

Ronaldo Costa Couto



A SAGA DA FAMÍLIA Klabin-Lafer

2ª edição revista e ampliada

KLABIN

INDUSTRIAS

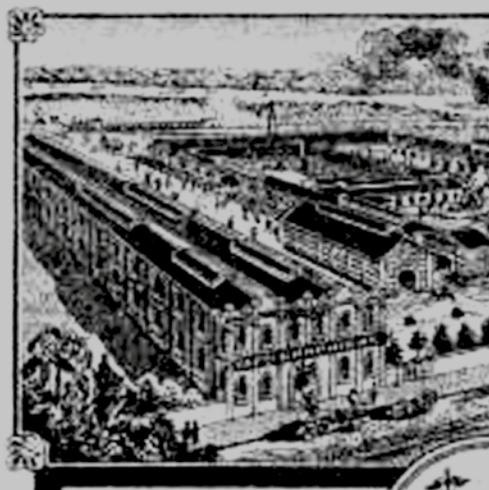


Endere: Tel. KLABIN

MATRIZ:

RUA FLORENCIO DE ABREU, 54
Telephone, 32-4158 — Caixa, 524

SÃO PAULO

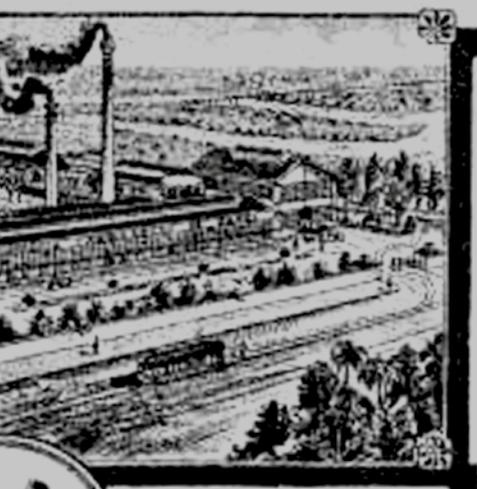


AGENTES VENDEDORES DA

S/A. JARDIM EUROPA - TERRENOS A PRESTAÇÕES



Amãos & Cia



IMPORTADORES



Cod. A.B.C. 5ª ed. RIBEIRO e BORGES
Mascotte - 2ª Edição

FILIAL:

AV. RIO BRANCO, 81-14º ANDAR
Teleph. 23-5870 - Caixa. 1622
RIO DE JANEIRO



COMP. FABRICADORA DE PAPEL

MANUFATURA NACIONAL DE PORCELLANAS - RIO



Klabin

Obra de referência

Celso Lafer*

Fruto de profunda e exaustiva pesquisa, esta obra é extremamente bem escrita.

Ronaldo Costa Couto é um historiador que combina a seriedade da pesquisa aos dotes de escritor com estilo próprio – e estilo, como observou Proust, expressa a qualidade de uma visão. Pesquisa e visão, na sua obra, têm o lastro adicional de sua prévia formação de economista e subsequente experiência, de relevo, na vida pública brasileira. Delas provém sua acurada compreensão tanto das possibilidades quanto dos limites que a realidade coloca para a criatividade da ação humana, e o poder esclarecedor das “estórias” que iluminam as conjunturas.

Neste livro sobre os Klabin-Lafer ancorou sua narrativa na empresa Klabin, modulando-a na forma de uma saga familiar. Nela, lastreada em abrangente pesquisa, empenhou-se em analisar em distintas conjunturas históricas a atuação dos membros da família, e de seus colaboradores, que foram imprimindo por mais de cem anos sua marca pessoal na coletiva construção e vigência de um excepcional empreendimento na vida econômica do país.

O livro é também uma importante contribuição para a análise do empreendedorismo de corte schumpeteriano no Brasil.

É a dimensão coletiva de uma grei, como o leitor verá, que dá sabor próprio à narrativa.

*Professor, escritor, jurista, administrador, homem público, membro da Academia Brasileira de Letras, professor emérito da Universidade de São Paulo, ex-ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e duas vezes ministro das Relações Exteriores.



A SAGA DA FAMÍLIA
KLABIN-LAFER

Copyright © 2017, © 2020 by Ronaldo Costa Couto
Copyright da edição © 2020: Klabin S.A.

Pesquisa histórico-biográfica e de imagens: Ronaldo Costa Couto
Coordenação geral desta edição: Carime Kanbour Zaccharia
Coordenador da 1ª edição (2017): Saulo Sergio Chermont de Lima
Coordenação editorial e gráfica e índice onomástico: Cristina Fernandes
Revisão desta edição: Francisco José Couto
Concepção da capa: Ronaldo Costa Couto
Design de miolo e editoração eletrônica: Douglas Kenji Watanabe
Produção gráfica: Carlos Alves Jr.

Todos os direitos desta edição foram cedidos pelo autor à Klabin S.A.

Av. Brigadeiro Faria Lima, 3600, 3º andar
São Paulo – SP
04538-132

Praia do Flamengo, 154, 3º andar
Rio de Janeiro – RJ
22210-030

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
por qualquer forma ou meio, constitui violação do copyright (Lei no 5.988)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Couto, Ronaldo Costa

A saga da família Klabin-Lafer / Ronaldo Costa Couto. – 2. ed. –
São Paulo : Klabin S.A., 2020.

Bibliografia

ISBN 978-85-918156-2-3

1. Família Klabin-Lafer – Biografia 2. Família Klabin-Lafer – História
– Empreendedorismo 3. Empresários – Brasil – Biografia 4. Brasil –
Condições econômicas 5. Imigração judaica 6. Indústria de Papel e
Celulose do Brasil 7. Complexo industrial florestal 8. Industrialização –
Empreendedorismo – Brasil I. Título

19-2987

CDD 929.209

Índices para catálogo sistemático:

1. Família Klabin-Lafer : História : Biografia : Empreendedorismo 929.209



Klabin

klabin.com.br

RONALDO COSTA COUTO



A SAGA DA FAMÍLIA
KLABIN-LAFER

2020

2ª edição
Revista e ampliada

OUTROS LIVROS DO AUTOR

Fernando Coragem Reis. São Paulo: Mark Press, 2014.

O essencial de JK: sonho e grandeza, amor e tristeza. São Paulo: Planeta do Brasil, 2013.

Juscelino Kubitschek. Brasília: Câmara dos Deputados-Senado Federal, 2011.

Matarazzo: a travessia. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004.

Matarazzo: colosso brasileiro. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004.

Brasília Kubitschek de Oliveira. Rio de Janeiro: Record, 2001.

A história viva do BID e o Brasil. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Memória viva do regime militar. Rio de Janeiro: Record, 1999.

História indiscreta da ditadura e da abertura. Rio de Janeiro: Record, 1998.

Tancredo Vivo: casos e acaso. Rio de Janeiro: Record, 1995.¹

COLABORAÇÕES EM OBRAS PARA TELEVISÃO E CINEMA

Minisséries *JK* (2006) e *Um só coração* (2004), da Rede Globo de Televisão; documentários: entre outros, *Brasília: a construção de um sonho* (2010), do Discovery Channel; *JK: um cometa no céu do Brasil* (2002) e *101 anos de nascimento de Juscelino Kubitschek* (2003), da TV Senado; *Tancredo: a travessia* (2011) e *JK: o menino que sonhou um país* (2002), da Caliban Produções Cinematográficas; *JK no exílio* (2010), da Geofilmes e Cinerjie Produções.

*“Contar é muito difícil. Não pelos anos
que se já passaram, mas pela
astúcia que têm certas coisas passadas.”*

“O que lembro, tenho.”
João Guimarães Rosa

*“A verdadeira viagem de descobrimento
não consiste em procurar novas paisagens,
mas em ter novos olhos.”*

Marcel Proust

*“O valor das coisas
Não está no tempo
Que elas duram,
Mas na intensidade
Com que acontecem.
Por isso, existem
Momentos inesquecíveis,
Coisas inexplicáveis e
Pessoas incomparáveis.”*

Fernando Pessoa

Scott Fitzgerald:

– *Os ricos são diferentes de nós.*

Ernest Hemingway:

– *É. Eles têm mais dinheiro.*

Sumário interativo

Obra de referência (Celso Lafer)	1
Uma apresentação	12
Caro leitor.....	16
No mesmo barco.....	20
Resposta de gênio	21
Capítulo 1 – Raízes lituanas	22
Capítulo 2 – Homem livre	34
Capítulo 3 – A longa travessia.....	40
Capítulo 4 – Peixe na água.....	48
Capítulo 5 – M. F. Klabin e Irmão.....	54
Capítulo 6 – Casamento e família	58
Capítulo 7 – Klabin Irmãos & Cia.	68
Capítulo 8 – Papel de Salto	82
Capítulo 9 – Fabricadora de Papel.....	86
Capítulo 10 – O príncipe russo.....	94
Capítulo 11 – A Klabin sem Maurício	100
Capítulo 12 – Vila Mariana.....	108
Capítulo 13 – Solidariedade e contribuições	126
Capítulo 14 – Wolff com Einstein	132
Capítulo 15 – Segunda geração: choque de modernidade	138
Capítulo 16 – Arranjo feliz.....	156
Capítulo 17 – Crise e revolução.....	168



Capítulo 18 – E o fogo levou	172
Capítulo 19 – Toma lá, seu Klabin.....	174
Capítulo 20 – Horácio e Mimi.....	180
Capítulo 21 – A epopeia de Monte Alegre	196
Capítulo 22 – O grande fogo.....	302
Capítulo 23 – O beija-flor da Klabin.....	306
Capítulo 24 – Nitro Química: a guerra do raiom	310
Capítulo 25 – De novo Vargas.....	318
Capítulo 26 – Era JK	340
Capítulo 27 – A força da terra.....	346
Capítulo 28 – O adeus de Wolff	368
Capítulo 29 – Terceira geração	376
Capítulo 30 – Dos Passos em Monte Alegre	396
Capítulo 31 – Hora e vez de Horácio Lafer	402
Capítulo 32 – Reorganização e profissionalização	408
Capítulo 33 – Três casas museus: a arte de Eva, Ema e Jenny Klabin.....	428
Capítulo 34 - Tesouro verde.....	466
Capítulo 35 – Floresta de chaminés	480
Capítulo 36 – Reestruturação	506
Capítulo 37– Nuvens negras.....	524
Capítulo 38 – Sonho grande	532

Capítulo 39 – O pulo do Puma.....	492
Capítulo 40 – O Puma em ação.....	544
Capítulo 41 – A Klabin depois do Puma	558
Capítulo 42 – Novo Puma, novo salto	568
Capítulo 43 – Um ror de prêmios	578
Epílogo.....	582
Fontes principais:	
i) Depoimentos ao autor	594
ii) Depoimentos cedidos pelo Centro de Documentação e	
Memória de Klabin	594
iii) Referências bibliográficas	597
iv) Jornais.....	603
v) Revistas.....	603
Índice onomástico.....	604
Notas explicativas e de identificação de fontes	619
Árvore genealógica	633
Sobre o escritor	639

Os algarismos romanos ao longo do texto correspondem às notas de rodapé e os arábicos à numeração das *Notas explicativas e de identificação de fontes* do final do livro.

Uma apresentação
Celso Lafer

Ronaldo Costa Couto é um historiador que no exercício de seu ofício combina a seriedade da pesquisa aos dotes de escritor com estilo próprio – e estilo, como observou Proust, expressa a qualidade de uma visão. Pesquisa e visão, na sua obra, têm o lastro adicional de sua prévia formação de economista e subsequente experiência, de relevo, na vida pública brasileira. Delas provém sua acurada compreensão tanto das possibilidades quanto dos limites que a realidade coloca para a criatividade da ação humana, e o poder esclarecedor das “estórias” que iluminam as conjunturas.

Os seus livros dedicados à vida de um grande estadista, como foi Juscelino Kubitschek, e à de um notável empreendedor, como foi o primeiro Matarazzo, esclarecem o alcance e a especificidade própria das dificuldades que enfrentaram e dos sucessos que tiveram no contexto geral do cenário político e econômico do Brasil em que viveram. Ronaldo Costa Couto tem pleno domínio deste contexto. Por esta razão, o cuidadoso e atraente estudo que empreendeu destas duas vidas alarga o horizonte do entendimento da História política e econômica do nosso país.

Na elaboração e preparo deste livro sobre a família Klabin-Lafer Ronaldo Costa Couto seguiu a mesma estratégia e os mesmos objetivos. Beneficiou-se de sua prévia experiência de historiador. Enfrentou, no entanto, novos desafios. O primeiro foi o de lidar com um arco do tempo que começa na Lituânia dos anos 1880 e, no Brasil, se estende do início da República até os dias de hoje, no qual substantivas mudanças da sociedade brasileira

ocorreram. O segundo foi o de não poder ancorar a narrativa na travessia biográfica de uma personalidade. Requereu a análise de múltiplas travessias de cinco gerações de uma família cujo *initium* foi a vinda, com a implantação da República, para a cidade de São Paulo de Mauricio F. Klabin.

Mauricio F. Klabin, oriundo da comunidade judaica da Lituânia, foi o patrono desbravador do enraizamento e alargamento dos horizontes da família Klabin-Lafer no Brasil. Em 1899 liderou a criação em São Paulo, com seus irmãos Hessel e Salomão e seu primo e cunhado Miguel Lafer, da firma Klabin Irmãos & Cia. Esta foi a célula *mater* da empresa Klabin, que no correr das décadas adquiriu escala e abrangência nacional, logrou longa sustentabilidade, profissionalizou-se, mas se manteve como uma empresa de controle familiar. Singulariza-se por ser um raro caso na história empresarial brasileira de uma empresa mais que centenária que preserva seu lugar de grande relevo na vida econômica brasileira, tendo como foco o setor de celulose e de papel.

Foi a partir deste dado de fato que Ronaldo Costa Couto encontrou a maneira de tratar da família Klabin-Lafer. Ancorou sua narrativa na empresa, modulando-a na forma de uma saga. Nela, lastreada em abrangente pesquisa, empenhou-se em analisar em distintas conjunturas históricas a atuação dos membros da família, e de seus colaboradores, que foram imprimindo nesses mais de 100 anos sua marca pessoal na coletiva construção e vigência de um excepcional empreendimento na vida econômica do país. O livro tem, portanto, uma dimensão de história institucional, mas de uma história institucional *sui generis*, vivificada pelo atraente da crônica das múltiplas travessias de muitas gerações de uma família que também se dedicou e atuou, com relevo, em diversificadas esferas da vida cultural, social e política do país. É esta dimensão coletiva de uma grei, como o leitor verá, que dá sabor próprio à narrativa de Ronaldo Costa Couto.

A história institucional da Klabin insere-se no contexto mais amplo da História brasileira. É uma contribuição para o esclarecimento do papel que tiveram na construção do Brasil moderno as correntes da imigração que a República e a Constituição de 1891 favoreceram. Neste âmbito geral, o livro de Ronaldo Costa Couto ilustra a especificidade da imigração judaica no Brasil, iniciada no final do século XIX. Revela como uma família – de

maneira análoga à de outras, descendentes das grandes correntes imigratórias – logrou uma bem-sucedida inserção e incorporação em todos os setores da vida brasileira.

O livro é igualmente uma importante contribuição para a análise do empreendedorismo de corte schumpeteriano no Brasil. No caso específico de Klabin, ilustra como a empresa, seus sócios e colaboradores e sua rede de contatos levaram adiante o processo de industrialização brasileira mediante a inovadora internalização, em nosso país, da cadeia produtiva de celulose e papel e da sua correspondente base florestal. Trata-se de um exemplo muito bem-sucedido de uma competitiva substituição de importações.

Para o andamento no correr das décadas da industrialização brasileira também contribuíram membros da família na concepção e implantação de políticas públicas na área econômica, inclusive, em tempos mais recentes, para a sua dimensão de sustentabilidade ambiental.

O objetivo da História é sempre a busca organizada da verdade dos fatos, o que é sempre um empreendimento desafiador a que se dedicou com zelo e competência Ronaldo Costa Couto neste livro. Foram as grandes linhas de sua obra sobre a família Klabin-Lafer, que ele analisou com sólida pesquisa, respeito aos fatos e compreensão, o que procurei apontar nesta nota. Disso posso dar meu testemunho na perspectiva de quem conhece “de dentro” a crônica familiar e se dá conta, como diz um provérbio que “ninguém conhece melhor o fundo da panela do que a colher [no caso as colheres] que a mexe”.

Registro que esta nota foi elaborada com a aspiração de objetividade que se espera de um professor universitário, mas reconheço que esta objetividade é a objetividade possível numa reflexão sobre uma narrativa que trata da minha própria família e está ciente, como dizia o Padre Antônio Vieira, que se é certo que a primeira qualidade da história é a verdade esta é dificultosa inclusive porque “*Todas as penas nasceram em carne e sangue, e todos na tinta de escrever misturaram as cores do seu afeto*”.

