



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2,
pp. 111-132, Jul./Dez. 2016



Casos para Ensino:

A Floresta Encantada que Transforma Realidades: O Caso da Klabin S/A

The Enchanted Forest that Transforms Realities: The Teaching Case of Klabin S/A

Vanusa Andrade Barankievicz¹
Renata Fragoso Maria Sobrinho¹
Bruno Henrique Rocha Fernandes¹

Universidade Positivo¹

Introdução

Em meio a florestas nativas de araucária e a reflorestamentos de pinus e eucalipto, o município de Telêmaco Borba, localizado na região dos Campos Gerais, no estado do Paraná, experimentou um particular desenvolvimento de sua comunidade: seu surgimento e seu desenvolvimento decorreram de um investimento privado das Indústrias Klabin de Celulose e Papel.

Com mais de 100 anos de idade, a Klabin passou por diversas transformações. Seus fundadores chegaram ao Brasil em 1887 e em 1899, Maurício Klabin, seus irmãos Salomão e Hessel Klabin, e seu primo Miguel Lafer, que fundaram a Klabin Irmãos e Cia, cuja atividade principal era a importação e a produção de artigos de papelaria. Na década seguinte, a Família Klabin-Lafer decidiu entrar no setor de produção de papel: arrendou a Fábrica de Papel Paulista e, juntamente com outros acionistas, constituiu a Companhia Fabricadora de Papel. Em apenas 25 anos, a Klabin era uma das três maiores produtoras do setor papelero nacional. No ano de 1934, arrendou a Fazenda Monte Alegre, na região dos Campos Gerais - Paraná, para construir sua fábrica de celulose e papel. Como resultado dessa iniciativa, surgiu a cidade de Telêmaco Borba e uma dependência umbilical entre município e empresa. Na tentativa de reduzir essa dependência, a Prefeitura concebeu o distrito industrial do município, em 1989. A iniciativa contou com a participação da Klabin, que, a partir de 1993, passou a ser a provedora de matéria-prima para os empresários que ali se instalassem.

Em 2009, a Klabin retomou os projetos de expansão da planta fabril, e uma nova preocupação passou a permear a agenda da Prefeitura e dos empresários do Distrito Industrial de Telêmaco: como seria o futuro do distrito industrial de Telêmaco Borba, uma vez que a Klabin, possivelmente, destinaria grande parte do excedente da madeira de suas florestas para o abastecimento da nova fábrica (com previsão para iniciar a operação meados de 2015), em vez de destiná-la para o distrito?

Era Uma Vez...

José Felix da Silva, um dos maiores latifundiários da região dos Campos Gerais do século XIX, travou uma sangrenta batalha contra os índios Caiangangues para conquistar as terras da Fazenda Monte Alegre, tornando-se o proprietário da maior sesmaria da região, com aproximadamente 86 mil alqueires. A sesmaria, à medida que era passada de geração em geração, era somada a outras terras que os herdeiros já possuíam, transformando a Fazenda Monte Alegre num extenso latifúndio. Com o crescimento da família e a impossibilidade de se manter a mesma estrutura agrária, os herdeiros venderam a fazenda com o objetivo de comercializar madeiras, ramo de atividade que gradativamente passou a ser visto como promissor. Porém, a má administração da empresa madeireira levou o empreendimento à falência; o latifúndio foi leiloado e arrematado pelo antigo Banco do Estado do Paraná. Pouco tempo depois, a Fazenda Monte Alegre foi adquirida pelo Grupo Klabin; o compromisso de compra e venda fora firmado em 1934, em Curitiba, e a escritura definitiva foi lavrada no Rio de Janeiro, em 1941.

O nascimento às avessas

Em 1934, iniciava-se a história da maior fábrica de papel da América Latina: as Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. O arrendamento da Fazenda foi motivado pelo então Presidente Getúlio Vargas, que buscava meios para reduzir a dependência da importação de aço e de papel, produtos essenciais para a prosperidade do Brasil na época. A preocupação do governo foi ampliada com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, forçando o governo a criar, em 1941, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) – para suprir a demanda por aço. A tarefa de suprir a demanda por papel ficou sob a responsabilidade da indústria privada, formada pelos industriais que fundaram as Indústrias Klabin do Paraná de Papel e Celulose S/A.

No mesmo ano, foram contratados engenheiros, técnicos especializados e milhares de operários de diversas religiões e etnias, além de vários trabalhadores de diferentes estados, para a instalação e a construção da fábrica de papel. Judeus, católicos, muçulmanos, protestantes, ucranianos, índios, paulistas, mineiros, baianos, gaúchos foram abrigados em vilas operárias construídas pela indústria próximas ao local de instalação da futura fábrica. Após cinco anos e meio de obras, começaram as primeiras atividades industriais e, em 1947, foi publicada a primeira edição de um jornal impresso em papel 100% nacional. Ainda nesta década, a Klabin organizou seu setor florestal com o objetivo de garantir o fornecimento de matéria-prima para o complexo industrial, além de buscar parcerias para construir uma estrada de ferro que ligasse a estação Joaquim Murtinho até o pátio da fábrica a fim de facilitar o transporte dos produtos.

Paralelamente às obras, a Klabin deparou-se com uma questão social: o que fazer com as famílias dos operários que se mudaram para a região acompanhando maridos e pais? Decidiu então providenciar alguns serviços: de 1946 a meados de 1950, instalou uma agência dos correios, inaugurou o Banco Comercial do Paraná S/A e construiu residências, que consolidaram o núcleo operacional e renderam à Klabin o papel de administradora pública e a responsabilidade pela urbanização das áreas habitadas. Embora possuísse características de uma autêntica cidade, esse núcleo operacional era de domínio particular, subordinado às normas e aos princípios da empresa, e dava a impressão de que cidade e empresa se misturavam. O ônus de gerir o núcleo operacional e a preocupação com sua superpopulação fez com que o Dr. Horácio Klabin, então presidente do grupo, permitisse, em 1954, o loteamento de parte das terras da fazenda para a criação de uma cidade. As recomendações eram que a cidade fosse de pouca ostentação e essencialmente constituída de moradias para os trabalhadores da fábrica. Este processo só foi permitido – e assim permanece sempre que a prefeitura precisa de terras – por livre e espontânea vontade da Klabin em doar parte das suas terras para o estabelecimento e a ampliação urbana do município.

Em virtude disso, a cidade de Telêmaco Borba possui um caráter peculiar: seu nascimento ocorreu na contramão do desenvolvimento tradicional em que a aglomeração populacional antecede a formação municipal, como no bandeirismo, no indianismo e no tropeirismo.

A cidade foi resultado de um investimento privado, e essa forma peculiar de concepção faz com que tivesse forte relação de dependência do município para com a Klabin, gerando um paradoxo: o município é rico em termos de renda *per capita* (R\$ 23.333), mas a população é marcada pela estagnação de tipo cultural, social e financeira. Em 2010, o IDH do município era de 0,734, enquanto que o do Estado do Paraná era de 0,749 e a média nacional, de 0,744 (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES], 2016).

A prefeitura é forte, mas o poder público administra somente 1,88% do território municipal – aproximadamente 26,1km², que equivale à área urbana – enquanto os demais 98,12% do território são de propriedade particular – aproximadamente 1.360,7 km², que equivalem à área rural – são administrados pela Klabin, com intensa atividade de silvicultura. Isso faz da Klabin soberana e, de certa forma, passível de ditar as regras para a prefeitura da cidade. Essa soberania tem pontos positivos, mas a coloca como grande responsável em dar direção aos rumos da cidade, a fim de garantir a sustentabilidade, tanto da empresa quanto do município (mais informações sobre a cidade no Anexo A).

