

Área temática: Economia das Organizações

Título: Reestruturação industrial e o caso Klabin

**AUTORES**

**ASLEI ANDRADE DA SILVA**

Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste  
aslei.andrade@gmail.com

**TARCÍSIO SANT'ANNA**

Centro Universitário Euro Americano  
tsantana@terra.com.br

**MARCOS CESAR ANTUNES DAVI**

Centro Universitário Euro Americano  
marcosdavi02@yahoo.com.br

**ROBERTO MINADEO**

UNIEURO  
rminadeo@yahoo.com

Resumo

Na escolha do caminho de ação para a empresa como um todo, cabe a seguinte pergunta-chave: qual destino deve-se dar à organização e como se deve estabelecer este destino? A futuridade das decisões correntes é preocupação capital dos executivos, portanto, este artigo tem por objetivo mostrar a reestruturação industrial da Klabin e compará-la com a literatura aqui consultada. Essa renomada organização do setor de papel e celulose brasileiro buscou interagir com o ambiente no sentido de adotar uma estratégia de mercado com produção diversificada, agregando continuamente valor à produção, mantendo o papel de resistência superior ou de fibra longa – seu carro-chefe –, aproveitando as consideráveis vantagens comparativas do Brasil, quais sejam o espaço para aproveitamento de florestas nativas, o sol e a umidade. O objetivo dessa pesquisa é apresentar a reestruturação industrial de maneira histórica, a partir de conceitos administrativos, focando o estudo no caso da Klabin. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa exploratória de caso realizada com a Klabin por intermédio de análise bibliográfica, incluindo abordagem histórica, conceitual e a prática.

Palavras-chave: Reestruturação, estratégias, indústrias, papel e celulose.

Abstract

In choosing the path of action for the company as a whole, fits the following key question: which target should be given to the organization and how to establish this destiny? The futurity of decisions are current major concern of executives, so this article aims to show the industrial restructuring of Klabin and compare it with the literature consulted here. This prestigious organization in the sector of Brazilian pulp and paper sought to interact with the environment in order to adopt a market strategy with diversified production, continually adding value to

production, keeping the role of superior strength or long fiber - its flagship - taking advantage of the considerable comparative advantage of Brazil, namely the room for exploitation of native forests, the sun and humidity. The objective of this research is to present the industrial restructuring of historical manner, from administrative concepts, focusing on the study in case of Klabin. The methodology used was a qualitative exploration of case performed with Klabin through literature review, including historical approach, conceptual and practice.

Keywords: Restructuring, strategies, industries, pulp and paper.

## 1 Introdução

Bethlem (1998) afirma que as mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos anos têm exigido cada vez mais a adoção de medidas decisivas adequadas a essa nova realidade, tornando-se vital a formulação e implantação de novas estratégias e a correta avaliação do meio ambiente a que elas se inserem.

Para tanto, a busca de estratégias eficazes apropriadas às diversas condições ambientais do mercado altamente competitivo em que se inclui a Klabin com a diversificação de negócios, fusões e aquisições, seleção de nicho de mercado e busca de vantagem competitiva, tem tido como objetivo a busca de foco e a capitalização sobre as oportunidades surgidas, tendo em conta a *expertise* da empresa.

O contexto histórico do tema reestruturação e da Klabin basicamente se confundem, pois foram evoluindo com o passar do tempo. O primeiro se torna foco de estudo acadêmico pelo seu sucesso em muitas ocasiões e a Klabin destaca-se como empresa que participa de um mercado competitivo com ferramentas e armas inovadoras. Dessa forma, o objetivo do artigo é apresentar a reestruturação industrial de maneira histórica, a partir de conceitos administrativos, focando o estudo no caso da Klabin.

O artigo traz referencial teórico sobre evolução histórica de reestruturação, após a introdução. Na terceira seção é apresentado o método de pesquisa, seguido do estudo de caso por intermédio de pesquisa bibliográfica. A seção seguinte apresenta análises e discussões do tema para, na sequência, concluir-se a pesquisa – vindo, ao final, as referências.

## 2 Reestruturação: conceito, evolução e a recente história

Pires (1995) vê reestruturação como recriar e recuperar a *performance* no processo produtivo, para que a partir de estratégias voltadas à implementação de inovações seja restaurado o poder competitivo e incrementado o volume de acumulação de capital na indústria. O surgimento de novas formas de gestão que modificaram a organização do trabalho, da concorrência nos mercados e do emprego, é o que melhor qualificaria a palavra reestruturação na visão de Faria e Kremer (2004) na busca por métodos flexíveis de produção através da disponibilização de novas tecnologias.