Caro leitor

Ronaldo Costa Couto

Mergulhei no mundo da família Klabin-Lafer atraído pela força, grandeza e emoção de sua saga e da construção de seu conglomerado empresarial. Por histórias de vida como a do primeiro deles a imigrar para o Brasil, o judeu lituano Maurício Freeman Klabin.

Sua chegada a São Paulo, no final de 1889, coincidiu com o princípio da República. Movido a necessidade e esperança, veio sozinho de Londres, sofrendo e arriscando a saúde e a vida na terceira classe de precário e assustador navio de imigrantes. Solteiro, 29 anos, tinha pouco mais que a roupa do corpo e 20 quilos de bom tabaco. Não falava o português nem os dialetos italianos dominantes. Não conhecia pessoa alguma. Como, então, conseguiu tornar-se importante empreendedor e industrial? E como a pequenina Klabin Irmãos & Cia. que ele fundou em 1899 com seus irmãos Hessel e Salomão e o primo e cunhado Miguel Lafer se transformou na gigantesca Klabin contemporânea, referência mundial em práticas ambientais e desenvolvimento florestal-industrial sustentável?

Prezado leitor, vasculhar o passado e o presente para contar um pouco de Klabin-Lafer foi um trabalho longo e envolvente. Enorme desafio. Muita leitura, pesquisa extenuante. Caçada e garimpagem de publicações, documentos e imagens junto à família, à Klabin, na mídia impressa, nos meios eletrônicos e outras fontes. Dezenas de viagens, vastas quantidades de telefonemas e mensagens eletrônicas.

Ouvi pessoalmente mais de 80 pessoas. Membros da família, controladores da *holding* Klabin Irmãos e da Klabin S.A., conselheiros e diretores,

outros executivos, funcionários e colaboradores de antes e de agora, consultores, dirigentes públicos. Muitos depuseram várias vezes, totalizando mais de 200 entrevistas. Consultaram arquivos, abriram cabeças e corações, memórias e sentimentos. Todos são credores de meu reconhecimento e gratidão.

Além de disponibilizar seu vasto tesouro de textos e imagens, o Centro de Documentação e Memória de Klabin cedeu 227 depoimentos inéditos e colaborou intensamente no esforço, por vezes frustrante, de identificação da autoria das fotos.ⁱ

Mais de quatro anos de estudo e pesquisa geraram um mar de informações. Vasta historiografia, relatos diversos, histórias de vida, hipóteses e explicações, revelações, análises de momentos decisivos, interpretações inéditas, casos e causos, estórias surpreendentes, vários episódios dramáticos, outros divertidos ou pitorescos, e bastante mais. Muitos melhores e piores momentos.

De tudo isso, resultaram milhares de partes e peças que permitiram montar, como num enorme quebra-cabeça, narrativa de quase século e meio da caminhada dos Klabin-Lafer. Desde a emigração da Lituânia oprimida e espoliada pelo regime truculento de Alexandre III, czar de todas as Rússias, até a atualidade. Ou seja: até 130 anos depois da solitária chegada do moço Maurício Klabin a São Paulo.

Revista e ampliada, esta edição ganhou mais três capítulos. O novo 33 conta um pouco das três admiráveis casas museus sonhadas por três sensíveis e generosas mulheres da família Klabin-Lafer, hoje tesouros culturais abertos ao público. O capítulo 42 trata do megaprojeto Puma II, de papéis para embalagens, que a empresa anunciou em carta aberta ao Brasil ao completar 120 anos, em 19 de abril de 2019. O investimento, R\$ 9,1 bilhões de 2019 a 2023, é o maior da companhia e da história do setor privado do Paraná. O capítulo 43 noticia parte do enxame de prêmios brasileiros e internacionais marcantes por ela conquistados nos últimos anos.

ⁱ A lista de depoimentos ao autor e ao Centro de Documentação e Memória de Klabin está em *Fontes principais*, no final do livro.

No mesmo barco

Uma das estórias prediletas da família Klabin-Lafer é a contada pelo rabino e cabalista hebreu Shimon bar Yochai, do século 2 da Era Comum, discípulo do célebre rabi Akiva.

Um barco navega mansamente em alto-mar.

De repente, um homem forte e carrancudo começa a abrir um buraco no fundo.

Gritos desesperados:

– *Pare! Você ficou louco?!*

– Estou furando só no meu lugar. Ninguém tem nada com isso.

– *Temos, sim, maluco! Se o barco afundar, vamos todos morrer.*

Resposta de gênio

Caminhando num oásis, um judeu biliardário, líder de poderoso conglomerado empresarial familiar, tropeça numa lâmpada mágica. Pega, esfrega, sai uma fumaça azulada, aparece um gênio:

– *Obrigado por me libertar. Faça um pedido e será atendido.*

– Como posso preservar minhas empresas e minha fortuna?

– *Fuja de negócios ruins e de brigas de família.*

Capítulo 1

Raíces lituanas

Em 1569, a Lituânia uniu-se à Polônia, formando a Comunidade Polaco-Lituana ou República das Duas Nações. Tornou-se, assim, independente. Multiétnica, estendia-se do mar Báltico ao mar Negro. Essa união perdurou até a anexação à Rússia, em 1795.ⁱⁱ

Corte para meados de 1885, Poselvja, pequenino povoado da oprimida Lituânia, centro-norte europeu, maior país báltico, ainda anexado ao Império Russo.

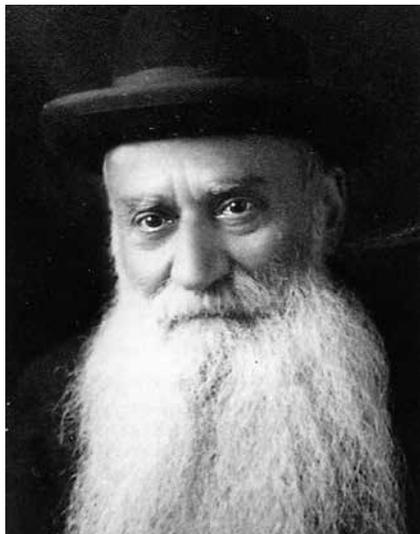
Diz a lenda que na tosca casa de madeira do rabino Leon Klabin sobravam medo e tensão. Moissi Elkana, seu filho mais velho, de 25 anos, ali nascido em 10 de março de 1860, precisa fugir imediatamente. Escapar da perseguição das forças do tirano Alexandre III, czar de todas as Rússias.ⁱⁱⁱ

A mãe, Chaia Sarah, prepara uma bagagem leve. Apenas alguma roupa e outros objetos pessoais, alimentos e água. O pai lhe entrega todo o pouco dinheiro economizado pela família. Moissi se despede deles, da única irmã, Nessel, e dos três irmãos: Luiz, Hessel e Salomão. Muita emoção, muita aflição, incerteza. Não sabia nem se voltaria a vê-los.

ⁱⁱ A independência só foi restabelecida em 1918. Incorporada à União Soviética durante a II Guerra Mundial, devido ao Pacto Germano-Soviético de agosto de 1939, recuperou a autonomia em março de 1990. Área: 65.500 quilômetros quadrados; população atual: 3,7 milhões de habitantes; língua oficial: lituano; capital: Vilna.

ⁱⁱⁱ Alexandre III (1845-1894) é pai do czar Nicolau II, último da dinastia Romanov e da Rússia, que abdicou do trono em março de 1917. Na madrugada de 17 de julho de 1918, no porão da casa em que estava detido, em Yekaterinburg, ele foi abatido a tiros pelos bolcheviques, juntamente com a mulher, os cinco filhos, o médico da família, um servo pessoal, uma camareira e um cozinheiro. A ordem de execução costuma ser atribuída aos líderes Vladímir Ilyitch Uliánov (Lênin) e Yakov Sverdlov, preocupados com o avanço das forças antibolcheviques.

Cortesia de Gilberto Leifert.



Cortesia de Gilberto Leifert.



Leon Klabin e Chaia Sarah:
vida insuportável na Lituânia dominada pelo czar Alexandre III.

Ágil, desaparece na noite fechada. Junta-se a outros fugitivos e a experiente guia, bom conhecedor do caminho e dos atalhos até a fronteira com a Polônia. Uma longa e perigosa jornada. Partem, atentos a ciladas. Viajam sem descanso. Finalmente, chegam a um rio, que atravessam a pé, com água gelada pela cintura. Pisam, agora, em solo polonês. Trêmulos de frio, alcançam uma casa previamente indicada. Recebem alimentos, secam as roupas, descansam. Enfim, a liberdade. Estavam mais longe das garras do czar. À frente, a certeza de sacrifícios, riscos, aventuras. E também a esperança.

Corte para a cidade de São Paulo, 1966, palavra para Mina Klabin War-chavchik, 69 anos, primeira Klabin-Lafer brasileira, guardiã da história familiar, em depoimento sobre o pai, intitulado *Moissi Elkana de Poselvja*:

Refeitas as forças, cada um seguiu seu caminho e seu destino. Maurício foi a pé ou de carona em carroças eventuais, de cidade em cidade, através da Polônia [e Alemanha], procurando logo os rabinos e recebendo alguma ajuda, até chegar ao porto, onde, com o dinheiro zelosamente guardado para

esse fim, pôde pagar sua passagem para a Inglaterra, que era o seu ideal, pela reputação de liberalismo de que gozava naquele tempo.²

Na cabeça e no coração do moço Moissi, o sonho e o desafio de ajudar a família a escapar do antissemitismo, da insegurança, da opressão e da desesperança.

QUASE LENDÁRIO

Em família, dizem que o jovem Moissi ficou na memória da comunidade como figura quase lendária. Um moço valente e decidido, que tinha mente brilhante e rara força de vontade. Contam que, ainda em Poselvja, vítima de varíola, mandava amarrar as mãos em cadeiras colocadas de cada lado de sua cama, para não tocar as feridas do rosto durante o sono, apesar da dor e da coceira. Um modo martirizante, mas eficaz, de evitar as marcas deixadas pela doença. Depois, no terceiro incêndio da aldeia, teve atuação heroica. Salvou muitas vidas, inclusive de crianças. Por volta de 20 anos de idade, ao saber que recrutadores de soldados para o exército russo iam passar por Poselvja dentro de poucas semanas, fez jejum radical. Parou de comer e começou a beber vinagre. Era forte, tinha a idade apropriada para servir. Mais que pavorosa ameaça, isso era a quase certeza de morte em ações perigosas. Na melhor hipótese, quase impossível, significava prestar serviço militar durante dezoito anos, servindo ao regime opressor. Ficou tão magro, fraco e pálido que a equipe russa o dispensou por suspeita de tuberculose.

Em texto de 2001, os escritores Carlos Heitor Cony e Sergio Lamarão, que estudaram a Lituânia da época, relatam que, em situações mais dramáticas, os jovens a serem escolhidos preferiam mutilar-se, quebrando pernas ou braços, a fim de evitar o recrutamento obrigatório. E que foram também frequentes os casos de mutilação total, optando o jovem a ficar sem um pé ou sem um braço a servir ao exército.³

Leon Klabin foi o único dos cinco filhos de Samuel Lafer e Jenny Crystal que adotou o sobrenome Klabin em vez de Lafer. Ninguém sabe exatamente por quê. A hipótese predominante é a de que teria sido para escapar

do serviço militar russo. Seus irmãos Selman, Abraham Jacob, Mina e Feiga assinavam Lafer.^{iv}

RAÍZES

Como era o pequeno mundo lituano de Moissi e sua família sob a mão pesada do czar Alexandre III? Esse déspota governou a Rússia de 1881 a 1894, comandando um regime implacável com os adversários e as minorias. Cristão ortodoxo radical, infernizou a vida da população judaica.

Seu antissemitismo costuma ser atribuído a um suposto envolvimento de judeus no brutal assassinato de seu pai, o czar Alexandre II, em São Petersburgo, em março de 1881. Um jovem militante da associação populista *Narodovoltze* – Liberdade do Povo – jogou potente bomba junto aos pés do velho czar, que estava em pé, próximo à carruagem em que viajava. Morte terrível. As pernas dilaceradas, o estômago aberto, o rosto desfigurado, hemorragia intensa.

O filho e sucessor a tudo assistiu. Abalou-se, tremeu e temeu, revoltou-se para sempre. Decidiu que tudo faria para não ter o mesmo destino.

Assim que subiu ao trono, abandonou as reformas liberais conduzidas pelo pai, voltadas para a criação de uma monarquia constitucional. Optou pela contramão. Pelo fortalecimento radical da autocracia. Sua política de russificação e proselitismo ortodoxo foi estendida a várias províncias, inclusive à Lituânia. A região de Vilna, destaque na comunidade judaica, era importante centro intelectual judeu do leste europeu. E, assim, um dos principais alvos da repressão antisemita.

Com Alexandre III, em vez da liberalização, veio a supressão de liberdades civis e contundente repressão militar e policial. Arbítrio, violência e intolerância com minorias e quaisquer grupos rebeldes, críticos ou inconformados com o regime. Sufocou os niilistas e os populistas. Um ambiente

^{iv} No Rio de Janeiro, em 22 de agosto de 1944, Wolff Kadischewitz Klabin recebeu um ofício da Delegação da Lituânia no Brasil. Em inglês, assinado por Frikas Meieris, encaminhava fotocópia autenticada de documento que provaria ser a Klabin uma família multissecular e das mais antigas da Lituânia. Menciona, também, a existência, no Distrito de Uténa, Lituânia, de uma fazenda Klabin e de uma aldeia Klabin. Fonte: acervo de Daniel Klabin.

psicossocial e político apavorante para os judeus. Vida desassossegada, de sobressaltos, de ausência de perspectivas alentadoras, de brutalidade e instabilidade. De insegurança, injustiça, perdas, matanças.^v

A emigração passou a ser a única alternativa sensata para a família de Leon Klabin.

POGROMS

O czar limitou as profissões que os judeus poderiam exercer e proibiu que se tornassem donos de terras. Ampliou os direitos de proprietários nomeados, fortalecendo seu papel nos governos locais.

A partir da primavera de 1881, surgiram ataques coletivos violentos a pessoas e famílias judaicas. Saque, inviabilização de negócios, destruição de casas e outras propriedades. Ameaças, perseguição, espancamento, estupro, roubo, morte.

Eram os *pogroms*, vocábulo russo associado a causar estrago, destroçar, devastar. Na realidade, covardes agressões e assaltos de base racial, violência contra os judeus. Muitas aldeias foram arrasadas. Não havia segurança nem liberdade. A emigração disparou. Principalmente rumo aos Estados Unidos e ao Canadá. Na América Latina, os principais destinos foram a Argentina e o Brasil.

Estima-se que cerca de 2 milhões de judeus emigraram da Rússia e região entre 1880 e 1920.

Em texto de 2019, o cientista político, tradutor, escritor e pesquisador Fernando Klabin, sobrinho-bisneto de Maurício, registra que, no fim do século 19, o representante diplomático dos Estados Unidos na Rússia, Andrew D. White, “nos legou o seguinte relato sobre os judeus russos: ‘Fração ínfima entre eles é rica; poucos são os que dispõem de certo conforto. Enorme maioria vive na pobreza, e parte considerável simplesmente em miséria, no limiar da fome’”.⁴

^v O sofrimento vai ser renovado no século 20. A comunidade judaica lituana será quase extinta durante a ocupação do país pelas tropas nazistas, de 1941 a 1944.

UMA SÓ FAMÍLIA

Como viviam os aldeões Klabin-Lafer naquele mundo tosco, pobre e assustador?

Começo dos anos 1880, novamente a aldeia de Poselvja [o *shtetl* de Pod-Zelwa], próxima a Vilna, capital lituana. Casas feitas de troncos de madeira com telhados de palha, ruas revestidas de tábuas. Na única pracinha, uma sinagoga, também de madeira, e um poço de água comunitário. No verão, muita poeira. No inverno, muita lama. A administração, instituída pelos russos, está a cargo do *staroste*, uma espécie de “coletor de impostos” e “prefeito”, chefe do autogoverno comunitário. Cabe-lhe cobrar tributos, zelar pela segurança, prestar contas, cuidar de tudo. Falam o iídiche, idioma derivado de dialetos do alemão, acrescidos de vocábulos hebraicos e de línguas eslavas.

Há informações de que parte dos Lafer, ao mudar-se para um lugar conhecido por Klabinias, local de uma grande floresta, teria adotado o nome Klabin para identificar-se. Esse recurso era utilizado para tentar escapar da prestação de longo serviço militar obrigatório imposto pelo czarismo aos judeus.