As intempéries do cenário político-econômico brasileiro e o setor de papel e celulose

O Brasil do início dos anos 1990, época da criação do Distrito Industrial de Telêmaco Borba, foi marcado pela sombra da crise que assolou o mundo na década de 1980. Nesse período, o Brasil e os demais países da América Latina diminuíram o ritmo de desenvolvimento econômico e social, e muitos enfrentaram anos de estagnação ou recessão.

Entre as principais consequências da crise estavam: taxas inflacionárias elevadas e tendendo ao descontrole; elevadas dívidas externa e interna; baixos investimentos nas atividades produtivas; aumento do desemprego; deterioração entre setores da infraestrutura econômica; defasagem tecnológica; vigência, ainda, de um capitalismo anacrônico tutelado por um Estado ineficiente, paternalista, cartorial

e perdulário (Brum, 1999). Grande parte desses problemas foi desencadeada por um programa econômico antigo e engessado, que não pode ser sustentado diante do novo cenário dos anos 90.

A instabilidade político-econômica brasileira não afetou o setor de celulose e papel na mesma proporção pelo fato do setor fazer – por várias décadas – parte das prioridades do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que contribuiu para amortecer o impacto da crise. O setor usufruiu de forte apoio do BNDES, desde incentivos para pesquisa a fim de aprimorar a tecnologia florestal até investimentos para o melhoramento genético, fazendo com que a produção de celulose e papel apresentasse crescimento importante. Assim, mesmo com a desaceleração da economia na década de 1980, o setor atingiu a maturidade e tornou-se competitivo internacionalmente na década de 1990. Seu desenvolvimento foi ditado pelo mercado e pelo desejo de expansão das empresas, contrapondo a pauta da década anterior, cujo avanço era regido pelas exigências do desenvolvimento planejado do país. A indústria brasileira de celulose e papel desenvolveu sofisticada tecnologia florestal, conquistou a maior produtividade do mundo e se destacou como o principal exportador de celulose de fibra curta de eucalipto. Além disso, a indústria tornou-se abastecida exclusivamente por florestas plantadas, o que favorece elevado rendimento industrial e garante baixos custos.

No final da década de 90, a onda de fusões e aquisições observada no Brasil também se refletiu no setor de celulose e papel. A cada semana, eram anunciadas novas aquisições, fusões e alianças, impulsionadas pelo potencial de crescimento do mercado nacional, pela relativa estabilidade econômica e pelas perspectivas abertas pelo Mercosul. As fusões mais importantes foram a Manville com Papelok, formando a Igarás; e a Papel Simão com a Celpav, formando a Votorantim Celulose e Papel; a aquisição mais significativa foi a compra da KC do Brasil pela Melhoramentos; e as alianças mais expressivas foram a *joint-venture* Klabin-Lenzing e Toga-Internacional Papel; Suzano com Igarás; e a Suzano com a Companhia Vale do Rio Doce.

O início dos anos 2000 foi particularmente difícil para o setor, que sofreu com a Guerra do Iraque e com a estagnação do mercado doméstico, mas recuperou-se em seguida graças ao fenômeno China e o crescimento interno subsequente. A ampliação da demanda injetou ânimo no setor de modo que, em meados de 2008, as empresas prepararam um novo ciclo de investimentos e expansão quando foram surpreendidas com a crise dos *subprimes*, que acendeu uma luz amarela. De imediato, o setor sofreu em decorrência de 3 fatores: alta da moeda americana, excesso de oferta com diminuição do consumo, e postergação de investimentos.

Diante desse cenário, a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA), recorreu a medidas de curto prazo para atravessar a crise, entre elas: a negociação da ampliação das linhas de crédito para as exportações de *commodities*, apoio para o seguro do crédito e dos programas governamentais de distribuição de livros didáticos, e a defesa da rápida aprovação da Medida Provisória 451, que obrigava o recadastramento de empresas importadoras de papel para a produção de livros e jornais com imunidade tributária.

Mas, já em 2009, os efeitos da crise financeira mundial começaram a recuar, pelo menos no Brasil e para o setor de papel e celulose, com a valorização do Real e com os ganhos empresariais oriundos da variação cambial. Assim, as quatro principais empresas do setor, Aracruz, Klabin, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, encerraram o segundo trimestre de 2009 com lucro líquido conjunto de R\$ 1,874 bilhão.

Na virada da década de 2010, os principais *players* do setor de celulose e papel no Brasil eram Suzano, Klabin, Fibria, Eldorado Brasil, Cenibra, *Santher*, Veracel, Bahia *Speciality Cellulose*, Mili e Orsa *International*, situação que não havia se alterado em 2013 (Tabela 1).

Tabela 1

As 10 Maiores Empresas de Celulose e Papel

<i>Ranking</i>	Controle	Vendas US\$ M	Lucro US\$ M	Rentabilidade	Ações na Bolsa
Suzano	Brasil	2.440,6	25,4	0,5%	Sim
Klabin	Brasil	1.917,6	170,4	6,6%	Sim
Fibria	Brasil	1.803,9	-350,0	-5,5%	Sim
Eldorado Brasil	Brasil	653,9	-140,2	-26,7%	Não
Cenibra	Japão	651,0	111,4	13,5%	Não
<i>Santher</i>	Brasil	507,1	-0,3	-1,0%	Não
Veracel	Brasil, Suécia e Finlândia	461,8	-6,0	-0,5%	Não
<i>Bahia Speciality Cellulose</i>	Singapura	349,1	-	-	Não
Mili	Brasil	321,5	34,7	30,9%	Não
<i>Orsa International</i>	Estados Unidos	298,0	-33,1	-13,7%	Não

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados publicados na Revista Exame. (2011, 14 outubro). *As 15 maiores empresas de papel e celulose*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-maiores-empresas-de-papel-e-celulose>

A Floresta que Transforma Realidades

O distrito industrial de Telêmaco Borba é um projeto da prefeitura municipal existente desde 1989 com a aprovação da Lei nº 784 (1989), referente ao Programa de Desenvolvimento do Fomento Industrial (PRODEFI) – cujo objetivo era o desenvolvimento econômico municipal por meio da instalação de indústrias em terrenos ofertados pela prefeitura. Em Telêmaco Borba, gerar alternativas ao desenvolvimento econômico era especialmente crítico, devido à dependência da Klabin. Porém, a falta de proatividade da prefeitura – talvez pela sua submissão e falta de autonomia – fez com que o projeto caísse no esquecimento. Somente em 1992, a prefeitura criou a Secretaria Municipal do Trabalho e da Indústria Convencional (SMTIC), com o objetivo de desenvolver projetos para o desenvolvimento econômico de Telêmaco Borba. João Soares, Secretário de Indústria e Comércio, encomendou “um estudo vocacional” para a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), que, por sua vez, indicou o uso da área para o plantio de madeira. “Assim, foi proposto um distrito madeireiro para aproveitar a abundância de madeira disponível”, explica Soares.

No início de 1993, de posse do estudo da UEPG, o projeto do distrito industrial esquecido desde 1989 foi retomado. Entretanto, Soares precisava convencer a Klabin a participar da iniciativa, uma vez que mais de 95% das florestas da região eram de propriedade da empresa. E descobriu que “negociar com a Klabin não é fácil”. Conseguir a adesão da empresa requereu muitas idas e vindas e intermináveis negociações. Mas, ao final, a Klabin ingressou no projeto da prefeitura, pois “atendia os interesses imediatos da Klabin para o escoamento de excedente de produção”, segundo Vicente Camargo, gerente comercial da Klabin. Soares conta que a Klabin ofereceu 1 milhão de toneladas de toras para o distrito. Quando foi questionado pelo diretor administrativo da época como conseguiria absorver toda aquela matéria-prima, Soares respondeu: “Não sei! Mas uma coisa eu sei te dizer: eu sei trabalhar e vou trabalhar para trazer as empresas e desenvolver o distrito!”.

