

Klabin: 110 anos de empreendedorismo no setor

Por **Luciana Percin**

Nada melhor do que o tempo para demonstrar a solidez de uma empresa. No caso da Klabin, que completa 110 anos em 2009, essa comprovação é evidente. A companhia, que começou sua trajetória em 1899 com a fundação de uma pequena empresa em São Paulo (SP), hoje é a maior produtora e exportadora de papéis do País, respondendo por 75% dos embarques.

Atualmente, são 17 unidades industriais no Brasil – distribuídas por oito Estados – e uma na Argentina. O segredo do sucesso? Para **Antonio Sergio Alfano**, diretor Financeiro, de Planejamento e de Relações com Investidores, um dos pontos-chave dessa trajetória são os recursos humanos. “Não se completam 110 anos de uma empresa sem o empreendedorismo dos seus acionistas e sem as pessoas que lá trabalham, desde o mais humilde funcionário até o alto escalão de uma organização”, afirma.

Contando com o trabalho dedicado de seus funcionários e gestores, em setembro do ano passado a empresa deu um dos maiores passos de sua história: expandiu sua unidade de Monte Alegre, em Telêmaco Borba (PR), e construiu sua nova máquina de papel-cartão, a MP9, a mais moderna do mundo. O Projeto MA-1100, como foi batizado, contou com investimentos de R\$ 2,2 bilhões e ampliou a capacidade produtiva total da companhia de 1,6 milhão para 2 milhões de toneladas anuais de papéis para embalagens.

Para o futuro, os planos também são ousados. Nesta entrevista à revista *O Papel*, Alfano conta que a empresa pretende instalar em Monte Alegre uma capacidade de produção em celulose de 1,3 milhão a 1,5 milhão de toneladas nos próximos anos. “Se as condições permitirem, podemos instalar uma nova máquina de celulose no Paraná, para a qual destinariamos parte desta produção de celulose, cerca de 400 mil toneladas”, adianta.

O Papel – Quais pontos caracterizam esses 110 anos de história da Klabin no Brasil?

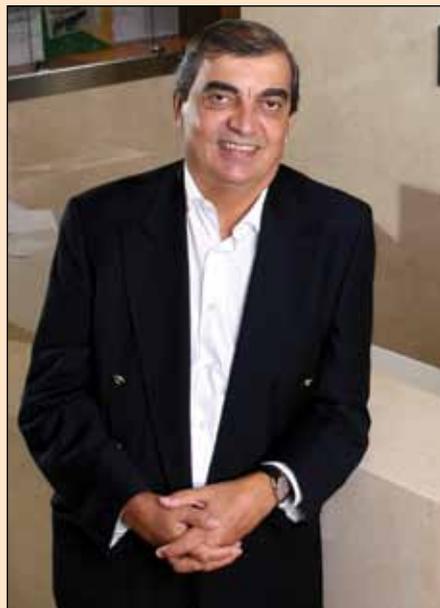
Antonio Sergio Alfano – Eu destacaria, acima de tudo, o empreendedorismo da família. Foram imigrantes lituanos que vieram para cá e agiram de maneira a descobrir oportunidades, tendo sempre uma visão altamente empreendedora. Já na fundação da Klabin Irmãos e Cia., em 1899, os irmãos Maurício, Salomão e Hessel Klabin e o primo Miguel Lafer enxergavam a ne-

cessidade de papel que o Brasil teria no futuro imediato e iniciaram a empresa adquirindo uma pequena tipografia e importando materiais de escritório.

O Papel – Quais foram os momentos mais marcantes nessa história?

Alfano – A construção da primeira fábrica de papel, em São Paulo, na capital, em 1910, foi certamente um marco. Anos depois, em 1934, eu destacaria a aquisição da Fazenda

Monte Alegre no Paraná e, mais tarde, a implantação do projeto de fabricação de papel-imprensa, algo altamente empreendedor. Com a inauguração da Unidade Monte Alegre, em 1946, a Klabin escreveu o primeiro capítulo da produção de papel em grande escala no Brasil e estabeleceu um marco no desenvolvimento da indústria nacional, já que pela primeira vez na história uma parcela da demanda de mercado interno de papel-imprensa era suprida por indústria brasileira.