Reestruturar uma empresa para Ferreira e Tomei (2006) é desenvolver um trabalho de modificação estrutural em uma organização. Para isso é necessário considerar a composição dos cargos, aquisições ou fusões, bem como um novo contexto de trabalho por parte dos colaboradores. Barros e Goldenstein (1997) relatam que a abertura e a estabilidade da economia no Brasil ampliaram sobremaneira o mercado, revertendo positivamente as decisões de investimento de empresas nacionais e estrangeiras em diferentes setores. Concernentes às indústrias domésticas, diferentes estados têm sido beneficiados com investimentos importantes, mudando necessariamente a dinâmica regional brasileira que, outrora, direcionava para São Paulo tais recursos.

Para Bonelli (1999) a recessão ocorrida no período de 1990 - 1992 desequilibrou a produção industrial brasileira. Em consequência, criou-se a necessidade de novas estratégias que mudariam

esse quadro. Para o autor, essas estratégias acabaram por desembarcar no processo de reestruturação da cadeia de produção da indústria o que, imediatamente, causou redução nos postos de trabalho. Aborda, ainda, que já existia uma espécie de reestruturação preventiva no mundo. No entanto, foi durante a crise que se firmou o processo em si, comprovando que em momentos de dificuldade também são geradas novas possibilidades no contexto.

Para Abrahão (2000) um dos efeitos imediatos da reestruturação empresarial no país foi a exclusão de profissionais que não buscavam crescer profissionalmente junto com as empresas, impactando no nível de emprego do país. Uma observação inerente a este fato é o processo em si não considerar fatores relacionados diretamente ao trabalho ou ao trabalhador.

Tumolo (2001), juntamente com vários outros autores, entende que a forma como o processo de reestruturação aconteceu no Brasil teria, na verdade, desarticulado o que existia, uma vez que as empresas não compreendiam o que estava sendo feito: Era um projeto interno de diversificação operacional? O autor lembra que a bibliografia sobre o tema tinha foco no processo de trabalho e muito pouco na acumulação de capital, remetendo ao modelo japonês de reestruturação.

Os processos de privatização ocorridos após a abertura do mercado, o aumento de financiamento e os investimentos na indústria elevaram a ocorrência de compras e reestruturações no âmbito patrimonial, afirma Nojima (2002); o autor entende que essa expansão na capacidade fixou-se de forma mais intensa na indústria de bens duráveis e não duráveis do que na indústria de base. Comenta que a indústria de papel e celulose teria sido prejudicada no avanço de desenvolvimento em virtude de fatores como barreiras comerciais, baixa demanda interna, indefinições regulatórias nos serviços privatizados, dentre outros. Esses elementos traziam consigo o menor interesse em investir no setor. O avanço do sistema produtivo do qual a Toyota foi uma das pioneiras passou a ser outro fator de estudo em diversos segmentos, provocando a alteração na estrutura do emprego e das organizações e possibilitando novas abordagens de reestruturação, conforme Alves (2007).

Livato *et al.* (2008) afirmam que o processo envolvido na reestruturação produtiva no país está passando por momentos de inovação através de novos conceitos que permitem efetivo aumento de competitividade no mercado. As tecnologias, o uso coerente de recursos e o estudo de processos de trabalho também estão presentes no fenômeno de reestruturação, principalmente no Primeiro Mundo, segundo Sousa, Nakata e Araújo (2008), dado que a concorrência levou ao desenvolvimento das organizações em todos os aspectos.

## 2.1 Reestruturação Organizacional

Em uma empresa existem elementos que se somam para que a missão, a visão, os objetivos gerais e estratégicos sejam alcançados. Esse conjunto de elementos formado pela especialização do trabalho, pela departamentalização, pela cadeia de comando, pela amplitude de controle, pela centralização, descentralização e formalização, e é denominado estrutura organizacional (ROBBINS, 2005). As organizações enfrentam períodos de bonança e tempestades durante sua existência e, em momentos ruins, os gestores fazem uso de ferramentas que possibilitem o aporte de novo período de crescimento. Dentre as diversas ações que podem ser tomadas, destaca-se, aqui, a reestruturação organizacional como início de atividade modificadora que objetiva tornar o

negócio competitivo, atraente e aparente ao mercado em que se insere. A globalização, na visão de Fonseca, Alencar e Barbosa (2002), obrigou à necessidade de reestruturar, por: a) efeito das novas tecnologias, regras econômicas e políticas; b) avanço no desenvolvimento de profissionais; c) abertura de novos mercados; d) uniformização de inúmeros segmentos globais, como, por exemplo, os jovens; e) globalização financeira – interligando os mercados de capitais.