Mas o projeto de Soares e da Klabin só seria viável se, juntos, convencessem empresários a migrarem para o distrito e, em meados de 1992, o Brasil não passava por um momento político-

econômico favorável. E não era atrair qualquer empresário, “nós [Klabin] fizemos uma exigência à Prefeitura, [diretamente ao Sr. Soares, Secretário da Indústria e do Comércio e que estava à frente do processo]: não queremos empresas que não agreguem valor à madeira”, relata Vicente Camargo. Assim, “aceitaríamos qualquer empresa do ramo madeireiro, menos aquelas que têm apenas atividade de serraria”.

Ao dar início ao processo, Soares conta que “eles [empresários] não tinham garantias de que o distrito realmente se desenvolveria”. Para impulsionar a iniciativa e provar que a conversa era séria, a Klabin resolveu se posicionar: “nós demonstramos nosso apoio publicamente ao distrito”, relata Raul Speltz, ex-engenheiro de desenvolvimento florestal da Klabin, “e procuramos reforçar para os empresários os benefícios que estávamos ofertando”. Esses benefícios referem-se aos benefícios fiscais da lei do PRODEFI, infraestrutura necessária para a instalação das empresas, assegurados pela Prefeitura, e a venda subsidiada de toras de pinus e eucalipto pela Klabin. Para Soares, “o apoio público dado pela Klabin ao distrito industrial contribuiu muito para a vinda de empresários para Telêmaco. Isso porque a Klabin tem uma forte influência neste ramo e, como mencionado, tem matéria-prima para abastecer as indústrias que viriam para a região. Para que os empresários pudessem sentir esse apoio da Klabin, a empresa disponibilizou carros e funcionários para fazermos as visitas”.

Mesmo com todos os benefícios e apoio da Klabin, muitos empresários disseram não. Raul Speltz comenta que “algumas empresas não trabalhavam com pinus e eucalipto”, madeiras que ainda não eram bem vistas para produção de material fino, como móveis e assoalhos. Soares complementa dizendo que “outras não tinham recursos financeiros para abrir uma filial ou transferir a indústria para o distrito, outras afirmaram que os custos aumentariam, outros ainda não acreditavam que o distrito vingaria”. Mas, depois que o distrito começou a se estruturar, dar os primeiros resultados e transformar realidades, muitos empresários demonstraram arrependimento. Soares conta que “não foram poucos casos. Algumas delas [empresas] perceberam que o distrito estava se desenvolvendo, outras enxergaram oportunidade de mercado ao trabalhar com pinus e eucalipto e diversificaram suas atividades, outras encontraram estabilidade financeira para expandir os negócios”.

Com o avanço das operações e com a chegada de outras indústrias, as dificuldades começaram a aparecer. Um dos principais problemas apontado pelo empresariado, conforme relata Pedro Santos, proprietário de uma das empresas do distrito, era a “falta de mão de obra com experiência”. “A falta de mão de obra não era problema, porque tinha bastante”, afirma Soares. “O problema era que os empresários necessitavam de mão de obra diferenciada, o que o distrito ainda não ofertava”.

Para tentar minimizar o problema, Soares articula entre Prefeitura e Klabin parcerias que culminaram na implantação do Serviço Nacional da Indústria (SENAI) em 1996 e do Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário em Telêmaco Borba (CETMAM) em 1997. Nesse processo, a Klabin se responsabilizou por auxiliar no processo de criação de cursos, conteúdos e seleção de professores.

Soares relata a instalação e as dificuldades que enfrentaram no início dos cursos: “Houve a implantação do SENAI para a capacitação de mão de obra com oferta de palestras e cursos. Inicialmente os cursos eram apenas teóricos e a prática tinha que ser realizada na própria indústria. Isso consistia num problema, pois praticavam em toras que serviam para a comercialização”. Na tentativa de solucionar o problema, a Klabin interveio a fim de não sobrecarregar o empresariado com esses custos. José Da Silva, diretor florestal da Klabin, relata que “nós [Klabin] disponibilizamos um barracão e toras para que os cursos práticos fossem realizados”, atitude reconhecida por Soares, que foi de fundamental importância para a efetiva qualificação da mão de obra: “os cursos passaram gradativamente a ser teóricos e práticos. Aí sim houve uma capacitação expressiva de mão de obra”.

Outras obras foram necessárias para o melhoramento das operações de logística para o distrito industrial. Soares, juntamente com a Secretaria de Obras, projetou a construção de rodovias marginais para atender exclusivamente o distrito e evitar que os caminhões pesados de madeira e com a produção das indústrias pudessem circular sem prejudicar o trânsito local; obra esta entregue em 1998. A Klabin, por outro lado, nos anos seguintes, incentivou e orientou os empresários na obtenção do certificado FSC,

que atesta que as empresas trabalham apenas com madeiras originárias de florestas de reflorestamento e que seguem os parâmetros internacionais de manejo florestal sustentável, devido à crescente demanda do mercado por esse tipo de certificação.

Nessa fase de consolidação e qualificação de mão de obra, ocorrida entre os anos 1995 e 2008, a Prefeitura se envolveu em atividades de suporte e infraestrutura para o devido funcionamento do distrito, enquanto a Klabin se envolveu com o comércio de toras e com a orientação para os empresários conquistarem certificações para agregar valor aos seus produtos no mercado consumidor. O empresário do distrito Pedro Santos relata que “depois que obtive a certificação FSC, o volume de negócios aumentou 15% no primeiro ano”. Ao final da década de 2000, o distrito industrial já produzia diferentes produtos, desde compensados até móveis de madeira, dentre os quais se destacam: piso sólido, molduras, lâminas fraqueadas, compensado anatômico e móveis de madeira de eucalipto que, inclusive, disputam o mercado europeu de tampo de mesa sólido sarrafeado destinado ao mercado alemão. Além disso, um olhar retrospectivo da década revelou um aumento significativo de 372% da mão de obra empregada diretamente nas indústrias. Esse aumento acompanha o movimento de crescimento da quantidade de indústrias instaladas no distrito industrial, de 30 para 60 (mais informações sobre o Distrito Industrial de Telêmaco Borba, ver Anexo B).

Com o amadurecimento e o progresso do distrito industrial a Klabin mudou a percepção do distrito: “passamos a percebê-lo como um negócio e a tratá-lo como negócio, sem subsidiar mais nada”, conta José da Silva, diretor florestal. O sucesso e a competitividade dos produtos do distrito (ver alguns dos produtos fabricados no Anexo C) se deve, em grande parte, à disponibilidade de matéria-prima ofertada pela Klabin (toras entre 18 e 20 anos), da sinergia positiva entre Poder Público, principalmente na figura de João Soares, que ainda atua como Secretário de Indústria e Comércio, e Privado, neste caso a Klabin, ao esforço de industrialização do município, no sucesso da escolha e na implantação das empresas, da mão de obra qualificada, e à certificação de toda a cadeia produtiva, desde as florestas até o beneficiamento da madeira (ver o esquema da cadeia produtiva no Anexo D).

E viveram felizes para sempre...

Ainda não! A relação de dependência do município com a Klabin é histórica e, mais uma vez, todo o auxílio prestado provocou nova relação de dependência, do distrito industrial de Telêmaco Borba com relação à Klabin. Tal dependência pode se tornar um problema, uma vez que a Klabin retomou, no final de 2009 e início de 2010, os projetos de expansão da planta industrial na região, suspensos em decorrência da crise global de 2008, e com prazo para conclusão em 2015. Os empresários e principalmente a Prefeitura temem pelo futuro do distrito: acreditam que as empresas ficariam carentes de matéria-prima, uma vez que o volume de toras que antes eram destinadas ao distrito, aproximadamente 18% do volume anual produzido pela Klabin, será destinado para o abastecimento da nova fábrica, até porque o negócio principal da Klabin continua a ser a produção de papel e celulose, e não iriam brincar num setor com fortes concorrentes.

