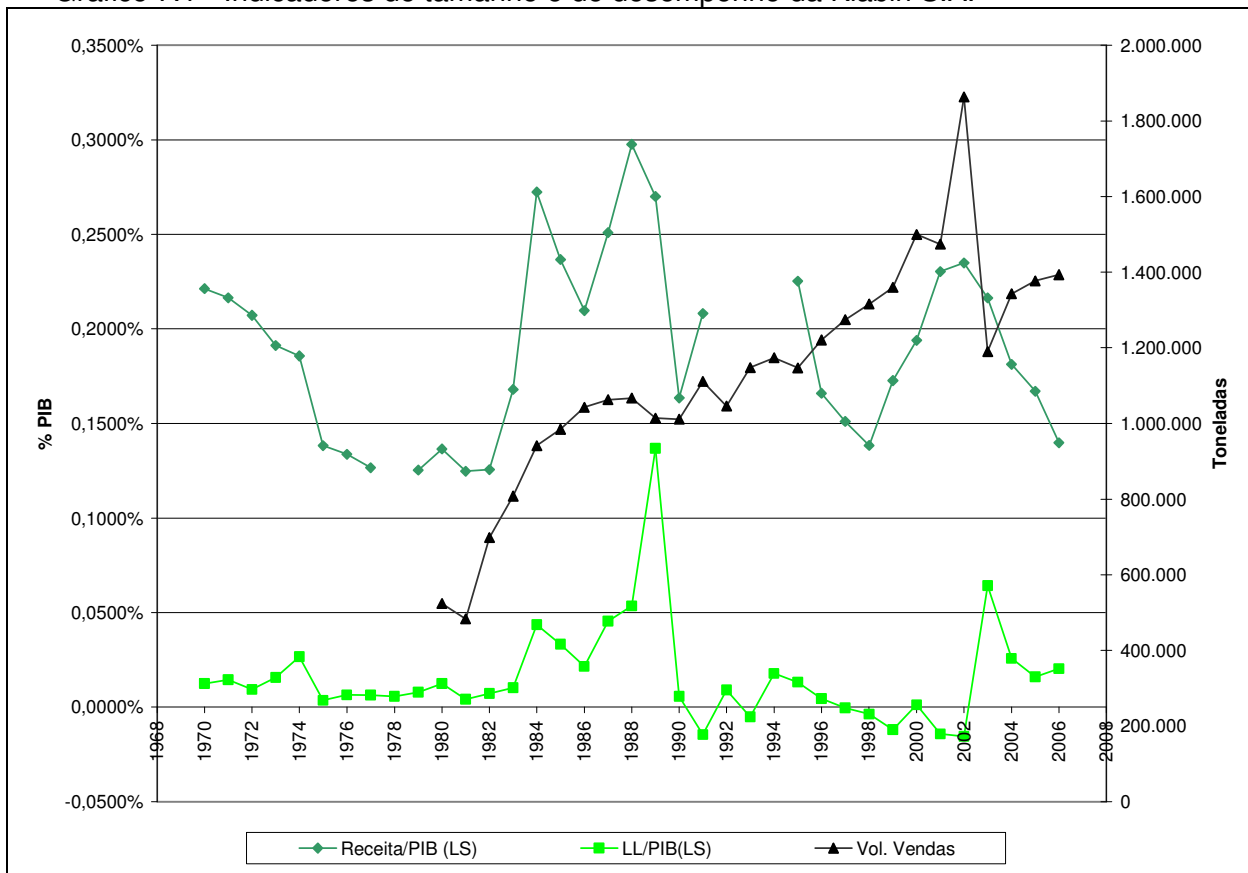
7.3. Síntese

A análise efetuada aplicando o modelo dos arquétipos de sucesso e fracasso organizacional de Fleck (2006) indicou o desenvolvimento pela Klabin de algumas capacitações que são condições necessárias para a propensão à auto-perpetuação. No entanto, indicou também o baixo desenvolvimento de algumas destas capacitações, o que contribuiu para que a Klabin perdesse a posição de domínio da indústria de papel e celulose que começou a ser exercida ao adquirir características de uma *first mover* no Brasil. No presente momento, a Klabin é uma das grandes competidoras do setor, porém enfrenta a concorrência de empresas que a alcançaram (adaptando os conceitos (Chandler, 1959), estão seriam as desafiadoras).

O estudo revelou que a Klabin não pode ser considerada uma legítima *first mover* de Chandler (1959), segundo a sua definição, embora possua algumas de suas características. Apesar de ter sido a primeira empresa do setor de papel e celulose a realizar investimentos em produção em larga escala, marketing e distribuição, não ficou evidente que tais investimentos foram necessários para lhe garantir os benefícios adquiridos pelas *first movers*. As condições do cenário em que a Klabin viveu no séculoXX, preponderantemente protegido pelo governo através de uma economia fechada, e a maneira como respondeu aos desafios da navegação no ambiente, criaram benefícios para a empresa que se confundem com os benefícios de uma legítima *first mover*.

O Gráfico 7.1 é interessante por gerar uma reflexão quanto à maneira como os gestores administram suas empresas. Olhando a curva de volume de vendas, a qual a única referência é a própria empresa, tem-se a impressão que esta apresentou um crescimento constante até 2002. De fato apresentou. No entanto, este crescimento não se traduziu em um crescimento do potencial financeiro da Klabin em relação à produção do Brasil representada pelo seu PIB.

Gráfico 7.1 - Indicadores de tamanho e de desempenho da Klabin S.A.



Conforme citado anteriormente, a Klabin tem executado algumas medidas que promovem a integração de suas diversas partes desde meados da década de 1990. Nestes últimos anos integrou algumas áreas que antes eram bastante fragmentadas, como a área de recursos humanos, financeira e de tecnologia da informação. Parece uma medida bastante positiva, pois tais áreas têm impacto direto sobre as capacitações que apresentaram algum tipo de deficiência. Com a reestruturação da área de recursos humanos a Klabin poderá desenvolver melhor a sua capacidade de antecipar as necessidades de recursos gerenciais. O serviço empreendedor do tipo capacidade de julgamento pode ser mais bem desenvolvido através de uma área financeira mais bem estruturada, que ajude a mensurar melhor os riscos embutidos em oportunidades vislumbradas pela empresa. Igualmente, a área de Tecnologia da Informação, gerando informações mais precisas, de melhor qualidade e em maior velocidade também pode representar benefícios que melhorem a capacidade de julgamento da Klabin.

Gerindo a empresa de maneira a manter a autonomia de suas diferentes partes, a Klabin facilitou a tarefa de coordenação em detrimento de usufruir das possíveis sinergias e economias de escopo. Outra vantagem de ter optado pela fragmentação durante longo tempo é

que tal fragmentação pode gerar uma grossa “camada de gordura” de folga. Decidida a promover esta integração, o grande desafio para a empresa será justamente coordenar e relacionar suas diversas partes, evitando conflitos e rivalidades e extraindo benefícios das sinergias e economias de escopo que tal “camada de gordura” pode gerar. Este desafio está longe de ser uma tarefa impossível, porém tampouco é uma tarefa simples de lidar.

A divisão da análise em dois períodos, um com administração familiar e o outro correspondente ao período com administração profissional gerou conclusões interessantes. A análise demonstrou que a Klabin obteve melhores resultados no período em que possuía uma administração familiar, possuindo inclusive uma propensão a autoperpetuação, do que no período em que passou a ser administrada profissionalmente.

A análise sugere que, sob administração profissional, a Klabin deixou de desenvolver capacitações que são condições necessárias para a propensão a autoperpetuação. Assim, seria interessante que a empresa recuperasse políticas de recursos humanos presentes na empresa no seu primeiro período, como a utilização dos recursos que são formados e retidos pela empresa na antecipação de cargos gerenciais. Tal prática geraria diversos benefícios para a Klabin. Dentre estes benefícios pode-se citar a diminuição da necessidade de contratar recursos gerenciais no mercado, os quais precisam de tempo e investimentos para se adaptarem à empresa e às funções que devem exercer (Penrose, 1959) e o fortalecimento da capacidade da empresa de retenção de recursos humanos, pois estaria gerando oportunidades de crescimento profissional para seus funcionários. Uma importante utilização destes recursos humanos seria na prospecção de novos negócios e novas oportunidades, estimulando e gerando condições para suportar o crescimento da empresa.

Existe uma preocupação que afeta a condição de sobrevivência da Klabin, a qual está relacionada ao seu tamanho em comparação às empresas estrangeiras. O Brasil possui condições favoráveis à produção da matéria-prima do setor de papel e celulose – árvores – o que caracteriza uma vantagem comparativa do Brasil em relação a outros países, principalmente os localizados no Hemisfério Norte. Estas vantagens são seu extenso território e seu clima favorável. Aliando o domínio da biotecnologia e as vantagens comparativas do Brasil, a Klabin possui um importante VRIO (Barney, 1991) em relação às empresas estrangeiras. E aí, surge a preocupação. Como aconteceu com diversas outras empresas brasileiras, será que a Klabin não seria um alvo para aquisição por empresas que possuem mais de dez vezes o seu tamanho em faturamento interessadas em usufruir destas vantagens competitivas? Talvez o fator de maior peso que impeça esta operação seja o valor intangível da história da empresa

para os seus acionistas controladores, que sem dúvida se confunde com a história de sua família.

Para sair da posição de alvo das empresas estrangeiras, um caminho possível seria a internacionalização da Klabin, de fato, pois ela já ensaiou algumas operações fora do Brasil. Internacionalizando-se, a empresa passa a trabalhar com um mercado de potencial muito maior, pelo seu tamanho, o que gera oportunidades de crescimento muito maiores do que atuando unicamente no Brasil. Caso a empresa limite sua versatilidade nas fronteiras do Brasil, é provável que mais cedo ou mais tarde a Klabin seja apenas mais uma empresa brasileira que virou história.

7.4. Sugestões para trabalhos futuros

Seria interessante efetuar estudos sobre as empresas que conseguiram retirar da Klabin a condição de domínio da indústria, condição esta exercida por décadas. Tais empresas seriam a Aracruz Celulose, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel (VCP). Foi verificado também uma série de Grupos que participaram do setor mas que hoje não estão mais em atividade. Com estes estudos seria possível realmente entender a dinâmica das empresas do setor, conseqüentemente entendendo o que levou à perda da Klabin da posição de dominante da indústria e provavelmente geraria conclusões interessantes para a discussão sobre quem teria sido de fato a *first mover*, e se realmente algum é, ou foi, do setor de papel e celulose brasileiro.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABTCP. **A História da indústria de celulose e papel no Brasil**. São Paulo: Tempo & Memória, 2004.
- ANFPC. **Relatório Estatístico - 1978**. São Paulo, 1979.
- ANFPC. **Relatório Estatístico - 1985**. São Paulo, 1986.
- ANFPC. **Relatório Estatístico - 1988**. São Paulo, 1989.
- APFPC. **Anuário da Indústria de Papel e Celulose - 1960**. São Paulo, 1961.
- APFPC. **Estatística de produção de papel e celulose - 1970**. São Paulo, 1971.
- APFPC. **Relatório Estatístico - 1973**. São Paulo, 1974.
- BARNEY, JAY. **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNARD, C.. **The functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, p. 81-95, 1938.
- BRACELPA. **Relatório Anual – 2006**. São Paulo, 2007.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.. **Principles of corporate finance**. 6a ed. Irwin/McGraw-Hill. 2000.
- CHANDLER, ALFRED D.. **Strategy and Structure**. MIT Press, p.1-17; 382-396, 1962.
- CHANDLER, ALFRED D.. **The visible hand**. Cambridge: Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, p. 81-89; 122-148; 484-500, 1977.
- CHANDLER, ALFRED D.. **The enduring logic of industrial success**. Harvard Business Review, p. 131-140, Março/Abril, 1990.
- CONY, CARLOS HEITOR; LAMARÃO, SERGIO. **Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- CYERT, R. M; MARCH J. G.. **A behavioral theory of the firm**. Englewoods Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., p. 26-38, 114-127, 1963.
- EXAME. **Klabin – A prudência fez um império**. Agosto, p. 51-56, 1973.
- FLECK, DENISE LIMA. Drawing growth trajectories of firms. UFRJ/COPPEAD, Relatórios Coppead, 345, 22p., Rio de Janeiro, 2001.

FLECK, DENISE LIMA. **Dois Motores do Crescimento Corporativo**. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 43, n. 4, p. 10-24, 2003.

FLECK, DENISE LIMA. **Archetypes of organizational success and failure**. UFRJ/COPPEAD, Relatórios Coppead, 376, 38p., Rio de Janeiro, 2006.

JAMES RHIANNON; GALASSO, LAURA; FORTEMPS, GENEVIEVE. **Playing out the 20th century on a high note**. Pulp and Paper International, v.42, n.9, p. 27-37, Setembro, 2000.

JAMES RHIANNON; JEWITT, CAROLINE; GALASSO, LAURA; FORTEMPS, GENEVIEVE. **Cosolidation changes the shape of the top 150**. Pulp and Paper International, v.43, n.9, p. 31-41, Setembro, 2001.

JORDAN, HENRY ISAAC. Depoimento ao Centro de Memória Klabin. 19 dez. 1991.

JORNAL DO COMMERCIO. 23 de setembro de 1989.

JUVENAL, THAÍS LINHARES; MATTOS, RENÉ LUIZ GRION. **BNDES Setorial 50 Anos - O Setor de Celulose e Papel**. Rio de Janeiro, 2002.

KENNY, JIM. **Poor performance as earnings take a hammering**. Pulp and Paper International, v.39, n.9, p. FS3-FS5, Setembro, 1997.

KLABIN. **60 anos de Klabin do Paraná**. Paraná, 1994.

KLABIN, **A Garça**. Rio Grande do Sul, ano XI, n. 119, ago. 1991.

KLABIN. **Annual Report, 1977**. São Paulo, 1978.

KLABIN. **Annual Report, 1980**. São Paulo, 1981.

KLABIN. **Boletim Manufatura**. Rio de Janeiro, ano 09, n. 06, out. 1956.

KLABIN. **Boletim Papel e Celulose Catarinense**. Santa Catarina, ano 01, n. 07, jul. 1992.

KLABIN. **Boletim Papel e Celulose Catarinense**. Santa Catarina, ano 03, n. 27, mar. 1994.

KLABIN. **Fibras e Ondas**. São Paulo, ano I, n. 01, out. 1986.

KLABIN. **Fibras e Ondas**. São Paulo, ano II, n. 07, ago. 1987.

KLABIN. **Fibras e Ondas**. São Paulo, ano III, n. 01, jan. 1988.

KLABIN. **Fibras e Ondas**. São Paulo, ano I V, n. 02, mar./abr. 1989.

KLABIN. **Folheto promocional da Indústrias Klabin do Paraná de Celulose**. 1979.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 01, jan. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 02, fev. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 03, mar 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 04, abr 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 05, mai. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 09, set. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 10, out. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano I, n. 11, nov. 1984.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano II, n. 17, mai. 1985.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano III, n. 21, set.1986.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IV, n. 27, set. 1987.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IV, n. 29, out. 1987.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano V, n. 32, jan. 1988.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano V, n. 43, dez. 1988.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VII, n. 56, jan. 1990.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VII, n. 61, out. 1990.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VII, n. 63, dez. 1990.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 67, abr. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 68, jun. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 69, jun. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 70, jul./ago. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 71, set. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano VIII, n. 72, out. 1991.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 75, jan. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 76, mar. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 77, abr./mai. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 78, jun.. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 80, ago. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 81, set. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 82, out. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 83, nov. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano IX, n. 84, dez. 1992.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano X, n. 85, mar. 1993.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano X, n. 86, jun. 1993.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano X, n. 87, jul./ago. 1993.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano X, n. 88, set. 1993.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 90, jan. 1994.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 92, abr./mai. 1994.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 93, jun./jul. 1994.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 96, jan./fev. 1995.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 97, mar./abr. 1995.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 98, mai./jun. 1995.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 99, jul./ago. 1995.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XII, n. 101, nov./dez.. 1995.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XIII, n. 106, mai. 1996.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XIII, n. 107, jun. 1996.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XVI, n. 114, abr./mai. 1997.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XVI, n. 115, jun./jul. 1997.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XVI, n. 117, out./nov./dez. 1997.

KLABIN. **Gralha Azul**. Paraná, ano XI, n. 119, mar./abr. 1998.

KLABIN. **Informativo da Divisão de Embalagens de Klabin Irmãos e Cia..** Junho, 1976.

KLABIN. **Klabin 100 anos.** 1999.

KLABIN. **O Kontato.** Ano I, n. 02, mar./abr. 1988.

KLABIN. **O Kontato.** Ano I, n. 03, mai./jun. 1988.

KLABIN. **O Kontato.** Ano I, n. 04, jul./ago. 1988.

KLABIN. **O Kontato.** Ano I, n. 05, set./out. 1988.

KLABIN. **O Kontato.** Ano I, n. 06, nov./dez. 1988.

KLABIN. **O Kontato.** Ano II, n. 07, jan./fev. 1989.

KLABIN. **O Kontato.** Ano II, n. 09, mai./jun. 1989.

KLABIN. **O Kontato.** Ano II, n. 10, jul./ago. 1989.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.1, jan. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.2, fev. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.3, mar. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.5, mai. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.6, jun. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.7, jul. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.8, ago. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.9, set. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.10, out. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano I, n.11, nov. 1965.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.1, jan. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.2, fev. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.4, abr. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.6, jun. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.8, set. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses.** Paraná, ano II, n.10, nov. 1966.

KLABIN. **Notas Montealegrenses**. Paraná, ano III, n.12, fev. 1967.

KLABIN. **Notas Montealegrenses**. Paraná, ano III, n.22, dez. 1967.

KLABIN. **Notas Montealegrenses**. Paraná, ano IV, n.01, jan. 1968.

KLABIN. **O Pinheiro**. Mar. 1944.

KLABIN. **Relatório Anual, 1974**. São Paulo, 1975.

KLABIN. **Relatório Anual, 1975**. São Paulo, 1976.

KLABIN. **Relatório Anual, 1976**. São Paulo, 1977.

KLABIN. **Relatório Anual, 1978**. São Paulo, 1979b.