Após o período em que os Presidentes eram bastante centralizadores na criação de planos e estratégias, mediante o avanço da Tecnologia da Informação, permitiu-se que maior poder seja dado ao pessoal da base, cabendo ao Presidente a tarefa de rever os planos a cada ano, além de estabelecer estratégias de maior horizonte. A descentralização: a) propicia clara atribuição de tarefas; b) construção de *expertise* em todos os níveis; e c) concentra os recursos em cada nível organizacional. A General Foods, por exemplo, foi adquirida pela Philip Morris em 1985, passando por uma forte reestruturação dois anos depois. A empresa mudou a forma de operar, para tanto, se preparou mediante a criação de diversos grupos com tarefas específicas a estudar. Porém, manteve centralização quanto a: a) benefícios aos Recursos Humanos; b) políticas de investimentos; e c) estratégia geral da organização (PITURRO, 1988).

O brasileiro Fernando Pinto assumiu a Presidência da TAP no ano 2000. A empresa não via lucros nos últimos trinta anos. A TAP foi transformada em uma operação eficiente com € 57 milhões de lucros em 2009, contra prejuízos de todas as companhias européias. Concentrou a reestruturação em cinco pontos: a) transparência na comunicação; b) engajamento da equipe; c) corte de custos; d) busca de foco e e) posicionamento da marca. De 2001 a 2009 vieram os seguintes principais resultados: as receitas subiram de €1,1 bilhão para €1,92 bilhão; o número de passageiros transportados subiu de 5 para 8,5 milhões; o número de destinos cresceu de 38 a 65 e as aeronaves passaram de 34 a 71 (TODESCHINI, 2010).

Não apenas o setor privado utiliza essa ferramenta para se ajustar, mas também a máquina governamental vem estudando e implantando recursos de reestruturação organizacional no intuito de adotar modelos de gestão modernos e mais enxutos. Nogueira (2006) entende que essas atividades são um marco na história do negócio corporativo público uma vez que paradigmas rígidos passam a ser quebrados com mais facilidade.

## 2.2 Reestruturação na Indústria

A reestruturação industrial é um fenômeno que não só atinge diretamente as organizações como também o desempenho do emprego no país na visão de Carvalho e Bernardes (1996). Aduzem que o aumento de capacidade produtiva causada por esta atividade teria um efeito ilusório uma vez que as atividades posteriores tinham suas bases em atividades indiretas de produção. Contudo, a abertura de mercado ocorrida na década de 90 foi a responsável pela necessidade de as empresas se reestruturarem para possibilitar reduções de custos e a concorrência em um ambiente global.

Para Barros e Goldenstein (1997), não se pode negar que a reestruturação industrial avança em diversos setores como têxteis, calçados, alimentos, eletroeletrônico, automobilístico dentre outros, sendo que nesse último mais rapidamente. Teixeira e Magalhães (2000) aduzem que a onda de reestruturação observada na década de 90 trouxe uma queda abrupta no nível de emprego, mas defendem o desenvolvimento tecnológico.

No final da década de 80 e início da década de 90 a indústria automotiva, por exemplo, utilizava um sistema produtivo com a mesma tecnologia dos anos 50, sem, contudo, possuir tecnologia moderna – com a notável exceção da unidade da Fiat em Betim. Juntamente a isso, a abertura do mercado nacional durante a década de 90, trouxe consigo concorrência de empresas desenvolvidas e preocupadas em tornar seu produto cada vez mais competitivo. Então, as empresas nacionais não tiveram outra saída a não ser acompanhar os novos entrantes e, para tal, os processos reestruturalistas iniciaram focados, conforme Faria e Kremer (2004), em um sistema “toyotista” imperfeito que adotava princípios de qualidade e produção enxuta sem, no entanto, abandonar definitivamente o modelo anterior.

No caso da petroquímica, a reestruturação veio como ferramenta que possibilitaria a implementação de atividades que favorecessem o caráter patrimonial das empresas do setor – dado que nos anos 70 o Governo procurou que novos empreendimentos fossem criados com base em um tripé equilibrado: um grupo nacional privado, um grupo estatal e um grupo estrangeiro detentor de tecnologia. Os grupos privados ficaram preocupados em ampliar participação no capital das empresas das quais já participavam ou buscavam adquirir participação em empresas relacionadas. Com a concentração da propriedade seriam solucionados impasses decorrentes da estrutura do setor no sentido de melhorar o posicionamento quanto ao fornecimento da matéria-prima, obtenção de economias de escopo e capacidade de planejamento de longo prazo. Diversos grupos utilizaram este tipo de estratégia, e em conjunto elas acabaram sendo identificadas como processo de reestruturação da indústria petroquímica brasileira. Pelai (2006) acrescenta que a tendência era o trabalho em conjunto por parte dos atores do mercado, uma vez que individualmente a concentração empresarial era tarefa muito difícil.