Almeida Prado, um dos empresários instalados no distrito industrial e que produz material de primeira linha, tipo exportação, relatou a preocupação: “O futuro do distrito industrial é uma preocupação de todos os empresários. Esta fábrica de papel [nova] precisará ser abastecida. E claro que eles [Klabin] abastecerão com árvores de suas florestas. O problema é que madeira para a produção de celulose e conseqüentemente do papel é uma madeira jovem, cerca de 7 anos, e para o corte e produção de móveis a madeira deve ser madura, com cerca de 18-20 anos. Ou seja, como a madeira é mais jovem, a tendência é que a tora para o corte chegue com um diâmetro menor do que precisamos para trabalhar com excelência”.

Apesar da movimentação empresarial da Klabin, os empresários acreditavam que a empresa continuaria abastecendo-os, como mostram as palavras de Almeida Prado, “acredito que a Klabin não virará as costas para o distrito, principalmente para aqueles que são seus clientes mais antigos”. Entretanto, questionamentos como O que acontecerá com o distrito industrial após a conclusão das obras da nova fábrica?, Como a Prefeitura municipal e os empresários se articularão para que o distrito

continue a prosperar?, Como fica o desenvolvimento de outros fornecedores se a região pertence praticamente 100% para a Klabin?, Mesmo que haja soluções de desenvolvimento na região, como sobreviver por mais de 15 anos até a madeira atinja sua espessura ideal para corte?, Entraria novamente a Klabin para acomodar a situação e não gerar outro descompasso social na cidade?, eram recorrentes entre os empresários e a Prefeitura municipal. As respostas eram os desafios que deveriam enfrentar e superar para que o distrito continuasse a prosperar, manter a economia local e o nível de emprego e renda conquistado durante todos esses anos.

ANEXO A

A Cidade de Telêmaco Borba e a Klabin

Localizada na região dos Campos Gerais do estado do Paraná, a 235 km da capital paranaense, Curitiba, Telêmaco Borba pertence à Mesorregião do Centro Oriental Paranaense em uma área territorial de 1.385,532 Km². A população estimada é de 75 mil habitantes sendo que 97,95% vivem na área urbana (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], n.d.).



Figura A1. Mapa do Estado do Paraná – Em Destaque, o Município de Telêmaco Borba

Fonte: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2016, junho). *Caderno estatístico – município de Telêmaco Borba* (p. 1). Recuperado de <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=84260>



Figura A2. Vista Aérea da Cidade de Telêmaco Borba

Fonte: Assessoria de Planejamento Urbano; Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba. (2007a). [Vista Aérea da Cidade de Telêmaco Borba]. Recuperado de http://www.telemacoborba.pr.gov.br/plano_diretor/Google/images/iMAGENS%20BAIRROS/1.jpg

Tabela A1

Receitas Municipais Segundo as Categorias – 2013

Categorias	Valor (R\$ 1,00)
Receitas Correntes	130.132.936,43
Receitas de Capital	2.606.606,05
Receitas Correntes Intraorçamentárias	144.053.691,39

Nota. Fonte: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2016, junho). *Caderno estatístico – município de Telêmaco Borba* (p. 42). Recuperado de <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=84260> - pg. 42.

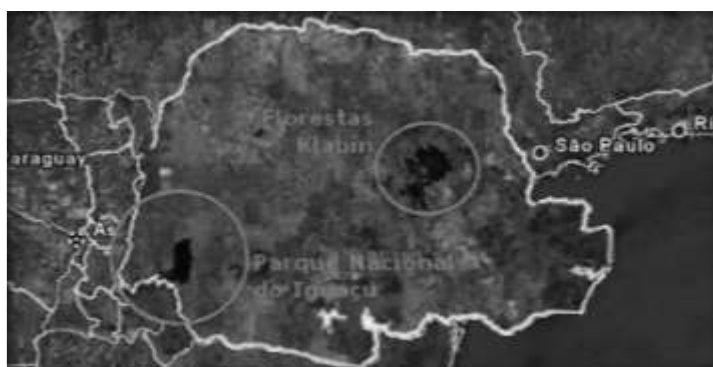


Figura A3. Distribuição das Terras da Klabin no Estado do Paraná - Aproximadamente 1% do Estado, na Foto Comparada ao Parque Nacional do Iguaçu

Fonte: Secretaria Estadual do Meio Ambiente. (n.d.). *Política estadual de proteção à fauna nativa*. Recuperado de <http://www.meioambiente.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=166>



Figura A4. Imagem Aérea Fábrica da Klabin - Telêmaco Borba

Fonte: Repórter TB. (2015, 8 maio). *Parada Geral Klabin inicia dia (11)*. Recuperado de <http://www.reportertb.com.br/parada-geral-klabin-inicia-dia-11/>

ANEXO B

O Distrito Industrial de Telêmaco Borba



Figura B1. Imagem Aérea do Distrito Ainda em Fase de Implantação

Fonte: Assessoria de Planejamento Urbano; Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba. (2007b). [Imagem Aérea do Distrito Ainda em Fase de Implantação]. Recuperado de http://www.telmacoborba.pr.gov.br/plano_diretor/Google/images/iMAGENS%20BAIROS/Parque%20industrial%201.jpg

Tabela B1

Instalação de Empresas e Geração de Empregos Diretos no Distrito Industrial

Ano	Número de Empresas Instaladas no Distrito	Número de Postos de Trabalho Gerados (diretos)
2000	30	1100
2001	35	1396
2002	40	1944
2003	40	2693
2004	47	3200
2005	52	3460
2006	45	3000
2007	33	3251
2008	37	2971
2009	39	3180
2010	60	4100

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados fornecidos pela Klabin.

ANEXO C

Produtos Fabricados no Distrito a partir de Madeira Nobre com Mais de 18 Anos



Figura C1. Produtos Sólidos Feitos de Eucalipto e Pinus - *Show Room* Empresas do Distrito Industrial
Fonte: *Show Room* Distrito Industrial – Foto dos Autores.



Figura C2. Primeiro Instrumento Musical do Brasil Feito com Eucalipto – Violino
Fonte: Museu Memorial Klabin – Foto dos Autores.

