

# FABIO SCHVARTSMAN ALAVANCA RESULTADOS DA KLABIN COM NOVO MODELO DE GESTÃO

**N**o comando da Klabin há pouco mais de um ano e meio, Fabio Schvartsman revela que, ao assumir o cargo, sua meta era garantir melhoria da performance operacional por meio de redução de custos, otimização dos processos e aumento de eficiência produtiva.

Os números apontam que as estratégias colocadas em prática foram bem-sucedidas: a companhia registrou ao fim do segundo trimestre deste ano EBITDA\* de R\$ 281 milhões com margem de 27% – crescimento de 48% em comparação ao mesmo período do ano passado, quando a margem atingiu 20%.


A receita líquida da companhia no primeiro semestre de 2012 totalizou R\$ 2 bilhões, 5% acima do mesmo intervalo relativo ao ano passado, mesmo com a redução de volume de 3% – fato que confirma a estratégia adotada pela Klabin para preservar suas margens, melhorando o *mix* de produtos e buscando mercados diversificados.

Os resultados trouxeram outras conquistas significativas a Schvartsman: em agosto, foi eleito pela consultoria RISI como CEO do Ano na América Latina. “Creio que esse reconhecimento se deve ao fato de a Klabin ter apresentado melhorias, enquanto os mercados mundiais estavam ressentidos pela crise europeia, e a economia brasileira, enfraquecida”, avalia o executivo sobre os motivos que o levaram à conquista do prêmio.

Ao receber a **O Papel** para esta entrevista, o executivo, que já passou pelos comandos da Duratex, da Ultrapar, da Telemar Participações e da San Antonio, entre outras empresas, conta como é o dia a dia à frente da Klabin, cuja forte cultura industrial é reconhecida mundialmente. “Poucas empresas do País têm uma história tão longa, com uma coerência relevante na linha de ação. Meu papel é contribuir para que a Klabin não só ocupe como também mantenha o lugar que merece no cenário econômico brasileiro e mundial”, diz Schvartsman sobre a meta que tem pela frente.

---

\***EBITDA** – sigla em inglês: *Earnings Before Taxes, Interest, Depreciation and Amortization*, que em tradução livre significa “lucros antes de descontados impostos, juros, depreciação e amortização”.



Schvartsman: "Um grupo unido e alinhado produz resultados muito melhores do que uma equipe de alta qualidade fragmentada"

Apesar de a Klabin portar as áreas florestais, está buscando investidores financeiros para contribuir com capital do projeto de celulose no Paraná e criar uma empresa independente da atual

**O Papel** – Qual percepção o senhor tinha do setor de celulose e papel antes de assumir a presidência da Klabin e quais peculiaridades notou ao fazer parte dele?

**Fabio Schwartsman** – Acredito que a minha percepção anterior era como a da maioria das pessoas de fora do setor: uma visão negativa, associada a desmatamento e maus tratos ambientais. Também via a indústria de celulose e papel como um setor maduro, sem grandes acontecimentos. Evidentemente, depois que ingressei no setor, constatei que a realidade é oposta a essa percepção. Vi que o setor em geral e a Klabin em particular são muito comprometidos com sustentabilidade e que toda a cadeia produtiva respeita o meio ambiente. Outro equívoco que sanei depois de ter entrado na Klabin foi a ideia de tratar-se de um setor maduro. Hoje, vejo justamente o contrário: um setor extremamente vibrante, cheio de oportunidades e constantes mudanças. Para acabar com esses mitos, que ainda cercam a indústria papelreira, a Klabin fez uma rodada de propaganda institucional estreitamente relacionada à questão ambiental. Estávamos ausentes da mídia há muitos anos, e esse é apenas o primeiro passo para mostrar a verdadeira conduta da companhia. Pretendemos intensificar esse tipo de ação.