A reestruturação não se ateve apenas ao desenvolvimento tecnológico e de parque industrial, na verdade, esses elementos trouxeram a tona reestruturação em questões logísticas, tornando-se, assim, interessante o comércio com pequenos e médios clientes. Livato et al (2008) comentam que a indústria abastecedora de empresas do varejo (supermercados, hipermercados, etc.) passou a se preocupar com o aumento crescente na força de barganha das grandes redes e, por conseguinte, as varejistas de menor porte representavam uma oportunidade de manutenção de lucros – apesar de sua sobrevivência ser mais complexa.

### 2.3 Ocorrências na Indústria de Celulose

Barros & Goldenstein (1997) julgam que o setor de papel e celulose, até então, não passava por um processo de reestruturação profundo. A escala dos investimentos e os longos prazos de maturação tornavam as decisões de investimentos mais lentas, contudo, em 1996 foi entregue ao governo um Plano de Investimento do Complexo Celulose e Papel que previa inversões significativas no setor. Mattos e Valença (1999) confirmam que o setor de papel e celulose, por ser tradicional e conservador, foi um dos últimos a entrar no processo de reestruturação.

O setor industrial de papel e celulose no Brasil em 1998 empregava mais de 90 mil pessoas e somava receitas de mais de seis bilhões de reais. Empresas como a Aracruz, BahiaSul, Cenibra, Jarí, voltadas à produção principal de celulose; Klabin, com o papel para embalagem como carro chefe; Suzano com o papel para imprimir como principal produto, dentre várias outras espalhadas pelos diversos segmentos do setor, centralizadas nas regiões sul e sudeste eram as responsáveis

pela oferta dos produtos relacionados a papel e celulose tanto no Brasil como no exterior. “No caso de papéis revestidos à base de celulose (couché), a VCP, a Suzano e a Ripasa disputavam um mercado interno que apresentou expressivo crescimento na década de 90” (MATTOS e VALENÇA, 1999). Os autores acrescentam que a reestruturação na indústria do papel e da celulose concentrara o poderio produtivo em produtos específicos aumentando, assim, sua participação naquele segmento. Comentam, ainda, que essa atividade não apenas concentrou a produção como, também, o faturamento em todo o mundo com fusões e aquisições estratégicas. No Brasil, por exemplo, as pequenas fábricas passaram a ser assediadas pelas maiores com o mesmo objetivo identificado pelos autores em outros países.

A reestruturação no segmento de papel e celulose trouxe consigo a necessidade de implementação de artifícios que possibilitassem aos profissionais ligados à produção a condição técnica para acompanhar a evolução da cadeia produtiva. É como na Aracruz em que, segundo Ambrózio (2005), o indivíduo passou a ter uma responsabilidade sistêmica em torno dos equipamentos pelos quais é responsável, além de passar por modelos de avaliação que procuram estabelecer o nível das competências de cada trabalhador.

O Brasil apresenta diferencial competitivo que favorece o crescimento de investimentos no setor de papel e celulose. Esses fatores permitiram a elevação da produtividade nacional em nível muito superior que de outros países produtores de eucalipto, como por exemplo, a Finlândia que é geradora de uma produção 700% inferior à brasileira. Esses elementos trazem a expectativa de investimentos na ordem de R\$ 20 bilhões no período compreendido entre 2007 e 2010, segundo Torres e Puga (2007). A competitividade do Brasil provém não apenas dos elementos vinculados ao clima e à terra; as ações estratégicas levam o setor a conseguir redução expressiva no custo de produção que, somada aos demais fatores, elevaram o Brasil ao patamar dos maiores produtores de celuloses múltiplas e o maior de fibra curta. Com o aumento no nível de investimento, a expectativa é de crescimento constante e sustentável. Aliás, nos anos 50, a Suzano teve um pioneirismo mundial no tocante à produção de celulose a partir de eucalipto. Inicialmente, montou-se uma fábrica-piloto, com capacidade para 30 toneladas ao dia, que era utilizada junto com a celulose importada. Diante dos bons resultados, encomendou-se uma fábrica de 120 toneladas diárias – que ficou pronta em 1957. Vários outros fabricantes a seguiram, ampliando-se a produção de celulose no país e o plantio de eucalipto (AQUINO, 1991).