ANEXO D

A Cadeia Produtiva do Setor

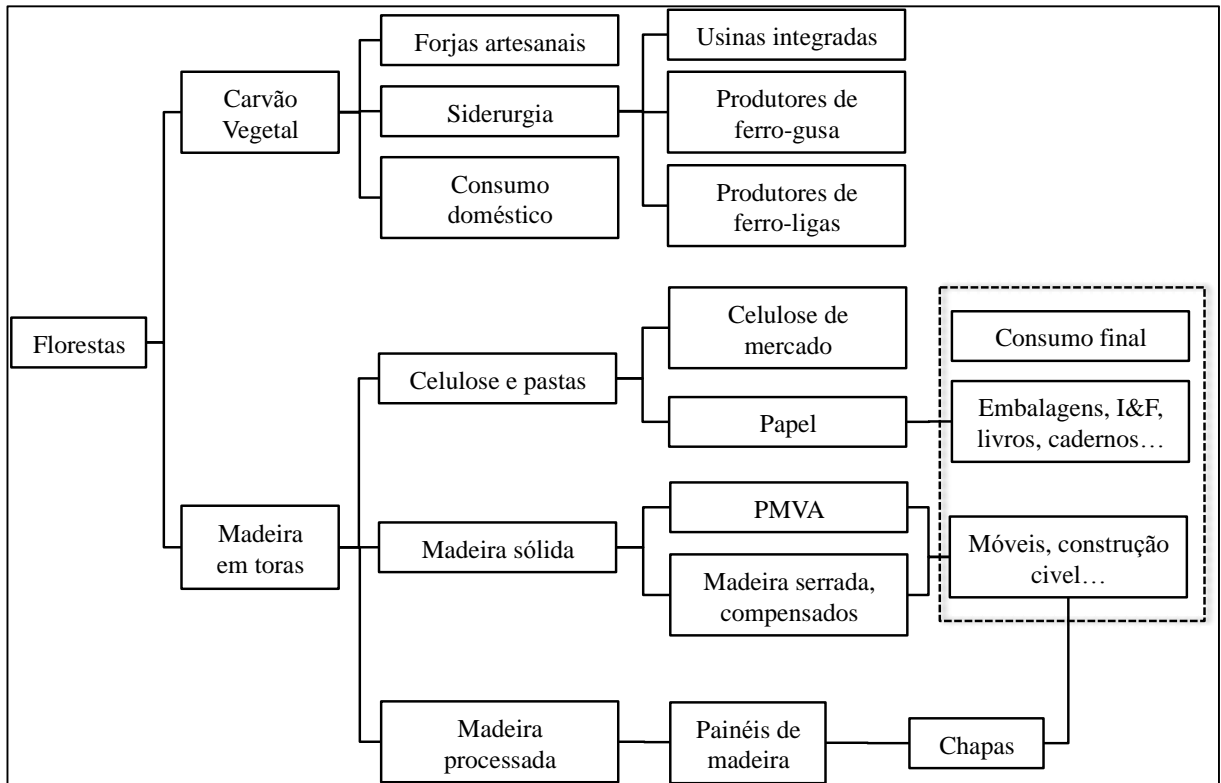


Figura D1. Cadeia Produtiva do Setor de Produtos Florestais

Fonte: Adaptado de Dores, A. M. B., Chagas, F. B. das Mattos, R. L. G. de, & Gonçalves, R. M. (2007, julho). *Panorama setorial: setor florestal, celulose e papel* (p. 109). Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/04.pdf

Notas de Ensino

Resumo

A cidade de Telêmaco Borba foi constituída sob influência de uma grande empresa do setor de papel e celulose, a Klabin. A fim de reverter a forte dependência do município, a prefeitura propôs à Klabin e aos empresários do setor madeireiro a criação do Distrito Industrial de Telêmaco Borba. Para a Klabin, o Distrito representou uma possibilidade de destinação do excedente da matéria prima de suas florestas, assim como uma forma de diversificação reduzindo a exposição aos ciclos do setor de papel e celulose. Já para o Distrito, a Klabin, ao mesmo tempo que representa uma alternativa econômica, é um limitante ao seu desenvolvimento. O caso debate estes dilemas à luz de conceitos de APL e *clusters* produtivos, provendo referenciais para diagnóstico e possibilidades de atuação para Klabin, Distrito e órgãos públicos.

Palavras-chave: *cluster*; APL; competitividade.

Abstract

The city of Telêmaco Borba was created under the influence of Klabin, a large pulp and paper industry. To mitigate the strong dependency developed by the city, the local government proposed the creation of the industrial district of Telêmaco Borba to Klabin and to timber magnates. To Klabin the district represented a possible destination for the excesses of raw material from its forests as well as diversification to reduce exposure to seasonal cycles of the pulp and paper industry. On the other hand, to the district Klabin represented both an economic alternative and a limitation to its development. This teaching case debates these dilemmas in the light of LPA and productive cluster concepts, and provides references for diagnostics and possibilities for actions for Klabin, the District and public institutions.

Key words: cluster; LPA; competitiveness.

Objetivos didáticos

Como vários casos de ensino, sua possibilidade de utilização é ampla e muitas vezes escapa ao escopo que os autores querem lhe imprimir. Entretanto, um tema particularmente interessante a ser debatido a partir do presente caso é a questão da competitividade, sobretudo quando associada a *clusters* ou a arranjo produtivos locais. Neste sentido, o caso pode ser aplicado em disciplinas de Administração Estratégica – para discussão da competitividade setorial; Economia – a fim de enfatizar teorias para formação de *clusters*, sobretudo compostos de pequenas e médias empresas face a um contexto econômico mais amplo, com interação de movimentos globais com nacionais, setoriais e locais; ou Administração Pública, com destaque para o papel do agente público e de parcerias público-privadas na promoção da competitividade setorial.

Em tempo, segundo Faria e Figueiredo (2013), casos voltados à discussão de Administração Pública são escassos. Em trabalho de revisão observando anais do EnANPAD e do EnEPQ, e revistas Read e RAC, entre 2007 e 2011, os autores identificaram apenas um caso voltado à discussão de temas de Administração Pública.

O presente caso pode ser aplicado para os níveis de formação: graduação, mestrado e formação executiva, mas provavelmente seu uso acontecerá mais em programas de mestrado ou formação executiva, pois os temas sugeridos não costumam compor assuntos abordados em nível de graduação.

Fonte dos dados utilizados para o desenvolvimento do Caso para Ensino

Os dados primários foram transcritos de forma literal, conforme captados no campo. Foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas pessoalmente na cidade de Telêmaco Borba, junto aos senhores João Soares, Secretário de Indústria e Comércio; Vicente Camargo, Gerente Comercial da Klabin; Raul Speltz, ex. Engenheiro de Desenvolvimento Florestal; José da Silva, Diretor Florestal da Klabin e ainda os empresários instalados no Distrito Industrial de Telêmaco Borba, senhores Pedro Santos e Almeida Prado. Os dados primários foram complementados por dados secundários, obtidos por meio de consultas ao acervo físico da Klabin, à Prefeitura e Secretaria de Indústria e Comércio de Telêmaco Borba, à consulta eletrônica nas instituições: IBGE, IPARDES, PNDU, à Secretaria do Meio Ambiente do Estado do Paraná, ao site da Prefeitura de Telêmaco Borba (<http://www.telemacoborba.pr.gov.br>), ao site da Secretaria de Desenvolvimento Urbano do Estado do Paraná (<http://www.desenvolvimentourbano.pr.gov.br>), ao site da Klabin (<https://www.klabin.com.br/pt/home/>).

Questões para discussão

Sugerem-se as seguintes questões para a discussão em sala de aula:

1. O Distrito Industrial de Telêmaco Borba é viável? Discorra sobre sua sustentabilidade (econômica, social e ambiental) à luz dos agentes e condições que o constituíram.
2. Que ações e estratégias você adotaria para o desenvolvimento do distrito?
3. A Klabin pode utilizar o distrito industrial de Telêmaco Borba como fonte de vantagem competitiva? Como? Justifique sua resposta.

Sugestão de plano de ensino

Sugere-se que o caso seja trabalhado da seguinte forma: **Primeiro momento:** Nesta fase, deverá ser realizada a leitura do caso proposto - 30 minutos. **Segundo momento:** Finalizada a leitura, provocar os alunos com as questões a seguir - 15 minutos: (a) O fomento do distrito industrial pode ser considerado uma ação estratégica na medida em que atende os interesses organizacionais da empresa? (b) A implantação do distrito pode ser considerado um paliativo para redução da pressão social, visto que outra grande fábrica do mesmo grupo se instalará na região? (c) Até que ponto a Klabin deve assumir com relativa frequência a responsabilidade social pelo desenvolvimento do município, já que ela é a detentora de praticamente 100% das terras da região? (d) Peça para os alunos relacionarem exemplos de casos semelhantes tanto nacionais como internacionais: (da) quais foram as alternativas dadas; (db) quanto tempo levaram; (dc) quais as marcas, positivas e negativas, ficaram na região? **Terceiro momento:** Análise e respostas individuais às questões sugeridas pelo professor no item **Fonte dos dados utilizados para o desenvolvimento do Caso para Ensino:** 15 minutos. **Quarto momento:** Discussão em equipes para resolução das questões - 30 minutos. **Quinto momento:** Cada equipe apresenta a sua resposta a cada pergunta. Recomenda-se que, após cada equipe apresentar sua resposta, o professor identifique pontos convergentes e divergentes entre os grupos e faça suas considerações para encaminhar cada questão, aportando a teoria sobre o assunto. Estima-se 20 minutos para discussão de cada questão, considerando o posicionamento final do professor, totalizando 60 minutos nesta etapa. **Sexto momento - fechamento:** O professor sintetiza e enfatiza os principais conceitos emergentes da discussão do caso - 15 minutos. Estima-se, portanto, que toda a atividade mobilize 2 horas e 30 minutos – tempo que pode ser reduzido à 1 hora e 45 se o professor indicar que a leitura e a resolução individual do caso sejam feitas antes da aula, o que é uma alternativa interessante.