**O Papel** – Fazendo um balanço desse período de gestão, qual foi o primeiro desafio superado?

**Schwartsman** – Logo que assumi a presidência da Klabin, minha meta era buscar uma melhoria de performance da companhia. Isso foi traduzido por mim para a organização num esforço de redução de custos, uma vez que existia uma evidente oportunidade na principal unidade fabril da Klabin, localizada em Telêmaco Borba, no Paraná. Assim que identifiquei essa oportunidade, dividi minhas impressões com os executivos da fábrica e obtive não só uma transparência muito grande nas razões para a situação estar daquela forma, como também um comprometimento de enfrentar a situação e trabalhar para melhorar. Vale frisar que foi um processo bem diferente daquele que normalmente se imagina quando falamos em redução de custos. Contratamos mais profissionais e melhoramos o clima da organização, o que gerou ganhos importantíssimos. Foi um trabalho aceito como um caminho natural de aperfeiçoamento da companhia.

**O Papel** – Quais mudanças práticas levaram à conquista desse grande objetivo traçado?

**Schwartsman** – Começo citando algumas mudanças simbólicas, mas com resultados relevantes, como o fato

de, hoje, todos os diretores da companhia compartilharem o mesmo ambiente de trabalho. Derrubamos literalmente todas as paredes que os separavam para que pudessem trabalhar em conjunto e discutir de maneira mais fluente, fortalecendo a ideia de que todo mundo está caminhando na mesma direção. Um segundo aspecto importante: a partir do momento em que constatamos o exagero da companhia na terceirização de suas atividades, reduzimos custos cortando algumas delas. Isso levou à contratação de mais funcionários próprios. Ao passo que realizávamos essas mudanças, alteramos também o sistema de compensação dos executivos. A remuneração passou a ser muito mais atrelada a resultados. A partir do estabelecimento e do cumprimento de metas, os executivos chegam a remunerações mais elevadas, inclusive em ações – prática que não era comum na Klabin anteriormente à minha gestão. Todas essas medidas produziram mudanças importantes no clima da companhia e muito favoráveis à modernização do sistema de gestão como um todo.

**O Papel** – Pessoalmente, qual é o seu lema para assumir as responsabilidades como profissional à frente de uma empresa centenária?

**Schwartsman** – Não sei se posso considerar um lema, mas penso que a gestão de uma companhia deve ser algo extremamente simples. Essa busca da simplificação tem funcionado bem na Klabin. Com muita análise, observação e interação com todas as áreas da empresa, tentei descobrir o que a Klabin tinha de valioso e o que não funcionava tão bem. A partir das identificações desses aspectos, procurei preservar aquilo que a companhia tinha de positivo e melhorar aquilo que não ia tão bem. Ao longo de minha vida profissional aprendi também que ninguém trabalha sozinho. Um grupo unido e alinhado produz resultados muito melhores do que uma equipe de alta qualidade fragmentada. Busquei, portanto, construir um grupo homogêneo e unido em prol do mesmo objetivo: fazer da Klabin uma empresa maior e melhor. No dia a dia, evito discutir problemas da fábrica apenas com os diretores industriais ou problemas comerciais só com os diretores comerciais; tento fazer com que todas as questões sejam discutidas em conjunto, para que todos compreendam por que as coisas estão sendo feitas de determinada maneira – ou seja, é uma gestão muito compartilhada, em que nada mais faço do que garantir que as pessoas estejam trocando ideias o tempo todo. À medida que faço com que todos debatam tudo na



frente uns dos outros, eu, como líder, me exponho. A única maneira de fazer esse método funcionar é estar disposto a se expor e até mesmo a ser criticado – o que normalmente é muito penoso para um líder. Vejo como um exercício de humildade que ajuda a tomar as atitudes certas para a companhia e a construir esse espírito de equipe que estamos buscando.