KLABIN. **Relatório Anual, 1981**. São Paulo, 1982.

KLABIN. **Relatório Anual, 1982**. São Paulo, 1983.

KLABIN. **Relatório Anual, 1983**. São Paulo, 1984.

KLABIN. **Relatório Anual, 1984**. São Paulo, 1985.

KLABIN. **Relatório Anual, 1985**. São Paulo, 1986.

KLABIN. **Relatório Anual, 1986**. São Paulo, 1987.

KLABIN. **Relatório Anual, 1987**. São Paulo, 1988.

KLABIN. **Relatório Anual, 1988**. São Paulo, 1989.

KLABIN. **Relatório Anual, 1989**. São Paulo, 1990.

KLABIN. **Relatório Anual, 1990**. São Paulo, 1991.

KLABIN. **Relatório Anual, 1991**. São Paulo, 1992.

KLABIN. **Relatório Anual, 1992**. São Paulo, 1993.

KLABIN. **Relatório Anual, 1993**. São Paulo, 1994.

KLABIN. **Relatório Anual, 1994**. São Paulo, 1995.

KLABIN. **Relatório Anual, 1995**. São Paulo, 1996.

KLABIN. **Relatório Anual, 1996**. São Paulo, 1997.

KLABIN. **Relatório Anual, 1997**. São Paulo, 1998.

KLABIN. **Relatório Anual, 1998**. São Paulo, 1999.

KLABIN. **Relatório Anual, 1999**. São Paulo, 2000.

KLABIN. **Relatório Anual, 2000**. São Paulo, 2001.

KLABIN. **Relatório Anual, 2001**. São Paulo, 2002.

KLABIN. **Relatório Anual, 2002**. São Paulo, 2003.

KLABIN. **Relatório Anual, 2003**. São Paulo, 2004.

KLABIN. **Relatório Anual, 2004**. São Paulo, 2005.

KLABIN. **Relatório Anual, 2005**. São Paulo, 2006.

KLABIN. **Relatório Anual, 2006**. São Paulo, 2007.

KABIN, ARMANDO. Entrevista para a dissertação. Entrevista concedida a Renato Martins Barbosa. Rio de Janeiro, 30 jul. 2007.

KABIN, DANIEL MIGUEL. Entrevista para a dissertação. Entrevista concedida a Renato Martins Barbosa. Rio de Janeiro, 29 jun. 2007.

KLABIN, MAURÍCIO. **Petição dirigida ao congresso nacional pela Companhia Fabricadora de Papel e por Klabin Irmãos e Cia. reclamando contra a concessão de prêmios e isenções de impostos a Euripedes Coelho Magalhães para a fundação de uma fábrica de papel**. São Paulo, 17 de Agosto de 1917.

KULAKAUSKAS, JONAS. Entrevista ao Centro de Memória Klabin. Março de 1993.

LAMEIRA, VALDIR DE JESUS. **A relevância dos valores mobiliários na estrutura de capital das companhias abertas do setor de papel e celulose entre 1995 e 1999**. CVM, 2000. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/Public/publ/PAPEL_CELULOSE.doc>. Acesso em: 07 ago. 2007.

LANGLEY, A. **Strategies for theorizing from process data**. Academy of Management Review, v.24, n.4, p.691-710. 1999.

LANGLEY, ANN. **Between “Paralysis by analysis” and “extinction by instinct”**. Sloan Management Review, p. 63-76, Primavera 1995.

LIMA, WILBERTO. Entrevista. Site Ética Empresarial. 13 de julho de 2006. Disponível em: <http://www.eticaempresarial.com.br/entrevistas/entrevista_wilberto.asp>. Acesso em 17 ago. 2007.

LINS, CLARISSA; OUCHI, HIROSHI C.. **Sustentabilidade Corporativa – papel e celulose**. Rio de Janeiro: FBDS, 2007. Disponível em: <<http://www.fbds.org.br/Apresentacoes/FBDS-IMD-PapeleCelulose.pdf>> Acesso em: 19 mai. 2007.

LOBL, ALFREDO CLAUDIO. Entrevista para a dissertação. Entrevista concedida a Renato Martins Barbosa. São Paulo, 02 ago. 2007.

LOPES, CARLOS RENATO ANTUNES. **Análise da Indústria de Papel e Celulose no Brasil**. 130f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

LUTZENBERGER, JOSÉ. Entrevista. Revista Expressão. 24 de Outubro de 1995. Disponível em: <<http://www.fgaia.org.br/texts/t-express2.html>> Acesso em: 08 ago. 2007.

MARASSA, HORACIO. Entrevista ao Centro de Memória Klabin. 17 dez. 1991.

MARKOVITCH, JAMES. **Pioneiros e empreendedores: A saga do desenvolvimento no Brasil**, v. 2, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MATUSSEK, HEIDE; JANSSENS, ILSE; KENNY, JIM; JAMES; RHIANNON. **The top 150: a table of two halves**. Pulp and Paper International, v.41, n. 9, p. 27-29, Setembro, 1999.

MATUSSEK, HEIDE; LOCKIE MARK; KENNY, JIM. **A slightly better year for the top 150, but whatever next?** Pulp and Paper International, v.40, n.9, p. 33-47, Setembro, 1998.

MERLIN, ERALDO SUL BRASIL. Depoimento ao Centro de Memória Klabin. 29 out. 1990.

MEYER, M. W.; ZUCKER, L. G.. **Permanently failing organizations**. Sage Publications, Foreword, caps. 1, 2, 3 e 6, 1989.

MINTZBERG, H. **The organization as political arena**. Journal of Management Studies, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1985.

OLIVER, C.. **The antecedents of Deinstitutionalization**, Organisation Studies, vol. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PENROSE, E.. **The Theory of the growth of the firm**. White Plains, N.Y., M.E. Sharpe, Inc. 1959.

PFEFFER, JEFFREY; SALANCIK, GERALD R.. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York Harper & Row Publishers, p. 1-53, 60-91, 1978.

PITCHER, PATRICIA. **Artists, craftsmen and technocrats: the dreams, realities and illusions of leadership**. Stoddart Pub, 1995.

POU, MIGUEL SAMPOL. Entrevista. Site Celulose Online. 22 de dezembro de 2003. Disponível em: <<http://www.celuloseonline.com.br/Entrevista/Entrevista.asp?IDEntrevista=26&iditem>>. Acesso em 17 ago. 2007.

RODDEN GRAEME. **International Paper continues to lead**. Pulp and Paper International, v.44, n.9, p. 21-30, Setembro, 2002.

RODRIGUES, GONZAGA. **Ponsa – O Nordeste posto à prova**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SECKELMANN, RONALD. Entrevista para a dissertação. Entrevista concedida a Renato Martins Barbosa. São Paulo, 03 ago. 2007.

SELZNICK, P.. **Leadership in Administration: A sociological Interpretation**, Harper & Row, cap. 1, 2 e 5, 1957.

SITE DA ABIGRAF. **Klabin retoma o fôlego**. Disponível em: <http://www.abigraf.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1306&Itemid=43>. Acesso em 22 nov. 2006.

SITE DA ABPO. Disponível em: <www.abpo.org.br> . Acesso em: set./2006 a ago./2007

SITE DA BRACELPA. Disponível em: www.bracelpa.org.br>. Acesso em: ago./2006 a set./2007.

SITE DA KLABIN. Disponível em: <www.klabin.com.br>. Acesso em: set. 2006 a set. 2007.

SLOAN, JR.; ALFRED, P. **My years with General Motors**, p. xvii-xxii, 1990, primeira edição 1963.

STARBUCK, W. H.. **Organizational Growth and development**. P. 11-62, Penguin Books, 1965.

TOLAND, JUSTIN. **Old names dominate**. Pulp and Paper International, v.45, n.9, p. 25-34, Setembro, 2003.

TOLAND, JUSTIN. **Consolidating their positions**. Pulp and Paper International, v.46, n.9, p. 13-19, Setembro, 2004.

TOLAND, JUSTIN. **Get the balance sheet right**. Pulp and Paper International, v.47, n.9, p. 13-21, Setembro, 2005.

TOLAND, JUSTIN. **Change is in the air**. Pulp and Paper International, v.47, n.9, p. 15-22, Setembro, 2006.

TULLY, SHAWN. **So, Mr. Bossidy, we know you can cut. Now show us how to grow**. Fortune, p. 70-80, Agosto/1995.

VIEIRA, F. H. C. **Análise da Trajetória de Crescimento do Grupo Gerdau**. 340 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

WEITZEL, WILLIAM; JONSSON, ELLEN. **Decline in organizations: A Literature Integration and Extension**, Administrative Science Quarterly, vol. 34, p. 91-109, 1989.

9. ANEXOS

9.1. Classificação das diversas matérias primas utilizadas na produção de papel

Todas as informações encontradas neste anexo foram retiradas de BRACELPA (2006), o principal órgão que reúne os principais produtores do setor no Brasil, exceto se explicitado uma fonte diferente.

O papel pode ser produzido a partir de 2 tipos de matéria prima: a extraída de vegetais, as chamadas fibras virgens, ou a partir de papel já usado, reciclando-o, o que o mercado denomina de aparas.

➤ **Matérias primas fibrosas virgens:**

a) Pasta Química (celulose): É o material que, após cozimento, atinge pelo menos o grau ROE 10, equivalente ao número de Permanganato (TAPPI) 50, com um conteúdo máximo de lignina ao redor de 10%. Se os valores, após o cozimento, indicarem pasta mais dura, classificar o produto como pasta semiquímica ou a que corresponder.

b) Pasta Semiquímica: É a pasta cuja remoção de lignina foi apenas parcial, atingindo grau ROE de 10 a 28, equivalente ao número de Permanganato (TAPPI) de 50 a 140. Geralmente, depois do cozimento, segue-se um desfibramento mecânico. Se os valores, após o cozimento, indicarem pasta mais dura, classificá-la como pasta mecanoquímica.

c) Pasta de Alto Rendimento

a. Pasta Mecânica: É a pasta de materiais ligno-celulósicos obtida por processo puramente mecânico.

b. Pasta Mecanoquímica: É a pasta de materiais ligno-celulósicos, obtida por processo de desfibramento, sofrendo um tratamento químico posterior ao desfibramento, atingindo grau ROE 28 ou maior, equivalente ao número de Permanganato (TAPPI) de 140 ou maior.

- c. Pasta Químimecânica (CMP): É a pasta de materiais ligno-celulósicos prévia e levemente tratados com reagentes químicos, obtida por desfibramento a pressão atmosférica.
- d. Pasta Termomecânica (TMP): É a pasta obtida por desfibramento em desfibrador a disco, sob pressão, de materiais ligno-celulósicos previamente aquecidos com vapor saturado.
- e. Pasta Químitermomecânica (CTMP): É a pasta obtida por desfibramento em desfibrador a disco, sob pressão, de materiais ligno-celulósicos prévia e levemente tratados com reagentes químicos.

d) Branqueamento: É considerada branqueada a pasta cujo grau de alvura é igual ou maior do que 80º GE e semi-branqueada quando seu grau de alvura situar-se entre 59 a 79º GE.

e) Celulose para Dissolução: Estas pastas podem ser ao sulfito ou ao sulfato branqueadas, intensamente refinados com um alto teor de fibras puras de alfa-celulose. O seu uso final normal é a produção de rayon, celofane, acetato, explosivos, etc.

➤ **Papéis usados e aparas:**

A definição das matérias-primas fibrosas recicláveis utilizadas para a fabricação de papel compreende dois grandes grupos: aparas; e papéis usados.

As aparas (em inglês, "trimmings"), juntamente com materiais refugados e não utilizados, resultam de operação industrial que transforma os papéis e cartões em uma variada gama de artefatos. O grupo é caracterizado como de pré-consumo.

Já os papéis usados (em inglês, "waste paper"), também designados de papéis velhos, são os diferentes tipos de papéis e artefatos de papel descartados pelos usuários finais, após utilização. O grupo é caracterizado com de pós-consumo.

São considerados como impurezas os papéis, cartões e papelão inadequados para utilização em determinada finalidade. Outros materiais como metal, corda, vidro, madeira, barbantes, trapos, pedras, areia, clips, plásticos e etc. também são considerados impurezas.

Quaisquer materiais cuja presença em quantidade maior que a especificada tornam o fardo em que estão contidos não utilizável para a fabricação específica de determinado tipo de papel. Estes materiais são designados materiais proibitivos. Alguns destes materiais são: papéis vegetais; papel e papelão encerados, parafinados ou betuminados; papel carbono; papel e papelão revestidos ou impregnados com substâncias impermeáveis à água; papel e papelão laminados, tratados ou revestidos com plásticos, betume ou camada metálica; colas a base de resinas sintéticas; fitas adesivas sintéticas.

a) Branco I: Aparas, mantas e restos de bobinas de papéis brancos, sem impressão de espécie alguma, sem revestimento ("coating"). Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 0%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

b) Branco II: Formulários contínuos de papel branco, usados, sem papel carbono entre folhas e sem revestimento carbonado. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 2%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

c) Branco III: Aparas, mantas e restos de bobinas de papel imprensa e jornal, sem impressão de espécie alguma. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 0%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

d) Branco IV: Papéis brancos usados de escritório, manuscritos, impressos ou datilografados, cadernos usados sem capas, livros sem capa e impressos em preto. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

e) Branco V: Aparas de papéis brancos, mantas e restos de bobinas, com percentagem mínima de impressão ou com revestimento ("coating"). Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 25%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

f) Branco VI: Igual ao BRANCO IV, podendo porém conter papéis coloridos na massa. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

g) Kraft I: Aparas de papel kraft natural resultantes da fabricação de sacos multifolhados, sacos de papel kraft refugados por defeitos de fabricação ou não utilizados. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 1%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

h) Kraft II: Sacos mutifolhados usados de papel tipo kraft, com fibras e cores diversas. Sem escolha ou seleção. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

i) Kraft III: Sacos mutifolhados usados, de papel kraft natural, principalmente de cimento, misturados, sem batimento, escolha ou seleção. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 17%. Teor máximo de materiais proibitivos: 3%. Pós-consumo.

j) Cartões de Pasta Mecânica (aparas Paraná): Aparas de artefatos usados de cartão produzidos integralmente de pasta mecânica. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 0%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

k) Jornais I: Jornais velhos. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 1%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

l) Jornais II: Jornais limpos e encalhes de redação. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 1%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

m) Cartolina I: Aparas de papelcartão integral, material refugado e material não utilizado, com ou sem revestimento ("coating"). Sem impressão de qualquer espécie. Provenientes de cartões e cartolinas fabricados integralmente com celulose. Teor

máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 0%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

n) Cartolina II: Aparas de papelcartão, material refugado e material não utilizado, com ou sem revestimento ("coating"). Com impressão ou em cores variadas. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 3%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

o) Cartolina III: Aparas de papelcartão, material refugado e material não utilizado, plastificadas, com ou sem impressão. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 3%. Teor máximo de materiais proibitivos: 7%. Pré-consumo.

p) Cartolina IV: Embalagens usadas de papelcartão, plastificadas ou não. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 3%. Teor máximo de materiais proibitivos: 7%. Pós-consumo.

q) Ondulado I: Aparas e refugos resultantes da fabricação de caixas e chapas de papelão ondulado de todos os tipos. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 3%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

r) Ondulado II: Caixas e chapas usadas de papelão ondulado, fabricadas com capas de alta e média resistências. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pós-consumo.

s) Ondulado III: Caixas e chapas usadas de papelão ondulado, fabricadas com capas de baixa resistência, podendo conter até 20% de outros tipos de papéis que não sejam papelão ondulado. Teor máximo de umidade: 20%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 3%. Pós-consumo.

t) Revistas I: Revistas velhas, impressas em papéis com ou sem revestimento ("coating"). Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 2%. Teor máximo de materiais proibitivos: 1%. Pós-consumo.

u) Revistas II: Revistas encalhadas ou com defeitos de impressão, impressas em papéis com ou sem revestimento ("coating"). Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 2%. Teor máximo de materiais proibitivos: 1%. Pré-consumo.

v) Misto I: Papéis usados mistos, provenientes em sua maior parte de escritórios e gráficas; aparas coloridas; resíduos de papéis e cartões diversos, misturados. Teor máximo de umidade: 12%. Teor máximo de impurezas: 5%. Teor máximo de materiais proibitivos: 1%. Pós-consumo.

w) Misto II: Papéis usados mistos, provenientes de escritórios, lojas comerciais, casas residenciais. Teor máximo de umidade: 15%. Teor máximo de impurezas: 10%. Teor máximo de materiais proibitivos: 3%. Pós-consumo.

x) Misto III: Papéis usados mistos, de todas as procedências. Teor máximo de umidade: 20%. Teor máximo de impurezas: 15%. Teor máximo de materiais proibitivos: 5%. Pós-consumo.

y) Tipografia: Aparas e recortes coloridos provenientes de gráficas e tipografias. Teor máximo de umidade: 10%. Teor máximo de impurezas: 1%. Teor máximo de materiais proibitivos: 0%. Pré-consumo.

9.2. Classificação dos diversos tipos de papel

Todas as informações encontradas neste anexo foram retiradas de BRACELPA (2006), o principal órgão que reúne os principais produtores do setor no Brasil, exceto se explicitado uma fonte diferente.

Os diversos tipos de papel são classificados basicamente segundo 3 critérios principais: finalidade, composição e sinônimos e correspondentes no mercado. Suas respectivas nomenclaturas foram realizadas de acordo com o utilizado no mercado.

➤ Papel Imprensa:

O papel imprensa é também da categoria de papéis para imprimir, porém é classificado a parte devido a sua importância.

f) Imprensa: Papel de impressão: de jornais e periódicos, fabricado principalmente com pasta mecânica ou mecano-química, com 45 a 56 g/m², com ou sem linhas d'água no padrão fiscal, com ou sem colagem superficial.

g) Jornal: Papel de impressão, similar ao "imprensa", porém, sem limitação de gramatura, alisado ou monolúcido. Usado para impressos comerciais, blocos de rascunho, etc..