Cony e Lamarão constataram que os Lafer, família numerosa, formavam com os Klabin um tronco familiar único: os Klabin-Lafer. Como Klabin era um lugar, presumiram que a família Lafer tenha se originado e radicado em Klabin, adotando o nome do local para designar o ramo da família Lafer ali instalado. No final do século 19, já havia em Vilna membros do tronco comum que se assinavam Lafer, outros que se assinavam Klabin e ainda outros que adotavam Klabin-Lafer. A eles se juntariam, por casamento, outras famílias, como os Kadischewitz.⁵

Rio de Janeiro, 27 de agosto de 2015, palavra para Daniel Miguel Klabin, engenheiro pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil, membro do conselho de administração da Klabin S.A.:

Klabin era o nome de uma propriedade [Klabinias]. Naquele tempo, quando emigravam, costumavam colocar, após o seu nome, o lugar de onde vinham, para se reconhecerem no mundo. Foi assim que surgiu Lafer de Klabin e, depois, Lafer e Klabin.

Na virada do século, existiam em Vilna e cidades vizinhas pessoas com sobrenomes Kadischewitz Lafer, Kadischewitz Klabin e Kadischewitz Klabin-Lafer.⁶

Os Klabin-Lafer dedicavam-se principalmente ao comércio de mercadorias agrícolas, de alimentos, de tecidos, de ferramentas. Transacionavam com os pequenos proprietários e camponeses, que cultivavam o campo e cuidavam das criações. Compravam deles para vender nas cidades. Tinham presença dominante na pequenina aldeia, comunidade praticamente fechada. Assim, mesmo sujeitos à repressão do czarismo e dos próprios lituanos, conseguiam preservar suas tradições e cumprir os cultos e ritos religiosos judaicos.

No início da década de 1880, o *staroste* de Poselvja era o rabino Leon Klabin, homem de pequena estatura, olhos muito vivos, basta barba branca. “Meu avô era muito religioso. Estava sempre de solidéu, de chapéu, não se descobria”, dirá a neta Ema Gordon Klabin muitas décadas depois. Casado com a valente, pequenina e rechonchuda Chaia Sarah Papert Klabin, era reconhecido doutor da religião israelita, expoente no conhecimento e interpretação das Santas Escrituras, líder religioso.

O casal teve 11 filhos. Mas apenas cinco sobreviveram: a menina Nessel e os meninos Maurício, Luiz, Hessel e Salomão. Numa parte da frente da casa, como era comum, a família mantinha sortido comércio. Cereais, barris de chucrute, arenques, doces, utensílios agrícolas, tecidos e outros bens demandados pelos habitantes de Poselvja e proximidades. Uma espécie de bazar e empório, voltado para as necessidades das famílias locais e dos camponeses da região. Sarah participava intensamente. Era comum que grandes doutores, absorvidos pelos estudos religiosos, pouco contribuíssem para a geração da renda familiar.^{vi}

^{vi} Mina Klabin Warchavchik relata curiosa passagem sobre os avós paternos: “Sarah, mulher corajosa, ouvindo uma noite gatunos entrarem na loja, armou-se de uma vassoura e pôs os assaltantes em fuga, enquanto o marido se escondia debaixo da cama”.

JUDAÍSMO

São Paulo, 13 de dezembro de 2016, espaço para o médico Manuel Mindlin Lafer, filho de Celso Lafer.

Ele explica que o termo judaísmo diz respeito ao acervo religioso, cultural, ético, político e histórico dos judeus. Faz referência a uma das doze tribos dos filhos de Jacó, a de Judá, que não se dispersou com a conquista do Reino do Norte pelos assírios. Ela predominou no Reino do Sul de Israel até o exílio na Babilônia, posteriormente Pérsia, atualmente Irã e Iraque, onde os judeus permaneceram a maior parte de sua história: do século 5 antes da Era Comum ao século 10 da Era Comum. Eles são também conhecidos como hebreus, em referência a Eber, descendente de Noé e ancestral biológico e espiritual de Abraão.

Esclarece que a religião judaica consiste numa tradição oral, baseada na Torá, termo que tem como significados lei e ensinamento. Pode fazer referência, de modo restrito, ao Pentateuco, os livros conhecidos no Ocidente como Gênesis, Êxodo, Levítico, Números e Deuteronômio. Ou, de modo mais abrangente, aos 24 livros do cânone judaico (juntando-se a oito dos Profetas e onze dos Escritos). Ou também, de forma ainda mais abrangente, incluindo o Talmude, a tradição oral, o guia de procura da verdade, aplicada a todos os campos do conhecimento e de conduta. Passou a ser escrito em função das perseguições sofridas que poriam em risco sua sobrevivência, mas é atualizado a cada geração.

O doutor Manuel Lafer destaca que o judaísmo é a única religião baseada na injunção do estudo, compreendido como ensinar e aprender, na mesma obrigação, traduzida em ações e comportamento em todos os campos da vida. E que tem, em sua especificidade e “diferença” em relação aos outros povos, um compromisso com toda a humanidade e com o aperfeiçoamento do mundo.⁷

RABINO MOISSI

Bíblia: “Eu vos tomarei por meu povo e serei o vosso Deus”.

De novo Poselyja. Maurício privilegiou o estudo da religião. Talentoso e aplicado, recebeu educação rabínica. Conhecia bem o Talmude.

Estudou e aprendeu tanto que, ainda jovem, conseguiu credenciar-se como rabino. Dedicou-se também ao estudo de línguas e das letras. Dominava bem o idioma russo. Dos pesquisadores e escritores Egon Wolff e Frieda Wolff: “Maurício era autodidata, falava sete línguas”.⁸

Desde o final da adolescência, trabalhou ao lado dos pais. Cooperava nas atividades de Leon e participava da operação e controle da lojinha.

Tudo importante, mas insuficiente para sua alma rebelde e empreendedora. Queria fazer mais, muito mais. Aproveitar boas oportunidades, realizar coisas novas, construir, prosperar.

É assim que, com apenas 25 anos, mergulha em empreendimento próprio. Coisa de altíssimo risco. Não por razões econômico-financeiras, mas por afrontar imposição do czar Alexandre III: a de que judeu não podia ser dono de terra. Maurício ignorou a regra e comprou de decadente e endividada família de nobres russos uma gleba coberta por densa floresta. Pretendia explorar e comercializar lenha e madeira. Deu tudo errado. Perdeu o patrimônio e a escassa liberdade. Denunciado pelos próprios vendedores, caçado pelas forças do czar, só lhe restou sumir do país. O regime era impiedoso, insuportável. Asfixiava, limitava, controlava tudo, matava.^{vii}

Há alguns males que realmente vêm para o bem. O drama de Maurício escancarou que passava da hora de os Klabin-Lafer emigrarem. Conhecer outros lugares e oportunidades. Buscar maior segurança, chance de viver melhor e de prosperar, ter liberdade.

Quase um século depois, Horácio Klabin, filho de Salomão Klabin, irmão de Maurício, escreverá: “Quem quisesse ter uma vida livre, digna e sem as humilhações tão frequentes no período, teria que deixar a Lituânia”. Ele confirma que os russos eram impiedosos com os judeus. Mandavam para a Sibéria, confiscavam suas propriedades, assassinavam. Diz que, no final do século 19, o serviço militar obrigatório no exército imperial, por não menos de 18 anos, era apenas uma das inconveniências.

^{vii} São Paulo, 7 de junho de 2016. [Declaração ao autor] Do professor Jacques Marcovitch, ex-reitor da Universidade de São Paulo, celebrado estudioso do empreendedorismo no Brasil: “Maurício Freeman Klabin – Moishe [Moissi] Klabin na Lituânia – cedo aprendeu a transformar adversidades em ativos, um dos traços dos pioneiros empreendedores”.

“Não se tratava apenas de fugir do serviço militar, mas de se negar a perder toda uma vida, muitas vezes literalmente, para o exército, e não ser obrigado a lutar, muitas vezes contra os próprios irmãos lituanos. A partir de 1864, proibiu-se aos lituanos escrever, ler e imprimir livros e periódicos com caracteres lituano-latinos.”⁹

Ainda Horácio Klabin:

Do chamado pelos antigos País do Ouro Setentrional ou País do Âmbar não restava sequer sombra, quando meus ancestrais resolveram deixá-lo, no final do século 19. O lituano, idioma mais antigo falado na Europa, não era oficial, e a Lituânia, sob o jugo do Império Russo, perdera todo o esplendor do reinado de Vytautas, o Grande, toda a importância da época em que fora o maior Estado da Europa, com um território que se estendia do mar Báltico ao mar Negro. [...] A Lituânia não é para nós sequer um retrato na parede. Nenhum de nós, que eu saiba, se considera um lituano fora de casa, como costuma acontecer com os descendentes de irlandeses nos Estados Unidos, por exemplo. Sua história continuou, mesmo que não interessasse muito aos membros de minha família. Para o bem ou para o mal, meu país passara a ser o Brasil.¹⁰

São Paulo, 8 de maio de 2015, palavra para Roberto Luiz Leme Klabin, conselheiro da Klabin S.A., bacharel em direito, empresário e ambientalista, filho de Samuel Klabin. Ele fez questão de visitar a Lituânia, terra de seus avós Salomão Klabin e Luba Segall Klabin. Impressionou-se:

Eu fui à Lituânia ver a origem da nossa família. Era para sair correndo de lá. A única coisa em que eu pensava era agradecer ao Maurício Klabin por ter nos tirado de lá. Agradecer a todos. Até porque, depois, o Hitler teria matado todo mundo. Mas, independentemente disso, ali é um lugar que não oferece boas oportunidades.¹¹

A propósito, em entrevista de 2012, Mauris Ilia Klabin Warchavchik, neto de Maurício Klabin, disse que Poselvja e outros povoados judaicos

foram “varridos do mapa a partir de 1917, quando militantes comunistas invadiram suas casas, roubaram seus bens e mataram ou desterraram os moradores para a Sibéria. Todos os Klabin já estavam no Brasil”.¹²

Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2012, novo trecho de diálogo com Daniel Miguel Klabin. Apaixonado por história, ele também visitou a Lituânia, de 10 a 12 de maio de 2008, com a mulher, Maria Izabel, a Bebel, os filhos David, Rose – mãe de Aya Klabin Lucato – e Amanda e o marido Eduardo Tkacz, pais de Max Klabin Tkacz e de Emma Klabin Tkacz. Foram assistidos por Regina Kopilevich, conhecedora da região e de sua história.

– Por que os Klabin-Lafer decidiram emigrar da Lituânia?

– *Porque os judeus eram implacavelmente perseguidos pelo czarismo. Pelo poder russo, pelo exército. Muitas mulheres eram sequestradas e obrigadas a servir a oficiais e soldados russos. E os homens eram bucha de canhão no exército do czar. Era cruel, brutal, intolerável. Então minha família emigrou.*

O primeiro foi Maurício, que morou antes na Inglaterra.

– Como foi a viagem de 2012 à região da antiga Poselvjā?

– *Visitamos os lugares, vimos tudo. Me deu um aperto no coração! Imaginei meu pai [Wolff Kadischewitz Klabin], ainda menino, sendo colocado pela família em um navio com destino a São Paulo. Era uma viagem longa, arriscada, sofrida, terrível. Era uma aventura!*

A aventura de Maurício vai se transformar no primeiro e mágico passo de libertação de toda a família. A emigração, agora, dependia apenas da criação de condições e meios mínimos para deixar o inferno imposto por Alexandre III. Sair da Lituânia passara a ser sonho e prioridade de todos.¹³

Para Maurício, escafeder-se dali era questão de vida ou morte.

Capítulo 2

Homem livre

Perseverante, prático, engenhoso, criativo. Na Lituânia, era o Moissi Elkana de Poselvja ou, em iídiche, Moische El-Chono Klabin. Mas agora, feliz com o sucesso da escapada e da viagem, embriagado de esperança, estava eufórico com a liberdade. Tanto, que pretendia incorporar essa palavra até ao próprio nome.

Será que um jovem imigrante judeu pobre, fugitivo da Lituânia, nascido e criado na aldeiazinha de Poselvja, lugar de economia rudimentar, poderia vencer na opulenta Inglaterra vitoriana de tantas indústrias e de tanto poder?

Mal dá para imaginar a angústia de Maurício durante a viagem e, pior ainda, na chegada. Provinciano, fugitivo de miúda aldeia, sem habilidade profissional definida, sem toda a papelada exigida de imigrantes, sem pleno domínio do inglês, talvez sem referências em Londres.^{viii}

Ninguém sabe ao certo como conseguiu entrar e ficar. Tinha facilidade para adaptar-se e conviver. Isso o ajudará muito a vida inteira. Terá contado com algum apoio e orientação da comunidade judaica nos primeiros tempos?

Também não se sabe como conseguiu trocar de nome. Aposentou definitivamente o Moissi Elkana de Poselvja. Passou a assinar Maurício F. Klabin. O F é da palavra inglesa *freeman*, homem livre. Klabin veio do pai, Leon Klabin.¹⁴

^{viii} Na memória oral da família, há notícia de possível presença de parentes de Maurício em Londres, ligados a Chaia Sarah, sua mãe, que o teriam acolhido e ajudado.

E agora Maurício F. Klabin, futuro fundador do conglomerado empresarial brasileiro Klabin?

FAZER A AMÉRICA

Londres, capital econômica mundial, 1885. Chega um discreto imigrante judeu lituano de 25 anos, solteiro, altura mediana, boa aparência, corpo atlético, apreciável instrução. É adaptável, gosta de conversar. Mostra presença de espírito, senso de humor. A alma é rebelde e libertária. Tem grandes sonhos, projetos, vontade e disposição de empreendedor. Mas é pobre.

A cidade, capital da nação mais rica do mundo, berço da Revolução Industrial, resplandece. Vive a Era Vitoriana, o longo reinado da rainha Vitória, iniciado em 1837, que se estenderá até sua morte, em 1901. Período de vigoroso crescimento econômico, mudanças estruturais, intenso florescimento cultural e científico. Tempo da longa supremacia econômico-financeira e militar da Grã-Bretanha, com forte presença colonial em todo o planeta.

Muita riqueza e poder, muita atividade, muitos avanços, muitas oportunidades para muitos. Mas não para o empolgado e esperançoso Maurício, que traz míngua dos recursos materiais. Quase nada.

Persistente, mesmo sem capital ele sonha com negócio próprio e sucesso financeiro. Quer ser seu próprio patrão. Sabe que, se se acomodar como empregado, ainda que progrida depressa, não vai amealhar o patrimônio necessário ao projeto de libertação da família. Que precisa abrir novo caminho e novo mundo para ela. Está disposto a entregar-se ao trabalho até o limite de suas energias e de sua saúde.

Um desafio gigantesco, talvez invencível. A competição em Londres é acirrada. O mercado de trabalho está saturado e pressionado. Excesso de oferta de mão de obra. Desde o início da industrialização acelerada, a migração rural-urbana ganhara intensidade. Imigrantes, principalmente irlandeses e judeus da Europa Central, começaram a chegar em grande número. Vinham e ficavam. Geralmente pobres, aceitavam condições e salários ruins, aviltando ainda mais o mercado de trabalho, competindo com os nativos e neles despertando rejeição, agressividade, ódio. Havia

também as questões religiosas, como o catolicismo dos irlandeses e a diversidade do judaísmo.

A força do industrialismo tornara-se poderoso ímã de migrantes e imigrantes. Empreendedores sem apreciável capital próprio tinham pouca ou nenhuma chance de se estabelecer competitivamente. O poder econômico estava bastante consolidado, os melhores espaços ocupados.

Maurício bem que pelejou. Esforçou-se exageradamente. Aprendeu muito, mas não enriqueceu. Poupou tudo o que pôde, mas sua renda era pequena. Novamente a memória da filha Mina:

Chegando enfim a Londres, tratou de ganhar a vida o mais depressa possível. Depois de trabalhar durante algumas semanas no que se oferecia, e aprendendo um pouco de inglês, pôde alugar uma carreta e comprar algumas mercadorias (chinelos, ao que consta), e saiu a vendê-las. Ganhou miseravelmente a vida e cedo viu que nenhum futuro teria na Inglaterra. Tinha ele, então, 24 ou 25 anos.¹⁵

Situação difícil. Solteiro, longe da família, marcou passo em Londres por cerca de quatro anos. Mas não se desesperou. Concluiu que ali não mudaria de vida. Não havia mesmo boas perspectivas para um imigrante com seu perfil e em sua situação.^{ix}

Corria o ano de 1889. Não podia nem queria voltar à Lituânia e não valia a pena ficar na Inglaterra. Hora de abrir o coração e a cabeça para outros ares e possibilidades. Como a inserção num país tropical distante, exótico e um tanto extravagante, de tamanho continental e população pequena. Uma economia de alto potencial, mas incipiente, baseada na monocultura do café, no latifúndio e na escravidão, uma crueldade que acabara de acabar.