DIVULGAÇÃO KLABIN

Antonio Sergio Alfano afirma que a Klabin pretende trabalhar com toda sua capacidade de produção de cartões no ano que vem, ganhando *market share* no Brasil e no exterior

O Papel – No entanto, na história recente, a Klabin optou por deixar de produzir papel-imprensa...

Alfano – Sim, em 2002 a empresa passou por um profundo processo de reestruturação financeira que, inclusive, resultou na venda de alguns ativos. Internamente, nós discutimos o posicionamento estratégico da companhia e decidimos que a empresa iria focar seus negócios na fabricação de papéis e cartões para embalagem e embalagens de papel. A Klabin tinha um portfólio muito grande, que englobava produtos como papéis tissue, papel-imprensa e até celulose especial. Ao deixar de atuar no segmento de papel-imprensa, a Klabin transformou sua máquina para a produção de kraftliner. Hoje, é de longe a maior produtora brasileira de papel de embalagem.

O Papel – A Klabin também passou por um processo de profissionalização da empresa ao longo dos anos, não?

Alfano – Sim, a Klabin avançou muito em governança. A partir da década de 1970 se profissionalizou cada vez mais. Em 1979, foi criado um Conselho de Administração e foram contratados executivos no mercado para tocar a companhia. No mesmo ano, a empresa deu início à negociação de suas ações em bolsa de valores de São Paulo. Portanto, além de seus 110 anos, em 2009 a Klabin comemora também 30 anos da abertura do capital – e abrir o capital significa muito para qualquer empresa, pois, além de levantar capital no mercado, ela se torna muito mais transparente, estando sempre aberta para questões e dúvidas dos investidores e analistas do mercado financeiro. Isso é fundamental.

O Papel – Qual a importância do projeto MA-1100, concluído no fim do ano passado, para a Klabin?

Alfano – O Projeto MA-1100 é muito importante para a vocação da companhia. Nós ainda estamos a 95% da curva de aprendizado do projeto, mas já nos sentimos muito esperançosos com

o ano de 2010 em relação à colocação desta produção e ao desenvolvimento de novos clientes, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. É lógico que o projeto teve, no início, dificuldades de colocação de sua produção, porque exatamente quando concluímos o projeto a crise financeira internacional se instaurou, mas agora estamos muito confiantes.

O Papel – Mas a empresa conseguiu passar bem por esta crise financeira...

Alfano – Acho que a Klabin, como qualquer outra empresa do mundo, não ficou à margem do que aconteceu; também fomos afetados pela crise. Quando fizemos o projeto em Monte Alegre, resolvemos criar um colchão de liquidez esperando qualquer tropeço ou dificuldade de mercado. Neste meio-tempo, veio a crise financeira, que não era esperada, mas que nos pegou numa posição confortável de caixa e com o perfil da dívida da Klabin também muito salutar, de longo prazo – e em época de crise quem tem caixa é rei, como se fala... Ficamos praticamente um ano sem ir ao mercado para pegar novos financiamentos.

O Papel – O ano de 2009, então, está sendo só de consolidação?

Alfano – Tivemos o foco de reduzir a dívida da companhia e aumentar a geração de caixa. Como tínhamos acabado de fazer um investimento bastante vultoso, neste ano os recursos foram só voltados para a manutenção das fábricas.

O Papel – Quais são as expectativas para 2010?

Alfano – A empresa pretende colocar toda a capacidade de sua produção de cartões no próximo ano, ganhando *market share* no Brasil e também atendendo aos mercados na América do Norte, na América Latina, na Europa e na Ásia. Nossa capacidade em cartões chega a 740 mil toneladas. Desse total, de 35% a 40% serão destinados às exportações.

O Papel – Quais são os planos de investimento para as áreas fabril e florestal?

Alfano – Estamos aumentando nossa área plantada em Santa Catarina e, principalmente, no Paraná. No futuro, pretendemos instalar em Monte Alegre uma capacidade de produção em celulose de 1,3 milhão a 1,5 milhão de toneladas. Então, para isso precisamos primeiro aumentar nossa área plantada.

O Papel – E essa nova fábrica seria para quando?

Alfano – É difícil dizer uma data, porque isso vai depender da situação do mercado e também das condições financeiras da empresa, mas imaginamos o *start-up* deste projeto focado em produção de celulose em 2015, 2016. Se as condições permitirem, podemos instalar uma nova máquina de celulose no Paraná, para a qual destináramos parte desta produção de celulose – cerca de 400 mil toneladas. No Paraná podemos produzir tanto celulose de fibra curta branqueada de eucalipto quanto de fibra longa branqueada de pinus. Hoje, 38% do nosso plantio é composto de eucalipto e 62% de pinus, com tendência de crescermos mais em eucalipto.