➤ **Papéis de Imprimir:**

a) Bíblia: Papel fabricado com pasta química branqueada, gramatura máxima de 50 g/m², com alto teor de carga mineral e elevada opacidade. Usado para impressão de bíblias e similares, podendo conter ou não linhas d'água.

b) Bouffant:

a. Bouffant de 1a.: Papel fabricado essencialmente com pasta química branqueada, não colado, com alta carga mineral (mais de 10%), bem encorpado e absorvente. Usado para impressão de livros, serviços tipográficos e cópias mimeográficas, podendo ter ou não linhas d'água.

b. Bouffant de 2a.: Papel de impressão, semelhante ao "Bouffant de 1a.", porém contendo pasta mecânica.

c) Couché: Papel de impressão, que possui o máximo das qualidades necessárias para a reprodução perfeita de "clichés", resultante do seu revestimento com cargas minerais em uma ou duas faces. Vide subitens para melhor classificação:

a. Base para couché: Papel fabricado para ser revestido em sua superfície com cargas minerais na máquina de revestir.

b. Couché fora de máquina: Papel "Base para Couché" (suporte) revestido com cargas minerais aglutinadas com colas, em uma ou nas duas faces, na máquina de revestir.

- c. Couché de máquina: Papel fabricado e revestido totalmente na própria máquina de papel, em uma ou nas duas faces.

- d) Monolúcido: Papel caracterizado pelo brilho em uma das suas faces, obtido em máquinas dotadas de cilindro monolúcido. Vide subitens para melhor classificação:
 - a. Monolúcido de 1a.: Papel fabricado essencialmente com pasta química branqueada, com brilho em uma das faces. Usado para rótulos, cartazes, sacolas, embalagens e papéis fantasia.

 - b. Monolúcido de 2a.: Papel semelhante ao "Monolúcido de 1a.", porém contendo pasta mecânica ou aparas.

- e) Offset: Papel de impressão, fabricado essencialmente com pasta química branqueada com elevada resistência da superfície. Usado geralmente para impressão em "Offset".

➤ **Papéis de escrever:**

- a) Apergaminhado:
 - a. Apergaminhado com marca (bond com marca): Papel fabricado essencialmente com pasta química branqueada, com marca d'água, alisado, colado e com boa opacidade. Usado geralmente para correspondência.

 - b. Apergaminhado (Bond): Papel fabricado essencialmente com pasta química branqueada, alisado, colado e com boa opacidade. Usado para correspondência em geral, formulários, impressos, cadernos escolares e envelopes.

 - c. Super Bond (Bond Cores): Papel semelhante ao "Apergaminhado", porém, em cores. Usado para os mesmos fins que aquele.

b) 2as. Vias ("Flor Post"): Papel fabricado essencialmente com pasta química branqueada, geralmente com gramatura até 32 g/m², branco ou em cores. Usado geralmente para segundas-vias em correspondência ou formulários impressos.

➤ **Papéis de Embalagem**

a) Papéis de embalagem leves e embrulhos

- a. Estiva e Maculatura: Papel fabricado essencialmente com aparas, em cor natural, acinzentada, geralmente nas gramaturas de 70 a 120 g/m². Usado para embrulhos que não requerem apresentação, tubetes e conicais.
- b. Manilhinha – Padaria: Papel fabricado com aparas, pasta mecânica ou semiquímica, em geral nas gramaturas de 40 a 45 g/m², monolúcido ou não, geralmente na cor natural e em folhas dobradas. Usado essencialmente nas padarias.
- c. Manilha – HD – Hamburguês – Havana – LD – Macarrão: Papéis fabricados com aparas, pasta mecânica e/ou semiquímica, em geral nas gramaturas de 40 a 100 g/m², monolúcidos em cores características ou cor natural. Usado para embrulhos nas lojas, indústrias e congêneres.
- d. Tecido: Papel de embalagem, fabricado com pasta química e pasta mecânica ou aparas limpas, nas gramaturas de 70 a 120 g/m², com boa resistência mecânica e geralmente nas cores creme, bege e azul. Usado essencialmente para embrulho de tecidos e na fabricação de envelopes.
- e. Fósforo: Papel de embalagem, essencialmente fabricado com pasta química, com 40 g/m², monolúcido ou não, na cor azul característica. Usado essencialmente para forrar caixas de fósforos.
- f. Strong:

- i. Strong de 1ª: Papel de embalagem, fabricado com pasta química geralmente sulfito e/ou aparas de cartões perfurados, com 40 a 80 g/m², geralmente monolúcido, branco ou em cores claras. Usado essencialmente para a fabricação de sacos de pequeno porte, forro de sacos e para embrulhos.
 - ii. Strong de 2ª: Papel similar ao "Strong de 1ª.", porém, fabricado com a participação de aparas limpas e/ou pasta mecânica.
- g. Seda: Papel de embalagem, fabricado com pasta química branqueada ou não, com 20 a 27 g/m², branco ou em cores. Usado para embalagens leves, embrulhos de objetos artísticos, intercalação, enfeites, proteção de frutas, etc.
- h. Impermeáveis: Papel de embalagem, com baixa permeabilidade a substâncias gordurosas. Vide subitens, para melhor classificação:
 - i. Glassine, Cristal ou Pergaminho: Papel fabricado com pasta química branqueada, trabalhada com elevado grau de refinação, para que em conjunto com a supercalandragem obtenha sua característica típica, que é a transparência. Quando tornado opaco com cargas minerais, adquire aspecto leitoso translúcido. Fabricado geralmente a partir de 30 g/m² e com impermeabilidade elevada. Usado essencialmente para embalagens de alimentos, base de papel auto-adesivo, proteção de frutas nas árvores, etc.
 - ii. Granado: Papel similar ao "Glassine, Cristal ou Pergaminho", porém com menor transparência e impermeabilidade que estes, devido à presença de outras pastas. Fabricado também em cores.
 - iii. Greaseproof: Papel de elevadíssima impermeabilidade às gorduras, fabricado com pasta química branqueada, geralmente nas gramaturas de 30 a 80 g/m². Translúcido, sem supercalandragem e de coloração branca

ou ligeiramente amarelada. Usado essencialmente para embalagens de substâncias gordurosas.

- iv. Fosco: Papel de baixa impermeabilidade, fabricado com pasta química, geralmente a partir de 40 g/m², translúcido, sem supercalandragem, de coloração natural. Usado para desenho, embalagem descartável para alimentos, etc.

b) Papéis de embalagens pesadas

- a. Kraft: Papel de embalagem, cuja característica principal é sua resistência mecânica. Vide subitens, para melhor classificação:

- i. Kraft natural para sacos multifolhados: Papel fabricado com pasta química sulfato não-branqueada, essencialmente de fibra longa, geralmente nas gramaturas de 80 a 90 g/m². Altamente resistente ao rasgo e com boa resistência ao estouro. Usado essencialmente para sacos e embalagens industriais de grande porte.

- ii. Kraft extensível: Fabricado com pasta química sulfato ou soda não branqueada, essencialmente de fibra longa, geralmente nas gramaturas de 80 a 100 g/m². Altamente resistente ao rasgo e a energia absorvida na tração. Possui alongamento no sentido longitudinal maior ou igual a 8%. Usado para embalagem de sacos de papel.

- iii. Kraft natural ou em cores para outros fins: Fabricado com pasta química sulfato, não-branqueada, essencialmente de fibra longa, geralmente com 30 a 150 g/m², monolúcido ou alisado, com características de resistência mecânica similar ao "Kraft Natural para Sacos Multifolhados". Usado para a fabricação de sacos de pequeno porte, sacolas e para embalagens em geral.

- iv. Kraft branco ou em cores: Fabricado com pasta química sulfato branqueada, essencialmente de fibra longa, geralmente com 30 a 150

- g/m², monolúcido ou alisado. Usado como folha externa em sacos multifolhados, sacos de açúcar e farinha, sacolas e, nas gramaturas mais baixas, para embalagens individuais de balas etc.
- v. Tipo kraft de 1ª: Papel de embalagem, semelhante ao "Kraft Natural ou em Cores", porém com menor resistência mecânica que este, fabricado com pelo menos 50% de pasta química, geralmente com mais de 40 g/m², monolúcido ou não. Usado geralmente para saquinhos etc.
 - vi. Tipo kraft de 1ª: Papel semelhante ao "Tipo Kraft de 1a.", porém com resistência mecânica inferior, geralmente com mais de 40 g/m², monolúcido ou não. Usado para embrulhos e embalagens em geral.
- b. Para papelão ondulado: Papel de embalagem, usado na fabricação de papelão ondulado. Vide subitens, para melhor classificação:
- i. Miolo (Fluting): Papel fabricado com pasta semiquímica e/ou mecânica e/ou aparas, geralmente com 120 a 150 g/m². Usado para ser ondulado na fabricação de papelão ondulado.
 - ii. Capa de 1ª. (Kraftliner): Papel fabricado com grande participação de fibras virgens, geralmente com 120 g/m² ou mais, atendendo as especificações de resistência mecânica requeridas para constituir a capa ou forro das caixas de papelão ondulado.
 - iii. Capa de 2ª (Testliner): Papel semelhante ao "Capa de 1a.", porém com propriedades mecânicas inferiores, conseqüentes da utilização de matérias-primas recicladas em alta proporção.
 - iv. White top liner: Papel fabricado com grande participação de fibras virgens, geralmente com 150 a 385 g/m², atendendo as especificações de resistência mecânica requeridas para constituir parte das caixas de papelão ondulado.

➤ **Papéis para Fins Sanitários**

- a) Higiênico: Papel para fim específico. Seus subitens são:
- a. Popular: Papel fabricado com pasta mecânica e/ou aparas, em folha única, natural ou em cores com gramatura ao redor de 35 g/m².
 - b. Folha simples de boa qualidade: Papel fabricado com celulose química e/ou PAR não branqueada e/ou pasta mecânica e/ou aparas de boa qualidade - tratadas quimicamente, em folha única, semibranco ou em cores, nas gramaturas de 25 a 30 g/m².
 - c. Folha simples de alta qualidade: Papel fabricado com celulose química branqueada e/ou PAR branqueada incluindo ou não aparas de boa qualidade - tratadas quimicamente, macio, em folha única, branco ou em cores, nas gramaturas de 25 a 28 g/m².
 - d. Folha dupla de alta qualidade: Papel fabricado com celulose química branqueada e/ou PAR branqueada, incluindo ou não aparas de boa qualidade tratadas quimicamente, macio, nas gramaturas de 16 a 18 g/m², para uso em folha dupla, branco ou em cores.
- b) Toalha de Mão: Papel fabricado normalmente para uso comercial, natural, colorido ou branco, nas gramaturas entre 25 e 50 g/m². Usado em rolos ou folhas intercaladas.
- c) Toalha de cozinha: Papel fabricado normalmente para uso residencial, branco, nas gramaturas entre 44 e 50 g/m², em rolos, de folha simples ou dupla.
- d) Guardanapo: Papel crepado ou não, fabricado com pasta química branqueada, incluindo ou não aparas de boa qualidade tratadas quimicamente, para fim específico, nas gramaturas de 18 a 25 g/m², para uso em folha única ou dupla, branco ou em cores.

e) Lenço: Papel fabricado com pasta química branqueada, incluindo ou não aparas de boa qualidade tratadas quimicamente, nas gramaturas de 15 a 18 g/m², para uso em folhas múltiplas na confecção de lenços faciais e de bolso, branco ou em cores.

f) Lençol Hospitalar: Papel fabricado com pasta química branqueada, incluindo ou não aparas de boa qualidade tratadas quimicamente, nas gramaturas de 15 a 30 g/m², para uso específico.

➤ **Papel Cartão:**

O papelcartão é um produto resultante da união de várias camadas de papel e sobrepostas, iguais ou distintas, que se aderem por compressão. Nessas camadas pode ser utilizada celulose virgem (recursos renováveis) e materiais celulósicos recicláveis. Independente do tipo, o papelcartão é fabricado na faixa de gramatura de 200 a 500 g/m², com ou sem revestimento superficial.

Entre os tipos mais comuns de papel cartão destacam-se:

a) Duplex: Possui a superfície branca e apresenta miolo e verso escuros. É utilizado geralmente em embalagens de sabão em pó, medicamentos, cereais, gelatinas, mistura para bolos, caldos, biscoitos e brinquedos.

b) Triplex: A superfície e verso são brancos e miolo escuro. É normalmente utilizado em embalagens de chocolates, cosméticos, medicamentos, fast food, caixas bombons e bebidas.

c) Sólido (folding): Apresentada todas as suas camadas brancas. Usado em embalagens de cigarros, cosméticos, medicamentos, higiene pessoal, fast food, capas de livros e cartões postais.

➤ **Papel Cartolina**

Produzida por massa única (mono camada) com ou sem revestimento superficial, pode apresentar-se em várias cores.

a) Para copos: Rigidez controlada, resistente a recravagem, com alta colagem, fabricado com pasta química branqueada, nas gramaturas de 150 a 270 g/m², para confecção de copos (fundo e corpo)

b) Branca e cores para impressos: Cartolina fabricada essencialmente com pasta química branqueada, em uma só massa e uma só camada, com ou sem tratamento superficial, alisado ou super calandrado, com gramaturas de 120 a 290 g/m², usado para impressos, pastas para arquivos, cartões de visita e comerciais, confecção de fichas e similares.

c) Outras branca e cores: Cartolinas fabricadas com pastas químicas, semiquímicas, aparas e/ou pasta mecânica, em uma só massa e em várias camadas, na máquina de papel ou de colar (bristol), alisado ou monolúcido, com gramaturas de 120 a 290 g/m². Usado para confecção de pastas para arquivos, calendário, etiquetas, encartes escolares, fichas pautadas, cartões de ponto, capas de livros e cadernos, separadores de matéria, etc.

➤ **Papelão**

Cartão de elevada gramatura e rigidez. Fabricado essencialmente de pasta mecânica e/ou aparas, geralmente em várias camadas da mesma massa. Sua cor, em geral, é consequência dos materiais empregados na sua fabricação. Usado na encadernação de livros, suporte para comprovantes contábeis, caixas e cartazes para serem recobertos. Comercializado em formatos e identificados por números que indicam a espessura das folhas contidas num amarrado de 25 quilos. Vide subitens para melhor classificação:

a) Papelão madeira ou papelão Paraná: É o cartão fabricado com fibras geralmente virgens de pasta mecânica ou mecanoquímica. O papelão pardo obtido de pasta mecânica em toras pré-impregnadas com vapor deve ser incluído neste item.

b) Papelão Cinza: É o cartão obtido a partir de aparas recicladas.

c) Papelão Laminado: Papelão fabricado essencialmente de aparas, obtido por colagem de folhas sobrepostas, não revestidos na superfície, gramaturas de 349 a 1749 g/m², em folhas.

➤ **Polpa Moldada**

Produto obtido a partir da desagregação ou separação das fibras de aparas de jornal e outras em geral, que misturadas a água e produtos químicos, formam uma massa natural ou em cores, que dará origem a produtos como: bandejas para acondicionamento, transporte e proteção de hortifrutigranjeiros, calços para lâmpadas, celulares, geladeiras e fogões.

➤ **Papéis Especiais**

a) Base para Carbono: Papel para fim específico, fabricado com pasta química, geralmente com gramaturas até 24 g/m², branco ou em cores. Usado como base para fabricação de papel carbono.

b) Cigarro e afins:

a. Cigarro: Papel para fim específico, fabricado com pasta química branqueada, de fibras têxteis e/ou madeira, geralmente contendo carga mineral até 26%, nas gramaturas de 13 a 25 g/m², não colado, de alta opacidade, com marca d'água, "velin" ou marca filigrana, com combustibilidade controlada, com ou sem impregnantes. Usado em bobinas para confecção mecânica de cigarros ou em resmas e mortalhas, quando para confecção manual.

b. Ponteiras: Papel fabricado com pasta química branqueada, nas gramaturas de 30 a 40 g/m², com alta opacidade, branco ou em cores, usado como envoltório externo de filtro de cigarros.

c. Bastão: Papel fabricado com pasta química branqueada, nas gramaturas de 25 a 30 g/m², para envoltório interno de filtro de cigarros, ou seja, diretamente em contato com o filtro.

c) Crepados: Papel para fins específicos, com crepagem obtida durante a fabricação para aumentar sua elasticidade e maciez, fabricado essencialmente com pasta química. Usado para reforço de costura em sacos multifolhados, base para fitas adesivas, germinação de sementes, base para lençóis plásticos, etc.

d) Desenho: Papel para fim específico, fabricado com pasta química, geralmente nas gramaturas de 100 a 280 g/m², com acabamento de máquina e tratado na massa ou na superfície, de modo a resistir a ação da borracha.

e) Heliográfico: Papel para fim específico, fabricado com pasta química branqueada, com baixo teor de ferro, com absorção uniforme, nas gramaturas de 40 a 120 g/m², bem colado, alisado, branco ou levemente colorido.

f) Absorvente e filtrante: Papéis para fins específicos. Vide subitens para melhor classificação:

a. Filtrante: Papel fabricado geralmente com pasta química, nas gramaturas de 80 a 400 g/m², com características definidas quanto ao uso.

b. Absorvente base para laminados: Papel fabricado com pasta química sem colagem, com formação e espessura uniformes, de alta absorção, geralmente com 150 a 270 g/m², utilizado para impregnação com resinas sintéticas na fabricação de laminados plásticos.

g) Não Classificados

a. Kraft especial para cabos elétricos: Papel kraft neutro fabricado com celulose kraft natural isenta de metais e outros materiais condutores de eletricidade, com elevada resistência mecânica e elétrica, com gramaturas de 30 a 150 g/m², sem furos ou grumos, usado para fabricação de cabos elétricos.

b. Kraft especial para fios telefônicos: Papel kraft natural ou cores (verde, azul e vermelho), com elevada resistência mecânica, fabricado nas gramaturas de 30 a 60 g/m², sem furos ou grumos, e usado no espiralamento individual de cada fio condutor de cabos telefônicos.

c. Kraft especial para condensadores: Papel fabricado com pasta química sulfato e/ou pastas de fibras de algodão ou outras fibras anuais. Com porosidade,

absorção de líquidos e eletrolíticos e pureza química específicos, isento de cloretos solúveis.

h) Papéis para utilização em envelopes: Papéis produzidos a partir de pasta química de madeira de fibra curta branqueada, misturada com pasta mecânica ou pasta química de fibra longa, geralmente nas gramaturas entre 60 e 150 g/m².

i) Papéis decorativos: Papéis produzidos a partir de pasta química de madeira de fibra curta branqueada, misturada com pasta química de fibra longa, geralmente nas gramaturas entre 30 e 150 g/m². Usado para revestimento de chapas de madeira ou compensados, utilizados em móveis e pisos.

j) Papéis químicos: São papéis que recebem tratamento químico em sua superfície, o que possibilita a obtenção de cópias, através de reação química. O tratamento químico prevê revestimento que, em conjunto, originam vários tipos de papéis químicos. Utilizado em notas fiscais, formulários, aparelhos de fax, etc.