^{ix} São escassas as informações sobre Maurício nesse tempo em que viveu em Londres. Resumem-se, praticamente, ao depoimento da filha Mina, em 1966. Do pouco que se sabe, fica a impressão de que lutou muito para sobreviver com dignidade. Sua opção de embarcar na grande aventura de atravessar o Atlântico, com passagem gratuita de terceira classe, para mergulhar no distante e desconhecido Brasil, é clara indicação disso. Mas é evidente que agora chegará mais preparado. Não é mais aquele jovem fugitivo interiorano vindo da minúscula e remota Poselva. Amadureceu na grande cidade, acumulou experiência de vida e negócios, soube assimilar tesouros da cultura inglesa, inclusive a língua. Isso lhe será muito útil.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin / Foto do The City Studio-Emberson, Londres, entre 1885 e 1889.

Tudo começou com Maurício.

Um vastíssimo e diversificado campo de boas oportunidades, onde quase tudo está por ser feito. Uma terra com afeição de bons braços e de boas cabeças para construir o progresso.

Depois da Abolição, a necessidade de trabalhadores era tão crítica que o historiador Sérgio Buarque de Holanda, ao analisar a questão quase 100 anos depois, registrará que, entre as propostas mais curiosas para a solução do problema, “pode citar-se a de um político e escritor que chegou a sugerir, com toda a seriedade, a domesticação de macacos, os quais, depois de devidamente adestrados, poderiam eficazmente auxiliar o plantio e a colheita do café”.¹⁶

Situação oposta à da Inglaterra. Melhor solução: importar mão de obra europeia, mediante estímulo à emigração. É o período da chamada Grande Imigração para o Brasil, que vai se estender até o princípio da Primeira Guerra Mundial, em 1914.^x

O Brasil vai entrar definitivamente na vida e na obra de Maurício e da família Klabin-Lafer.

Dizem que milagre é efeito sem causa. E que toda grande coincidência é um milagre em que Deus prefere ficar anônimo. Será? O fato é que, em meados de 1889, a sorte de Maurício começa a mudar. Por acaso, depara com anúncio brasileiro num jornal londrino. Oferecimento de viagem e alojamento de graça, com facilitação da papelada e inserção garantida na agricultura de São Paulo.

Era uma hipótese tentadora para alguém na situação dele. Trecho de propaganda impressa da época, assinada pela Companhia Agrícola Fazenda São Martinho, de Martinho Prado, então o maior produtor de café do país: “Entregando 60% de sua colheita de café, durante dez anos, uma família de lavradores se tornará proprietária de um lote com dez mil pés de café, casa e mais quatro alqueires de terras de cultura”.

Maurício se entusiasma. Decide pular de corpo e alma na doida aventura de “Fazer a América”. Uma opção arriscadíssima, mas atraente e necessária. Recomeçar tudo no Novo Mundo. Tentar a sorte, melhorar de vida e, quem sabe?, criar condições para empreender e enriquecer? Fazer a América, mas sem deixá-la depois. Estabelecer-se no Brasil com toda a querida e sofrida família.^{xi}

^x Desde a proibição do tráfico de escravos, em 1850, a escassez de mão de obra na lavoura cresceu sem parar. Em 1872, havia 1,5 milhão de escravos dentre os 10,1 milhões de habitantes do país; em 1888, eram 700 mil escravos, numa população total de 14 milhões. Estimular a vinda de imigrantes passou a ser uma prioridade cada vez maior. Entre 1870 e 1920, o Brasil recebeu 3,3 milhões de imigrantes. Cerca de 2,5 milhões foram para São Paulo, sendo 42% italianos. Vieram pouquíssimos judeus nesse tempo. Também como imigrante, Maurício foi pioneiro.

^{xi} No caso da América Latina, houve imigração em massa entre as últimas décadas do século 19 e as três primeiras do século 20. Destinos principais: Brasil e Argentina. Foi o auge do sonho imigrante de fazer a América. Na América do Norte, os imigrantes buscaram principalmente os Estados Unidos.

Capítulo 3

A longa travessia

A lista-se, vende quase tudo o que possui. Compra 20 quilos de excelente tabaco, papel e instrumentos de preparar cigarros. Espreme tudo num grande baú, junto com suas melhores roupas, uma almofada e um cobertor, panelas, chá, um bule, talheres, louças e alguns alimentos. No bolso, algumas libras esterlinas.

É com esse patrimônio magro que embarca na terceira classe de insalubre transatlântico rumo ao Brasil. Na alma, certamente, muita esperança e a sensação de desafio e de aventura. Mas, também, incerteza e insegurança. A lembrança de lendas de arrepiar. Dos relatos de doenças fatais, armadilhas e perigos do mar e da terra, sofrimento, mortes. De outro lado, muitas histórias de heroísmo, coragem, sucesso e riqueza.

Terceira classe: travessia incômoda, penosa, desgastante. Desconforto, sujeira, angústia, espaço exíguo, excesso de passageiros. Enjoos, enfermidades, perdas. Condições precárias de higiene, serviços de saúde quase inexistentes. A comida de baixa qualidade favorecia o aparecimento de doenças, principalmente estomacais e intestinais. Náuseas, vômitos, diarreias. Mortes não eram raras. Jogavam os cadáveres no mar. Não havia como conservá-los no navio.

Novamente Mina:

A coragem que herdou da mãe decerto o ajudou, e tinha espírito pioneiro, para rumar assim, sozinho, para o desconhecido. A bordo, provavelmente numa embarcação a velas, pois que a viagem durou três meses, a vida

não era de rosas. No porão, onde os imigrantes eram amontoados, não se respirava, tudo fechado por medo dos vagalhões. Quando não chovia, os imigrantes preferiam dormir sobre seus sacos de palha, no convés. A comida era horrorosa, mas a maior parte dos imigrantes, sabendo disso, tinha trazido conservas, salsichões, queijos e carne salgada para ajudar no cardápio. Pior passavam os judeus, que não comiam carne de porco. Passavam a batatas, ovos e chá, que cozinhavam sobre o convés.¹⁷

Ela também conta que Maurício encontrou “companheiros de raça e de aventura, Isaac Solitrenik e um Tabacow entre eles”. E que havia muitos boatos. Por exemplo, que assim que desembarcassem, seriam presos e levados, como escravos, para trabalhar em fazendas. [Então] “Organizaram, liderados por Maurício, as defesas, dividindo-se em grupos de combate. Felizmente, nada disso foi necessário, pois a escravatura tinha sido abolida em 1888.”

O desembarque foi em Santos, ainda em 1889, princípio da República, proclamada em 15 de novembro.

Surpreendente descrição de Maurício ao desembarcar: “Aos 29 anos, seu paletó preto de fina casimira, o cavanhaque alinhado e os olhos vivos e observadores diferenciavam-no claramente das centenas de imigrantes que desciam dos navios. Era o início das grandes imigrações, vinham substituir os escravos nos trabalhos da lavoura, indústria e pequeno comércio”.¹⁸

A febre amarela tinha chegado a Santos. Assim, Maurício e seus companheiros atravessam a cidade rapidamente e seguem para São Paulo. Mina: “Se a cavalo ou a pé, ou se o trem já existia – isso é preciso apurar”.

Pesquisa para este livro apurou que Maurício fez Santos–São Paulo de trem. É que já operava rotineiramente, desde 1867, a São Paulo Railway Company (SPR), rebatizada pelo povo de “Inglesa” ou “Santos–Jundiá”, porque ligava Santos a Jundiá, com passagem por São Paulo. Aí, normalmente, os recém-chegados eram levados para a Hospedaria de Imigrantes, no Brás, onde aguardavam a ida para as fazendas ou encaminhamento a indústrias e serviços urbanos. Mas não foi encontrado registro ou qualquer sinal de passagem de Maurício Freeman Klabin por lá. É provável que tenha desembarcado e permanecido na capital paulista.

A febre amarela causava pânico pelo sofrimento e alto grau de letalidade. Então epidêmica no Rio de Janeiro, é uma doença infecciosa grave, causada por vírus transmitido pelo mosquito *Aedes aegypti*, o mesmo da dengue. Seus efeitos são devastadores. Febre alta, dor de cabeça, vômitos e insuficiência renal, diarreia, convulsões e delírio, hemorragias internas e coagulação intravascular. Matou milhares de pessoas, transformando-se no maior e mais urgente problema de saúde pública do país. Foi contida ao longo das duas décadas iniciais do século 20, mediante rigorosa campanha de erradicação do mosquito e vacinação em massa conduzida pelo cientista e médico sanitário Oswaldo Gonçalves Cruz.

SÃO PAULO, ANOS 1890

A forte imigração transformou profundamente a bela e provinciana São Paulo do início dos anos 1890.

Principal destino nacional de duradouras correntes, saltou de cerca de 40 mil habitantes, por volta de 1880, para mais de 65 mil em 1890; 240 mil em 1900; 579 mil em 1920, e um milhão em 1934.

Quando Maurício chegou, no final de 1889 e do Império, o país vivia forte efervescência política. O longo e penoso processo que culminara na abolição da escravidão, formalizada em 13 de maio de 1888, além de favorecer a imigração, contribuía para desestabilizar o reinado de dom Pedro II. A crise avançava. Em 15 de novembro de 1889, o velho marechal Deodoro da Fonseca, notório monarquista, proclama a República, coroando golpe político liderado pelo poder militar. Coisas da política e do poder à brasileira. O imperador exila-se na França.

Primeiro presidente, o velho Deodoro fez um governo difícil e curto, que terminou com sua renúncia, em 23 de novembro de 1891. Tempo de transição e de mudanças. Nova forma de governo, equacionamento da federação, acomodação do novo quadro econômico-social e de poder. Cresce, vertiginosamente, a classe de trabalhadores assalariados. Primeiros passos dos Estados Unidos do Brasil. Regime federativo, liberal e oligárquico, fortemente influenciado pela burguesia do café.

NATURALIZAÇÃO

Conforme decreto do governo republicano de 14 de dezembro de 1889, todos os estrangeiros residentes no país em 15 de novembro de 1889 passariam a ser considerados brasileiros, exceto se formalizassem, no prazo de seis meses, o propósito de conservar sua nacionalidade. Foi a chamada Grande Naturalização.

Cony e Lamarão relacionam essa legislação à data de entrada de Maurício: “É com base nesse decreto republicano que se deve situar a chegada de Maurício Klabin depois de 15 de novembro de 1889, quando o país já vivia sob o regime republicano. Isso pode ser comprovado pelo seu pedido de naturalização, datado de 9 de maio de 1904, que seria desnecessário caso tivesse entrado no país até 15 de novembro de 1889, de acordo com a lei brasileira”. Na página 4 do seu depoimento, ao relatar passagem da viagem transatlântica do pai, Mina Klabin registra: [...] “a escravatura no Brasil já tinha sido abolida em 1888”. Há uma foto de Maurício em Londres, datada de 1888.

OPORTUNIDADES

Apesar da efervescência e das dificuldades políticas nacionais, a cidade de São Paulo vivia período de intenso crescimento, fértil em oportunidades. Razões principais? Sua localização estratégica diante da infraestrutura existente e o esplendor e os reflexos da economia cafeeira, inclusive como transferidora de renda para o setor urbano. A capital era um ímã de imigrantes e migrantes, inclusive ex-escravos em busca de trabalho remunerado.

O café garantia o crédito internacional, gerava divisas para toda sorte de importações, puxava investimentos industriais voltados para a substituição de importações. Sua produção e força alargaram o mercado de manufaturados e viabilizaram e induziram a execução de projetos privados e públicos importantes, caso das estradas de ferro.^{xii}

^{xii} O saudoso historiador norte-americano Warren Dean, autor do clássico *A industrialização de São Paulo*, publicado em 1971, considera o café decisivo no veloz desenvolvimento industrial

No início de 1890, a nova cidade de Maurício Freeman Klabin tinha apenas 65 mil habitantes. Nascida em 1554, em torno de colégio fundado por jesuítas, era a quinta capital brasileira em população, abaixo de Rio de Janeiro, Salvador, Recife e Belém. A vinda do futuro fundador da Klabin coincide com o início de vigoroso processo de expansão e progresso econômico. Surgem muitas indústrias.

Como visto, São Paulo entra no século 20 com quase 240 mil habitantes. Crescimento demográfico de 268% em apenas uma década. Torna-se a segunda maior cidade brasileira, superada apenas pelo Rio de Janeiro, capital da República.

Ótimo lugar e ambiente para um imigrante motivado, inteligente, instruído e empreendedor fazer a América. Cidade de muitas oportunidades, em desenvolvimento acelerado, receptiva aos imigrantes, sem o alto grau de antissemitismo então presente em Londres. De sua filha Luiza Klabin Lorch: “Papai logo gostou muito do país. Foram muito bem recebidos, não tinha antissemitismo, não tinha nada. Para ele, vindo da Rússia, isso era um paraíso, não é? Liberdade, podiam falar, podiam viver. Não tinham medo de nada, não precisavam ter. Ele sempre dizia: ‘Eu escolhi São Paulo, porque não tinha catástrofes naturais, não tinha epidemias...’”.¹⁹

Maurício chega com seu patrimôniozinho de nove libras esterlinas e o baú com objetos de uso pessoal, 20 quilos de bom fumo, ferramentas e papel de fazer cigarros. Pouco sabia daquele promissor e vasto mundo nascente, tão diferente da sua dominada, sofrida e oprimida Lituânia e da poderosa e, no seu caso, frustrante Inglaterra.^{xiii}

paulista dessa década em que Maurício Klabin chegou e também da anterior. É que as transformações sociais que a economia cafeeira permitiu beneficiaram extraordinariamente as primeiras fábricas. Além de revolucionar o mercado de trabalho, ela induziu a vinda de quadros técnicos e contramestres europeus para superintender as plantações, construir estradas de ferro, fazer treinamento nos novos institutos de educação superior de São Paulo. Dean enfatiza que, em sentido mais profundo, tudo isso é causa da industrialização. Acresça-se a atração de imigrantes com perfil empreendedor, como, por exemplo, o próprio Maurício F. Klabin e Francesco Matarazzo, imigrante italiano de 1881, construtor do maior e mais diversificado império empresarial da América Latina.

^{xiii} São Paulo, 7 de junho de 2016. Do professor Jacques Marcovitch ao autor: “Libertou-se da violência dos *pogroms* para atravessar Polônia, Inglaterra e o Atlântico e iniciar, sem recursos, uma nova vida em São Paulo”.

Não conhecia ninguém ali. Pouco, quase nada, sabia daquele campo fértil de esperança em que agora pisava. Onde morar e comer? Em que trabalhar? Não falava as línguas dominantes: o português, o italiano e seus dialetos. Precisava de ajuda. Que fazer?

Capítulo 4

Peixe na água

Em 1889 já havia uma comunidade judaica organizada em São Paulo. Maurício busca contato. Descobre que quase não há *ashkenazim* – judeus procedentes da Alemanha, norte da França, Europa Central e Oriental –, como ele próprio. Mas encontra *sepharadim*, descendentes de judeus que viveram em Portugal e Espanha até o século 15 e depois se espalharam, chegando ao Novo Mundo.²⁰

Fala com Elias Elbas, chefe da comunidade. Consegue orientação e ajuda para se localizar e se ambientar.

Aluga um pequeno quarto de fundo de quintal. Acomoda-se o melhor que pode. Compra um colchão de palha de milho. O baú vira mesa. Um caixote é a cadeira. Pregos fincados na parede são o armário.

Usava-se pito de palha em São Paulo. Fumo de rolo picado, enrolado em palha de espiga de milho. Maurício, pioneiramente, começa a fabricar cigarros de papel fino no próprio quarto. Até então, só havia os importados da Europa. Muito caros, eram exclusividade da população abastada. A novidade faz sucesso. Vende todos os que produz nos albergues, empórios e também na rua. Junta algum dinheiro, aplica a metade na importação de mais papel e tabaco. Vida duríssima: só, sacrifica-se, economiza o máximo possível. Além de fazer e vender os cigarros, lava a própria roupa, prepara pessoalmente sua alimentação. Come principalmente pão, ovos e queijo. Bebe bastante leite e chá.

Consegue trabalho numa pequena papelaria e tipografia, situada na avenida São João, 63. Passa o tempo. A situação melhora dia a dia. Fala

razoavelmente o português. E já é conhecido e reconhecido na comunidade. Depois servirá como rabino em casamentos, rituais religiosos e outros eventos.

PATRÃO DE SI MESMO

Mina: “Contava ele que, ao chegar, lhe haviam oferecido trabalho como operário, com o alto salário de 10 mil-réis diários. Que ele sabia, porém, que uma vez começando a ganhar, nunca teria forças para se libertar e perder um dia de salário que fosse. Preferiu viver passando quase fome e esperar subir pelas próprias forças”.

Querida mesmo ser o seu próprio patrão. Emprego, sim, mas desde que não incompatível com seu objetivo de tornar-se empresário, empreender.