Torres e Puga (2007) relatam que o BNDES inclinava-se a favorecer os investimentos para a expansão do setor como no caso da Suzano, com um aporte da ordem de R\$ 3,8 bilhões e a Klabin R\$ 2,8 bilhões. A capacidade produtiva no país poderia crescer em mais de 61% saltando de 6,8 milhões de toneladas para 11 toneladas ao ano no caso de celulose e de mais de 17% no caso de papel, partindo de 9,9 milhões para 11,6 milhões de toneladas ao ano. A crise mundial em 2008 fez diversas indústrias do setor de celulose no Brasil interromper seus empreendimentos e investimentos, tendo a Aracruz Celulose sofrido maior impacto. No contexto internacional, diversas fábricas encerraram suas atividades. Em 2009, contudo, a indústria brasileira já cresce muito devido ao baixo custo de produção da celulose e poderá ter relevante importância no cenário mundial atraindo inclusive investimentos estrangeiros (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2009).

Para a elaboração do presente artigo, realizou-se uma pesquisa descritiva baseada em revisão bibliográfica. Foi realizada uma busca da literatura clássica e recente que tratasse direta ou indiretamente do contexto histórico do tema reestruturação e do caso Klabin - em especial - culminando na reunião de dados provenientes de diversos trabalhos científicos.

Martins (2006) argumenta que um estudo de caso deve ser: i) importante, por apresentar um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real; ii) eficaz, por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e iii) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas ou não contempladas pelo estudo. Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador se debruça sobre determinado objeto, denominado caso. Serra, Costa e Ferreira (2007) apontam que a intensificação do uso da técnica de estudos de caso em pesquisa é importante no auxílio de explicações dos motivos de sucesso ou fracasso de organizações, propiciando bases para a aplicação em situações reais de concorrência.

#### 4 Estudo de Caso – Klabin

O grupo Klabin tem controle de cunho familiar por intermédio das famílias Klabin, Lafer e Piva com 59% das ações com direito a voto. O histórico da família Klabin começa, no Brasil, ao final do século XIX na pessoa de Maurício Klabin que, unido aos irmãos e a um cunhado, montaram a Klabin Irmãos & Cia. em 1899. Em 1923 morre o idealizador, abrindo espaço para as ações inovadoras dos herdeiros. Uma das primeiras ações foi a compra de terrenos na cidade de São Paulo, que, após a remoção de favelas, passou a abrigar a Chácara Klabin – com elevado valor de mercado. A Klabin operava com materiais de escritório e tipografia no final do século XIX. No início do século XX iniciaram-se as atividades voltadas para o papel e, depois a verticalização do negócio: na metade da década de 30 a empresa cria a primeira fábrica integrada de papel e celulose brasileira, IKPC ou Klabin Paraná. Esse investimento começou a operar apenas na segunda metade da década de 40, expandido no final da década seguinte, quando, fundou-se a Papel e Celulose Catarinense (PCC) que viria a trabalhar com fibra longa e papel kraft. Durante as décadas de 80 e 90 a Klabin entra em forte processo de aquisições para expansão dos negócios como a compra da RioCell em leilão de privatização, da Bates Papel e Celulose, da Cia. Papeleira do Sul, dentre outras investidas, segundo Bonelli (1998). O processo de verticalização foi sendo aprimorado até o início da década de 80: a preocupação em orientar a empresa ao seu foco levou à venda de unidades não vinculadas com o negócio a exemplo da Klabin Cerâmica, negociada em 1988. A preocupação com o aumento do valor agregado à produção levou o grupo a criar a Bacell em 1994 para trabalhar celulose solúvel.

Essas ações de gestão levaram a empresa a um *status* de alta diversificação produtiva; contudo, o carro chefe era, na segunda metade da década de 90, o papel de fibra longa. O problema passou a ser, então, a forma de escoamento da produção que, se feita de maneira agressiva, poderia gerar um desinteressante atrito comercial com a concorrência (LOPES, REIS e ABUKAWA, 1996).