9.3. Metodologia – alguns detalhes

9.3.1. Coleta de Dados

Dentre os diversos métodos de estudos organizacionais descritos por Snow e Thomas (1994), o trabalho foi desenvolvido através de análise de arquivos e bases de dados contendo informações já coletadas. Foram realizadas também 4 entrevistas com pessoas ligadas à empresa.

A coleta de dados iniciou-se buscando informações da Klabin e da Aracruz. A tentativa inicial foi a de montar a curva de crescimento da empresa desde o ano de 1983.

Para isso, ainda na primeira metade de outubro de 2006 foram realizadas visitas ao centro de informações da CVM e ao Arquivo Nacional, além de coletar dados no site da CVM (www.cvm.gov.br) e na biblioteca do COPPEAD.

No centro de informações da CVM, localizado à Rua 7 de setembro, 2º andar, Centro, foram obtidos os seguintes documentos relativos aos anos de 1993 a 1996:

- IAN (Informações Anuais) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar para a instituição. Contém dados financeiros da empresa, lista seus acionistas, lista de patentes, de fornecedores, etc..
- ITR (Informações Trimestrais) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar a instituição trimestralmente, contendo basicamente dados financeiros do trimestre.
- DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas) – Documento que as empresas de capital aberto são obrigadas a enviar à instituição. Contém apenas dados financeiros relativos ao ano de exercício e ao ano anterior (em alguns casos possui também os dados de 2 anos anteriores).
- Relatório dos administradores – Documento onde se encontram algumas informações mais importantes além das informações financeiras, como a visão da empresa em relação ao mercado, ao setor e à conjuntura política e econômica nacional e mundial, produção da empresa no ano, por produto, etc..

Para obter as cópias dos documentos, foi necessário fornecer o nome da empresa. Ao encontrar os documentos, a funcionária da CVM anotou alguns dados pessoais meus, como

nome, cpf e e-mail, para a emissão de um Guia de Recolhimento da União - GRU, que teve que ser paga em uma agência do Banco do Brasil. Normalmente não é feito no mesmo dia, pois a GRU só é emitida após a contagem do número de cópias, o que não é feito na hora. O GRU é enviado via e-mail. O processo de requisição até o recebimento das cópias do documento demora de 2 a 3 dias. Caso o pagamento do GRU seja feito via internet, é melhor que seja feito pelo próprio titular do GRU (o cpf identifica o titular do GRU), pois senão pode haver complicações ao comprovar o pagamento. Eu tive este problema e não foi agradável o tratamento prestado pela funcionária quando eu fui buscar as cópias.

Na CVM, aproveitei para visitar a biblioteca da CVM. Esta biblioteca tem um acervo mais voltado para publicações de direito. As publicações que poderiam interessar também eram encontradas na biblioteca do COPPEAD, portanto aquele local não foi muito útil.

No Arquivo Nacional, foram coletados os mesmos documentos, porém para o período de 1983 a 1992. É necessário preencher um cadastro e em seguida requisitar os documentos. Estes são disponibilizados para consulta apenas após no mínimo 3 dias úteis. Caso o pesquisador não compareça ao Arquivo Nacional na data estipulada, é necessário fazer nova requisição. Após consultar, é possível pedir uma prorrogação do período para consulta de no máximo 15 dias, ou seja, o pesquisador terá até 15 dias para consultar os documentos novamente sem ter que preencher a requisição e esperar por mais 3 dias. A consulta e aquisição de cópias destes documentos foram um pouco complicadas, conforme explicado a seguir.

Estes documentos estão arquivados separadamente em 2 grupos. Um com os documentos do período de 1983 a 1987 e o outro com os documentos do período de 1988 a 1992. Quando se chega ao Arquivo Nacional para fazer esta consulta, os funcionários do local disponibilizam 2 cadernos: um para cada período. Em cada caderno, existe a relação de empresas e de seus documentos existentes para o respectivo período.

O grande problema é que existe o seguinte erro nos códigos de identificação dos documentos: os documentos da Klabin do período de 1983 a 1987 possuem um código ABC. Os documentos da Klabin para o período de 1988 a 1992 possuem um outro código XYZ. O grande problema é que este código XYZ corresponde também aos documentos de uma outra empresa, que não é a Klabin, relativos ao período de 1983 a 1987. Assim, ao chegarmos ao local para realizar a consulta, após feita a requisição alguns dias antes, os documentos que estavam disponíveis correspondiam a uma outra empresa, incorrendo em tempo gasto e necessitando uma nova requisição.

Este erro ainda não fora identificado pelos funcionários do Arquivo Nacional e foi descoberto por mim e pelo Vicente, aluno da minha turma do COPPEAD que pesquisava sobre outra empresa, a Marcopolo. Para evitar este erro, ao fazer a requisição é necessário deixar bem claro e visível no formulário o período e a empresa cujos documentos estão sendo requisitados, além do código de identificação. Este procedimento, após descoberto, evitou mais idas desnecessárias ao Arquivo Nacional, agilizando o processo de aquisição de dados. Até a minha última visita ao Arquivo Nacional, em Janeiro de 2007, este erro ainda não havia sido consertado.

Pode ser realizada a requisição de cópias destes documentos. Indico fazê-las pois evita o risco de que, em caso de greve dos funcionários do Arquivo Nacional, o pesquisador fique impossibilitado de consultar os documentos. No entanto, é aconselhável que esta requisição seja feita logo nas primeiras visitas, pois a entrega das cópias é demorada (mais de 1 mês) e os mesmos ficam indisponíveis para consulta durante este período. Explicada a urgência de se obter estas cópias, agilizou-se este processo (a funcionária Sônia, muito simpática, conseguiu agilizar este processo para mim e para o Vicente).

Uma opção mais rápida de adquirir cópias dos documentos foi a possibilidade de fotografá-los. Como existia a microfilmagem dos documentos do período de 1983 a 1987, eu requisitei a cópia destes documentos (fora marcada a entrega quase 2 meses depois, apenas no início de janeiro de 2007) e pude continuar consultando-os no microfilme. Os documentos do período de 1988 a 1992 eu fotografei no local. Foi bem fácil, levando apenas uma tarde para fazê-lo.

No site da CVM foi possível consultar os documentos citados anteriormente relativos aos anos mais recentes, de 1997 a 2006.

Paralelamente, em outubro de 2006, através de contato com o centro de memória Klabin, recebi pelo e-mail a Revista Comemorativa de 100 Anos da Klabin e a Revista Comemorativa de 60 anos da Klabin do Paraná, ambas digitalizadas. Devido a outros trabalhos requisitados ao centro de memória, eles só começaram a me enviar os Relatórios Anuais em dezembro de 2006.

Nesta etapa inicial, outros lugares também foram visitados. A Biblioteca Nacional não me foi muito útil. Lá, eu encontrei apenas um livro com poucas informações sobre o setor de papel e celulose na década de 1930 e pude consultar o livro sobre um sócio da segunda geração da empresa, denominado “Wolff Klabin, a trajetória de um pioneiro”. O grande inconveniente para pesquisar na Biblioteca Nacional é o fato de não poder fazer cópias de

nenhum material. A iconografia, onde ficava o livro de Wolff Klabin, fechava às 16:00 horas, antes da biblioteca, que fechava às 19:00 horas. É possível entrar com *notebook* no local.

Na biblioteca do BNDES, localizada à Avenida República do Chile, nº. 100, 2º andar, foi possível encontrar vasto material sobre o setor de papel e celulose. O horário para visitantes externos é restrito às segundas-feiras e quartas-feiras, de 14:30 horas às 17:00 horas e às terças-feiras e quintas-feiras de 10:00 horas às 12:00 horas. Sextas-feiras não é aberto a visitantes externos. Com este horário bastante restrito, em outubro, novembro e dezembro só foi possível visitar esta biblioteca algumas quintas-feiras, pois nos outros dias eu tinha aulas nos horários possíveis de visita, impossibilitando-as.

O site do BNDES (www.bndes.gov.br) disponibiliza também alguns documentos interessantes. Lá foram encontradas diversas análises setoriais, além de outras mais específicas sobre diversos assuntos relativos à indústria de papel e celulose.

Alguns dados numéricos sobre a produção nacional de papel e celulose desde 1950 foram obtidos no site da BRACELPA (www.bracelpa.org.br). Dados sobre a produção de papel do período de 1926 a 1947 foram coletados no site do IPEAD (www.ipea.gov.br). Dados específicos sobre a produção de papelão ondulado desde 1988 foram obtidos com a Associação Brasileira de Papelão Ondulado – ABPO através de contato obtido no site da própria (www.abpo.org.br).

Na biblioteca do COPPEAD, foi possível consultar as Revistas Exame de 1977 até 2006, através de busca em seu índice por reportagens da empresa ou do setor de papel e celulose. A mesma consulta foi feita nas edições anuais da Exame das Maiores e Melhores. Foi feita uma tentativa de montar a curva de crescimento da empresa através de dados disponíveis nestas publicações, porém não foi possível devido às muitas inconsistências nestes dados ao longo do tempo. Foi encontrada uma dissertação de mestrado a respeito do setor de papel e celulose onde foram coletadas algumas informações interessantes para entender esta indústria. Através do portal CAPES, consultei também o periódico Pulp and Paper International – PPI, obtendo diversas informações sobre o mercado mundial de papel e celulose.

Em janeiro de 2007, para facilitar a consulta do livro sobre o Wolff Klabin, adquiri-o em uma livraria. Neste livro foi possível encontrar muitas informações sobre a fase inicial da empresa até os anos de 1960. Também foi adquirido o livro “A História da indústria de celulose e Papel no Brasil” no site da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel - ABTCP (www.abtcp.org.br).

Ainda neste mês, a remessa dos RA's continuou sendo realizada pelo centro de memória da Klabin. Também comecei a negociação para visitá-los e no final de janeiro foi

aprovada a minha visita. Visitei o centro de memória Klabin no período de 05 a 09 de fevereiro. Este fica localizado na Via Anhanguera, km 48, Sítio Tijuco Preto, Jundiaí – SP. A visita foi custeada pelo próprio pesquisador, que ficou hospedado no centro de Jundiaí, a 15 minutos do local.

No centro de memória foi possível consultar uma série de jornais de circulação interna da empresa, alguns documentos históricos, depoimentos em áudio de funcionários e visitar a linha de produção da Unidade Jundiaí de embalagens de papelão ondulado.

Como havia muito material de interesse acordamos, as funcionárias do centro de memória e eu, a tática onde eu marcava com um *post-it* as páginas que continham informações úteis para o trabalho para que me enviassem uma cópia mais tarde. No entanto todo o material teria que ser liberado mais tarde pela diretoria de comunicação da empresa.

Na quarta-feira, dia 07 de fevereiro, receoso de, por algum motivo, o envio das cópias não ser autorizado, passei a copiar em meu *notebook* as informações coletadas. Diminuí bastante a eficiência da coleta de informações, dado que eu tinha uma restrição de tempo, porém minimizava o risco de não ter acesso às informações futuramente.

Os depoimentos não puderam ser gravados. Foi necessário fazer a transcrição das partes que interessavam, ou resumi-las. Havia muitos depoimentos, não sendo possível ouvir todos. Passei o último dia de visita inteiro ouvindo e anotando as principais informações de depoimentos selecionados de acordo com breve descrição de seus conteúdos.

No final da visita, na sexta-feira, 09 de fevereiro, me foi requisitada uma conversa com o diretor de comunicação e responsabilidade social da Klabin, Sr. Wilberto Lima, com o intuito de explicar o trabalho que estava sendo realizado. Marcada para a segunda-feira seguinte, dia 12 de fevereiro, à tarde, adiei minha volta ao Rio de Janeiro e fui para São Paulo, onde fica localizado o escritório do Sr. Wilberto, à Rua Brigadeiro Faria Lima, 3600, São Paulo – SP.

Como o encontro com o Sr. Wilberto estava marcado para a tarde, aproveitei a manhã de segunda-feira para visitar o centro de informações da BRACELPA, localizado à Rua Afonso de Freitas, 499, Bairro Paraíso, São Paulo – SP. Com pouco tempo disponível para coleta de informações neste local, procurei fotografar alguns relatórios anuais do setor desde 1961. Fotografei os seguintes relatórios:

- Anuário da Indústria de papel e Celulose de 1961 - APFPC
- Estatística de Produção de Papel e Celulose 1967/1970 - APFPC
- Relatório Estatístico de 1973 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1978 - ANFPC

- Relatório Estatístico de 1985 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1988 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 1993 - ANFPC
- Relatório Estatístico de 2005 / 2006 - BRACELPA

À tarde, fui recebido cordialmente pelo Sr. Wilberto Lima, expliquei o trabalho que estava sendo realizado e expus o material que eu consultei e estava pendente de autorização para me enviarem uma cópia. O Sr. Wilberto pediu que falasse às funcionárias do centro de memória para enviá-lo para que pudesse liberá-lo. Uma semana depois o material foi liberado, demorando mais cerca de 15 dias para que todo o material me fosse enviado de forma digital.

A remessa dos RA's só foi finalizada em 18 de maio. Foram-me enviados os RA's de 1974 à 1978 e de 1980 à 1998. Os relatórios correspondentes ao período de 1999 à 2006 foram obtidos no site da empresa, www.klabin.com.br.

Outros locais de consulta para coleta de informações foram:

- Biblioteca Eugênio Gudim, localizada no Instituto de Economia da UFRJ.
- Site da Associação Nacional dos Profissionais de Venda em Celulose, Papel e Derivados – ANAVE (www.anave.org.br)
- www.celuloseonline.com.br
- Site da Associação Brasileira de Embalagem – ABRE (www.abre.org.br)

Em Vieira (2006) encontra-se um quadro com diversos lugares para pesquisa, inclusive muitos deles citados nesta seção, com seus respectivos horários de acesso detalhados.

No período que compreendeu os meses de junho, julho e agosto de 2007 foram realizadas 4 entrevistas:

- Daniel Klabin, membro do Conselho de Administração da Klabin S.A. (em 29/06/2007)
- Armando Klabin, presidente do Conselho de Administração da Klabin S.A. (em 31/07/2007).
- Alfredo Lobl, ex-diretor geral da Klabin e membro do conselho de Administração da Klabin S.A (em 02/08/2007).
- Ronald Seckelmann, diretor financeiro e de relação com investidores da Klabin S.A (em 03/08/2007).

9.3.2. Metodologia para a análise

A Tabela de Fatos contém ao todo 1053 linhas descrevendo fatos que ocorreram ao longo da história da empresa, tanto interna, quanto externamente. Todos os fatos coletados nas diversas fontes de informação foram transcritos para esta tabela.

A organização das informações desta maneira facilitou bastante o trabalho de análise. Uma vez que o trabalho é um estudo longitudinal da empresa, a possibilidade de ordenar os fatos cronologicamente para em seguida estudá-los contribuiu para que a tarefa de examinar a massa de dados fosse mais fácil e mais prática.

Tanto a história da empresa, quanto a análise de sua trajetória de crescimento foram divididas. Isto porque foi constatado que a empresa possui determinadas características que mudam ao longo do tempo. Esta metodologia de divisão de fases para uma melhor análise de estudos longitudinais foi proposta por Langley (1999).

O principal ferramental utilizado para análise da empresa foi o modelo dos arquétipos de Fleck (2006), com seus 5 desafios ao crescimento. Assim, tornou-se necessário criar algum método a ser aplicado sobre a Tabela de Fatos de modo que pudesse ser feita a análise de acordo com o ferramental proposto para tal.

Primeiramente pensou-se em criar uma nova coluna na tabela denominada Desafio. No entanto, esta opção mostrou-se fraca, pois era muito simples e não conseguia atingir a profundidade esperada da análise. Outra fraqueza constatada nesta solução foi que diversos fatos eram caracterizados como diferentes desafios. Com apenas uma coluna, como contemplar estes casos?

Pensou-se em criar colunas múltiplas, denominadas Desafio 1, Desafio 2 e Desafio 3, porém o problema da falta de organização para atingir a profundidade necessária não seria contemplada.

Em seguida, chegou-se a uma solução que parecia ser a ideal. Foi criada uma coluna para cada desafio denominadas: “Desafio Empreendedorismo”, “Desafio Navegação no Ambiente”, “Desafio Diversidade”, “Desafio Recursos Gerenciais”, “Desafio Complexidade”. Em cada coluna era permitido colocar apenas as respostas determinadas para cada desafio, de acordo com o fato. Caso o fato não tivesse relação com o desafio, a coluna deveria ficar em branco. Foi observado que o desafio empreendedorismo tinha respostas que não eram excludentes, ou seja, um mesmo fato poderia caracterizar mais de uma resposta para o desafio empreendedorismo. Além disso, foi percebido que o “Desafio Complexidade” não deveria ser uma coluna separada e única. Este desafio atua sobre todos os outros, ou seja, existe o desafio

da complexidade agindo sobre o empreendedorismo, sobre a navegação no ambiente, sobre a diversidade e sobre o desafio da gestão dos recursos humanos. Assim, chegou-se à decisão final, criando os seguintes campos na Tabelas de Fatos objetivando facilitar a análise dos dados coletados:

Tabela 9.1 – Novos campos criados na Tabela de Fatos utilizados para a análise

Coluna	Opções
1- Desafio Empreendedorismo	S, N ou Vazio
Ambição	S, N ou Vazio
Versatilidade	S, N ou Vazio
Capacidade de julgamento	S, N ou Vazio
Capacidade de levantar recursos	S, N ou Vazio
Comentário 1	Qualquer texto
2- Desafio Navegação no Ambiente	S ou Vazio
Estratégia de Oliver	Consentir Balancear Evitar Desafiar Moldar Indefinida
Legitimidade	S, N ou Vazio
Captura de Valor	S, N ou Vazio
Comentário 2	Qualquer texto
3- Desafio Diversidade	S ou Vazio
Resposta 3	Fragmentação Integração
Comentário 3	Qualquer texto
4 - Desafio Recursos Gerenciais	S ou Vazio
Resposta 4	Antecipado Tardio
Comentário 4	Qualquer texto
5 - Desafio Complexidade	S ou Vazio
Resposta 5	Adhoc Sistemático
Comentário 5	Qualquer texto

Desta maneira, a análise foi bastante facilitada. Com a tabela construída, os dados foram ordenados cronologicamente. Em seguida, filtrava-se os dados da tabela através do campo “data início” para que fossem mostrados apenas os fatos referentes ao período em

análise no momento. Feito isso, os fatos eram classificados de acordo com o desafio que se relacionavam e eram classificados os tipos de respostas identificadas.