Além da prestação de serviços gráficos, a empresa importa e comercializa material de escritório. Pertence a um casal idoso, sem filhos. Maurício brilha. Como se viu, não era neófito em negócios. Participara do pequeno comércio da família em Poselvja. Ajudara em tudo, inclusive na escrituração. Tentara empreender, mas fora barrado pela repressão tsarista. Tinha tirado água das pedras das ruas e praças de Londres, comprando e vendendo de porta em porta para sobreviver. Era bom com números, escrevia corretamente, sabia comprar e vender, cativar os clientes.

Confiava em sua capacidade de trabalho, visão de futuro, intuição empresarial e percepção de oportunidades realmente boas e viáveis. Sem esses faróis, talvez nem tivesse vindo.

Domina o ofício de tipógrafo, ajuda a cuidar da contabilidade e das vendas. Alcança boa fluência no português, o que ajuda muito. O domínio do inglês é também útil. Desfruta de crescente liberdade de ação. Aprende bastante sobre papel, produto importado, o que lhe será utilíssimo no futuro. Informa-se mais e melhor sobre São Paulo e o país. O Brasil tinha cerca de 14,5 milhões de habitantes. Tenta conhecer e compreender melhor a realidade econômica, política e social em que vive e trabalha. Esforça-se, constrói bons relacionamentos, amplia a clientela. Sente o dinamismo da incipiente economia industrial, a intensa expansão urbana. Percebe

o crescimento firme da própria tipografia e dos artigos da papelaria, quase todos importados. Pensa no que podia ser produzido internamente. Atua como empregado comum e como executivo. Domina tudo, cresce, impõe-se. Economiza sem parar. Junta pequeno capital, torna-se sócio proprietário. Viaja pelo interior paulista, vende muito, aumenta o faturamento da firma.

Os negócios iam muito bem. Mas os proprietários queriam aposentar-se. Afeiçoados a Maurício, agradecidos pelo seu esforço e contribuição, propõem que ele compre todo o negócio. Oferecem condições vantajosas, com o pagamento diluído em muitas prestações de valor razoável. Ótima oportunidade. Assume tudo, trabalha mais ainda. Entra pela noite, entrega-se. Consegue liquidar toda a dívida.

Está finalmente por conta própria. Uma grande vitória: em pouco tempo, seu pequenino capital inicial evoluíra para a totalidade do patrimônio de respeitável pequena empresa no centro da cidade, apreciável fonte de renda.^{xiv}

Suas aspirações começam a virar realidade. É agora empresário, patrão de si mesmo. Está dentro de seu velho sonho profissional, metido no ambiente de negócios. Peixe na água. Sabe movimentar-se com naturalidade e desenvoltura naquele meio. É o faz-tudo do empreendimento. Está feliz com a conquista. Mas não tira o pensamento de sua gente na Lituânia nem os olhos do futuro.

Compreende o clima favorável a novos negócios, a disparada da economia paulistana. Vê que pode e deve expandir e diversificar a firma, mudar de escala, desenvolver outros projetos. Pensa grande, enxerga longe. Coisa de empresário pioneiro, modernizador, atento a oportunidades e inovações. Cabeça de empreendedor. Será sempre assim.

Samuel Roder, arquiteto russo nascido em Kiev, em 1894, que atuou em São Paulo, disse, em depoimento reproduzido em 1983, que conhecia Maurício Klabin e seus irmãos. “Me encontrava com ele na rua, conversávamos, ele falava russo, ficávamos parados. Era muito bom homem, o Maurício, muito inteligente. Foi ele quem fez a firma. Ele criou tudo.”²¹

Mais recordações de Mina:

^{xiv} Warren Dean, *op. cit.*, p. 58: “A razão mais óbvia da preponderância de imigrantes no comércio, muito embora não explique a propensão deles para a manufatura, é a ausência quase completa de um quadro de paulistas nativos com um estilo de vida urbano”.

Passou a ganhar e a economizar dinheiro. Já estava no Brasil havia uns sete ou oito anos [...] quando resolveu mandar vir a família. Já tinha alugado parte de um casarão na travessa dos Carmelitas, mobiliado com o indispensável, e, estando já com quase 35 anos, pensava em casar-se, depois da vida de sacrifícios que levava.^{xv}

Esforça-se ainda mais, reorganiza tudo, fatura melhor. Cresce a tipografia e, mais ainda, a papelaria. Constrói prestígio pessoal, impõe-se. Está muito longe de ser um magnata. Mas ganha bastante dinheiro e o negócio é estável. Melhora muito de vida e de renda, poupa bastante. Era o sonho acalentado desde a fuga da Lituânia. Pode agora dizer que veio, viu e venceu em terra estrangeira. Que tem uma nova pátria. Está cada vez mais integrado à sociedade paulistana. Começa sua inserção na elite empresarial local.

Via longe e antes de quase todos, escolhia e fazia bem-feitas as coisas certas, criava e inovava. É nítido no pioneiro Maurício Klabin o perfil do que depois seria conhecido como “empresário schumpeteriano”, bem estudado e descrito por Joseph Alois Schumpeter, célebre economista austríaco que se radicou nos Estados Unidos. Trata-se do empresário inovador, com boa visão de futuro e disposição de correr riscos, atento e aberto a novas oportunidades, empreendedor, dinâmico, afeito a novas tecnologias. Promotor de avanços que fazem evoluir a economia, atizando a taxa de investimento e o crescimento real. Para Schumpeter, as inovações compreendem cinco categorias de fatores: fabricação de novo bem, introdução de novo processo de produção, abertura de novo mercado, conquista de novas fontes de matérias-primas e adoção de novo tipo de organização econômica.

Em pouco tempo, Maurício acumulou apreciável pé de meia. Hora de desenvolver novo e maior empreendimento, descobrir novos caminhos e oportunidades. Diversificar, aumentar a competitividade, ocupar mais espaço. Por que não juntar esforços e capital em projeto com parceiro de prestígio?

Tudo muito bem pensado, como era do feito dele. Mas, mesmo assim, a primeira tentativa de sociedade não foi longe.

^{xv} Entre 1917 e 1919, Maurício fará construir sua mansão familiar numa grande chácara, situada na rua Afonso Celso, Vila Mariana, ao lado do atual Museu Lasar Segall.

Capítulo 5

M. F. Klabin e Irmão

Apenas quatro anos depois de chegar a São Paulo com as mãos praticamente vazias, o agora já próspero Maurício iria empreender em sociedade com a família idealizadora e proprietária da melhor e mais tradicional firma paulistana de seu ramo. Para o mercado, a novidade era uma clara sinalização de sua capacidade de empreender, confiabilidade e solidez empresarial.

M. F. KLABIN & MARTIN JUNIOR

Anúncio no jornal *O Commercio*, edição de 1º de outubro de 1893: “Lithographia e Typographia, pautação e fabrica de livros em branco de M. F. Klabin & Martin Junior. Os proprietarios participam aos seus amigos e fregueses que se acham à disposição para todo e qualquer trabalho, tanto em lithographia como typographia, com brevidade, nitidez e a preços razoaveis. Rua das Flores, 49, S. Paulo”.

É o nascimento da M. F. Klabin & Martin Junior (Lithographia e Typographia, pautação e fábrica de livros em branco), sociedade de Maurício Freeman Klabin com Jules Martin Junior, filho do consagrado artista gráfico, engenheiro e abastado empresário Jules Martin. Desde 1888, Martin Junior substituíra o pai na condução da tradicional e respeitada Imperial

Lithographia, a vapor, na rua de São Bento. E também à frente de uma tipografia situada na travessa do Commercio.^{xvi}

O empreendimento durou pouco, menos de quatro meses. Em comunicado “À praça”, publicado no jornal *Correio Paulistano* de 27 de janeiro de 1894, os sócios declararam que, “de commum accordo, dissolveram amigavelmente a sociedade que tinham (...), retirando-se o socio de industria Martin Junior, livre e desembaraçado, ficando o activo e passivo a cargo do socio M. Klabin.”

Aos 34 anos, livre e apreciavelmente capitalizado, Maurício conclui que chegou a tão sonhada hora de trazer toda a família para São Paulo. De começar a empreender junto com os parentes. De *fazer a América* com eles, assumir de vez o Brasil.

MAURÍCIO & HESSEL

Maurício quer e precisa voar mais alto e mais longe. Funda, com o irmão Hessel, ainda em 1894, a sociedade M. F. Klabin e Irmão. Começou como tipografia [Empresa Graphica Klabin] e casa importadora de artigos para escritório. Funcionava na rua São José, 23.^{xvii}

Com apurado tino para negócios e visão de futuro, Maurício e Hessel ajustam e atrelam sua empresa à veloz locomotiva econômica paulistana da época. Acertam em cheio. Evoluem rapidamente. Logo passam a operar em patamar mais alto e escala superior. Importam e comercializam máquinas para copiar e escrever, além de matérias-primas. Fazem livros em branco, usados pelos comerciantes, repartições públicas e bancos. Vendem papel

^{xvi} O francês Jules Martin (1832-1906) chegou ao Brasil em 1868. Além de admirável litógrafo, pintor, professor e empresário, era engenheiro arquiteto de grande prestígio, formado pela Escola de Belas-Artes de Marselha. É dele, por exemplo, o projeto do Viaduto do Chá, Vale do Anhangabaú, Centro, inaugurado em 1892, principal cartão-postal de São Paulo durante várias décadas. Seu nome veio de extensa plantação de chá da Índia que havia nas proximidades.

^{xvii} E os dois outros irmãos, Salomão e Luiz? Pesquisa de Gilberto Carlos Leifert, bisneto de Luiz Klabin, revelou que Hessel Klabin esteve com eles nos Estados Unidos, mas voltou para o Brasil a chamado de Maurício. Anos depois, Salomão e o futuro marido de sua irmã Nessel, Miguel Laffer, também se associarão a Maurício e Hessel. Luiz naturalizou-se cidadão dos Estados Unidos.

de escrever comum e de seda, cartolina, mata-borrão, papelão e artigos diversos de escritório. Produzem impressos de vários tipos. Um sucesso. Já em 1894, a empresa apresenta altos lucros, resultantes de boa gestão, bons investimentos e mercado favorável.

“Cesse tudo o que a musa antiga canta, que outro valor mais alto se alevanta.” Hora e vez do coração. De Maurício se entregar a melindroso e prioritário empreendimento familiar. Precisa encontrar uma boa noiva. Mas como e onde?

Capítulo 6

Casamento e família

Havia costumes insólitos naquela época. Maurício escreve aos pais, pedindo que procurem moça de perfil adequado. Tem sorte. Eles encontram em Revitza, cidade russa, a prendada Bertha Osband, de 27 anos, professora, fluente em russo e hebraico, filha de Emmanuel Osband, “um comerciante de primeira categoria” que havia falido.^{xviii}

Feita a ponte, começa intensa troca de cartas e retratos. Brota simpatia, entendem-se, acertam o casamento.

Ela chega a São Paulo em 1894, acompanhada dos futuros sogros, Chaia Sarah Papert Klabin e Leon Klabin, e de outros familiares de Maurício, como sua irmã Nessel Lafer e o marido e primo Miguel Lafer, futuros pais de Horácio Lafer, nascido em 1900, e Jacob Klabin Lafer, de 1902. Depois virá Max Lafer, irmão de Miguel Lafer. Ele se casará com a prima Jenny Lafer, filha de seu tio paterno Selman Lafer e de Hasse Ryman, que chegaram em 1892. Vão todos residir no casarão da travessa dos Carmelitas.

^{xviii} Mina relata estranho fenômeno que teria acontecido com o pai de Bertha, Emmanuel Osband. Aos 40 anos, teve dificuldades insuperáveis nos negócios. Na véspera da falência, trabalhando a noite inteira, sentiu muito calor. Despejou uma jarra de água fria na cabeça e amanheceu cego. Acompanhado de Bertha, visitou oftalmologistas de grandes cidades europeias em busca de cura. Acabou gastando o que havia restado de seu patrimônio. De volta a Revitza, Bertha passou a dar aulas, provavelmente na escola judaica, para ajudar a família.

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin / Museu Lasar Segall, IBRAM, São Paulo, anos 1910.



Bertha e Maurício: namoro e noivado à distância, casamento em São Paulo.

SOB A LUZ DAS ESTRELAS

Bertha e Maurício casaram-se em São Paulo, ao ar livre, na noite de 1º de outubro de 1895, sob céu limpo, fartamente estrelado, na presença de grande parte da comunidade judaica paulistana. Padrinhos: o próspero comerciante Hugo Lichtenstein, judeu austro-húngaro, e sua mulher, Rachel Tabacow, filha de Nathan Tabacow.

Dois anos depois, 3 de outubro de 1897, nasce Mina, a primeira Klabin brasileira. O parto foi no próprio casarão. Bertha e Maurício tiveram mais três filhos: Jenny, de 1899; Luiza, de 1901, e Emmanuel, de 1902. O casamento civil ocorreu em 11 de junho de 1904, em São Paulo.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin / Museu Lazar Segall, Ibram-Mirac, São Paulo, anos 1910.

São Paulo, 1918: Maurício F. Klabin e família na mansão da rua Afonso Celso. Da esquerda para a direita: Luiza, Bertha, Mina, Jenny, Maurício e o caçula Emmanuel.

Em texto de outubro de 2019, o sociólogo, pesquisador e escritor José de Souza Martins, professor emérito da Universidade de São Paulo, considera Maurício Klabin muito mais do que uma pessoa. Que sua vida é a história da busca de um destino, de um lugar para ficar e não de um mero lugar para ganhar, um lugar para tornar realidade um jeito de ser no mundo. Não foi busca solitária. Foi uma busca de família. Lugar do casamento e da formação de sua família conjugal no marco das tradições que trouxe consigo para a nova terra. Lugar da formação de um patriarcado moderno e singular, uma comunidade familiar. De reconstituição e unificação da comunidade religiosa dispersa e desagregada. De confirmação da identidade sionista e das possibilidades inovadoras que há nela.²²

Bertha não se permitia luxo algum. Uma de suas distrações era jogar xadrez com o marido. Mandava para a família, em Revitza, tudo o que

conseguia economizar. Depois da perda da mãe, ajudou muitos familiares a imigrar para o Brasil e para a Inglaterra (Londres), caso de Philippe Osband e outros parentes.

Em 1898, desembarca no Brasil Wolff Zeev Kadischewitz, de sete anos, primo de Maurício Klabin, filho de sua tia paterna Feiga Zlata Lafer Kadischewitz e de Israel Heim Kadischewitz. Imigrante lituano, o menino chegou em companhia de Max Lafer, de 16 anos, também seu primo.^{xix}

Fugiam das dificuldades e dos sofrimentos da família, agravados pela morte do pai de Wolff, no início de 1897. É um menino muito ladino e paciente. Tem temperamento afável. Comunica-se com facilidade e simpatia. Começará a trabalhar muito cedo, por volta dos 10 anos.

O trabalho infantil era então comum, normal. E até visto como algo positivo, que permitia o aprendizado de profissão, o afastamento de maus caminhos, a melhoria significativa do orçamento de famílias pobres. A posição crítica e as propostas de mudança vão conseguir força décadas depois. Somente em 1919 será criada a Organização Internacional do Trabalho, com sede em Genebra. Daí em diante, o debate cresce. E começa a surgir a regulamentação.

Rio de Janeiro, março de 2016. O conselheiro Daniel Miguel Klabin confirma que seu pai, Wolff, embarcou na Lituânia, rumo ao Brasil, em 1898. Diz que, na chegada a Santos, “foi recebido por Maurício, que o levou para sua casa, em São Paulo, e o fez estudar até formar-se em contabilidade. Aqui, cresceu livre das perseguições criminosas do czar Alexandre III e, depois, dos nazistas de Adolf Hitler”.²³ Wolff fazia parte da família, porque sua mãe, Feiga, era Lafer, e seu primo Miguel Lafer era casado com Nessel Klabin, irmã de Maurício, ambos igualmente sobrinhos da própria Feiga.²⁴

Ou seja: o jovem Wolff ainda não assinava Klabin, mas nascera Klabin. Sua mãe era Klabin, irmã de Leon Klabin, o pai de Maurício. E, afinal,

^{xix} São Paulo, 13 de novembro de 2015, trecho de depoimento de Celso Lafer ao autor: “Wolff veio da Lituânia para o Brasil acompanhado por meu avô paterno, Max Lafer, sobrinho de sua mãe, Feiga Zlata”. Max viverá em São Paulo até o final da vida, em 25 de agosto de 1938. Tinha 56 anos. Foi sepultado no Cemitério Israelita de Vila Mariana.

Lafer e Klabin são uma só família. Tal como seu primo Maurício, o garoto adotará depois o nome Klabin. Assim: Wolff Kadischewitz Klabin.^{xx}

No depoimento, Mina confirma que Wolff Kadischewitz “passou a ser criado em casa de Maurício”. Acrescenta que, quando ele tinha 12 anos, iam juntos diariamente, a pé, à Escola Kuhlmann, “lá pelas bandas da rua Guayanazes”.²⁵

Nascido em 26 de dezembro de 1891, o comunicativo e sociável garoto Wolff trabalhará inicialmente no negócio tipográfico, com seu tio Leon Klabin, pai de Maurício. E, em seguida, em diversas atividades da Klabin Irmãos. Chamava a atenção pela facilidade de fazer amigos, manter contatos, negociar e, sobretudo, vender. Expressava-se em um português carregado de poderoso sotaque, fortemente influenciado pelo iídiche e o russo. Entendia-se bem com os clientes.