Em 1997 a Klabin toma uma decisão inédita: não iria atrás do ISO 14000 como as rivais; ao invés disso, buscaria um processo de auditoria para atingir o nível de qualidade demandado pela *Forest Stewardship Council* (FSC), instituição fundada por ONG's preocupadas com o meio

ambiente e empresas do ramo. O debate já é comum e as pesquisas confirmam que o certificado ISO é voltado a questões de gestão padronizada. No entanto, a FSC analisa a preocupação com fatores sociais e ambientais e, justamente por isso, para o setor de papel e celulose, apresenta um nível muito superior ao da ISO. A Klabin foi pioneira no país no setor de papel e celulose no Brasil a possuir florestas e seus processos produtivos certificados pelo FSC. Confirmando que a empresa desenvolve suas atividades dentro dos mais elevados padrões socioambientais.

A produção é escoada quase que em sua totalidade dentro do país na ordem de 70% em que, desse volume, 50% é em celulose de acordo com Bonelli (1998). Esse autor enfatiza que a empresa é a maior do Brasil no segmento de papel. A Klabin era uma das duas únicas empresas responsáveis pela produção de papel imprensa, produzindo também: papel embalagem, o papel sanitário e papel cartão. Trabalhava, ainda, com celulose, papel para impressão e produtos ditos especiais, sendo a produtora de 959 mil toneladas de produto/ano o que representava, no segmento de papel, cerca de 15% do total do país. À época, a Klabin adotou, por estratégia, agregar valor a um de seus produtos, transformando-o em caixas de papelão. Essa estratégia somada à de exportação de papel *Kraft*, do Grupo Orsa, causou um problema no fornecimento para outros produtores de caixas de papelão no Brasil e isso, na visão de Mattos e Valença (1999) traria aumento nas importações de matéria prima.

A Klabin enfatizou *joint ventures* para desenvolver seu parque produtivo como, por exemplo, com a Norske Skog, no entanto, segundo Miranda (2001), o tempo necessário para que a matéria prima estivesse apta ao consumo e o elevado nível de investimento eram problemas a serem resolvidos à época no sentido de viabilizar ações de crescimento sustentável.

O processo de reestruturação na Klabin foi de suporte imediato para o desenvolvimento da economia regional e nacional. Os investimentos feitos internamente e atraídos do exterior ajudaram o fenômeno de produção de papel e celulose com um acréscimo na ordem de mais de 900% e a empresa foco desse estudo estava firme, apoiando essa atividade no estado de Santa Catarina e, em consequência, no Brasil (GOULARTI FILHO, 2002).

Contemporaneamente, a Klabin é a maior produtora, exportadora e recicladora de papéis do Brasil. É líder na produção de papéis e cartões para embalagens – embalagens de papelão ondulado e sacos industriais – além de comercializar madeira em toras. Possui 17 unidades industriais no Brasil e uma na Argentina. Encerrou o ano de 2007 com lucro líquido de R\$ 621 milhões, 31% superior ao de 2006. Conforme divulgado no site da Klabin, em setembro de 2008 a empresa lança o resultado do projeto de sustentabilidade denominado MA-1100 com o objetivo de atingir a capacidade produtiva de 2 milhões de toneladas ao ano. Nesse, destaca-se a máquina MP9, considerada a última palavra tecnológica em produção de papel cartão. Outros investimentos foram para culminar na expansão da unidade em Monte Alegre, levando a Klabin ao posto de 10ª maior do mundo no segmento de papel para embalagem. O Projeto MA-1100, além de aumentar a capacidade produtiva, coloca a empresa em uma ótima posição no mercado global, com custos de produção e de distribuição competitivos.

Acompanhando os conceitos de reestruturação e o progresso da Klabin no decorrer de sua trajetória, evidenciou-se pela literatura que a organização teve preocupação em melhoria de processos, tanto industrial como de especialização produtiva. As ações de expansão por intermédio de aquisições, fusões e ampliação de parque industrial e o desenvolvimento de

profissionais para flexibilização nas tarefas internas também ocorreram, conforme Pires (1995), Faria e Kremer (2004) e Ferreira e Tomei (2006). A Klabin soube diversificar e reduzir a diversificação de seus negócios de acordo com sua necessidade estratégica, partindo de uma empresa pequena, familiar no final do século XIX para uma das maiores produtoras e exportadoras de papel e celulose do planeta.

Uma organização que se preocupa em acompanhar seu tempo deve estar atenta aos cenários a ela apresentados e, no caso da Klabin, seus projetos de expansão, sua busca por não agredir o meio ambiente, a aquisição de equipamentos de escala jamais vista, dentre outras ações importantes, mostrou ao mundo dos negócios uma postura empresarial que não deve nada em termos tecnológicos ou de gestão se comparada a qualquer outra empresa do mesmo escopo no mundo. Em se tratando de objetivos, os da Klabin eram claramente voltados à liderança em seu segmento, conforme podemos depreender a partir da literatura consultada como Lopes, Reis e Abukawa (1996) e Valença (1999). Esse foco foi respeitado pela empresa de tal maneira, que sua representatividade hoje não é apenas em nível nacional, e sim, mundial.