A Figura 3.2 apresenta um trecho da Tabela de Fatos construída em Excel voltada para a análise. A tabela representada nesta figura é uma continuação das colunas apresentadas na Figura 3.1.

Figura 9.1 – Trecho da Tabela de Fatos com os campos para facilitar a análise.

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
	1 - Desafio Empreendedorismo	Ampliação	Versatilidade	Capacidade de Julgamento	Capacidade de Levantamento de Recursos	Comentário 1	2 - Desafio Navegação no Ambiente	Estratégias de Oportunidades	Legitimidade	Captura de Valor	Comentário 2	3 - Desafio Diversidade	Resposta 3	Comentário 3	4 - Desafio Recursos-Gerencia	Resposta 4	Comentário 4	5 - Desafio Complexidade	Resposta 5	Comentário 5	
38	S	S										?	Fragmentação		S	Antecipação					
39	S	S													S	Antecipação					
40	S	S	S									S	Integração								
41																					
42	S	S	S	S																	
43	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemática		
44																					
45	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemática		
46	S	S	S	S											S	Antecipação		S	Sistemática	Sistemático	

Como muitas vezes havia diversas linhas que correspondiam a informações de um mesmo fato extraídas de fontes diferentes, estas apareciam próximas na tabela, tornando mais fácil a tarefa de entender o fato.

Organizada a Tabela de Fatos, foi identificada a necessidade de “limpar” os fatos para fazer a análise, ou seja, juntar todas as informações relativas a cada fato. Assim, foi criada uma nova planilha com uma aba para cada desafio. Em cada aba foram tabelados os fatos tratados que se relacionavam de alguma forma com o seu desafio. A seguir é feita uma explicação mais detalhada das tabelas com os fatos tratados para cada desafio. Este procedimento foi realizado em separado para cada fase da história da Klabin.

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio do empreendedorismo**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “1-Desafio Empreendedorismo” não estavam vazias, os fatos foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Uma coluna também foi criada para indicar o ano (ou período) que o fato ocorreu. Outras 4 colunas foram criadas na tabela com os serviços empreendedores ambição, versatilidade, julgamento e capacidade de levantar recursos (Penrose, 1959). Para cada fato e serviço empreendedor foi classificado com um sinal de “+” quando havia indícios de sua presença e menos quando havia indício de sua ausência. A Figura 3.3 apresenta um trecho da tabela criada para a análise do desafio do empreendedorismo.

Figura 9.2 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio do empreendedorismo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Ano	Fato	Ambição	Versatilidade	Julgamento	Levantar Recursos			
1									
2	1880-1890	Na Lituânia, comprou uma propriedade com densa floresta com intuito de vender lenha. No entanto, fora denunciado pelos próprios vendedores pois, como era judeu, não poderia ser proprietário de atividades agrícolas. Viu-se obrigado a fugir para Londres para não ser preso. Em Londres, trabalhou revendendo mercadorias. Em 1889, embarcou para o Brasil.	+		-				
3	1890-1899	No Brasil, além de vender cigarros com o material que trouxera de Londres, empregou-se em uma tipografia, a qual adquiriu em 1890.	+						
4	1899	Maurício, com seus irmãos Salomão e Hessel e seu primo-cunhado Miguel Lafer, fundou a Klabin Irmãos e Cia., com o intuito de estudar a produção de papel.	+	+	+				
5	1900	A KIC começou a diversificar seus produtos, passando a vender, além de livros em branco, sacos de papel, baralhos, envelopes, cadernos para as escolas e até serpentinas (utilizada em bailes de carnaval).	+						
6	1903	Foi arrendada a Fábrica de Papel de Salto de Itú	+	+	+				
7	1907-1908	Obtenção de patentes de espécies de plantas para fabricar papel imprensa		+					
	1900	Foi constituída a CFP pela Klabin com mais 25 sócios contribuindo com							

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da navegação no ambiente**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “2-Desafio Navegação no Ambiente” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foram criadas

mais 3 colunas: “Tipo de resposta às pressões do ambiente”, “Legitimidade” e “Captura de Valor”. A primeira coluna, como seu nome indica, identificou o tipo de resposta a este desafio de acordo com as estratégias de Oliver (1991). As colunas “Legitimidade” e “Captura de Valor” foram classificadas segundo o fato com um sinal de “+”, no caso de presença, ou menos, no caso de ausência. A Figura 3.4 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 9.3 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da navegação no ambiente.

1	Ano	Fato	Tipos de respostas às pressões do ambiente	Legitimidade	Captura de Valor
2	1907-1908	Obtenção de patentes para produção de papel imprensa.	Negociar		+
3	1915	Desenvolvimento de extensa rede de relacionamentos no Rio Grande do Sul através de um novo escritório, gerando inclusive empréstimos em condições vantajosas.	Moldar	+	+
4	1916	Circulação do Diário de Notícias da Bahia com papel produzido pela Klabin, um dos primeiros jornais impressos com papel nacional.	Desafiar		+
5	1917	Maurício Klabin, em nome da Companhia Fabricadora de Papel, enviou uma petição ao Congresso Nacional reclamando incentivos aprovados pelo mesmo direcionados à um empresário para fundação de uma fábrica de papel, argumentando através dos feitos realizados pela Klabin até o momento.	Negociar	+	
6	1920	Reestruturação do escritório da Klabin no Rio de Janeiro, então capital do país.	Moldar	+	

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da diversidade**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “3-Desafio Diversidade” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foi criada uma coluna denominada “Gestão da Diversidade” onde foi realizada uma classificação do fato utilizando o sinal de “-”, significando indício de pressão fragmentadora na empresa, e “+”, significando indício de pressão integradora. A Figura 3.5 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 9.4 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão da diversidade.

	A	B	C
1	Ano	Fato	Gestão da Diversidade
2	1899	Quando foi fundada a KIC, os sócios-gerentes tinham iguais responsabilidades e o mesmo direito de uso do nome da empresa.	+
3	1920	A filial no Rio de Janeiro já existia, porém não apresentava bons resultados, faltava transparência e conseqüentemente problemas de gestão. Wolff foi enviado para reestruturá-la.	-
4	1930-1940	Klabin montou um time de futebol com funcionários da empresa, chegando a disputar a 2a divisão do campeonato carioca.	+
5	1931-1933	Klabin compra a MNP, entrando no setor de cerâmica. Ao assumir a MNP, Wolff, ao lado de Boris Abramson, gerente da CFP, assumiram seu comando. Demitiram 1/3 dos trabalhadores. O gerente técnico que ficara, foi embora em 1932 e o Assistente Comercial foi embora 2 meses depois. Contratado na Alemanha em meados de 1932 como técnico especializado, Engel voltou ao seu país de origem no ano seguinte pois não se adaptou.	-
6	1935	A Klabin constituiu a CNB, passando a atuar no setor nitroquímico.	-
7	1939	Wolff Klabin entrou na sociedade da Klabin	+
8	1943	A Klabin adquiriu a Empresa de Caolim Ltda..	-
	1945	Em Gordon Klabin (representante do herdeiros de Hessel Klabin) e Samuel Klabin (representante dos herdeiros de Salomão Klabin) passaram a integrar o quadro de cotistas da KIC, como sócios-gerentes. As atividades de cada sócio são bem definidas: Horácio Lafer, atuando em SP, assume contatos comerciais e políticos; Samuel Klabin cuida das áreas técnicas e de produção,	+

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da gestão de recursos humanos**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “4-Desafio Recursos Gerenciais” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Para realizar a análise, foram criadas 3 colunas com as capacitações “Antecipação”, “Formação” e “Retenção”. Todas as colunas foram classificadas com um sinal positivo ou com um sinal negativo. A classificação “+” indica que o fato representa indícios de presença da capacitação correspondente. A classificação “-” indica que o fato representa indícios da ausência da capacitação correspondente. A Figura 3.6 apresenta um trecho da tabela criada para a análise da navegação no ambiente.

Figura 9.5 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Ano	Fato	Antecipação	Formação	Retenção			
1								
2	1903	Arrendamento da Fabrica de Salto de Itu.	+	+				
3	1905-1910	A KIC importou técnicos europeus especializados para produção de papel.	-	+				
4	1905-1910	Maurício klabin viajou pela Europa para conhecer a fabricação de papel, passando pelos principais países produtores de papel da época.	+					
5	1910-1920	Wolff começou na KIC como caixeiro-viajante em 1910. Em 1915 foi enviado ao o RS para desenvolver um novo escritório na região. Em 1920 foi chamado para uma reciclagem, porém foi enviado para reestruturar o escritório do RJ.	+	+				
6	1920	Horácio se formou bacharel em direito pela Faculdade de Direito de São Paulo em 1920, tendo em seguida a oportunidade de fazer cursos na Alemanha de filosofia, finanças e economia.	+	+				
7	1928	O capital social da KIC ficou dividido entre os sócios-gerentes Hessel Klabin, Salomão Klabin, Wolff Klabin e Horácio Lafer, herdeiro de seu pai, Miguel Lafer.	+					
8	1931-1933	Foram contratados técnicos especializados da Alemanha para trabalhar na MNP e treinar os funcionários brasileiros.	-	+				

- **Tabela contendo os fatos tratados relacionados ao desafio da complexidade**

Filtrando as linhas da Tabela de Fatos cujas células da coluna “5-Desafio Complexidade” não estavam vazias, os fatos relacionados a este desafio foram reescritos na nova tabela incorporando as informações das diversas fontes. Como este desafio está relacionado com todos os outros 4 desafios, foi criada uma coluna adicional para cada um deles indicando com quais desafios cada fato estava relacionado, além de inserir uma outra coluna indicando o modo de resposta com as opções “Sistemática” e “Adhoc”. A Figura 3.7 apresenta um trecho da tabela criada para a análise do desafio da complexidade.

Figura 9.6 - Tabela criada para analisar as respostas ao desafio da gestão dos recursos humanos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Ano	Fato	Empreendedorismo	Navegação no Ambiente	Diversidade	Recursos Gerenciais	Modo			
1										
2	1903	Arrendamento da Fábrica de Itu.	x			x	Sistemática			
3	1905	Ida de Sócios da KIC à Europa para conhecer a produção de papel.				x	Sistemática			
4	1907-1908	Patenteou espécies de plantas para produção de papel.	x	x			Sistemática			
5	1909-1930	Constituição e expansões da CFP com importação das máquinas e de técnicos do exterior.	x				Sistemática			
6	1915	Abertura de escritório no Sul com o envio de Wolff Klabin ao RS.	x			x	Sistemática			
7	1915-1979	Desenvolvimento de bom relacionamento como governo e participação ativa em associações setoriais e de indústrias.		x			Sistemática			
8	1920	Envio de Wolff ao escritório do RJ para reestruturá-lo	x		x	x	Adhoc			
9	1931-1940	Envio de amostras de araucária para testes na Europa.	x				Sistemática			
10	1931-1933	Aquisição da MNP, importando em seguida técnicos e máquinas da	x			x	Adhoc			

9.4. Levantamento de funcionários com mais de 10 anos de trabalho na Klabin²

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Edgar Leivas	1921	Boy	Escritório RJ	1993	Integrante do conselho fiscal de várias empresas do Grupo (faleceu)		72
Mauro Antunes	1961	Boy	Klabin do Paraná	?	Assistente técnico do Depto. de Recuperação e Sub-produtos.	Klabin do Paraná	> 30
Pedro Gonetecki	1942	Auxiliar de Escritório	Klabin do Paraná	1983	Divisão da Conservação de moradias (aposentou-se)	Klabin do Paraná	40
Teodoro Alves da Conceição	1945		Klabin do Paraná	1980		Klabin Florestal	35
Mario Pacholok	1962		Klabin do Paraná	?	Mecânico Sênior (em 1992)	Klabin do Paraná	> 30
Otacílio Carneiro	1962		Klabin do Paraná	?	Assistente de Manutenção Elétrica	Klabin do Paraná	> 30
José Divam Machado	1962		Klabin do Paraná	1992	Laboratorista Pleno (se aposentou)	Klabin do Paraná	> 30
Horácio Cherkassky	1938	Boy		Pelo menos até 1992	Diretor financeiro e de Relações com o mercado (em 1992)	Klabin	> 54
Peter Lemr	1950	Pesquisa de carvão	Klabin do Paraná	1991	Gerente da Klabin do Paraná Mineração	Klabin do Paraná	> 40
Adhemar Santa Clara	1952			1984			32
Alfredo Ehlert	1956	Agrimensor e Topógrafo	Klabin do Paraná	1991			35
Dilur A. Carneiro	1966		Klabin do Paraná	Pelo menos até 1996		Klabin do Paraná	> 30
Luis Cordeiro	1968		Klabin do Paraná	Pelo menos até 1996		Klabin do Paraná	> 28

² Fontes: Gralha Azul – Diversos números; Resumos de Depoimentos – Centro de Memória.

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Ivo Rodacki	1964			Pelo menos até 1996		Klabin do Paraná	> 32
Eraldo sul Brasil Merlin	1968	Engenheiro na área de manutenção	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1998	Em 1998, diretor superintendente da klabin do Paraná	Klabin do Paraná	> 30
Cláudio Lobl	1948		Klabin do Paraná	Pelo menos até 1998	Diretor Geral do Grupo Klabin desde 1979.	Grupo Klabin	> 50
Luiz Schalka	1947	Analista químico	CFP	Pelo menos até 1994	Diretor Comercial	KFP	> 47
Carlos Radlinski (Carlito)	1951	Boy	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Chefe do setor de expediente e serviços gerais	Divisão Copa Fabricadora	> 43
Francisco Taranto	1907		KIC	Pelo menos até 1966	Chefe de Vendas em 1966		> 59
Mauro Conceição	1961	Advogado e contabilista	CFP	1993	Diretor jurídico da Holding IKPC (faleceu)	Holding IKPC	> 32
Ricardo Coraiola	1965	Engenheiro assistente	IKPC	Pelo menos até 1994	Gerente de Controle Ambiental e Pesquisa	Klabin do Paraná	> 28
João Ferreira	1961	Cabineiro do bonde aéreo	Klabin do Paraná	1987 (aposentou-se)	Manutenção do bonde aéreo	Klabin do Paraná	27
Jesuino Almeida Oliveira	1968	Chefe da região de Antas	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Gerente de produção de madeira	Klabin do Paraná	> 26
Ivo Gregório Rodacki	1965	Encarregado de Pesquisas Florestais	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Chefe de fomento florestal e chefe de vendas de madeira	KFPC	> 29
Elieze Mathias de Oliveira	1951	Área de transporte de madeira, papel e máquinas	Klabin do Paraná	1988	Motorista da diretoria		37
Teodoro Alves da Conceição	Antes de 1945	Operário	Klabin do Paraná	1980	Chefe do escritórioda Divisão de manutenção mecânica (aposentou-se)	Klabin do Paraná	35
Pedro Kulcheski	1948	Carpinteiro	Klabin do Paraná	1986	Auxiliar técnico florestal (aposentou-se)		38
Werner Friedemann Klaus	1971	Supervisor de Ajardinamento	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Supervisor de Ajardinamento	Klabin do Paraná	> 23

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Lúcio Solak	1968	Setor de topografia e cadastros	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Supervisor	Klabin do Paraná	> 26
Sérgio Adão Filipaki	1979	Supervisor	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Supervisor	Klabin do Paraná	> 15
Dilur Araújo Carneiro	1966	Sub-chefe da seção de viveiros	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1991	Chefe de Departamento de Sementes e mudas	Klabin do Paraná	> 25
Hans Jochen Bönisch	1959	Desenhista auxiliar	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Chefe do desenvolvimento operacional de proteção	Klabin do Paraná	> 35
Luiz Cordeiro	1968	Técnico agrícola	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Supervisor de Proteção Florestal	Klabin do Paraná	> 26
Manoel Francisco Moreira	1980	Contínuo	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Gerente de operações Florestais		> 14
Angel F. Gonzales Molina	1970	Assistente Técnico da Manutenção	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Assessor da Diretoria Industrial		> 24
Valdilau Martins Pedroso	1963	Motorista de Viagem	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1991	Motorista de Viagem	Klabin do Paraná	> 28
Manoel Molina	1969	Assistente Técnico da divisão de manutenção elétrica	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1991			> 22
Arnold Pöttl	1956	Manutenção Mecânica	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1992	Gerente de Suprimentos	Klabin do Paraná	> 36
Felipe Pauka	1946	Montagem de máquinas	Klabin do Paraná	1980	Chefe da Usina Mauá (aposentou-se)	Klabin do Paraná	34
João Batista de Paula Pinto	1937	Mecânico	Klabin do Paraná	1983	Mestre Mecânico	Klabin do Paraná	46
Alcione Santos Rebonato	1944	Armazém de Subsistência	Klabin do Paraná	1968	Almoxarife	Klabin do Paraná	24
Ida Ferrari dos Santos	1929	Sala de escolha de papel	CFP	1975	Encarregada da escolha de papéis	CFP	46
Henry Isaac Jordan	1948/1975	Chefe do setor de manutenção mecânica	Klabin do Paraná	1960/1994	Diretor Industrial do setor de papéis descartáveis da divisão fabricante de papéis	KFPC	31
Horacio Marassa	1933	Prestador de Serviços	CFP	1973			40