O Papel – Há outros pontos essenciais que o senhor gostaria de destacar nessa trajetória de 110 anos da Klabin?

Alfano – Eu gostaria de destacar o aspecto das pessoas. Não se completam 110 anos de uma empresa sem o empreendedorismo de seus acionistas e sem as pessoas que lá trabalham, desde o mais humilde funcionário até o alto escalão de uma organização. Na Klabin, você encontra histórias de pessoas que trabalharam 50, 65 anos na empresa, que passaram a vida nesta companhia. A Klabin não está em nenhuma lista das melhores empresas para se trabalhar, mas posso garantir que é um lugar onde as pessoas gostam demais de trabalhar. 

Klabin: 110 years of entrepreneurship in the sector

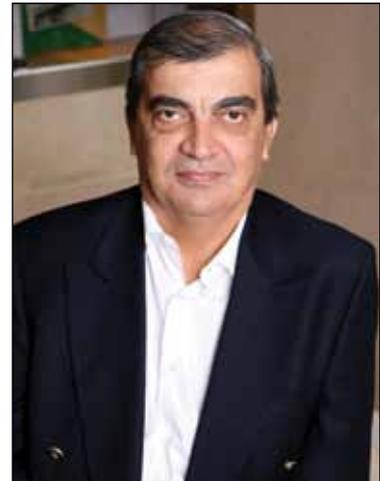
By **Luciana Percin**

There is nothing better than time to show the strength of a company. In the case of Klabin, which turns 110 years old in 2009, this proof is obvious. The company, which started along its path in 1899 with the foundation of a small plant in São Paulo (SP), today is a major producer and exporter of Brazilian paper, representing around 75% of total shipments.

*Today, there are 17 industrial plants in Brazil in eight states, and one in Argentina. What is its secret of success? For **Antonio Sergio Alfano**, Financial, Planning and Investor Relations Director, one key point of this trajectory is human resources. "You cannot make it for 110 years as a company without entrepreneurship from your stockholders and without the people who work there, from the most humble worker to the top management of the company" he affirms.*

Counting on the dedicated work of his workers and managers, in September last year, the company experienced one of its greatest advances in history. It expanded its unit in Monte Alegre (PR) and built a new paper machine, an MP9, the most modern paperboard paper machine in the world. The MA-1100 Project, as it was named, counted on an investment of R\$2.2 billion and it increased total production capacity of the company from 1.6 million tons per year of packaging paper to 2 million tons.

For the future, the plans are also daring. In this interview of the "O Papel" (Paper) magazine, Alfano says that the company intends to install in Monte Alegre capacity in pulp production of 1.3 to 1.5 million tons in the next few years. "And if conditions allow, we can install a new pulp machine in Paraná, to which we will send a part of this pulp production, around 400,000 tons."



BY KLABIN

Alfano affirms that Klabin intends to invest all its power in paperboard production next year, gaining market share in Brazil and abroad

O Papel – What points have characterized these 110 years of Klabin's history in Brazil?

Antônio Sergio Alfano – I would point out, above anything, the entrepreneurship of the family. They were Lithuanian immigrants that came here and looked for opportunities, having always a highly entrepreneurial outlook. Already during the foundation of Klabin Irmãos e Cia. (Klabin Brothers and Co.) in 1899, the brothers Mauricio, Salomão, and Hessel Klabin and their cousin Miguel Lafer, saw the need for paper that Brazil would have in the immediate future and they began

the company by acquiring a typography store and importing office material.

O Papel – And what were the most important moments in this history?

Alfano – The construction of the first paper mill in São Paulo, in 1910, was certainly a marking point. Years later, in 1934, I would point out the acquisition of Fazenda Monte Alegre, in Paraná, and later, the implementation of the project to produce newsprint paper, which was something very entrepreneurial. With the inauguration of the Monte Alegre unit, in 1946, Klabin wrote the first

chapter in the large scale production of paper in Brazil and established a mark in the development of the national industry, now that, for the first time in history, the demand of the internal newsprint paper market was supplied by Brazilian industry.