Revisão de literatura

As políticas públicas brasileiras voltadas para o desenvolvimento dos APLs tiveram marco no final da década de 1990 e, desde então, funcionam como indutor do desenvolvimento econômico regional e também como importante ferramenta de estratégia de política pública. O foco da agenda governamental passou a promover o desenvolvimento das cadeias produtivas via integração dos diversos atores em fóruns de competitividade, estendendo o assunto a preocupações mais robustas, como estratégia para criar novos mercados interno e externo via integração dos agentes internacionais de produção e comercialização dos produtos gerados nos APLs (Noronha & Turchi, 2005).

Na agenda governamental, a política industrial manteve a preocupação com o fortalecimento de cadeias produtivas e introduziu diretrizes para enfatizar a inovação tecnológica, estímulos com Parcerias Público-Privadas e evolução para integração de ações federais, estaduais e locais na promoção de pequenos empreendimentos. Ainda que conste na agenda governamental e tenha assumido dimensão importante no âmbito de políticas públicas focadas no desenvolvimento regional, o debate sobre política industrial voltado para as pequenas e médias empresas (PMEs) que compõem em sua maioria os APLs ainda é considerado tímido. Segundo Scatolin, Paula, Shimajv e Zanatta (2009), as políticas públicas articuladas nesta agenda permaneceram, nos últimos anos, em nível de inércia e indefinição.

Sendo um campo considerado tímido e inerte, a relação entre APLs e políticas públicas evidencia-se muito mais por ações individuais e isoladas de empresários locais ou de governanças territoriais parcialmente estruturadas. Estes se organizam de acordo com os respectivos interesses e de forma pontual para buscar oportunidades no conjunto das políticas industriais, sem estímulos e diretrizes estatais (Scatolin, Paula, Shimajv, & Zanatta, 2009). O esforço neste contexto é integrar e articular as diversas governanças dos APLs sob orientação e estímulo de políticas específicas e formatadas na esfera do governo federal. De acordo com Porter (1989, p. 691), “sem a presença de circunstâncias nacionais subjacentes e que apoiem a iniciativa de indústrias correlatas, as melhores intenções políticas falharão”. O objetivo do governo deve ser o de criar um ambiente no qual as empresas possam melhorar as vantagens competitivas, valendo-se de novas tecnologias e de métodos sofisticados de produção. A possibilidade de atuação integrada ou o sucesso desta forma de atuação vai depender, em grande medida, além das vontades políticas, da capacidade e da possibilidade das diversas instituições envolvidas no processo em acordar práticas comuns que atendam aos interesses locais e empresariais, já que, embora o governo nacional tenha participação no aprimoramento da indústria, o papel dos governos estaduais e municipais é potencialmente equivalente ou talvez maior (Porter, 1989).

O trabalho de Porter (1989), denominado Modelo da Teoria do Diamante, é frequentemente utilizado para explicar a competitividade das empresas e o papel do governo como variável importante no processo. Este trabalho traz para a discussão não somente a noção de competitividade dos países, mas também dos segmentos industriais e as empresas individuais que os compõem. A estruturação proposta ajudou a entender melhor a dinâmica de países e nações economicamente estáveis. Segundo o autor, é possível chegar à compreensão da economia de um país somente analisando a forma como as empresas deste se organizam em suas micro sociedades e como competem internacionalmente.

Porter (1989) defende a ideia de que é papel do Estado criar as condições adequadas para que os setores produtivos e os competidores individuais possam atuar. Entende que esta condição é determinante para a questão de competitividade de uma nação: “A indústria específica – automóveis, máquinas, serviços – é onde a vantagem competitiva (de uma Nação) é ganhada ou perdida” (Porter, 1989, p. 6).

Partindo das estruturas criadas pelo precursor Porter (1989), muitos outros estudos foram e são realizados nesta área, como Kielson (1994), Crocco, Galinari, Santos, Lemos e Simões (2006), Belussi e Gottardi (2000), Cassiolato e Szapiro (2003), Lastres e Cassiolato (2004), Oliveira (2012), Amato (2008), Fusco e Sacomano (2009), Corrêa e Gastaldon (2009). A grande maioria trazem como referência as bem-sucedidas experiências desse tipo de organização de produção que ocorreu nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício, nos Estados Unidos, que acabaram tornando-se um marco para os estudos sobre arranjos produtivos locais.

Um arranjo produtivo local refere-se às aglomerações de empresas localizadas num mesmo espaço territorial, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de interação, articulação e cooperação entre si e com outros agentes, como governo, associações, instituições de pesquisa e ensino. Essas características, combinadas com as condições locais, criam novos padrões de produção, relações são estabelecidas, braços ficam fortes para lutar juntos e a expansão territorial pode galgar muros além do território pré-acertados. Todas essas conquistas podem ser difíceis ou até mesmo impossíveis de alcançar se a luta e a persistência forem solitárias (Corrêa & Gastaldon, 2009). Em definição próxima, Lastres e Cassiolato (2004) afirmam que APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos, e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes, geralmente envolvem a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadores e clientes, entre outros.

Um APL compreende uma parte do espaço geográfico de municípios, regiões, bacias hidrográficas, vales, serras, etc., que apresenta:

- . Sinais de identidade coletiva: sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.;
- . Capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento;
- . Parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores: municípios, regiões, bacias hidrográficas, vales, etc., no próprio território; e
- . Possibilidade de integração econômica e social no âmbito local (Corrêa & Gastaldon, 2009).

A concentração geográfica das empresas e demais condições locais geram competitividade e vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes isoladas. Porter (1989) destaca ainda outras vantagens decorrentes da atuação em APL, as quais podem contribuir para o aumento do potencial competitivo das organizações como: ganhos de escala, divisão de riscos, redução de custos, maior facilidade na obtenção de informações, desenvolvimento de capacidades e habilidades via aprendizagem com os demais participantes, maior poder de barganha e maior facilidade de exportação.

Cassiolato e Szapiro (2003) adicionam que um APL é o catalisador da importância da cooperação entre organizações, e tem como característica fundamental a presença de pequenas e médias empresas concentradas espacialmente em alguns dos elos da cadeia produtiva. Com a cooperação interempresarial, promove-se a possibilidade de atender uma série de necessidades das empresas, que seria muito mais difícil de conseguir caso atuassem de forma isolada.

Amato (2008) e Corrêa e Gastaldon (2009) destacam algumas dessas possibilidades de atuação conjunta: (a) combinar diferentes competências e utilizar o *know-how* de outras empresas que compõem a rede; (b) dividir custos para realizar pesquisas tecnológicas de forma a tornar comum o desenvolvimento e os conhecimentos alcançados; (c) partilhar riscos e despesas de explorar novas oportunidades ao realizar experiências em comum; (d) apresentar uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; (e) exercer maior pressão no mercado e assim aumentar a força competitiva; (f) criar sinergia ao compartilhar recursos, com destaque para aqueles que podem estar subutilizados; (g) organizar e fortalecer o poder de compra; e (h) obter força e ser mais representativo no mercado internacional.