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
João Pires D'avilla	1932	Resp. pelo controle de operações de produção	CFP	1985	Resp. pelo Laboratório de Fotocópias	CFP	53
Armando Mesnik	1968	Gerente de Marketing	PCC	Pelo menos até 1994	Diretor Superintendente	BATES	26
Mário Parmigiani Jenschke	1966			Pelo menos até 1992	Diretor Superintendente	Divisão de Papelão Ondulado	> 26
Juarez Pereira	1960	Encarregado da Seção de Amostras	Vila Anastácio	1994	Gerente Técnico	Jundiaí	34
José Clóvis Andreatá	1969	Ajudante de produção	Vila Anastácio	Pelo menos até 1992	Líder de produção		23
Armando Di Pietro Júnior	1971	Vendedor	Vila Anastácio	Pelo menos até 1994	Vendedor Master, clientes especiais		> 23
Mitiko Sakaki Kanamaru	1966	Nutricionista	Vila Anastácio	Pelo menos até 1992	Nutricionista	Jundiaí	> 26
Waldyr Rodini Vinagreiro	1962	Inspetor de Qualidade	Vila Anastácio	1992	Gerente de Serviços de Marketing	Vila Anastácio	30
Antônio Coghetto Filho	1953	1953 Encarregado de produção	Vila Anastácio	1982	Assistente técnico de produção	Vila Anastácio	29
Miguel Guilherme Cavaleri	1960	Assistente de comercialização	Del Castilho	1988	Gerente de exportação (aposentou-se, mas voltou em 1992)		> 28
Reinaldo Antônio Correia	1961	Ajudante de produção	Vila Anastácio	1991		Vila Anastácio	30
José Pio Rodrigues	1962	Ajudante na máquina impressora	Vila Anastácio	1990	Lubrificador	Vila Anastácio	28
José Mathias Schinagel	1966	Ajustador mecânico	Vila Anastácio	1988	Supervisor de oficina mecânica		22
Almir Secanecchia	1971	Assistente de manutenção	Vila Anastácio	1986	Gerente de Manutenção	Vila Anastácio	15
José Chaves Araújo	1966	Encarregado de treinamento	Vila Anastácio	1982	Desenvolvimento de Pessoal	Vila Anastácio	16
Sidney de Castro	1963		Vila Anastácio	1982	Assistente Diretor Industrial		19
Odilon Cersósimo	1962		Vila Anastácio	1983			21

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Marcos Sardas	1967	Estagiário de engenharia	Vila Anastácio	1994	Diretor de Marketing	Divisão Papelão Ondulado	37
Johnny Schwartz	Década de 1940			Final da década de 1980	Dirigente da divisão de papelão ondulado		+/- 45
Expedito Barboza	1968	Ajudante no Setor de Produção	Vila Anastácio	1994	Modelista de amostras e conferente de modelo		26
Francisco Esteves de Araújo	1966	Office Boy	Vila Anastácio	Pelo menos até 1994	Gerente de Comercialização		> 28
Paulo Sérgio Peres	1965	Estagiário de engenharia mecânica	Vila Anastácio	Pelo menos até 1994	Diretor Executivo	KPO	> 29
João Francisco de Barros	1969	Operador de corte e vinco	Vila Anastácio	Pelo menos até 1992	Mestre de caldeira		> 23
Waldyr Aguiar Barbosa	1960	Encarregado de crédito e cobrança	Del Castilho	1994	Gerente Administrativo (aposentou-se)	Del Castilho	34
Yolanda Estephani Madei	1928	Auxiliar de Escritório	MNP	1982	Auxiliar de tesouraria	Del Castilho	54
Raul Mário Speltz	1963	Chefe do viveiro florestal	Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Diretor Florestal	Klabin do Paraná	> 31
Aristides Teixeira de Mendonça	1950			1991			41
Arthur Oscar Bodstein	1945		CFP	1982	Superintendente do departamento Florestal	Klabin do Paraná	26
Nestor Taques do Prado	1968	Mecânico de montagem	PCC	Pelo menos até 1994	Supervisor de utilidades		> 26
João Carlos Chudzy	1968	Sivicultura	PCC	Pelo menos até 1994			> 26
Jayme Bertoni	1968	Viveirista	PCC	Pelo menos até 1994			> 26
Manoel da Silva	1964	Auxiliar de almoxarifado	CFP	1994	Analista contábil		30
Júlio Catingueira da Silva	1949		Klabin do Paraná	Pelo menos até 1980			> 30
Roberto José Probst	1967	Almoxarifado	PCC	Pelo menos até 1993	Setor de compras		> 26
Pedro Rodrigues da Silva	1968	Contínuo	PCC	Pelo menos até 1993	Secretário executivo	PCC	> 25

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Gervásio Cunha	1968	Marceneiro	PCC	1979	Marceneiro (aposentou-se)	PCC	11
Orondes de Souza Andrade	1966		PCC	1990		PCC	36
Luiz de Moraes Breves	1976	Coordenador da implantação do Projeto IV	Klabin do Paraná	1994	Diretor Industrial	PCC	18
Amaru Moreira	Início da década de 1940		Klabin do Paraná	1981	Setor de manutenção	PCC	+/- 40
José Dinarte Lepek	Década de 1960		Klabin do Paraná	Pelo menos até 1994	Resp. pela área de utilidades	PCC	+/- 30
Reni Paulino Bisol	1967	Sem função definida	PCC	Pelo menos até 1994	Chefe do Setor Financeiro		> 27
Hugo Paisani de Araújo	1968	Desenhista	PCC	1994	Desenhista	PCC	26
Wilson Malinosk	1959	Mestre de Obras	Klabin do Paraná	1983	Mestre de obras	PCC	24
Paulo Faria	1963	Ajudante	Onibla	Pelo menos até 1996	Condutor de máquina de papel	Mogi	> 33
Maria Benedita dos Santos	1972	Auxiliar de embalagem	Onibla	1993	Ambulatório	Mogi	21
Paulo Gomes de Carvalho	1980	Desenhista	Mogi	Pelo menos até 1996	Supervisor de manutenção e conversão de máquinas de papel	Mogi	> 16
Benedito Rodrigues Gomes	1961	Ajudantes de conversão	Onibla	1993	Condutor da máquina VII		32
Vera Lúcia de Lima Moya	1972 ou 1974	Funções diversas	Onibla	Pelo menos até 1996			> 22
Norival Gonçalves de Faria	1960	Ajudante de máquina de papel	Onibla	Pelo menos até 1994	Motorista		> 34
Glória Antônia	1972		Onibla	Pelo menos até 1996	Atendente de enfermagem		> 24
Vinícios Yuji Kato	1977	Auxiliar de escritório	Mogi	1994	Desenhista	Mogi	27
Antenor Marques da Silva Filho	1981	Estagiário	CFP	Pelo menos até 1996	Gerente Industrial	Mogi	> 15
Dener Amaral Brum	1975	inspetor de Segurança	Mogi	1996	Aposentou-se	Mogi	21

Nome	Ano de Entrada	Cargo/Área Inicial	Unidade	Ano Final	Cargo/Área Final	Unidade	Anos
Ruy Rey de Carvalho	1979	técnico de instrumentação	Mogi	1993, retornando em 1996	Chefe de Manutenção	Mogi	> 14
Antônio José Belo	1971	Engenheiro Químico	Ponsa	Pelo menos até 2001	Gerente da Unidade	Ponsa	> 30

9.5. Cronologia de surgimento das Empresas do setor de Papel e Celulose no Brasil ³

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
1889	Cia. Papel de Salto	Salto, SP	
1890	Cia. Melhoramentos de São Paulo	Caieiras, SP	Antiga Cia. Papel de Salto.
1897	Fábrica de Papel Paulista	Salto, SP	
1898	Cia. Pedras Brancas	Guaíba, RS	
1902	Inds. de Papel e Papelão Sturlini Matarazzo & Cia.	Osasco, SP	
	Klabin Irmãos e Cia.	São Paulo, SP	Arrendou a fábrica de Salto.
1908	Cia. de Salto	Salto, SP	Foi incorporada para a Sicietá per L'Exportazione e per L'Industria Italo-Americana.
1910	Cia. Industrial de Papéis e Cartonagem	Osasco, SP	
1917	Fábrica Paranaense de Papel	Morretes, PR	
1918	Cia. Brasileira de Papel Cachoeirinha	Arapoti, PR	
	Cia. de Indústrias Brasileiras Portela	Jaboatão, PE	
	Cia. Fabrial de Cubatão	Cubatão, SP	
1923	Refinadora Paulista S.A.	Piracicaba, SP	
	Cia Industrial Paulista de Papéis e Papelão	São Paulo, SP	
1925	Cia. Industrial de Papel Pirahy	Piraí, RJ	
	Fábrica de Papelão Simão e Cia.	São Paulo, SP	
	S.A. Gordinho Braune Indústria de Papel	Jundiaí, SP	
	Tannuri S.A.	Rio de Janeiro, RJ	
1929	Cia. Agrícola e Industrial Cícero Prado	Pindamonhangaba, SP	
1930	Fábrica de Papel e Papelão Justo S.A.	Bento Gonçalves, RS	
1931	Cia. Santista de Papel	Cubatão, SP	
1934	Cartonificio Valinhos S.A.	Valinhos, SP	
1935	Indústria de Papel Simão	São Paulo, SP	
1936	Sociedade de Artigos Higiênicos Onibla Ltda.	Migi das Cruzes, SP	
	S.A. Indústrias Reunidas Matarazzo	São Paulo, SP	
	Fábrica de Papel Nossa Senhora Aparecida	Aparecida, SP	
1938	Fábrica Papel Tijuca S.A.	Rio de Janeiro, RJ	

³ Fonte: ABTCP (2004)

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
	Fábrica de Papel Santa Teresinha S.A.	São Paulo, SP	
1939	Primo Tedesco	Caçados, SC	
	Leon Feffer & Cia.	São Paulo, SP	
1940	Cia. Industrial Paulista de Papéis e Papelão	São Paulo, SP	
	Cia. Brasileira de Papel Cachoeirinha	Arapoti, PR	
1941	Celulose Irani S.A.	Campina da Alegria, SC	
	Indústria de Papéis Independência	São Paulo, SP	
1942	Fábrica de Papelão de Campinas	Valinhos, SP	
	Cia. Nacional de Papel e Celulose	São Paulo, SP	
	Cambará S.A.	Cambará do Sul, RS	
	Indústria de Papel Santo Amaro Ltda.	São Paulo, SP	
1943	Indústria de Papel Salus Ltda.	Rio de Janeiro, RJ	
	Ribeiro Prada S.A. Indústria de Papel e Papelão	Limeira, SP	
	Indústrias Reunidas Irmãos Spina	São Paulo, SP	
	Ipsa S.A. Indústria de Papel	Guarulhos, SP	
	Cia. de Papéis e Papelão Yasbek	Mogi das Cruzes, SP	
1945	Limeira S.A. Indústria de Papel e Cartolina	Limeira, SP	
	Cia de Celulose e Papel Guaíba - Celupa	Guaíba, RS	
1946	Indústrias de Papel Euclides Damiani S.A.	Suzano, SP	
1947	Indústria de Papel e Papelão São Roberto	São Paulo, SP	
	Dianda Cia. Ltda.	Ribeirão Pires, SP	
	Fábrica de Papel Carioca	São Paulo, SP	
1948	Ribeiro Gerin Ltda.	Valinhos, SP	Antiga Fábrica de Papelão de Campinas
1949	Indústrias de Papel Verde S.A.	Suzano, SP	
1950	Ribeiro Gerin S.A. - Rigesa	Valinhos, SP	Antiga Ribeiro Gerin Ltda.
	Cia. Pedras Brancas	Guaíba, RS	Adquirida pelo Grupo Votorantim
1951	Adamas do Brasil S.A.	Osasco, SP	Instalada no local da Cia. Industrial de Papéis e Cartonagem-Cipec
	Indústria Americana de Papel S.A.	São Paulo, SP	
	Marombas Indústria e Comércio de Madeiras e Papelão	Curitibanos, PR	
	Indústria e Comércio Luiz Olsen S.A.	Rio Negrinho, SC	
	Cia. Fábrica de Papel Itajaí	Oracílio Costa, SC	

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
1952	Papirus Indústria de Papel S.A.	Cordeirópolis, SP	
1953	Ribeiro Gerin S.A.-Rigesa	Valinhos, SP	Passou a fazer parte do Grupo Westvaco Corporation
1956	Cia. Santista de Celulose	Cubatão, SP	
	Indústria de Celulose e papel Bandeirantes S.A.	Mogi das Cruzes, SP	
	Cia. Brasileira de Papel-Ibema	Turvo, PR	
	Cia. Suzano de Papel	Suzano, SP	Com a aquisição da empresa Indústria de Papel Euclides Damiani S.A. pelo Grupo Feffer, surgiu a Cia. Suzano de Papel
1957	Fábrica de Celulose e Papel Fluminense S.A.	Campos, RJ	
	Indústria Cataguazes de Papel Ltda.	Cataguazes, MG	
1958	Olinkraft Celulose e Papel Ltda.	Otacílio Costa, SC	A Cia. Fábrica de Papel Itajaí foi vendida para a empresa norte-americana Olinkraft Celulose e Papel Ltda.
	Limeira S.A. Indústria de Papel e Cartolina	Limeira, SP	O controle acionário passou para o Grupo formado pelas famílias Derani, Zogbi e Zarzur
1959	Champion Celulose S.A.	Mogi Guaçu, SP	
	Inpal Amazonas Papel para Embalagem	Belém, PA	
	Pinho Past Ltda.	Guarapuava, PR	
	Santa Clara Indústria de Cartões Ltda.	Ivaí, PR	
1960	Manikraft Guaianazes Indústria de Celulose e Papel	Suzano, SP	
	Indústrias de Papel Rio Verde S.A.	Suzano, SP	Foi adquirida pelo Grupo Suzano
	Cia. Paduana de Papéis - Copapa	Rio de Janeiro, RJ	
1961	Indústrias de Embalagens Santana S.A. - Inpa	Pirapetinga, MG	
1962	Paraibuna Embalagens	Juiz de Fora, MG	
	Indústria de Papel Racy	São Paulo, SP	
	Madeiraira Miguel Forte Ltda.	União da Vitória, PR	
1963	Cia de Celulose e Papel Paraná - Cocelpa	Araucária, PR	
	Gretisa S.A. Fábrica de Papel	Rio de Janeiro, RJ	
	Fábrica de Celulose e Papel da Amazônia - Facepa	Belém, PA	Mudança da Razão Social da Inpal
	Santa Maria Cia. de Papel e Celulose	Guarapuava, PR	
1964	Indústria Mineira de Papéis S.A. - Impasa	Governador Valadares, MG	

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
	Ribeiro Parada S.A. Indústria de Papel e Papelão	Limeira, SP	O grupo, formado pelas famílias Derani, Zogbi e Zarzur, adquiriu a empresa que possuía uma fábrica de celulose, Ripasa S.A., que veio dar nome ao grupo empresarial das famílias.
1966	Fábrica de Celulose e Papel S.A. - Facelpa	Fraiburgo, SC	
	Três Portos S.A. Indústria de Papel	Esteio, SC	
	Trombini Papel e Embalagens S.A.	Curitiba, PR	
1967	Indústria de Papel Santa Bárbara-Inpasbal	Santa Bárbara do Oeste, SP	
1968	Cia. Santista de Papel	Cubatão, SP	Adquirida pelo grupo formado pelas famílias Derani, Zogbi e Zarzur
1971	Fernandez S.A. Indústria de Papel	Amparo, SP	
	Cia. de Papéis - Copa	Mendes, RJ	
	Iguaçu Celulose, Papel S.A.	Curitibanos, PR	
	Indústria de Papéis Santo Amaro S.A.	Santo Amaro da Purificação, BA	
1972	Meliorpel	Caieiras, SP	Constituída pela associação da Cia. Melhoramentos e a empresa alemã MP Papier
	Aracruz Celulose	Barra do Riacho, ES	
	Indústria de Celulose Borregaard S.A.	Guaíba, RS	
	Celulose de Papéis do Maranhão - Cepalma	Coelho Neto, MA	
	Cia. de Indústrias Brasileiras Portela	Jaboatão, PE	Incorporada ao grupo João Santos
1973	Kassuga do Brasil Indústria de Papel Ltda.	Sorocaba, SP	
	Celulose Nipo-Brasileira S.A. - Cenibra	Belo Oriente, MG	
	Sovel da Amazônia Ltda.	Manaus, AM	
	Indústria de Papel e Papelão Louveira	Louveira, SP	
	Cambará S.A.	Cambará do Sul, RS	Adquirida pelo Grupo De Zorzi
1974	Adami S.A. - Madeiras	Caçador, SC	
	Celulose e Papéis do Maranhão-Cepalma	Coelho Neto, MA	Adquirida pelo Grupo João Santos
	Sociedade de Artigos Higiênicos Onibla Ltda.	Mogi das Cruzes, SP	Adquirida pelo Grupo Klabin
1975	Cia. Guataparã de Celulose	Luís Antônio, SP	
1976	Cia. de Celulose da Bahia - CCB	Camaçari, BA	
	Jarí Celulose S.A.	Monte Dourado, PA	
	Itapagé S.A. Celulose, papéis e Artefatos	Coelho Neto, MA	
	Indústria de Papel e Celulose de Salto	Salto, SP	Aquisição da Fábrica de Papel Paulista pelo Grupo