Dos 15 aos 25 anos, caixeiro-viajante, zanzará por centenas de praças do país, vendendo papéis e outras mercadorias. Nunca deixará de ser um vendedor. Inclusive de sonhos, ideias e empreendimentos da Klabin. De baixa estatura, cerca de 1,65 metro, tinha rosto bem-feito, olhos castanhos grandes e muito vivos, cabelos pretos penteados para trás. Cuidadoso com a aparência, vestia-se com sobriedade e elegância.

PRECOCIDADE

Em 22 de janeiro de 1907, aos 15 anos, Wolff escreveu, em iídiche, uma carta a Maurício, que estava na Europa. O texto chama a atenção pela objetividade e precoce argúcia comercial, especialmente quanto a possibilidades imobiliárias em diferentes bairros paulistanos. Sinaliza o nascente interesse dele por negócios e empreendimentos. Trechos:

^{xx} A adição formal do nome Klabin ocorrerá em 1936, resultado de processo perante a Segunda Vara de Órfãos, Ausentes e da Provedoria da Comarca de São Paulo. Advogado de Wolff: o primo, amigo e parceiro A. Jacob Lafer. Em mandado datado de 5 de março de 1936, o juiz de direito Edgard de Toledo Malta determinou ao oficial de registro civil e escrivão do Cartório de Paz do Distrito da Sé proceder “à competente averbação, pela qual fique constado do referido assento que o registrado é a mesma pessoa que passará a usar, de hoje em diante, o nome Wolff Kadischewitz Klabin ou, abreviadamente, Wolff Klabin”. Foi um fato marcante na vida de Wolff, que já dera o nome Klabin aos três filhos: Israel, Daniel e Armando, nascidos, respectivamente, em 1926, 1929 e 1932.

Na semana passada, fui em casa de um brasileiro, em uma chácara, e ele me contou que há, no Brás, um terreno de mais ou menos 250m², que pertence à Estrada de Ferro. Eu comecei a procurar mais e achei, perto da Terceira Parada, um pedaço de terra que pertence a um banco. Este terreno vale 1 mil-réis o metro quadrado. [...] Quanto ao terreno da Mooca, posso lhe escrever que o governo não trabalha muito rápido agora e, por isso, ainda não chegaram a seu terreno. Com referência à Vila Mariana, não há nenhuma novidade especial. Constrói-se, mas muito devagar. Da rua da Consolação, consegui alugar a segunda metade da chácara. Agora só faltam os 25 pequenos armazéns, mas penso que vou alugá-los em pouco tempo.

No restante da infância e na adolescência, Wolff passa a morar na casa dos primos Miguel Lafer e Nessel Klabin, pais dos meninos Horácio e Jacob Klabin Lafer, 9 e 11 anos mais jovens do que ele, respectivamente. É tratado como se fosse um irmão. Os três recebem valores similares, vivem os



Acervo Celso Lafer.

São Paulo, 1910: Nessel Klabin Lafer, Jacob Klabin Lafer, Horácio Lafer e Miguel Lafer.

mesmos afetos básicos, experimentam influências e problemas parecidos. As personalidades de Wolff e de Horácio, muito diferentes, vão se revelar profissionalmente complementares.

Rio de Janeiro, 27 de janeiro de 2015, palavra de Daniel Miguel Klabin: “Tinham entre si um relacionamento de irmãos, embora meu pai fosse um pouco mais velho que o Horácio”.²⁶

Era também sólida e intensa a ligação de Horácio com o irmão, Jacob, conta a neta Vera Lafer, em depoimento de setembro de 2016:

– Além de irmãos eram amigos, Vera?

– *Era uma amizade profunda, com grande desprendimento e forte admiração recíproca. Mesmo fora do escritório, estavam sempre juntos. Em casa, havia um portãozinho que utilizavam para se ver. Encontravam-se, conversavam muito. Companheiros e amigos de vida inteira. Um relacionamento muito bonito.*²⁷

PRIMO POBRE

Wolff frequentou apenas um curso paulistano de contabilidade. Destacar-se-ia na vida prática por sua ação na empresa. Pelos resultados obtidos. Aprendeu mais vendo, vivendo e fazendo do que em aulas e livros. Foi assim que se tornou alto executivo empresarial e realizador. Espaço para o professor Jacques Marcovitch, da Universidade de São Paulo, estudioso do empreendedorismo e da saga da família Klabin-Lafer:

Embora tivesse sido recebido com toda a consideração em casa de Miguel Lafer, era de certa maneira o primo pobre, um outsider, que deveria subir à custa do próprio esforço e talento.²⁸

No futuro, Horácio e Wolff saberão trabalhar como amigos leais, em simbiose, respeitando as respectivas atribuições e espaços dentro e fora da Klabin. Sorte do grupo.

Os quatro irmãos de Wolff chegam depois: Samuel Kadischewitz, Lazar Kadischewitz, Henrique Kadischewitz e Sara Luisa Kadischewitz. Esta se

casará com outro parente, Leon Jacob Cherkassky. Vêm, também, entre outros, Samuel Lafer e diversos parentes de Bertha Osband. Alguns desses foram para os Estados Unidos, como Emmanuel Osband, Mendel e Kathe.

Início de 1899, outra vez Maurício Klabin. Família grande e crescente, muitas necessidades, muita despesa, muitos sonhos e ideias. Por que não reunir o núcleo familiar e apostar em novo e promissor empreendimento conjunto de maior porte e potencial?

Capítulo 7

Klabin Irmãos & Cia.

São Paulo, dezembro de 2014, trecho de depoimento de Pedro Franco Piva, 80 anos, conselheiro da Klabin S.A.:

Maurício tem uma história impressionante. Veio sozinho e foi a base de tudo. Tomou a frente, trouxe a família. É um pioneiro e empreendedor admirável. Conseguiu levar a empresa unida até morrer. Era um conciliador.²⁹

O economista Horácio Lafer Piva, paulistano de maio de 1957, líder empresarial, conselheiro da Klabin S.A., observa que a Klabin Irmãos teve início embasado na cultura típica dos imigrantes. Vinham para vencer ou vencer. Não tinham opção. Isso forjou uma cultura de comprometimento, de senso de propósitos, muito forte. “Quando olho a história de meus antepassados – e mesmo a família na atualidade –, fico impressionado com a maneira como eles colocam a empresa à frente de suas pessoas físicas. A pessoa jurídica antes da pessoa física. É uma cultura, um DNA da família que passa de geração para geração.”

Ele destaca que, no setor de celulose e papel, não basta cuidar bem do curto prazo. É preciso olhar muito à frente. E que isso também tem passado de geração a geração. Do mesmo modo que o zelo com o ativo reputacional da família e da companhia: “Não fazemos e não permitimos uns aos outros fazer maluquices, ousadas insensatas ou quaisquer temeridades que possam prejudicar a imagem do grupo. Uma das maiores virtudes da família foi conseguir o crescimento da empresa mantendo seu conceito, solidez e segurança”.³⁰

OPORTUNIDADES

A partir de 1894, a maior parte dos parentes de Maurício Klabin já vivia em São Paulo. Chegaram seu tio paterno Selman Lafer, outro douto nas Escrituras, e a mulher, Hasse Ryman, pais de Samuel e Jenny. E também os primos Miguel Lafer e Max Lafer, filhos do seu tio paterno Abraham Jacob Lafer, único que permaneceu na Lituânia. Miguel casou-se com Nessel Klabin, irmã de Maurício. Max, com a prima Jenny Lafer. Quase todos, direta ou indiretamente, envolveram-se nos negócios liderados por Maurício, já visto como hábil gestor, identificador de oportunidades e empreendedor. Celso Lafer, em texto de 1988:

[Os fundadores da KIC] que, em poucos anos, partindo do nada, construíram uma importante empresa industrial, eram gente simples, mas muito empreendedora. Tiveram pouca escolaridade formal. O iídiche foi a língua materna de todos; na Lituânia, antes de virem para o Brasil, aprenderam o que todo judeu daquela época devia saber da tradição e da religião judaica. Foram basicamente autodidatas, mas autodidatas de olhos abertos para o que se passava no Brasil e na Europa, não apenas no plano da economia e da técnica, senão também da cultura.³¹

O empresário Mauro Koogan Lorch, bisneto de Maurício Klabin, tem opinião convergente. “Há, definitivamente, um traço de empreendedorismo na família. São muitas as pessoas que empreenderam com sucesso, independentemente de estarem ou não na Klabin. Apenas como exemplo, cito o caso do Roberto Klabin. É um empresário de mão-cheia.”³²

PARTES IGUAIS

De novo a palavra de Mina:

Os irmãos tendo chegado, Maurício os reuniu e juntos fundaram a firma Klabin Irmãos & Cia. Todo o capital apurado e disponível de Maurício foi distribuído, em partes iguais, entre os irmãos e a irmã (que havia desposado

Miguel Lafer), que haviam integrado a companhia. A antiga tipografia foi incorporada ao acervo. As famílias se separaram, indo cada uma morar em sua casa. Maurício e Bertha foram morar numa casa do largo do Arouche.^{xxi}

Cada sócio-gerente era dono de 25% do capital. A retirada individual também era igual: 200 mil-réis mensais, acrescidos de 50 mil-réis, parcela esta que os quatro destinavam ao casal Chaia Sarah e Leon Klabin.³³

Maurício e seus irmãos Hessel e Salomão Klabin, com o primo e cunhado Miguel Lafer, marido de Nessel Klabin, formalizaram a criação da Klabin Irmãos & Cia. (KIC) em 1º de fevereiro de 1899. Tornaram-se sócios-gerentes. Com capital de 80 contos de réis, o objeto social inicial da firma concentrava-se na importação e comercialização de materiais de escritório.

Tipicamente familiar, a KIC assimilou a M. F. Klabin e Irmão. Transformou-a em sociedade coletiva. Sob a liderança de Maurício, adotou gestão colegiada, com nítida ascendência do pioneiro. Assim, conforme os estatutos, ele é o único sócio não obrigado a trabalhar exclusivamente para a sociedade. Ou seja: apenas ele pode ter empreendimentos não ligados à empresa. Nada estranho, se considerado seu papel de idealizador, fundador e principal construtor da empresa. “A palavra dele tinha sempre muito valor, e eu acho que os outros o aceitavam como líder. Papai era sempre aquele que pensava em coisas novas e tinha vontade de fazer, de melhorar, todo esse tipo de coisas”, disse Luiza Klabin Lorch, em depoimento gravado em 1973.³⁴

Celso Lafer conta que, das prosas com a avó Jenny, uma mulher inteligente, discreta e com opiniões firmes, foi se dando conta de que para ela havia uma inequívoca hierarquia familiar. “O *primus inter pares* nessa hierarquia era Maurício Klabin, o fundador do clã empresarial, o sustentáculo da família na sua fase inicial e o responsável pela vinda para o Brasil, na última década do século 19, do seu tio Selman Lafer, meu bisavô, e de sua família nuclear, inclusive a jovem Jenny, minha avó, que mais tarde se casou

^{xxi} Luiz Klabin não é mencionado nos documentos de constituição da Klabin Irmãos & Cia. Não aparece no contrato social. Assim, parece equivocado o seguinte trecho do depoimento de Mina Klabin, de 1966: “Em 1895 (*sic*), Maurício se associou a seus irmãos Luiz (*sic*), Salomão e Hessel, e ao primo Miguel Lafer, casado com sua irmã Nessel, em uma empresa de comércio de artigos de papel, a Klabin Irmãos & Cia”.

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Fundadores e sócios-gerentes da Klabin Irmãos & Cia., criada em 1899:
Maurício Klabin, Hessel Klabin, Miguel Lafer e Salomão Klabin.



Arquivo Celso Lafer.

São Paulo, 1954: Horácio Lafer e a tia Jenny Lafer, mulher de Max Lafer.

no Brasil com o seu primo Max, ambos sobrinhos de Feiga. Os outros dois na hierarquia de minha avó eram Wolff e Horácio.”³⁵

Chamam a atenção o sentimento e o compromisso com a família e a comunidade que movem Maurício Klabin. Seu desprendimento e grandeza. Inclusive ao repartir igualmente o capital da empresa e assumir a condição de sócio-gerente, exatamente como os demais sócios. Nada de ser presidente, diretor-geral ou coisa parecida. São marcantes, também, sua solidariedade e apoio efetivo a todos os parentes e à comunidade. Isso, com certeza, está relacionado com profundos valores judaicos. Com sua formação rabínica e convivência e admiração pelo pai, o rabino Leon Klabin, uma vida dedicada à religião e à família.

“CONTRACTO”

O contrato social inicial, manuscrito, é datado de 1º de fevereiro de 1899. Transcrição fiel de alguns fragmentos:



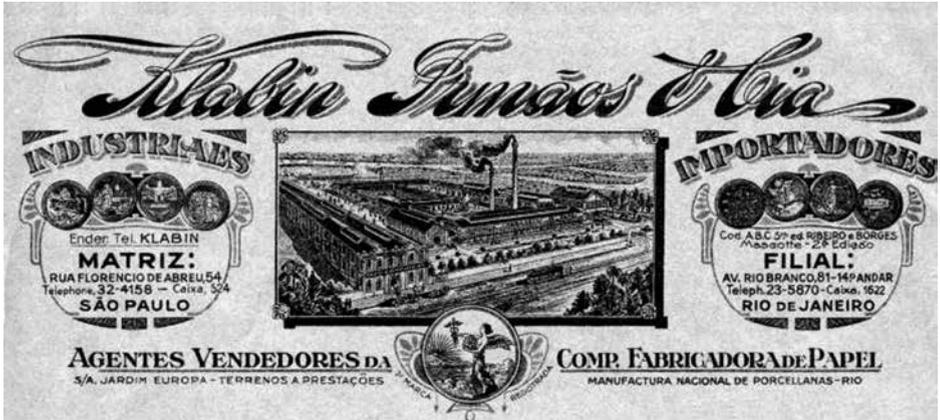
Nessel Klabin Lafer, casada com o primo Miguel Lafer.

Contracto social que fasem Maurício F. Klabin, Hecel (sic) Klabin, Salomão Klabin e Miguel Lafer, cidadãos russos (sic), residentes nesta Capital.

Depois de registrar que a Klabin Irmãos & Cia. substituirá a M. F. Klabin e Irmão, “que gyrava nesta praça à rua de São João, nº 63”, prossegue:

Organizaram uma sociedade mercantil para exploração do mesmo ramo de negócios (papéis, livros, objectos para escriptorio e outros artigos que convenham), a qual será regida pelas condições sub-citadas. 1ª) A sociedade será de capital e tem por objecto as compras e vendas de papéis, livros, objectos para escriptorios e outros que convenham à negociação. 2ª) A sociedade durará pelo tempo de trez annos, a contar da data do presente contracto. 3ª) A firma gyrará sob a razão social Klabin Irmãos & Cia., da qual farão uso todos os sócios exclusivamente em benefício da mesma. [...].³⁶

O registro na Junta Comercial de São Paulo (Jucesp) ganhou o número 2.745, em 19 de abril de 1899, data em que a família comemora o



nascimento da KIC. O contrato social será renovado pela primeira vez em 23 de maio de 1913.

A criação da KIC é o marco inicial de uma das mais brilhantes trajetórias empresariais da história do Brasil. Síntese de Celso Lafer, em texto de 2001: “A história de uma família que foi empresarialmente muito bem-sucedida; teve um relevante papel na industrialização brasileira; está na origem das instituições da comunidade judaica em nosso país no século 20 e que, ademais, ascendeu social, política e culturalmente na vida brasileira”.³⁷

Desde o início, a trajetória sempre ascendente da empresa coincide com a afirmação econômica e social da família, beneficiando diretamente a segunda geração, inclusive em termos de escolaridade e cultura. “Maurício era sem dúvida talentoso, mas os fundadores eram pessoas que vinham do *shtetl* [pequena aldeia judaica], com uma informação mais limitada”, observa Celso Lafer.³⁸

UNIÃO

Os sócios atendem na loja da avenida São João e também no próprio depósito, aonde chegam mulas carregadas de material de papelaria e outros, quase tudo importado.³⁹

Como na firma anterior, destaca-se, em escala ampliada, a venda de papel e artigos para escritório. Livros para atas, livros-caixa, livros em branco

usados por comerciantes, repartições públicas e bancos. Vendem papel de escrever comum e de seda, papéis para discos telegráficos, papéis de embrulho, papéis para bilhetes e panfletos, papelão, cartões e cartolinas, mata-borrão, cadernos, canetas, baralhos, serpentinas e confetes, artigos diversos de escritório. Produzem impressos de vários tipos.