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003), os APLs criam vantagem competitiva de três maneiras amplas: primeiro, pelo aumento da produtividade das suas empresas e ou setores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e consequente elevação da produtividade; terceiro, pela atração e pelo estímulo à formação de novas empresas que reforcem a inovação e ampliam o arranjo.

A Tabela 2 destaca as fontes de vantagem competitiva para a localização da indústria, denominada por Porter (2009) de Modelo Diamante. As características desses fatores, segundo o autor, influenciam

a competitividade da região, ou seja, quanto melhor forem os fatores, maiores serão as chances da região tornar-se competitiva em determinada atividade econômica.

Tabela 2

Modelo Diamante de Porter: Fontes de Vantagem para a Localização

Condições de Fatores	Quantidade e custo dos fatores (insumo); Qualidade dos fatores; Especialização dos fatores: recursos naturais, recursos humanos, recursos de capital, infraestrutura física, infraestrutura administrativa; infraestrutura de informação, infraestrutura científica e tecnológica.
Contexto para a estratégia e a rivalidade da empresa	Contexto local que encoraje formas apropriadas de investimento e aprimoramento sustentado; Competição vigorosa entre rivais situados na localidade.
Setores correlatos e de apoio	Presença de fornecedores capazes situados na localidade; Presença de setores correlatos competitivos.
Condições de demanda	Clientes locais sofisticados e exigentes; Necessidades dos clientes que antecipem as que surgirão em outros lugares; Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas.

Nota. Fonte: Porter, M. E. (2009). *Arranjos produtivos locais e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições* (p. 226). São Paulo: Ática.

O modelo apresentado na Tabela 2 é como uma solução esquemática que une pontos ou fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas para uma indústria, uma nação ou região. Porter (1989) comenta sobre o sistema que se inter-relaciona para criar a condição de competição:

Cada um dos quatro atributos define um ponto no Diamante da vantagem nacional. O impacto de um ponto em geral depende do estado dos demais. As desvantagens seletivas e no nível mais amplo, os pontos fracos em qualquer um dos determinantes refrearão o potencial de desenvolvimento e aprimoramento do setor. Mas os pontos do ‘diamante’ também se reforçam mutuamente: eles compõem um sistema. Dois elementos, a rivalidade doméstica e a concentração geográfica são poderosos em especial para transformar o diamante num sistema – a rivalidade doméstica, ao promover melhorias em todos os outros determinantes, e a concentração geográfica, ao promover e intensificar a interação das quatro influências isoladas (Porter, 1989, p. 183).

As condições de fatores dizem respeito à posição da região nos fatores de produção, ou seja, existência de trabalho especializado, infraestrutura ou matérias-primas necessárias à competição em determinada indústria. A estratégia e a rivalidade das empresas estão vinculadas às condições que regem e orientam a maneira pela qual as empresas são organizadas e dirigidas buscando a inovação. A presença ou a ausência de indústrias correlatas define potencialmente a troca de informações e a promoção de intercâmbio de ideias. As condições de demanda que caracterizam o tipo de demanda da própria região sobre produtos e serviços podem impulsionar as empresas à melhoria da qualidade e da inovação.

Discussão e Análise do Caso para Ensino

A partir dos pontos destacados na revisão de literatura, são alguns dos elementos a serem aportados na resposta às questões em discussão.

O Distrito Industrial de Telêmaco Borba é viável? Discorra sobre sua sustentabilidade (econômica, social e ambiental) à luz dos agentes e condições que o constituíram

Pontos a serem destacados:

1. O Distrito/APL surgiu artificialmente por meio da indução do município em parceria com uma grande empresa local – à diferença dos *clusters* clássicos citados por Porter (1989) – que emergiram a partir de uma iniciativa empreendedora que desenvolveu um mercado local, cadeias de suprimento, num movimento orgânico fomentado pela competição.
2. Sua constituição ocorreu sob influência do agente público, não estimuladas por políticas específicas, formatadas na esfera do governo federal ou estadual, mas sim no poder público municipal. Porém, no caso em questão, o poder público municipal teve discernimento de identificar e fomentar o fortalecimento de uma cadeia produtiva instalada, setor madeireiro, introduziu diretrizes para induzir a inovação tecnológica, estimulou Parcerias Público-Privadas com a Klabin e demais indústrias, de modo a promover o desenvolvimento de pequenos empreendimentos (Scatolin *et al.*, 2009).

O resultado pode ser considerado um APL por se tratar de uma aglomeração de empresas localizadas num mesmo espaço territorial, com especialização produtiva e vínculo de interação, articulação e cooperação entre si e com outros agentes, como governo, associações, instituições de pesquisa e ensino (Lastres & Cassiolato, 2004). Em que pese esse surgimento **artificial**, com o tempo, algumas das condições necessárias à sustentação do distrito/APL desenvolveram-se:

- . **Condições de Fatores:** os insumos estão presentes, fornecidos em quantidade e qualidade – madeira fornecida pela Klabin, há especialização dos fatores, desde recursos de capital, recursos humanos – fomentados pela presença de várias indústrias há mais de 20 anos e formados por escolas especializadas na madeira – existência de centros de pesquisa (como o SENAI), infraestrutura organizada com proximidade geográfica, entre outros.
- . **Contexto para a Estratégia e Rivalidade da Empresa:** as empresas dedicam-se à produção de móveis de madeira, principalmente, embora dedicadas muitas vezes a nichos diferentes. Isto de alguma forma fomenta a competição, porém preservando-se estratégias distintas, pautadas em diferentes posicionamentos (Porter, 2009).
- . **Setores Correlatos e de Apoio:** há presença de fornecedores capazes situados na localidade, como a própria Klabin, além de centros para formação de mão de obra e desenvolvimento de pesquisas da madeira, entre outros.
- . **Condições de Demanda:** talvez aqui resida uma fragilidade do modelo, uma vez que o mercado local não possui clientes sofisticados e exigentes, ou necessidades dos clientes que antecipem as que surgirão em outros lugares, tampouco demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas. O mercado local é pequeno e pouco exigente, o *cluster* erigiu-se fomentado pela oferta, não pela demanda – este foi o preço de ser um *cluster* induzido pelo Estado. Para contornar a situação, o distrito procurou atrair empresas já atuantes no segmento e estimular o desenvolvimento de tecnologia, bem como a inserção em mercados exigentes com o de exportação.

Em que se pesem todos esses fatores, o distrito tem uma vulnerabilidade de base que é o fato de depender de uma grande empresa cuja lógica competitiva pauta-se pelo mercado internacional e pela disputa de mercado com outros conglomerados de porte, o que faz do distrito um cliente secundário do ponto de vista de negócio: afinal, compra uma parcela de sua matéria-prima sem o valor agregado que obtém em seu produto final, celulose e papel. Sem mencionar que a própria expansão da fábrica pode vir a demandar parte expressiva do que ora é disponibilizado à APL.

Diante do exposto, pode-se concluir que o distrito possui raízes que o viabilizaram, mas será necessário se reinventar para manter sua viabilidade, algo a ser abordado na resposta à segunda questão.

Que ações e estratégias você adotaria para o desenvolvimento do distrito?

A abordagem teórica da APL inspira outras ações para o desenvolvimento do Distrito, algumas já em uso, outras não explicitadas no caso. Por exemplo, da relação de ações sugeridas por Amato (2008), estão presentes no Distrito: (a) combinação de diferentes competências e uso do *know-how* de outras empresas que compõem a rede, sobretudo a Klabin e parceiros; (b) divisão de custos para realizar pesquisas tecnológicas, representado pela inserção do SENAI.