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
			Simão
	Cícero Prado Celulose e Papel S.A.	Pindamonhangaba, SP	
	Rio Grande de Celulose do Sul - Riocell	Guaíba, RS	Denominação surgida com a aquisição do controle acionário pelo Montepio da Família Militar
1978	MD Nicolaus	Caieiras, SP	Com a saída da Cia. Melhoramentos da sociedade da Meliorpel, o controle ficou com a MD Papier.
	Rio Grande de Celulose do Sul - Riocell	Guaíba, RS	Passou a ser controlada pela holding, Riocell Administradora S.A., de capital detido pelo Banco do Brasil, e Fibase, em partes iguais
1979	Astória Papéis Ltda	Gravataí, RS	
	Pisa Papel de Imprensa S.A.	Jaguariaíva, PR	Empresa do Grupo O Estado de São Paulo
	Astória Papéis Ltda.	Gravataí, RS	
	Itapagé S.A. Celulose, Papéis e Artefatos	Coelho Neto, MA	A empresa Celulose e Papéis do Maranhão - Cepalma teve a denominação alterada para Itapagé S.A. celulose, Papel e Artefatos.
	Manville Produtos Florestais Ltda.	Otacílio Costa, SC	A empresa Olinkraft Celulose e Papel Ltda. foi adquirida pela Manville Co., passando a denominar-se Manville Produtos Florestais Ltda.
1980	Indústria de Papel de Piracicaba	Piracicaba, SP	Empresa do Grupo Simão que foi surgiu com a compra da refinadora Paulista S.A.
	Cia. de Papéis e Papelão Yasbek	Mogi das Cruzes, SP	Foi adquirida pela Ripasa
1982	Cia. de Zorzi de Papéis	Pindamonhangaba, SP	A Cícero Prado Celulose e Papel S.A. teve o seu controle acionários transferido para o Grupo De Zorzi, recebendo nova denominação jurídica: Cia. De Zorzi de Papéis
	Rio Grande Cia. de Celulose do Sul - Riocell	Guaíba, RS	A parte do Banco do Brasil na Rio Grande Cia. de Celulose do Sul-Riocell é comprada pela KIV, associação entre os Grupos Klabin, lochpe e Votorantim.
1983	Filiperson Papéis Especiais	Rio de Janeiro, RJ	
	Cia. Brasileira de Papel Cachoeirinha	Arapoti, PR	O Grupo Bamerindus adquiriu a empresa.
	Orsa Embalagens	Suzano, SP	
	Mili Distribuidor de Appéis S.A.	Três Barras, SC	
1984	Indústria de Papel e Papelão Louveira	Louveira, SP	A empresa foi adquirida pelo Grupo MD Papier
	C.V.G. Cia. Volta Grande de Papel	Rio Negrinho, SC	A razão social da Indústria e Comércio Luiz Olsen S.A. foi alterada

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
	Indústria Mineira de Papéis S.A. - Impasa	Governador Valadares, MG	Adquirida pela empresa Fábrica de Papel Santa Therezinha- Santher
1986	Lwarcel Celulose	Lençóis Paulista, SP	
1987	Bahia Sul Celulose	Mucuri, BA	
1988	Celulose e Papel Votorantim - Celpav	Luís Antônio, SP	Denominação surgida com a compra da Cia. Guataparã de Papel e Celulose pelo grupo Votorantim
1989	Klabin Bacell S.A.	Camaçari, BA	Contituída através da aquisição da Cia. de Celulose da Bahia - CCB pelo grupo Klabin, através de leilão.
1990	Cia. de Papéis - Copa	Mendes, RJ	Adquirida pelo grupo Klabin
	Indústria de Papel Sovel da Amazônia Ltda.	Manaus, AM	Empresa do grupo Sovel
1992	Indústria de Papel e Celulose - Inpacel	Arapoti, PR	A antiga fábrica da Cia. Brasileira de papel Cachoeirinha, após obras iniciadas em 1989, foi inaugurada soa a nova denominação.
	Votorantim Celulose e Papel	São Paulo, SP	Empresa criada com a integração das unidades de papel e celulose do grupo à Papel Simão, adquirida no mesmo ano.
	Igaras Papéis e Embalagens	Otacílio Costa, SC	A empresa Manville produtos Florestais Ltda. teve sua razão alterada.
1993	PSA Industrial de Papel S.A.	São Leopoldo, RS	A PSA surgiu da aquisição da Fábrica de Papel e Papelão Justo S.A.
1995	Ahlstrom Papéis Ltda	Louveira, SP	Empresa surgida com a aquisição da Indústria de Papel e Papelão Louveira pale Ahlstom
	Votorantim celulose e papel - VCP	Luís Antônio, Jacareí, Piracicaba e Mogi das Cruzes, SP	Empresa constituída pela união das fábricas do Grupo Votorantim: Papel simão; Votorantim Celulose e Papel; e Celulose e Papel Votorantim - Celpav.
	Igaras Papéis e Embalagens S.A.	Otacílio Costa, SC	Mudou sua razão social com a aquisição de 50% pela Suzano.
1996	Mobrecel S.A. Celulose e Papel	Pindamonhangaba, SP	Antiga Cia. De Zorzi de Papéis.
1997	MD Papéis Ltda.	Caieiras, SP	Com a aquisição da MD Nicolaus pelo Grupo Gusmão dos Santos, a empresa passou a se chamar MD Papéis Ltda.
	BN Papel Catarinense Ltda.	Benedito Novo, SC	
1998	Veracel Celulose S.A.	Eunápolis, BA	Constituída pela associação das empresas Odebrecht e Stora Enso.
	Indústria de Papel e Celulose - Inpacel	Arapoti, PR	Adquirida em leilão pela Champion Papel e Celulose

Ano	Empresa	Localidade	Comentários
	Schwetzer-Mauduit do Brasil	Piraí, RJ	Com a aquisição da Cia. Industrial de Papel Pirahy pela Schweitzer-Mauduit foi constituída a Schweitzer-Mauduit do Brasil
1999	Indústria de Papel e Celulose de Salto	Salto, SP	A Arjo wiggins assumiu o controle acionários da empresa, da qual participava desde 1977
2000	International Paper do Brasil	Mogi Guaçu, SP	A empresa surgiu com a compra da Champion international pelo Grupo International Paper
	Veracel Celulose S.A.	Eunápolis, BA	A Aracruz ingressou no empreendimento
	Jarí celulose S.A.	Monte Dourado, PA	Adquirida pelo grupo Orsa
	Norske-Skog Pisa	Jaguariaíva, PR	A empresa surgiu com a compra da Papel Imprensa S.A. - PISA
2001	Indústria de Papéis da Bahia Ltda. - IPB	Santo Amaro da Purificação, BA	Após a compra da indústria de Papéis Santo Amaro S.A. em leilão pela empresa Química Fina, a denominação foi alterada para indústria de papéis da Bahia Ltda - IPB.
2002	Brancocecel	Boa Vista, RR	
2003	Rio Grande Cia. de Celulose do Sul - Riocell	Guaíba, RS	O controle acionário da Riocell foi vendido pelo Grupo Klabin à Aracruz.
	Bahia Pulp S.A.	Camaçari, BA	Denominação surgida com a aquisição da Klabin Bacell S.A. pela empresa RGM International.
	Kimberly-Clark do Brasil	São Paulo, SP	Constituída em 1998 a partir de joint-venture entre a Klabin S.A. e a Kimberly-Clark Co., teve o seu controle acionário e de produção adquirido por esta última. As marcas da Kimberly-Clark estavam presentes no mercado desde 1977, através de joint-venture com a Cia. Melhoramentos.

9.6. Prêmio recebidos pela Klabin

Ano	Prêmio	Outorgante	Categoria
1997	Prêmio de Melhor Demonstração Financeira ao Mercado	ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade e FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras	
1997	Executivo de Finanças de 1997	Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças – IBEF	
1999	Destaque de Marketing	Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABMN)	
2001	Prêmio Destaques do Setor de Celulose e Papel	Revista O Papel	Preservação do Meio Ambiente
2001	Troféu Destaque Responsabilidade Social 2001	Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul	
2002	Top de Ecologia 2002	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - ADVB	
2002	Troféu Onda Verde	Revista Expressão	
2003	Troféu Empresa Cidadã		Por suas ações na área de Educação Ambiental, com o "Programa Caiubi de Educação"
2003	Prêmio Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC		Maior Exportador da Região Serrana
2003	Troféu de Honra ao Mérito no "Prêmio Qualidade Exportação" – Curitiba/PR		Pelas exportações efetuadas, em 2002
2004	Referência em Sustentabilidade	Rainforest Alliance	
2004	Prêmio Vida Profissional	Sodexo Pass	
2005	Prêmio Eco	Câmara Americana de Comércio (Amcham)	Gestão Empresarial para a Sustentabilidade, pelo caso "Monte Alegre", sobre a gestão economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta da empresa no Paraná

Ano	Prêmio	Outorgante	Categoria
2005	Prêmio CNI	Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)	Desenvolvimento Sustentável, modalidade Produção Mais Limpa, com o “Projeto Plasma”, uma parceria da Klabin, Tetra Pak, Alcoa e TSL Ambiental
2005	Troféu Ponto Extra	Associação Paulista de Supermercados (Apas)	Fornecedor dos Fornecedores
2005	Prêmio USP de Comunicação Corporativa 2005	Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP)	Campanha de comunicação, com o projeto “A Comunicação Integrada como Alicerce para a Construção da Marca”
2005	Prêmio FAE Fiep de Responsabilidade Social	Centro Universitário e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep)	Empresas, pelo caso Klabin, “A Gestão Tríplice Promovendo o Desenvolvimento Sustentável”
2005	Prêmio CNI/Fiesc	Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc)	Ecologia, modalidade Educação Ambiental, com o projeto “Conscientização Através da Semana do Meio Ambiente”
2005	13º Prêmio Expressão de Ecologia	Editora Expressão	Agropecuária – Setor Privado, “Projeto Fitoterapia”
2005	III Benchmarking Ambiental Brasileiro	Mais Projetos Corporativos	Menção Honrosa, caso “A Responsabilidade Ambiental como Pilar Estratégico no Desenvolvimento Sustentável de Negócios”
2005	WorldStar	World Packaging Organisation (WPO)	Embalagens da Torta Miss Daisy Mousse Chocottone (Sadia), das mudas de Hemerocallis (Agrícola da Ilha) e do Panetone Ofner
2005	Prêmio Abre 2005 de Design & Embalagem Categoria	Associação Brasileira de Embalagens	Design – Alimentos Doces, para embalagem da Torta Miss Daisy Mousse Chocottone (Sadia)
2006	Prêmio CNI	Confederação Nacional da Indústria (CNI)	Desenvolvimento Sustentável – na etapa do Estado do Paraná, pelo caso “Klabin, a Gestão Empresarial para a Sustentabilidade”
2006	Executivo de Valor	Jornal Valor Econômico	Executivos brasileiros com melhor desempenho em 2005, no setor de papel e celulose – eleito Miguel Sampol Pou, diretor-geral

Ano	Prêmio	Outorgante	Categoria
2006	9º Troféu Expressão de Excelência Tecnológica	Editores Expressão	Processo – com o caso “Melhoria do Aspecto Visual de Cartão de Embalagem”
2006	Prêmio ABTCP – Destaques do Setor 2006	Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP)	Fabricantes de Papel para Embalagem
2006	Prêmio Abre 2006 de Design & Embalagem	Associação Brasileira de Embalagens com o apoio da União Latino-Americana de Embalagem (Ulade)	Embalagem para Food Service, Delivery e Take Away
2006	XV Prêmio Brasileiro de Embalagem Embanews Troféu Embanews 2006	Revista Embanews	Produto – Churrasco Fácil (Aurora), Hambúrguer de Peru (Resende) e Chocottone Maxi Hershey) Máquinas, Equipamentos e Sistemas – subcategoria Matérias-Primas ou Insumos para Embalagens Meio Ambiente – com o caso “Projeto Plasma”
2006	Troféu Ponto Extra 2006	Associação Paulista de Supermercados (Apas)	Fornecedor dos Fornecedores e Suprimento para Embalagens
2006	V Prêmio Qualidade Exportação 2006	Revista da Madeira, com o apoio da Abimóvel, Abipa, ABPMEX, Bracelpa e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep)	100 maiores empresas em volume de exportação nos segmentos de madeira, móveis, papel e celulose
2006	Prêmio Qualidade Flexo	ABFLEXO/FTA-Brasil	1º lugar Papelão Ondulado/Impressão Direta na chapa – Traço – com o caso “Topper Dynatech, para a Alpargatas” 2º lugar Papelão Ondulado/Impressão Direta na chapa – Reticulado – com a Cesta Classic para a CBA Empresa Convertedora do Ano – em reconhecimento à atuação no setor
2006	Prêmio Padrão de Qualidade em B2B	Revista B2B Magazine	Categoria especial Papel e Celulose – com o caso “Klabin Adota o SKIM e Aumenta Eficiência da Força de Vendas”
2006	Prêmio Empresa Cidadã	Instituto de Marketing e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)	Empresa cidadã – pela diversidade de projetos socioambientais
2006	Prêmio Empresa Amiga de Correia Pinto	Câmara de Vereadores de Correia Pinto (SC)	Empresa amiga do município – pelos projetos sociais desenvolvidos

Ano	Prêmio	Outorgante	Categoria
2006	4º Benchmarking Ambiental Brasileiro	Mais Projetos Corporativos	Premiados – com o caso “Programa Caiubi de Educação Ambiental: Um Caso de Mobilização Social da Klabin”
2006	14º Prêmio Expressão de Ecologia	Editora Expressão	Conservação de Recursos Naturais, Empresa Privada – com o caso “Klabin, Gestão de Recursos Naturais Sustentáveis”
2006	IV Prêmio Bramex Ambiental	Câmara de Indústria, Comércio e Turismo Brasil-México	Ambiente – com o caso “Klabin, Gestão Empresarial para a Sustentabilidade”
2006	Prêmio Aberje 2006 – 32ª edição	Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (Aberje)	Campanha de Comunicação Integrada – com o caso “A Comunicação Integrada como Ferramenta para a Gestão da Marca”
2006	Prêmio Nacional de Opinião Pública 2006	Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas (Conrerp)	Relações Públicas para organizações privadas – com o caso “As Relações Públicas na Gestão de Relacionamentos Sustentáveis”

9.7. Certificações que a Klabin possuía em 2006

Certificação	Unidades	Certificador
FSC – Manejo Florestal Madeireiro	Otacílio Costa e Correia Pinto (SC) e Monte Alegre (PR)	Imaflora
FSC – Cadeia de Custódia dos Produtos Florestais Não-Madeireiros	Monte Alegre (PR)	Imaflora
FSC – Cadeia de Custódia de Cartões e Kraftliner	Monte Alegre (PR), Angatuba (SP), Otacílio Costa e Correia Pinto (SC)	Imaflora
FSC – Cadeia de Custódia de Sacos Industriais	Lages 1 e Lages 2 (SC)	Imaflora
FSC – Cadeia de Custódia de Papelão Ondulado	Jundiá e Piracicaba (SP), Guapimirim (RJ) e Itajaí (SC)	Imaflora
ISO 22000:2006 (Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos)	Monte Alegre (PR)	BVQI
ISO 14001:1996 (Sistema de Gestão Ambiental)	Otacílio Costa e Correia Pinto (SC), Monte Alegre (PR) e Angatuba (SP)	BVQI
ISO 9001:2000 (Sistema de Gestão da Qualidade)	Goiana (PE), Jundiá Tijuco Preto, Jundiá Distrito Industrial, Piracicaba e Angatuba (SP), São Leopoldo (RS), Betim (MG), Feira de Santana (BA), Lages 1 e 2, Itajaí, Correia Pinto e Otacílio Costa (SC) e Monte Alegre (PR)	BVQI
OHSAS 18001:1999 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional)	Otacílio Costa e Correia Pinto (SC), Angatuba (SP) e Monte Alegre (PR)	BVQI
Isega	Otacílio Costa e Correia Pinto (SC), Angatuba (SP) e Monte Alegre (PR)	BVQI

Fonte: Klabin(2007)

9.8. Movimentação de cargos de diretoria da Klabin

Nome	Período	Diretoria(s)
Miguel Sampol Pou	2004-2007	Dir. Geral Klabin S.A., Dir. de Operações da Klabin S.A. e Presidente da Klabin Argentina S.A.
	2003	Diretor Geral Klabin S.A., Vice-Presidente da Klabin Argentina S.A.
	2002	Dir. de Operações IKPC e Dir. Ger. Klabin Igaras
	2001	Dir. Superintendente IKPC e Dir. Ger. Klabin Paraná Papéis
	2000	Dir. de Planejamento IKPC, Dir. KFPC, Dir. Superintendente Riocell S.A.
	1999	Dir. de Planejamento IKPC, Dir. KFPC, Dir. Superintendente Riocell S.A., Dir. Klabin Tissue, Dir. Celucat
	1998	Dir. de Planejamento IKPC, Dir. KFPC, Dir. Celucat, Dir. Empresa de Caolim
	1996-1997	Dir. IKPC, Dir. KFPC, Dir. Empresa de Caolim
	1993-1995	Dir. IKPC, Dir. KFPC
Ronald Seckelmann	2003-2007	Dir. Financeiro e de Relações com Investidores Klabin S.A.
	2001	Dir. Financeiro e de Relações com Investidores IKPC, Dir. Ger. Klabin Ponsa e e Dir. Ger. Klabin Igaras
Reinoldo Poernbacher	2005-2007	Dir. Gerente da Un. Klabin Florestal e da Área de Supply Chain
	2004	Dir. de Recursos estratégicos Klabin S.A.
	2002	Dir. de Recursos estratégicos Klabin S.A. e Dir. Ger. Klabin Florestal
	2001	Dir. de Recursos estratégicos, Dir. Ger. Klabin Madeira e Dir. Ger. Klabin Igaras
	2000	Dir. de Recursos estratégicos, Dir. Ger. Klabin Madeira
	1994-1999	Dir. Bacell
Antonio Sergio Alfano	2004-2007	Dir. de Planejamento e de Controle
	2002-2003	Dir. de Controle e Desenvolvimento e Dir. Adm. Fin. da Norske Skog Klabin

Nome	Período	Diretoria(s)
	2001	Dir. de Desenvolvimento, Dir. Ger. Klabin Bacell, Dir. Ger. Klabin Export e Dir. Ger. Da Norske Skog Klabin
	2000	Dir.Ger. Klabin Bacell, Dir. Ger. Klabin Export, Dir. Ger. Da Norske Skog Klabin
	1993-1999	Dir. Superintendente KFP - Export
	1989-1992	Dir. KFP - Export
Wilberto Luiz Lima junior	2005-2007	Dir. de Comunicação e Responsabilidade Social
	2003-2004	Dir. de Assuntos Corporativos
Paulo Roberto Petterle	2005-2007	Diretor Gerente da Un. Klabin Papéis e Un. Klabin Sacos Industriais
	2002-2004	Dir. Ger. - Papéis
	2001	Dir. Ger. - Papéis e Dir. Ger. Klabin Igaras
	2000	Dir. Ger. Klabin Embalagens, Dir. Ger. Klabin Ponsa
	1999	Dir. Superintendente Unidade de Negócio - Papelão Ondulado, Dir. Superintendente Ponsa
	1996-1998	Dir. Superintendente Unidade de Negócio - Papelão Ondulado, Dir. Superintendente Ponsa
	1994-1995	Dir. Superintendente Divisão Papelão Ondulado, Dir. Superintendente Ponsa
Donald Ross Silveira da Mota	2005-2007	Dir. Comercial da UN Klabin Papéis
	2001-2004	Dir. Ger. Área Comercial e Dir. Ger. Klabin Igaras
	2000	Dir. Comercial
	1996-1999	Dir. Unidade de Negócio - Paraná
	1994-1995	Dir. Divisão Paraná
	1990-1993	Dir. KFPC Divisão Paraná
	1989	Dir. de Exportação IKPC
José Taragano	2006-2007	Dir. Gerente da Un. Klabin Embalagens