Os donos cultivam a harmonia. Nas divergências, acabam sobrepondo os interesses da empresa aos individuais. Tratam bem os empregados. A liderança de Maurício é forte, mas não autoritária. Mostra respeito pelos demais. Avaliação de Cony e Lamarão: “Era o chefe e dele emanava o poder de decisão”.⁴⁰

Da filha Mina, no depoimento de 1966: “Maurício tinha há muito se liberado de muitos dos preconceitos e, apesar de sua educação rabínica e talmúdica, era um liberal e livre-pensador”.

Para a sobrinha Ema Gordon Klabin, filha de Hessel Klabin, Maurício era uma pessoa muito simpática, muito humana, muito agradável e de muita personalidade. “Eu não me interessava muito pelos negócios da família, mas gostava de ouvir contar sobre o empreendimento tipicamente familiar dos irmãos. Tio Maurício tinha criado isso, era o mais velho, deu sociedade aos irmãos e ao cunhado, Miguel Lafer.” Destaca que havia união muito grande da família e trabalhavam todos juntos. “Quando eles saíam de manhã, Salomão e Maurício iam para a fábrica, e meu pai e tio Miguel iam para o escritório.”⁴¹

Ela acrescenta que não havia divisão rígida de áreas. Todos participavam do negócio em geral. Mas Maurício e Salomão cuidavam principalmente da fábrica e Hessel e Miguel do escritório.

Dividiam funções, tarefas e responsabilidades. Completavam-se.

KLABIN-LAFER NOS ESTADOS UNIDOS

São Paulo, 6 de fevereiro de 2015. Trecho de diálogo com Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg, filha de Mina:

– Seu tio Luiz Klabin não aparece como fundador nem acionista da Klabin.
O que aconteceu?



Cortesia de Gilberto Leifert.

Luiz Klabin imigrou para os Estados Unidos.

– Não sei muito sobre ele. Só que foi estudar nos Estados Unidos, lá casou com uma americana e ficou. Tiveram filhos.

São Paulo, março de 2016. O advogado Gilberto Carlos Leifert, paulistano de 1951, filho de Waldemar Leifert e Júlia Imam Leifert, é bisneto de Luiz Klabin. Apaixonado pela saga da família Klabin-Lafer, acompanha, lê tudo a respeito, investiga. Com a ajuda do pai, falecido em 2013, bom conhecedor da história familiar e possuidor de prodigiosa memória, fez pesquisa com o objetivo de estruturar uma árvore genealógica. Foram fundo. Conferiram até nomes e datas nas lápides do Cemitério Israelita de Vila Mariana, em São Paulo, e buscaram referências nos Estados Unidos.

Sobre Luiz Klabin, Gilberto concluiu que trocou a Lituânia pelos Estados Unidos. No 13º censo populacional norte-americano, realizado em 1910, aparecem o casal Luiz Klabin e Rose Udelovich Lowett, seus filhos e outros parentes. Estão lá, a partir da linha 39 do núcleo familiar de Luiz Klabin: Anna Klabin Leifert [filha de Luiz e Rose] e seus irmãos Max, Benjamin, Mina e Esther. Como agregados, são mencionados Gussie Udelovich, sogra de Luiz Klabin, a cunhada Jennie Albion e o sobrinho Max

Albion. Todos residiam na cidade de Malden, condado de Middlesex, Massachusetts, na esquina da Faulkner Street com a Freeman Street. Terão se lembrado do Freeman de Maurício Klabin?

Luiz atuava no ramo papelheiro. Lidava com calendários, folhinhas e outros artigos. A família morou também em Boston. No boletim escolar da filha Anna, nascida em Boston, em 24 de fevereiro de 1893, Luiz é citado como “*salesman*” [vendedor].^{xxii}

Gilberto Leifert lembra um fato curioso. Em abril de 1915, Leon Klabin, viúvo desde 25 de outubro de 1910, pai de Luiz Klabin, portanto avô de Anna Klabin Leifert, casou-se, em segundas núpcias, com Beila Leifert, mãe do marido de Anna, Salomão Leifert. “Assim, Leon Klabin era avô e sogro de minha avó Anna.”

Ainda São Paulo, 28 de março de 2016:

– Leifert e Lafer são a mesma família, Gilberto?

– *Recorri ao genealogista judaico Guilherme Faigenboim. Explicou-me que os sobrenomes têm significados distintos. Mas, pela origem dos Lafer e dos Leifert e pela grafia e pronúncia dos nomes [Lafer e “Laifer”], existe a possibilidade de serem apenas formas diferentes de grafia. Os Leifert também vieram da região de Vilna, Lituânia.*⁴²

Oscar Klabin Segall, filho do pintor Lasar Segall:

Salomão foi o único que veio casado, com tia Luba [Luba Segall Klabin], que era irmã de meu pai. Vieram todos os irmãos no começo do século, só que o Luiz Klabin, o pai de Sarinha, não se adaptou muito bem. Foi embora. Foi para os Estados Unidos e não participou da firma. Depois ele voltou, passou a trabalhar na firma, mas não era mais sócio.^{xxiii}

^{xxii} Chaia Sarah [Sarinha], a caçula de Rose e Luiz Klabin, nasceu no Brasil. Ela e suas irmãs Mina e Esther não se casaram. Viveram na mesma casa, em São Paulo. Max e Benjamin trabalharam na Klabin, em São Paulo, até se aposentar.

^{xxiii} Greiber, Elizabeth Loeb, em *A família Klabin* [relatório preparado para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – Fapesp, aprovado em 1983]. A autora utiliza trechos de 13 entrevistas relevantes que realizou ou de que obteve cópia: Ema Gordon Klabin, Sarah Klabin, Betty

Mauris Ilia Klabin Warchavchik, paulista de 1929, filho de Mina, neto de Maurício, conta que encontrou muita correspondência trocada por Luiz e seus irmãos. Dos Estados Unidos, ele “mandava papel, mandava máquinas e coisas desse tipo”.⁴³

Chaia Sarah Klabin [Sarinha], em entrevista publicada em 1983, relata que o pai trabalhou para a Klabin Irmãos & Cia. “Viajava pelo país inteiro vendendo papel e também folhinhas. Não sei se tinha salário ou algum interesse na firma depois que saiu o titio Maurício.”

Ela se lembra dele como uma pessoa avançada para o seu tempo:

Todo mundo usava colarinho duro, mas ele preferia colarinhos moles. Era muito brejeiro, uma pessoa muito boa, cabelos e olhos pretos. Acho que lembra muito a mãe dele, a minha avó Chaia Sarah. Depois ele teve uma fábrica de espelhos e móveis e era isso que dava muito dinheiro. Foi a primeira fábrica de móveis modernos daquele tempo. Ele era um homem muito pra frente.⁴⁴

Luiz Klabin morreu em São Paulo, aos 61 anos. Foi sepultado no Cemitério Israelita de Vila Mariana em 2 de agosto de 1937.

CHAMINÉS

Os comerciantes Klabin sentem de perto, no caixa e na demanda, a importância e a força da economia do papel, central em sua lucrativa e crescente atividade.

A KIC confirma-se como negócio forte, rentável, competitivo e de alto potencial. Cresce bem e depressa. Gera excedentes capazes de permitir voos mais altos. Muito mais altos.

Por que não começar a expandi-la e diversificá-la, aproveitando o mercado favorável e a vigorosa escalada industrial paulistana? Por que não

Lafer, Esther Siegel, Miguel Siegel, Samuel Roder, Mina Klabin Warchavchik, Luiza Klabin Lorch, Hubert Ponter, Mauris Ilia Klabin Warchavchik, Oscar Klabin Segall, Francisco Lorch e Celso Lafer.

atrelá-la de vez a um sonho grande? Afinal, já tem condições mínimas para equacionar e realizar investimentos maiores. A gestão familiar tem sido eficiente, eficaz e altamente compensadora. Há harmonia e união da equipe em torno de seus interesses e futuro. Disposição para enfrentar novos desafios, correr riscos. E o forte espírito empreendedor que trouxe e orientou o pioneiro Maurício.

A melhor opção é mesmo crescer, encorpar, firmar-se definitivamente. Maurício e seus sócios sabem da existência de esplêndidas oportunidades na indústria papelreira ali mesmo, na cidade de São Paulo. Justamente na área em que brilham comercialmente.

Quase tudo ainda está por ser feito no Brasil. Maurício, ótimo leitor de negócios e tendências econômico-financeiras, era exímio garimpeiro de boas oportunidades. Se a Klabin não as identificasse e aproveitasse, outros o fariam. E havia urgência em conseguir mais espaço, patrimônio e renda: a família crescera e continuava crescendo bastante. Além da chegada de muitos parentes lituanos, vários nascimentos. A KIC precisava avançar depressa e diversificar-se.

Necessidade, visão, percepção de oportunidades plausíveis. Precisa estudar e conhecer de perto e de dentro o mundo das chaminés.

Capítulo 8

Papel de Salto

Em 1903, a Klabin arrenda a Fábrica de Papel Paulista de Vila de Salto de Itu, à margem do rio Piracicaba, no interior de São Paulo. Do depoimento de Mina, em 1966: “Arrendaram um antigo moinho de papel em Salto de Itu e começaram a fabricar papel de trapos”. A fábrica havia sido inaugurada pela firma Melchert & Cia. em 1889. Era controlada por Antonio Melchert, Carlos Melchert e Manoel Lopes de Oliveira.^{xxiv}

Passo acertado, grande sucesso. O grupo marcha para novo patamar. Acumula experiência importante, a primeira fora do setor comercial. Aprendizado, familiarização com a gestão industrial, conhecimento da indústria papeleira e de seus problemas, vantagens e potencial.

A fábrica empregava 44 operários. Produzia papel de embrulho e de escritório. A energia vinha de quatro turbinas, que totalizavam 340 hp. Mercado não era problema. A importação era custosa e demorada. E a concorrência interna, mínima. Sobrava demanda.^{xxv}

^{xxiv} Muito depois, o jovem Roberto Luiz Leme Klabin, filho caçula de Samuel Klabin, portanto neto do fundador Salomão Klabin, casou-se com Maria Angela Cibella de Carvalho Klabin, descendente dos Melchert. Têm quatro filhos: Camilla de Carvalho Klabin, Stephanie de Carvalho Klabin, Raphael de Carvalho Klabin e Diogo de Carvalho Klabin.

^{xxv} A primeira indústria de papel bem equipada e de porte apreciável foi a Companhia Melhoramentos de São Paulo, de 1890, localizada em Caieiras, São Paulo, liderada por Antônio Proost Rodovalho, empresário que também atuou no ramo cimenteiro. Tinha 230 operários, duas máquinas de fabricar papel, 350 hp de origem hidráulica. Produzia em torno de 2 mil toneladas anuais. Fonte: Cony e Lamarão, *op. cit.*, p. 45.

Conheceram, administraram, lucraram, aprovaram. Com o fim do arrendamento, em 1907, decidem investir pesado. Arriscar quase tudo em fábrica própria de maior porte. Usar o capital já acumulado na construção de algo moderno, grande, notável. Por que não um grande projeto de substituição de importações de papéis?

De 1889 até meados do século 20 o crescimento industrial brasileiro é modesto. A partir de 1907, começa período contínuo e significativo de crescimento, especialmente intenso durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Fatos como as dificuldades de importar e a voracidade do mercado interno favoreciam investimentos de substituição de importações. Mas o que caracterizava o desenvolvimento econômico de então era a força do modelo primário exportador, com o café à frente de tudo. A economia era essencialmente agrária.

Viabilizar uma grande fábrica exigia muitas providências no país e pesquisas e contatos no exterior. Industrialmente, o Brasil ainda estava de fraldas. O segmento de bens de capital não existia. Era necessário viajar à Europa. Conhecer equipamentos, selecionar a melhor e mais adequada tecnologia, encomendar, equacionar financiamentos, cuidar de suprimentos, de mão de obra especializada, de tudo. Uma tarefa profissional e pessoalmente cativante para o sempre inovador Maurício. Aproveitaria para realizar compras para a Klabin Irmãos & Cia.

Viajou acompanhado de Bertha e dos quatro filhos: Mina, Jenny, Luiza e Emmanuel. Tratou de juntar o útil ao necessário: negócios com educação da família. Proporcionar aos meninos alguns anos de rico banho cultural e educação primorosa. Conheceriam outros costumes, aprenderiam línguas, como o francês, o inglês e o alemão. Seria uma experiência proveitosa e marcante para todos.

Partiu seguro, tranquilo. A firma estava muito bem. Consolidada, firme, rentável, próspera. Havia união entre os sócios. Todos respeitavam e privilegiavam os interesses da empresa. Sabia que Salomão, Hessel e Miguel cuidariam bem de tudo. Ainda a memória de Mina:

Pouco a pouco, começou a germinar no espírito de Maurício o sonho de uma verdadeira e moderna fábrica de papel. Foi quando resolveu viajar

para a Europa, levando a família, para estudar o assunto. Embarcaram todos no vapor *Madalena*, inglês, com destino a Londres, onde residiam familiares de Bertha.

Capítulo 9

Fabricadora de papel

Maurício e família desembarcaram em Londres depois de 31 dias a bordo do *Madalena*. Foram recebidos por Philippe Osband – irmão de Bertha – e sua mulher e filhas. Permanecerão três anos na Europa.

Mina:

Moravam todos numa rua estreita, numa dessas casas inglesas de então. Num terreno estreito, eram casas conjugadas, com quatro andares e uma escada estreita para se subir. Fomos todos hospedados lá por um ou dois meses. Maurício e Bertha renovaram seu guarda-roupa. Maurício com novos ternos, um fraque e um terno (Gehrock), e Bertha com uma toilette de seda bordeaux, uma azul e uma preta. Compraram também roupa-branca, chapéus e calçados. As crianças receberam vestidos de veludo vermelho, com golas brancas e grandes laços na frente, capas de chuva com capuzes vermelhos e vestidinhos de paugé de seda brancos.

Tudo do bom e do melhor. Impressiona a situação de Maurício no reencontro com Londres. Saíra pobre da cidade, no segundo semestre de 1889, ao fim de quase quatro anos de muita luta e nenhuma perspectiva alentadora.

Voltava agora, 15 anos depois, como abastado chefe de família, respeitável empresário, possível investidor industrial.

Da Inglaterra, seguem para Berlim. Depois de passagem pela França, Maurício leva a família para Genebra, na Suíça, onde os filhos estudam dois anos. Sempre lhes proporcionou uma educação alto nível. Cultas e cosmopolitas, donas de reconhecidos dons intelectuais e artísticos, Mina e Jenny serão próximas de Mário e Oswald de Andrade, referências da célebre Semana de Arte Moderna de 1922. Jenny, exímia pianista, destaca-se também como escritora e tradutora. Mina, alma de artista, cantora admirada, também se impõe como paisagista. O consagrado arquiteto e paisagista Roberto Burle Marx declarou à imprensa que Mina foi inspiração de seu trabalho.⁴⁵

UMA REVOLUÇÃO

Assim que obtém as informações essenciais ao empreendimento e conclui a compra de mercadorias para a Klabin, Maurício retorna sozinho a São Paulo. Objetivo: discutir e equacionar a implantação da fábrica. Depois de um ano, regressa à Alemanha, agora acompanhado de Salomão. Eram os sócios mais ligados à produção.

Além da viabilidade econômico-financeira do projeto, outra questão central era garantir a tecnologia mais avançada e adequada.

Maurício e Salomão se informam sobre equipamentos, preços, financiamentos, tudo. Viajam, visitam fábricas e bancos, comerciantes e fornecedores de insumos. Constatam que a indústria papeleira dera saltos impressionantes, fizera uma revolução. Agora havia máquinas que transformavam toras de madeira diretamente em papel. E reagentes químicos que melhoravam a performance da celulose, permitindo a obtenção de tonalidades e espessuras diferentes. Realizam contatos, sondagens, fazem contas, entusiasmam-se. Retornam ao Brasil decididos a implantar a fábrica. Foco: produção de papel a partir de celulose.^{xxvi}

^{xxvi} Interessada em matéria-prima nacional passível de utilização na indústria do papel, a KIC patenteou junto ao governo federal várias espécies de ciperáceas, família que congrega em torno de 3.500 espécies, semelhantes às gramíneas, como o papiro de palha de arroz, arbustos e as pequenas árvores conhecidas como “bolsas-de-pastor”.

O assunto avança. A Klabin compra um terreno na Ponte Grande, às margens do rio Tietê, na rua Voluntários da Pátria, 24, bairro de Santana, Zona Norte de São Paulo. Em 1907, expirado o arrendamento da Fábrica de Papel Paulista, o grupo inicia a construção da fábrica. Encomenda as máquinas e equipamentos a fabricantes alemães. Depois contratará especialistas europeus em montagem, manutenção e operação.