Embora o caso não faça menção explícita aos aspectos seguintes, é possível inferir que também estejam presentes e, caso contrário, constituam ações possíveis para alavancar o desenvolvimento do distrito:

- . Compartilhar riscos e despesas;
- . Apresentar linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- . Exercer maior pressão no mercado e aumentar a força competitiva;
- . Criar sinergia ao compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados;
- . Organizar e fortalecer o poder de compra;
- . Buscar representatividade no mercado internacional.

De forma mais específica, uma fragilidade do distrito é sua dependência excessiva da matéria-prima fornecida para Klabin e que, de alguma forma, concorre com aquela que ela necessita para prover a própria demanda de celulose e papel. Desenvolver uma base florestal própria pode ser inviável para o distrito, uma vez que a posse das terras no entorno é toda da Klabin, e esta alternativa levaria mais de 15 anos para se efetivar. Ainda, a proximidade geográfica é um elemento crítico para a competitividade da indústria da madeira e seus derivados, sobretudo nos produtos mais commoditizados.

Por esse raciocínio, uma alternativa é a busca de produtos, sobretudo móveis diferenciados, que permita cobrar preços prêmio e que, assim, permitiriam a aquisição de madeira de centros um pouco mais distantes – embora essa alternativa não seja melhor, pois fomentaria o aumento de custos e poderia complicar aspectos logísticos. Outra alternativa possível é a utilização de subprodutos que não concorram com o fornecimento da matéria-prima da Klabin, como retalhos de madeira e partes não aproveitadas. Isso supõe desenvolvimento tecnológico que permita inovações no uso da matéria prima e, ao mesmo tempo, criação de mercado para tais produtos.

A Klabin pode utilizar o distrito industrial de Telêmaco Borba como fonte de vantagem competitiva? Como? Justifique sua resposta

O distrito representa 18% do consumo de madeira de suas florestas. Não é um mercado desprezível. Porém, sobretudo considerando a alternativa de utilizar o distrito como destino para resíduos de seu processo, há possibilidade de rentabilizar ainda mais sua operação. Neste sentido, e até para reforçar a parceria, a Klabin poderia, na qualidade de grande empresa com atuação internacional, prospectar e disponibilizar novas alternativas de produtos e tecnologias para as empresas do distrito.

A alternativa reveste-se de particular interesse quando se considera que o setor de papel e celulose é essencialmente uma *commodity* sujeita a grandes ciclos e sazonalidade da economia mundial e brasileira, como o caso demonstra. Ainda, com o nível de concorrência do setor, com grandes empresas também de *commodities*, com custos fixos altos e grande pressão por diluí-los, a rivalidade tende a se acentuar, com consequente redução de margens (Porter, 1989). Diante disso, uma estratégia para utilização de resíduos e colocação de matéria-prima em segmentos diferenciados pode fazer bastante sentido à empresa.

Por fim, o distrito pode reforçar a imagem da Klabin como uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável em seus aspectos ambientais e sociais, além de econômico. Em tempo, observe-se que no setor é comum o apelo a causas socioambientais, como projetos sociais no entorno – como a Klabin, Eldorado Brasil e Cenibra, uso de florestas plantadas (todas as empresas), fomento ao uso de combustíveis renováveis (como Fibria e Eldorado), conservação de florestas nativas (Klabin, Fibria), entre outros. Trata-se de prática recorrente entre as grandes empresas do setor e aparentemente institucionalizada. Dessa forma, a manutenção do apoio ao Distrito Industrial de Telêmaco Borba representa uma das iniciativas da empresa para atender a uma exigência competitiva no setor – envolvimento em práticas socioambientais – além de corroborar seus valores preconizados. Tais valores, por terem legitimidade no ambiente contemporâneo, podem gerar imagem positiva na sociedade e no contexto de negócios.

Referências

- Amato, J., Neto (2008). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Assessoria de Planejamento Urbano; Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba. (2007b). [Imagem Aérea do Distrito Ainda em Fase de Implantação]. Recuperado de http://www.telemacoborba.pr.gov.br/plano_diretor/Google/images/iMAGENS%20BAIRROS/Parque%20industrial%201.jpg
- Assessoria de Planejamento Urbano; Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba. (2007a). [Vista Aérea da Cidade de Telêmaco Borba]. Recuperado de http://www.telemacoborba.pr.gov.br/plano_diretor/Google/images/iMAGENS%20BAIRROS/1.jpg
- Belussi, F., & Gottardi, G. (2000). *Revolutionary patterns of local industrial systems: towards a cognitive approach to the industrial district*. Brookfield, USA: Ashgate.
- Brum, A. J. (1999). *Desenvolvimento econômico brasileiro* (20a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Cassiolato, J. E., & Szapiro, M. (2003). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local organizado*. São Paulo: Relume Dumará.
- Crocco, M. A., Galinari, R., Santos, F., Lemos, M. B., & Simões, R. (2006). Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. *Nova Economia*, 16(2), 211-241. doi: 10.1590/S0103-63512006000200001
- Corrêa, D. A., & Gastaldon, O. (2009). Análise da competitividade de arranjos produtivos locais por meio do modelo diamante: uma revisão teórica. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 16(32), 85-100. doi: 10.15600/2238-1252/rct.v16n32p85-100
- Dores, A. M. B., Chagas, F. B. das, Mattos, R. L. G. de, & Gonçalves, R. M. (2007, julho). *Panorama setorial: setor florestal, celulose e papel*. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/04.pdf
- Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientação para autores. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 176-197. doi: 10.1590/S1415-6552013000200004
- Fusco, J. P., & Sacomano, J. B. (2009). *Alianças em redes de empresas*. São Paulo: Arte e Ciência.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Informações completas*. Recuperado de <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=412710&search=||infiogr%EFfi cos:-informa%E7%F5es-completas>
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2016, junho). *Caderno estatístico – município de Telêmaco Borba*. Recuperado de <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=84260>
- Kielson, D. C. (1994). A new paradigm for competition. *The Futurist*, 28(6), 13-21.
- Lastres, H. M. M., & Cassiolato, J. E. (2004). *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: conceito, vantagens e restrições, e equívocos usuais*. Recuperado de <http://www.redesist.ie.ufrj.br/resultados/resultados-publicacoes/publicacoes-artigos>
- Lei n. 784, de 27 de março de 1989. (1989). Institui o Programa de Desenvolvimento e Fomento Industrial - Prodefi - de Telêmaco Borba, e dá outras providências. Telêmaco Borba, PR: Prefeitura Municipal.
- Noronha, E. G., & Turchi, L. (2005). *Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjo produtivo local* [Texto para discussão, nº 1076]. Brasília, DF: Ipea. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1076.pdf
- Oliveira, S. M. F., Silva, J. F., & Motta, L. F. J. (2012). A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 701-720. doi: 10.1590/S0034-76122012000300004
- Porter, M. E. (1989). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Arranjos produtivos locais e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições*. São Paulo: Ática.
- Repórter TB. (2015, 8 maio). *Parada Geral Klabin inicia dia (11)*. Recuperado de <http://www.reportertb.com.br/parada-geral-klabin-inicia-dia-11/>
- Revista Exame. (2011, 14 outubro). *As 15 maiores empresas de papel e celulose*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-maiores-empresas-de-papel-e-celulose>
- Scatolin, F. D., Paula, N. M., Shimajv, W. T., & Zanatta, A. (2009). *Análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados: o caso do Estado do Paraná* (Relatório de pesquisa 3). Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Caracterizacao_PR.pdf
- Secretaria Estadual do Meio Ambiente. (n.d.). *Política estadual de proteção à fauna nativa*. Recuperado de <http://www.meioambiente.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=166>

Dados dos Autores

Vanusa Andrade Barankievicz

Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: vanusa.a.b@gmail.com

Renata Fragoso Maria Sobrinho

Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: renatafsobrinho@gmail.com

Bruno Henrique Rocha Fernandes

Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, 81280-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: bruno@up.com.br