O Papel – Even so, in the recent past, Klabin chose to stop producing newsprint paper..

Alfano – Yes, in 2002, the company underwent heavy financial restructuring, which also resulted in the sale of some assets. Internally, we discussed the strategic position of the company,

and we decided that the company would focus on its business of the production of paper and paperboard for wrapping and packaging. Klabin had a large portfolio which included products such as tissue paper, newsprint and even special pulp. Upon leaving the production of newsprint, Klabin converted its machine to the production of kraftliner.

O Papel – Klabin also went through a process of professionalization during the years, correct?

Alfano – Yes, Klabin advanced greatly in management. Since the 70s it has become more and more professional, being that in 1979 an Administrative Council was created and executives were hired on the market to run the company. In the same year, the company began to negotiate its shares on the São Paulo stock market. Therefore, apart from its 110 years, in 2009 Klabin also celebrates its 30 years on the stock market.

O Papel – What is the importance of the MA-1100 project, concluded at the end of last year, for Klabin?

Alfano – The MA-1100 project is very important for the business of the company, we are still at 95% of the learning curve of the plant, but we already feel very hopeful with the approach of year 2010 in relation to the trading of this production and the development of new customers, not only in Brazil, but also in the United States, Europe and Asia. It is natural the project experienced some difficulties about to commerce the full of its production at the beginning, because exactly when we concluded the project the financial crisis began, but we are now very confident.

O Papel – But the company managed to pass through this financial crisis...

Alfano – I think that Klabin, like any company in the world, did not remain outside of what happened, we were also affected by the crisis. But when we worked out the project in Monte Alegre, we decided to create a financial safety buffer to counteract potential difficulty

in the market. In this period came the financial crisis, not expected, but which caught us in a comfortable position in terms of cash and Klabin debts were also in a good position, in the long term. And in times of crisis, who own cash is king, as is said...

O Papel – 2009 is then just of consolidation?

Alfano – We were focused on reducing company debts and increase the generation of cash. And as we had just finished making a big investment, this year investments were oriented to mills maintenance.

O Papel – And what are the expectations for 2010?

Alfano – The company intends to invest all its power in paperboard production next year, gaining market share in Brazil and also expanding presence in the North America, Latin America, Europe and Asia markets. Our capacity in paperboard reaches 740,000 tons, and 35% to 40% of this amount will be destined for exportation.

O Papel – What are the investment plans for industry and for forests in the future?

Alfano – We are increasing our planted area in Santa Catarina and mainly in Paraná. In the future we intend to install in Monte Alegre a production capacity of pulp of 1.3 to 1.5 million tons, so we first need to increase our planted area for this.

O Papel – But this new factory is planned for when?

Alfano – It is difficult to state a date, it will depend on the market situation and on financial condition of the company as well, but we imagine the start up of this project

focused on pulp in 2015-2016. And if conditions allow, we can erect a new pulp machine in Paraná, to which we will assign a part of the pulp production, around 400,000 tons. In Paraná we can produce bleached pulp from eucalyptus short fiber and from bleached pine long fiber. Today, 38% of our plantation is composed of eucalyptus and 62% of pine, and the tendency is to increase eucalyptus forestry.

O Papel – Are there any other essential points that you would like to point out in this 110 year history of Klabin?

Alfano – I would like to point out the human side. You cannot make it for 110 years as a company without entrepreneurship from your stockholders, and without the personnel who work there, from the lower workers category to the top management of the company. At Klabin you find examples of people who have worked at the company for 50, even 65 years, spending their lives at the company. Klabin is not on the list of the best companies to work for, but I can guarantee that it is a place where people really like to work.

Tecnosan
Tecnologia e Saneamento Ambiental Ltda.



"Equipamentos e Soluções
para o Tratamento de
Água e Efluentes"



- Estação de tratamento de Água
- Estação de Tratamento de Efluentes
- Flotador de Ar Dissolvido
- Secador de Lodo
- Entre outros equipamentos

TECNOSAN TECNOLOGIA E SANEAMENTO AMBIENTAL LTDA.
RUA RAIMUNDO CORREIA, 85 - SALTO WEGSBACH - 89032-030 - BLUMENAU - SC - BRASIL
TEL: (+55) 47 3327-2108 - FAX: (+55) 47 3327-0829
WWW.TECNOSAN.COM.BR - TECNOSAN@TECNOSAN.COM.BR