Nome	Período	Diretoria(s)
Carlos Alberto Ennes Cariello	2001-2007	Dir. de Recursos Humanos e Dir. Ger. Klabin Igaras
Antônio Andrucio	2005-2007	Dir. Comercial da Un. Klabin Sacos Industriais
Arthur Canhisares	2005-2007	Dir. Industrial da Un. Klabin Papéis – PR
	2001-2004	Dir Industrial - Papéis - PR
	2000	Dir. Ger. Klabin Paraná Papéis
Eugênio Gomes Nóbrega Filho	2007	Dir. Comercial da Un. Klabin Embalagens
Francisco Cesar Razzolini	2007	Dir. do Projeto de Expansão MA-1100
José Oscival dos Santos	2004-2007	Dir. de Energia e Meio Ambiente
	2002-2003	Dir. Energia e Recursos Hídricos
	1999-2001	Dir. Ger. Klabin Bacell
Paulo Sérgio Peres	2002-2007	Dir. de Sistemas de Embalagens
	2001	Dir. Klabin Embalagens
	2000	Dir. Ger. Klabin Embalagens
	1996-1999	Dir. Unidade de Negócio - Papelão Ondulado
	1991-1995	Dir. Divisão Papelão Ondulado
Sadi Carlos de Oliveira	2005-2007	Dir. Industrial da UN Klabin Papéis – SC
	2001-2004	Dir. Industrial - Papéis - SC
Carlos Alberto Masili	2005-2006	Dir. Comercial da Un. Klabin Embalagens
	2002-2004	Dir. Embalagens
Lucas Lamadrid Godinez	2005	Dir. Gerente da Un. Klabin Embalagens
	2002-2004	Dir. Ger. - Klabin Embalagens
	2001	Dir. Ger. - Klabin Embalagens, Dir. Ger. Klabin Ponsa e Gerente Ger. Klabin Argentina
	2000	Dir. Ger. Klabin Celucat
Rubén Arnaldo Batistella	2003-2007	Vice presidente Klabin Argentina
	2000-2002	Ger. Geral da Klabin Argentina S.A.
Julio Alfredo Vieito	2003-2007	Diretor Klabin Argentina
José María García Cozzi	2003-2007	Diretor Klabin Argentina

Nome	Período	Diretoria(s)
Roberto Gimenes Sanches	2002-2003	Dir. Ger. de Participações
	2001	Dir. Executivo
Jorge Luiz Cidade Lopez	2003	Dir. Ger. Celucat e Vice Presidente Klabin Argentina S.A.
	2001-2002	Dir. Ger. Celucat
	2000	Dir. Ger. Klabin Riocell
	1998-1999	Dir. Riocell
Geraldo Ribeiro do Valle Haenel	2002-2003	Dir. Ger. Klabin Celulose e Dir. Ger. Da Klabin Bacell
	2001	Dir. Ger. Klabin Riocell
	2000	Dir. Superintendente Klabin Riocell
Paulo Ricardo Pereira da Silveira	2002-2003	Dir. Industrial Klabin Celulose e Dir. Ind. Da Klabin Bacell
	2000-2001	Dir. Ger. Klabin Riocell
João Luiz de Freitas Damato	2002-2003	Dir. Ger. Da Klabin Kimberly
Nicolás Alvarez Nunes	2002-2003	Dir. Adm. Fin. Da Klabin Kimberly
	2001	Dir. Ger. Klabin Kimberly e Dir Ger. Da Barcraft
	1999-2000	Dir. Ger. Klabin Kimberly
	1998	Dir. Klabin Tissue, Dir. Celucat
	1997	Dir, Unidade Papéis Sanitários, Dir. Celucat
	1994-1996	Dir. Divisão Copa-Fabricadora
Ricardo Casemiro Tobera	2002-2003	Dir. Ind. Da Klabin Kimberly
	2001	Dir. Ger. Klabin Kimberly e Dir Ger. Da Barcraft
	1999-2000	Dir. Ger. Klabin Kimberly
	1998	Dir. Klabin Tissue
	1997	Dir. Unidade Papéis Sanitários
	1994-1996	Dir. Divisão Copa-Fabricadora
Vidar Lerstad	2002-2003	Dir. Superintendente da Norske Skog Klabin
Antonio Dias junior	2002-2003	Dir. de Vendas e Marketing da Norske Skog Klabin
Ivo Luiz Pasinato	2002-2003	Dir de Produção da Norske Skog Klabin

Nome	Período	Diretoria(s)
	2000-2001	Dir. Ger. da Norske Skog Klabin
Gustavo Jorge Palazzo	2002-2003	Ger. Geral da KCK Tissue
	1999-2001	Ger. Geral da KCK Tissue (Argentina)
Josmar Verillo	2002	Presidente Klabin Argentina S.A.
	2001	Dir. Geral da IKPC S.A. e Ger. Geral da Klabin Argentina
	2000	Dir. Geral da IKPC S.A.
	1999	Dir. Geral IKPC, Diretor Geral da KFPC S.A., Dir. Celucat (Argentina)
	1996-1998	Dir. Superintendente Unidade de Negócio - Paraná
	1995	Dir. Divisão Paraná
	1992-1994	Dir. Divisão Paraná, Dir. Superintendente Empresa de Caolim
	1991	Dir. Empresa de Caolim
João Roque Zerwes	2001	Dir. de Conversão
	2000	Dir. Ger. Klabin Celucat
	1999	Dir. Unidade de Negócio - Embalagens Kraft
	1998	Dir. Celucat
	1997	Dir. Unidade de Negócio - Kraft
	1991-1996	Dir. Papel e Celulose Catarinense
Antonio Belo	2000-2001	Dir. Ger. Klabin Ponsa
	1995-1999	Dir. Ponsa
Harald Johann Hörschläger	2000-2001	Dir. Ger. Klabin Bacell
	1996-1999	Dir. Bacell
Mark Hyde Pitt	2001	Dir. Ger. Klabin Kimberly e Dir Ger. Da Barcraft
	1999-2000	Dir. Ger. Klabin Kimberly
	1998	Dir. Superintendente Klabin Tissue
	1997	Dir. Superintendente Unidade Papéis Sanitários
	1995-1996	Dir. Superintendente Divisão Copa-Fabricadora
Frederico Teixeira de Simas	2000-2001	Dir. Ger. Klabin Export
	1999	Dir. KFP - Export

Nome	Período	Diretoria(s)
Simon Alexander Kennedy	2000-2001	Dir. Ger. Klabin Export
	1989-1999	Dir. KFP - Export
Rune Ingvarsson	2000-2001	Dir. Ger. Da Norske Skog Klabin
Marcelo Trussardi Paolini	2001	Dir. Ger. Da Norske Skog Klabin
Armando Mesnik	2000	Dir. de Marketing
	1999	Dir. Unidade de Negócio - Embalagens Kraft, Presidente Celucat (Argentina)
	1998	Dir. Celucat
	1997	Dir. Superintendente Unidade de Negócio - Kraft
	1991-1996	Dir. Papel e Celulose Catarinense
	1990	Dir. Papel e Celulose Catarinense, Dir. Bates
	1988-1989	Dir. Superintendente Celucat, Dir. Superintendente Bates
Eraldo Sul Brasil Merlin	1986-1987	Dir. Superintendente Celucat
	2000	Dir. Financeiro IKPC
	1999	Dir. Superintendente Unidade de Negócio - Paraná
	1994-1998	Dir. Ger. Bacell
	1991-1993	Dir. KFPC Divisão Paraná
	1990	Dir. KFPC Divisão Paraná, Dir. KFPC Divisão Celulose da Bahia
Erik Fougner	1989	Dir. de Planejamento IKPC
	2000	Dir. Ger. Norske Skog Klabin
Carlos Alberto Bifulco	1999	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. KFPC, Dir. Ponsa
	1998	Dir. Financeiro e de relações com o mercado IKPC, Dir. KFPC, Dir. Ponsa, Dir. Klabin Tissue, Dir. Celucat
	1997	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. KFPC, Dir. Ponsa, Dir. Celucat
	1994-1996	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. KFPC, Dir. Ponsa
	1993-1996	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. KFPC
Célio Peres	1999	Dir. KFPC S.A., Dir. Celucat (Argentina)
	1997-1998	Dir. KFPC, Dir. Celucat

Nome	Período	Diretoria(s)
	1992-1996	Dir. Superintendente Papel e Celulose Catarinense
	1991	Dir. Papel e Celulose Catarinense
	1990	Dir. Papel e Celulose Catarinense, Dir. Bates
	1988-1989	Dir. Papel e Celulose Catarinense, Dir. Celucat, Dir. Bates
	1986-1987	Dir. Financeiro Papel e Celulose Catarinense, Dir. Financeiro Celucat
Elias Antônio Zattar	1998-1999	Dir. Unidade de Negócio - Paraná
Raul Mário Speltz	1996-1999	Dir. Unidade de Negócio - Paraná
	1991-1995	Dir. Divisão Paraná
Alfredo Pereira da Silva	1996-1999	Dir. Unidade de Negócio - Papelão Ondulado
	1995	Dir. Divisão Papelão Ondulado
Carlos Roberto Fernandes Dias	1997-1999	Dir. Riocell
Sérgio Nicolau Kilpp	1991-1999	Dir. Riocell
Alfredo Lobl	1998	Dir. Geral IKPC, Dir. geral KFPC, Dir. Klabin Tissue, Dir. Ger. Celucat
	1997	Dir. Geral IKPC, Dir. geral KFPC, Dir. Celucat
	1991-1996	Dir. Geral IKPC, Dir. KFPC
	1990	Dir. Geral IKPC, Dir. KFPC Divisão Celulose da Bahia, Dir. Papel e Celulose Catarinense
	1987-1989	Dir. Geral IKPC, Dir. Superintendente Papel e Celulose Catarinense
	1986	Dir. Geral IKPC, Dir. Superintendente Papel e Celulose Catarinense, Dir. Valivaí Agrícola, Dir. Klabin do Paraná Agriflorestal, Dir. Klabin do Paraná Mineração
	1981-1985	Dir. Geral IKPC
Jahir de Castro	1996-1998	Dir. Unidade de Negócio - Paraná
	1994-1995	Dir. Divisão Paraná
	1991-1993	Dir. KFPC
	1990	Dir. de Comercialização IKPC, Dir. KFPC Divisão Paraná
	1988-1989	Dir. de Comercialização IKPC

Nome	Período	Diretoria(s)
	1986-1987	Dir. de Vendas IKPC Divisão Paraná
Luiz Alberto Leite Ribeiro	1996-1998	Dir. Unidade de Negócio - Papelão Ondulado
	1991-1995	Dir. Divisão Papelão Ondulado
Celso Edmundo Bochetti Foelkel	1991-1998	Dir. Riocell
Friedmann Schicker	1994-1998	Dir. Bacell
Paulo Gilberto Ramos	1998	Dir. Celucat
	1997	Dir. Unidade de Negócio - Kraft
	1991-1996	Dir. Papel e Celulose Catarinense
Simão Bittar	1996-1998	Dir. KFP - Export
Timo Eero Hyrylä	1998	Dir. Unidade de Negócio - Paraná
	1991-1993	Dir. Divisão Paraná
	1990	Dir. KFPC Divisão Paraná
	1987-1989	Dir. Técnico IKPC
	1986	Dir. Industrial IKPC, Dir. Klabin do paraná Agro Florestal, Dir. Klabin do Paraná Mineração
	1981-1985	Dir. Industrial IKPC
Joviano Felice	1986-1997	Dir. Ponsa
Alfred Freund	1991-1997	Dir. Superintendente Riocell
	1989-1990	Dir. Riocell
	1988	Dir. Riocell, Dir. Cia Papeleira do Sul
Ademar Rui Bratz	1991-1997	Dir. Riocell
Firmino Moraes Sant-Anna	1995-1997	Dir. Superintendente Empresa de Caolim Ltda.
Luiz Schalka	1992-1996	Dir. Divisão Copa-Fabricadora
	1990-1991	Dir. KFPC Divisão Fabricadora de Papéis
	1986-1989	Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
Cléo de Assis	1991-1995	Dir. Superintendente Divisão Paraná
	1990	Dir. Industrial IKPC, Dir. KFPC Divisão Paraná

Nome	Período	Diretoria(s)
	1986-1989	Dir. Industrial Papel e Celulose Catarinense, Dir. Celucat
Érico de Castro Ebeling	1994-1995	Dir. Divisão Paraná
Horácio Cherkassky	1993-1994	Diretor de Assuntos Corporativos IKPC, Dir. KFPC
	1991	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. KFPC
	1987-1990	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC
	1986	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC, Dir. Vilavaí Agrícola, Dir. Klabin do Paraná Agro Florestal, Dir. Klabin do Paraná Mineração
	1985	Dir. Financeiro e de Relações com o Mercado IKPC
	1981-1984	Diretor
Luiz de Moraes Breves	1990-1994	Dir. Papel e Celulose Catarinense
	1988-1989	Dir. Papel e Celulose Catarinense, Dir. Celucat
Lincoln Ramos Viana	1992-1994	Dir. Empresa de Caolim
Mauro Conceição	1991-1993	Dir. Jurídico IKPC, Dir. KFPC
	1990	Dir. Jurídico IKPC, Dir. KFPC Divisão Celulose da Bahia
	1986-1989	Dir. Jurídico IKPC, Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
Taavi Paavali Siuko	1993	Dir. de Desenvolvimento IKPC, Dir. KFPC
	1990-1992	Dir. de Desenvolvimento IKPC
	1988-1989	Dir. de Desenvolvimento IKPC, Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
	1986	Dir. Superintendente Klabin Fabricadora de Papéis
Mário Parmigiani Jenschke	1992-1993	Dir. Superintendente KFPC Div. Papelão Ondulado, Dir. Superintendente Ponsa
	1991	Dir. KFPC Divisão Papelão Ondulado, Dir. Ponsa
	1990	Dir. KFPC Divisão Papelão Ondulado, Dir. Ponsa
	1986-1989	Dir. de Vendas IKPC Divisão Embalagem

Nome	Período	Diretoria(s)
Felippe Tajtelbaum	1992-1993	Dir. Divisão Papelão Ondulado, Dir. Ponsa
	1991	Dir. Divisão Papelão Ondulado, Dir. Ponsa
	1988-1990	Dir. Ponsa
Marcos Sardas	1991-1993	Dir. Divisão Papelão Ondulado
Virgílio Peres	1993	Dir. Superintendente Divisão Copa-Fabricadora
	1992	Dir. Superintendente Divisão Copa-Fabricadora
	1990-1991	Dir. KFPC Divisão Fabricadora de Papéis
	1989	Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
	1986-1988	Dir. Superintendente Klabin Fabricadora de Papéis
Henry Isaac Jordan	1992-1993	Dir. Divisão Copa-Fabricadora
	1990-1991	Dir. KFPC Divisão Fabricadora de Papéis
	1986-1989	Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
Leonel José Koleski	1990-1993	Dir. Superintendente KFPC Divisão Celulose da Bahia
	1986-1989	Dir. Industrial IKPC
Luiz Antonio de Oliveira Coimbra	1989-1993	Dir. Riocell
	1988	Dir. Riocell, Dir. Cia Papeleira do Sul
José Virgílio Castelo Branco	1991-1992	Dir. Divisão Paraná
	1990	Dir. KFPC Divisão Paraná
	1986-1989	Diretor Administrativo IKPC Divisão Paraná
Aldo Sani	1989-1992	Dir. Superintendente Riocell
	1988	Dir. Superintendente Riocell, Dir. Superintendente Cia. Papeleira do Sul
	1986-1987	Dir. Superintendente Riocell
Paulo de Faria Burnier	1991	Dir. IKPC, Dir. KFPC
Herbert Lowe Stukart	1987-1990	Dir. do Material IKPC
	1986	Dir. do Material IKPC, Dir. Klabin Fabricadora de Papéis, Dir. Klabin do Paraná Mineração
	1981-	Dir. do Material IKPC

Nome	Período	Diretoria(s)
	1985	
Benedito Moacir Calandrin	1990	Dir. KFPC Divisão Paraná
	1989	Dir. de Recursos Humanos IKPC
Artur dos Santos Ferreira	1990	Dir. KFPC Divisão Fabricadora de Papéis
	1988-1989	Dir. Klabin Fabricadora de Papéis
Durval Pareira	1988-1990	Dir. Bates
Jack Charles Glover	1989-1990	Dir. KFP - Export
	1986	Dir. Financeiro Ponsa
Clarissau Mesquita de Abreu	1986-1989	Dir. IKPC Divisão Embalagem, Dir. Superintendente Ponsa
Paulo Roberto Leke	1988	Dir. Riocell, Dir. Cia Papeleira do Sul
	1986-1987	Dir. Financeiro Riocell
Fernando Álvares de Sousa Camargo	1987	Dir. de Comercialização IKPC
	1986	Dir. de Comercialização IKPC, Dir. Valivaí Agrícola, Dir. Klabin do Paraná Agro Florestal, Dir. Klabin do Paraná Mineração
	1981-1985	Dir. de Comercialização IKPC
Péricles Pacheco da Silva	1986-1987	Dir. IKPC
Mário Saheki	1986	Dir. Tesoureiro IKPC
Fernando Geisel	1986	Dir. Industrial Riocell
Carlos Gallo Neto	1986	Dir. de Comercialização Riocell
José da Costa Antelo	1986	Dir. Valivaí Agrícola
José Benedicto Aranha	1981-1984	Dir. Financeiro IKPC