## 5 Considerações finais

O processo de reestruturação em qualquer setor produtivo, privado ou público, demanda das organizações fôlego da gestão financeira, política e econômica. Uma organização do porte da Klabin pode provocar saudável impacto, mediante seus produtos e sua marca, a partir de ações voltadas à expansão de negócios de maneira sustentável e social/ambientalmente correta. Resta à academia saber, também, das dificuldades internas enfrentadas por uma empresa que desenvolve um programa de reestruturação com maestria, como é o caso da Klabin. Afinal, não seria aconselhável imaginar que apenas bons momentos se relacionam a uma atividade tão complexa.

O objetivo do presente artigo foi mostrar, através de comparação, que a reestruturação industrial ocorrida na Klabin mostrou-se compatível com a literatura corrente sobre o tema reestruturação. Note-se que a empresa adotou estratégias de inovação da sua gestão e produção, com fusões e aquisições, diversificação, avanços tecnológicos, modelos de gestão modernos, redução de custos, crescimento sustentável, qualidade e preocupação com o meio ambiente. Tais ações acabaram contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento da economia do país e para a obtenção de reconhecimento internacional. Os principais resultados foram que, em especial, mediante o Projeto MA-1100, a empresa se capacitou e apresentou evolução nos seus principais indicadores financeiros:

Quadro 1

Indicadores / Anos	2005	2006	2007	2008
Ativo (*)	4.696	6.123	7.778	8.195
Receita Líquida (*)	2.706	2.713	2.796	3.097
Exportações (**)	300	339	366	462
Lucro Operacional – EBITDA (*)	755	709	718	729
Lucro/Prejuízo Líquido (*)	309	473	621	(315)
Patrimônio Líquido (*)	2.245	2.461	2.714	2.247

(\*) R\$ milhões (\*\*) US\$ milhões

Fonte: KLABIN. Reunião anual com analistas e investidores. Disponível em:  
<<http://www.klabin.com.br/pt-br/investidores/apresentacoes.aspx>>

APIMEC 2008. Acesso em: 04.08.2009

Não obstante, o prejuízo líquido verificado em 2008 gerado em razão do resultado financeiro negativo (R\$ 905 milhões) pelos investimentos realizados e pelos impactos da crise mundial no período, observa-se que houve uma evolução da maioria dos indicadores apresentados, uma vez que ocorreu um acréscimo de 10% do volume de vendas (de 1437 para 1579 mil toneladas) de 2007 para 2008 na Klabin pela entrada do Projeto MA-1100. O indicador EBTIDA demonstra que a empresa está sendo capaz de gerar recursos para pagar suas dívidas, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais da empresa (ASSAF NETO, 2002).

Assim, a adoção de estratégias como a ampliação da sua capacidade para dois milhões de toneladas (amadurecimento do Projeto MA-1100 - R\$ 2,2 bilhões de investimentos), a busca da melhor eficiência – continuidade, estabilidade operacional e disciplina financeira - e a ampliação do programa de expansão (capacidade de produção para 3,5 milhões toneladas/ano) com redução de custos e aumento da produtividade, permitirão a Klabin preparar-se para o futuro e para o seu próximo ciclo de crescimento.

## Referências

ABRAHÃO, J. I. Reestruturação Produtiva e Variabilidade do Trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 49-54, jan./abr. 2000.

ALVES, G. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. Londrina: Práxis, 2007.

AQUINO, C. **História Empresarial Vivida**, vol. V. São Paulo: Editora Atlas/Gazeta Mercantil, 1991.

AMBRÓZIO, A. **Análítica das relações de poder inerentes ao processo de reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S. A. na década de 1990**. 1990. Dissertação (Mestrado), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2002. 320 p.

BARROS, J. R. M. de; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 2, p. 11-31, abr./jun. 1997.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 26-219.

BONELLI, R. **As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90**. Texto para discussão - IPEA, Rio de Janeiro, n. 529, 1998.

\_\_\_\_\_. **Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil: políticas para conciliar os desafios de emprego e competitividade**. Organização Internacional do Trabalho e Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, 34 ed., 472 p, 1999.

CARVALHO, R. Q.; BERNARDES, R. Reestruturação industrial, produtividade e desemprego. **São Paulo em Perspectiva**. v. 10, n. 1, p. 53-62, 1996.