**O Papel** – Quais são os próximos passos previstos para a companhia? Como estão os projetos anunciados?

**Schvartsman** – O único projeto aprovado até o momento é o da máquina de papel para sacos, em Santa Catarina, com investimento total de R\$ 220 milhões. O projeto está em fase adiantada de execução, e a máquina, com capacidade produtiva de 80 mil toneladas, deve entrar em operação no quarto trimestre de 2013. A Klabin também está desenvolvendo um projeto de celulose em Monte Alegre (Telêmaco Borba – PR). A proposta é aproveitar 100 mil hectares de florestas de pinus e eucaliptos já plantados e excedentes às atuais atividades da companhia. É uma floresta pronta para ser usada em uma expansão industrial. Por isso, estamos desenvolvendo este projeto de uma planta flexível, que produzirá celulose tanto de fibra longa quanto de curta. Além de fabricar duas variações de celulose, o projeto inclui a comercialização de 150 MW de energia elétrica. Outro aspecto relevante do projeto refere-se à estrutura societária. Apesar de a Klabin portar as áreas florestais, está buscando investidores financeiros para contribuir com capital, fazendo com que esse projeto enorme seja feito numa empresa independente da Klabin S.A. A ideia consiste em evitar o estrangulamento da companhia com as demandas desse projeto.

**O Papel** – O atual cenário econômico mundial influenciou de alguma forma na adoção dessa estratégia?

**Schvartsman** – Sim, o cenário econômico faz a Klabin redobrar sua cautela ao olhar para seus projetos. Com a estruturação societária proposta, realizaremos um grande investimento por intermédio de uma empresa à parte, já que a situação econômica mundial aumenta a volatilidade das commodities. É uma aposta que o efeito dessa volatilidade não atinja as operações da Klabin. Em outras palavras, a companhia preferiu abrir mão de 49% da rentabilidade do projeto (que ficará com os investidores) em troca da redução de riscos diretamente absorvidos. Eu diria que o investimento está sendo realizado da maneira mais conservadora possível dentro do atual contexto.

**O Papel** – E qual será o destino dos produtos fabricados no novo parque fabril de celulose e da nova máquina de papel para sacos industriais?

**Schvartsman** – A produção de celulose de fibra curta será destinada a exportação. Ao longo do tempo, contudo, uma porção dessa celulose poderá ser direcionada ao mercado interno, especialmente se a Klabin expandir sua produção de papéis de embalagem, a partir da aquisição de novas máquinas. Nesse caso, é válido reforçar que a Klabin terá de comprar a commodity a preços de mercado, já que se trata de uma empresa independente. Já a celulose de fibra longa é um aspecto para o qual chamo a atenção: o novo parque será o primeiro a fabricar esse tipo de matéria-prima no Brasil e visa atender ao mercado nacional, que hoje precisa recorrer a importações da commodity. Quanto à produção de papel para sacos, a ideia é atender à demanda crescente da divisão de sacos da própria Klabin. Hoje em dia, a empresa já trabalha no limite de sua capacidade de produção, o que faz com que a nova máquina entre em operação já em plena capacidade.

**O Papel** – O que o senhor prospecta para a indústria de celulose e papel no médio e longo prazos? Como visualiza a Klabin neste contexto?

**Schvartsman** – Ainda me considero um novato nesta indústria, mas gostaria de ressaltar que a Klabin é o meu ponto de referência neste mercado. O que noto é uma companhia se aprimorando em produção de baixo custo e alta qualidade. Como bom exemplo disso vale citar o fato de que a totalidade da cadeia produtiva da Klabin é atualmente certificada com o selo FSC. Nossa visão é justamente a de continuar crescendo, mantendo o menor custo de produção e investindo sempre na diferenciação por meio da qualidade dos nossos produtos. Falando do setor de forma mais abrangente, vejo duas dimensões no Brasil: de um lado, empresas como a Klabin, que não pretendem ser fabricantes de grandes volumes, mas sim ofertar seus produtos em mercados de alto valor agregado; de outro, o grupo de players que produzirão alto volume com baixo custo, considerando que nosso país é bastante competitivo do ponto de vista da atividade florestal. A diferença entre esses últimos players e a Klabin está no volume. A companhia não tem pretensão de disputar o mercado de volume. Nossos projetos mostram que estamos aproveitando uma oportunidade específica, que deriva do fato de podermos contar, há muitas décadas, com uma floresta maravilhosa e irreplicável no Estado do Paraná. ■

O novo parque de celulose da Klabin será o primeiro a fabricar fibra longa no Brasil e visa atender ao mercado nacional