FARIA, J. H.; KREMER, A. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista Eletrônica de Administração**, 10(5), 26, 2004.

FERREIRA, L. A. A.; TOMEI, P. A. Downsizing e Estresse. **Revista Eletrônica de Administração**, 12 (2), 23, 2006.

FONSECA, M. L. R. V.; ALENCAR, E.; BARBOSA, J. H. **Impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais na força de trabalho do setor agroindustrial de Minas Gerais in Análise Prospectiva da Formação Profissional: um estudo de caso em Minas Gerais**, FAPEMIG, 15, 2002.

GOULARTI FILHO, A. A formação econômica de Santa Catarina. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 2, 2002, p. 977-1007.

IKEDA, A. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2006.

KLABIN. Klabin inaugura projeto de expansão MA-1100. Disponível em: <<http://www.klabin.com.br/MA1100/pt-br/acompanhe.aspx>>. Acesso em: 29 mai. 2009.

KLABIN, S. W. Três homens que lutaram por um Brasil Moderno. A Revista da Klabin Segall. Disponível em: <[http://www.klabinsegall.com.br/site/App\\_Themes/default/pdf/revistak/klabin01.pdf](http://www.klabinsegall.com.br/site/App_Themes/default/pdf/revistak/klabin01.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2009.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C.; ALVES, M. C.; OSÓRIO, W. R.; SILVA FILHO, C. F. Reestruturação dos Canais de Distribuição como Vantagem Competitiva: um estudo das redes de empresas no varejo supermercadista. **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 14, set. 2008.

LOPES, A. B.; REIS, A. C. F.; ABUKAWA, A. O. A aplicação dos 4 p's na indústria papelreira: o caso brasileiro. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 2, 10, 1996.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 102 p.

MATTOS, R. L. G. VALENÇA, A. C. V. A reestruturação do setor de papel e celulose. **BNDES Setorial**, n. 10, p. 253-268, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO; Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIRANDA, J. C. **Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990.** Texto para discussão – IPEA, n. 829, 126, 2001.

NOGUEIRA, G. M. F. Reestruturação administrativa usando ferramentas de mapeamento de processos e contratualização de resultados. **Anais do XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala,** Guatemala, 11, nov. 2006.

NOJIMA, D. Crescimento e reestruturação industrial no Paraná – 1985/2000. **Revista Paranaense de Desenvolvimento.** n. 103, p. 23-43, jul./dez. 2002.

PARABÓLICAS. Instituto Socioambiental, n. 26, ano 4, p. 8. *in* **Boletim Informativo do IPEF/LCF/ESALQ/USP,** p. 3, jan./fev. 1997.

PELAI, F. M. **Reestruturação patrimonial na indústria petroquímica brasileira – abordagem a partir dos conceitos de direitos de propriedade, custos de agência e custos de transação.** 2006. Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PIRES, H. F. (1995). **Reestruturação industrial e alta-tecnologia no Brasil: as indústrias de informática em São Paulo.** 1995. Tese (Doutorado), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PITURRO, M. C. Decentralization: Rebuilding the Corporation. **Management Review;** ago. 1988; v. 77, n. 8; p. 31-34.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** trad. Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

R\$ 12 bilhões a menos para celulose. **O Estado de S. Paulo,** São Paulo, 26 jul. 2009. Cad. Economia. B7.

SERRA, F. A. R.; COSTA, L. S. V.; FERREIRA, M. P. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: aspectos fundamentais de projeto de investigação. **Revista ANGRAD,** v. 8, n. 2, p. 169-182, abr./jun. 2007.

SOUSA, E. G.; NAKATA, L. E.; ARAÚJO, A. P. A Emergência do Modelo de Competências no Processo de Reorganização da Produção: uma discussão sobre gênero. **Anais do XXXII ENANPAD.** Rio de Janeiro, 16, set. 2008.

TEIXEIRA, F.; MAGALHÃES, C. Conceito de competitividade e sua relação com o crescimento da produtividade e a reestruturação produtiva na petroquímica brasileira. **Anais do XXVIII Encontro da ANPEC.** Campinas, 16, dez. 2000.

TODESCHINI, M. Como ele salvou a TAP. **Época Negócios,** v. 4, n. 40, jun. 2010, p. 94-111.

TORRES Filho, E. T.; PUGA, F. P. Horizonte de Investimentos 2007-2010: uma síntese. **Perspectivas - BNDES**. p. 43-77, 2007.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. **Educação Social**, Campinas, v. 22, n. 77, p. 71-99, dez. 2001.