Maurício e a família voltam a viver em São Paulo. “Afinal, terminados os negócios de Maurício, tomados os banhos de lojas, feitas as malas, a família foi para Hamburgo, onde embarcou no *Cap Delfino*. Mal acomodados a bordo, rebentou terrível tempestade, e a passagem pelo canal da Mancha foi um verdadeiro pesadelo”, conta Mina. E mais:

Recebidos em Santos por muitos membros da família, embarcaram todos no trem para São Paulo, onde Maurício e a família se hospedaram no Hotel Zucchi, na esquina da rua Boa Vista com São Bento, quase na frente da grande loja de Klabin Irmãos & Cia. Klabin era Maurício, os Irmãos eram Hessel e Salomão.

NASCE UMA ESTRELA

A Companhia Fabricadora de Papel (CFP) é fundada em 3 de junho de 1909 como sociedade anônima sediada em São Paulo. A assembleia geral de instalação foi numa sala do restaurante Progredior, à rua 15 de Novembro, no centro de São Paulo. Objetivo: explorar a indústria de fabricação de celulose, bem como de papel, em seus múltiplos ramos, além de papelão e seus congêneres.^{xxvii}

Capital social: 1.500 contos de réis. Foi exibido o comprovante de depósito de 150 contos de réis – 10% do capital – no *Brasilianische Bank für Deutschland*. Diretores eleitos: Maurício F. Klabin, Hessel Klabin, Salomão Klabin, Miguel Lafer – cada um tinha 2.500 ações – e José Zucchi.

^{xxvii} O material de propaganda da CFP apresentava o desenho externo da planta industrial, com três chaminés expelindo fumaça, e mais o seguinte: “Fabricação de celulose, papel, papelão, confetti, serpentinas etc. Únicos depositários: Klabin Irmãos & Cia.”.



Fundadores da Klabin com familiares e funcionários em frente à Companhia Fabricadora de Papel, um dos baluartes do desenvolvimento do grupo.

A Klabin Irmãos & Cia. e seus sócios controlavam o capital. Outros acionistas presentes: Octávio Mendes, Alberto C. Mezza, J. Zucchi & Irmãos, José Zucchi, J. Zlatopolsky, J. Gomes Pereira Lima, Gabriel Vilela de Andrade, João Paulo da Veiga Torres, Lazar Grumbach. Wolff Kadischewitz, então com 17 anos, formado em contabilidade em 1908, foi um dos acionistas. Uma participação simbólica: dez ações. Uma curiosidade: Maurício explicitou na ata dessa assembleia, à mão, que assinava pelos filhos. Assim: “por Mina, Eugenia, Luiza e Emmanuel Klabin (meus filhos menores), Maurício F. Klabin”.

Implantada de 1909 a 1914, a CFP marca a entrada forte e definitiva da Klabin no setor industrial. Exigiu investimento de vulto, então pouco comum no país. Coragem de correr risco, confiança na economia brasileira. Instalações amplas e apropriadas, equipamento alemão de última geração,

cuidadosamente montado por técnicos trazidos da Europa, familiarizados com a tecnologia e a fabricação de papel.

Durante muito tempo, ela vai ser o principal ativo e sustentáculo da Klabin. E também enorme desafio profissional. Cony e Lamarão observam que os Klabin, sem experiência no fabrico do papel, dependiam dos técnicos herdados da Irmãos Melchert e dos que vieram da Europa. “Compensavam essa limitação profissional com a sagacidade no ramo das importações, sabendo o que deviam encomendar e do que o mercado precisava.”⁴⁶

VULNERABILIDADE

A obtenção confiável e competitiva de matéria-prima foi um dos maiores problemas dos pioneiros. Talvez o principal. A CFP dependia de celulose importada, o que, além de pressionar os custos dos produtos, inclusive pela elevação da taxa cambial, tornava a fábrica dependente de suprimento regular por parte dos fornecedores europeus, principalmente da Suécia e da Finlândia. Isso condicionava o funcionamento, limitava o crescimento, gerava insegurança. Havia ameaça permanente de interrupção ou atraso. Um suplício. Ainda não existia alternativa interna satisfatória. A celulose produzida a partir do pinheiro nacional viria décadas depois.

Outra dificuldade eram as baixas tarifas alfandegárias incidentes sobre o papel importado. Favorecia e privilegiava os importadores, impunha às fábricas nacionais um rigoroso controle dos custos de produção e busca de maior produtividade para tentar manter a competitividade.

A política econômica oficial privilegiava a agricultura de exportação. Transcrição de trechos de denúncia de 1925, endereçada ao presidente da República, Artur da Silva Bernardes:

O Centro de Fabricantes Nacionais de Papel vem à presença de V. Excelência aplaudir entusiasticamente o sancionamento da Lei que orça a receita para o ano de 1926 e que encerra o dispositivo que, de vez e cabalmente, acabará com o contrabando que desenfreadamente era feito à sombra dos favores concedidos à imprensa. [...] Na defesa dos interesses estrangeiros,

contrários aos da indústria nacional de papel, ou por não saberem conciliar os desta com os do Fisco e das outras indústrias que precisam de semelhante material, alguns jornalistas e parlamentares têm afirmado que a fabricação de papel no país é insignificante, “menos que incipiente, rudimentar e ridícula”. Clama aos céus tanta injustiça. [...] A indústria nacional do papel, iniciada muito antes da República, atravessou largo período de atribuições, principalmente por falta de proteção oficial.⁴⁷

Mesmo com a vulnerabilidade em relação à principal matéria-prima, a imprevisibilidade de decisões governamentais e até o contrabando, a CFP permanecerá como uma das maiores fábricas de papel do Brasil por muitas décadas.

Empresa atualizada, sadia e competitiva, dispunha de duas grandes máquinas de produção de papelão, uma de papel e outra de pasta de madeira, esta a primeira do país. Capacidade diária, em toneladas: 5 de pasta mecânica; 12 de papel de embrulho, papel colorido para impressão e para escrever, e 10 de papelão e cartolina.⁴⁸

Os comerciantes Klabin-Lafer agora são também modernos e vitoriosos industriais.

A CFP ficará no mercado 76 anos.

Capítulo 10

O príncipe russo

Em 1915, depois de quase dez anos de sucesso como caixeiro-viajante, mascateando Brasil afora, o jovem Wolff, de 24 anos, torna-se representante da Klabin Irmãos & Cia. em Porto Alegre, cidade de 160 mil habitantes.

Tratava-se de área nova, de grande potencial. Ele a desbravou e conquistou rapidamente o mercado. Tinha o dom de relacionar-se com facilidade. Muito intuitivo. Dizem, em família, que sabia ler as pessoas.

Não demora a tornar-se conhecido. Constrói ampla roda de bons relacionamentos. Sabe agir como homem de sociedade. Recebe com elegância e bom gosto.^{xxviii}

Muitos pensavam que era russo. Talvez porque sua sofrida Lituânia continuava cativa da Rússia. Ou, então, por seu sotaque peculiar e o nome rico em consoantes: Wolff Kadischewitz. Ainda não assinava Klabin. Muitos o conheciam como “o Wolff da Klabin”. Terá sido pela dificuldade de escrever e pronunciar o nome Kadischewitz?

Sabia usar os dons de vendedor para construir bons relacionamentos. Com a ajuda de amigos, negociou financiamentos, em condições favorecidas,

^{xxviii} Em 26 de dezembro de 1918, ao comemorar 27 anos, ofereceu jantar “aos amigos” no salão do Club do Commercio, o principal de Porto Alegre. O cardápio incluiu *potage aux pointes d’asperges, poisson au gratin, filets aux champignons, pommes noisettes, canard au Madeira* com *haricots-verts sautés, glaces à la napolitaine, puding Gabinet*. Vinho Pontet-Canet para o peixe, o champanha Pommery e *fromages, café, thé, liqueurs* e *cigares*. E, claro, *fruits de saison*. Maçã era a fruta predileta de Wolff. Ele gostava de apertá-las nas mãos, com força, para avaliar a higidez e a madureza. Algumas até estalavam.

para socorrer o caixa da matriz da Klabin em São Paulo. Pontificou, tornou-se cada vez mais importante para a empresa. Passou a receber apreciáveis comissões, em forma de ações da companhia. Assim, progressivamente, foi se tornando acionista significativo.

O faturamento dispara no Rio Grande do Sul. A tarefa é facilitada pelas restrições às importações decorrentes da Primeira Guerra Mundial. Wolff amadurece profissionalmente. Alarga pensamento e horizontes, solta-se. Habitua-se a pensar grande, mas não abandona o pragmatismo imposto pelo exigente ofício de vendedor.

Celso Lafer destaca que no Rio Grande do Sul, longe da família, Wolff afirmou-se e desabrochou. Solteiro, soube associar o trabalho e a boemia, fez amigos. Em síntese, encontrou nos Pampas gaúchos espaço para educar-se na escola da vida e aprimorar-se como pessoa, construindo a sua personalidade.⁴⁹

PRÍNCIPE

É em Porto Alegre, no final de 1917, que Wolff vira príncipe. Convidado para solenidade do governo gaúcho, comparece, junto com amigos. Evento enorme, presente a chamada nata da alta sociedade. Muita gente, muita alegria, brilho e requinte. Um dos amigos o apresenta ao anfitrião, o poderoso presidente do Rio Grande do Sul, Borges de Medeiros, que o confunde com um príncipe russo. Brincadeira mal entendida ou informação errada? Nunca se soube. O fato é que, diante de várias pessoas, o caudilho, que permaneceu 27 anos no poder, cumprimentou Wolff efusivamente e lamentou as agruras e perdas da nobreza russa. Abominou a turbulência política presente naquele país desde abril daquele ano. O sofrimento, a violência, o sangue derramado. Consolou Wolff, emocionou-se. Constrangido, meio encabulado, o “príncipe” não o desmentiu. E até agradeceu. Não quis desapontar o solidário anfitrião.^{xxix}

^{xxix} 1917, Revolução Socialista Russa: liderados por Vladimir Ilyitch Uliánov (Lênin) e Leon Trótski, os bolcheviques derrubam o governo provisório instaurado depois da queda do czarismo. Em 1922 é oficializada a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas – URSS, que dura até dezembro de 1991.

O episódio se espalhou. O comportamento respeitoso e delicado de Wolff causou admiração. Alguns amigos, na intimidade, passaram a chamá-lo de príncipe. Às vezes, fingiam estar numa corte. Homenageavam, juravam lealdade, reverenciavam. Era Sua Alteza pra lá, Sua Alteza pra cá, e vida que segue. Tempo de alegria.

AMIZADE PODEROSA

O gaúcho Oswaldo Aranha, futuro ministro de estado, e o paranaense Manoel Ribas, que governará seu estado de 1932 a 1945, estão entre as amizades definitivas dos anos porto-alegrenses de Wolff. Ambos terão papel essencial na trajetória dele e da própria Klabin.

Aranha, três anos mais novo que Wolff, era advogado de prestígio. Ribas, 18 anos mais velho, dirigia a filial da Cooperativa de Consumo dos Empregados na Viação Férrea, em Porto Alegre.

Wolff aproximou-se também de um moço de baixa estatura, rechonchudo, carismático, perspicaz, muito interessado por política, talentoso advogado em ascensão, nascido em São Borja, em 19 de abril de 1882. Um homem de personalidade singular. Enigmático, círculo de amigos próximos restrito, muito cioso de sua privacidade e intimidade. Figura simpática, agradável, dono de gargalhada contagiante. Uma águia da política que fará os voos mais altos e longos: Getúlio Dornelles Vargas.

Celso Lafer, em texto de 1988, lembra que Wolff conhecia muito bem o Rio Grande do Sul, pois, quando jovem, tinha viajado bastante vendendo os produtos da Klabin nas praças gaúchas. Que lá fez amigos e relações, estabelecendo vínculos com a gente que fez a Revolução de 30. “Isto lhe valeu a amizade de Getúlio Vargas e contatos que ampliaram os horizontes das relações políticas de Horácio Lafer, pois estas, nos anos 20, eram essencialmente paulistas”.⁵⁰

E agora Mauris Ilia Klabin Warchavchik, em entrevista de 2012:

Wolff chegou quando os irmãos Klabin já tinham fábrica de papel. Era um subordinado do meu avô. Foi vender papel no Rio Grande do Sul e ficou

amicíssimo de um estancieiro chamado Getúlio, que ainda era um caipira de São Borja, em 1914. Wolff era uma pessoa inteligentíssima, maravilhosa, contava histórias da Europa, e Getúlio se encantou com ele.⁵¹

Wolff dirá a vida inteira que os anos porto-alegrenses foram os mais exuberantes e felizes de sua juventude. Muitas aventuras, namoros, boemia, construção de amizades permanentes. Do filho Israel Klabin, em entrevista de 2013:

A presença dele no Rio Grande do Sul foi muito forte. Meu pai era um farrista danado. Teve uma vida de solteiro muito agitada, agradavelmente agitada. Foi lá que ele formatou sua presença política no Brasil. Fez amizades que depois foram fundamentais tanto para ele e a empresa como para a carreira política de Horácio Lafer.⁵²

Um tempo coroado por forte valorização profissional. No começo de 1920, Wolff passa a receber 8% do lucro líquido da Klabin, como reconhecimento por sua atuação e contribuição. Grande prêmio, grande estímulo. E também sinal robusto de que um desafio maior estava chegando.

No final de 1920, é chamado à matriz, em São Paulo.

Novidades à vista?

Capítulo 11

A Klabin sem Maurício

A família Klabin-Lafer experimenta mudanças marcantes a partir de 1920, com a doença grave do líder Maurício Klabin. Ele deixa o cargo de sócio-gerente sem se desvincular da empresa. Mantém intacta a quota de sócio-gerente. Mas não volta ao cargo.

Como ficou essa decisão e a posterior saída dos herdeiros dele na memória dos Klabin-Lafer?

Muitos dão peso superior à enfermidade e seus desdobramentos. Mas não há unanimidade. Eis, por exemplo, mais de 90 anos depois, o olhar de um sobrinho-neto e admirador de Maurício, o empresário e ambientalista Roberto Luiz Leme Klabin, filho de Samuel Klabin:

O Maurício, para mim, é uma figura injustiçada. Ele traz todos esses irmãos e primos, traz todo mundo para cá e, no final das contas, eu não sei o que o levou a deixar o grupo. Mas acho que ele se prejudicou. Eu não consigo entender.⁵³

Cony sugere uma explicação: Maurício, o fundador, o pioneiro, a pedra angular da empresa, sentia que a Klabin tomava um vulto maior, e ele não mais se sentia confortável no negócio. Percebia que chegara o momento de refletir se era aquilo mesmo o que desejava. Que, até ali, fora o vencedor, o líder absoluto, mas, no fundo, continuava o errante que adotara o nome “Freeman”, o homem livre diante da vida. Seu êxito podia ser medido pela capacidade de trazer, em tempo curtíssimo, os demais membros da família

para uma boa vida no Brasil. E também pela eficiência com que a família se lançara no ramo comercial e, mais tarde, no da indústria. Que talvez fosse a hora de descansar, de viver sem as preocupações dos grandes investimentos, dos empréstimos, das leis e regulamentos a cumprir, dos concorrentes a enfrentar. Tudo num setor difícil, cuja expansão ficava bloqueada pela necessidade contínua da importação de matéria-prima distante e cada vez mais cara. A firma só poderia crescer através de um salto formidável, em busca de ampla autonomia operacional e incontestável padrão de qualidade. “Ele se sentia doente, cansado. Em resumo, não queria mais participar diretamente do dia a dia da KIC.”⁵⁴

Será?

Parece que Maurício agiu pela necessidade imposta pela dureza das circunstâncias. Tinha de se ajustar às exigências da doença e do tratamento. Sabia que Salomão, Hessel e Miguel dariam conta do recado. Já haviam correspondido durante suas longas permanências com Bertha e os filhos na Europa.

Tinha mesmo de ser um afastamento temporário, porque ainda não era hora e vez de indicar seu sucessor na KIC. Seu único filho homem, o caçula Emmanuel, de 1902, ainda era estudante, na Europa. E as três filhas, apesar de reconhecidamente inteligentes e superiormente instruídas, não tinham conhecimento nem experiência de negócios. Sua formação concentrara-se em outros campos, como o das artes. Além disso, conforme os costumes da época, mulheres não ocupavam cargos executivos em empresas. Assim, em vez de desligar-se da KIC, talvez tenha parecido melhor ao inteligente e prático Maurício afastar-se temporariamente. Apostar na esperança de voltar depois de vencida a doença. E, então, em melhor situação, completar o credenciamento de Emmanuel para substituí-lo.^{xxx}

Será?

“A saúde é a maior de todas as bênçãos que um ser humano pode receber. Sem ela, nada mais conta muito”, ensinou o escritor irlandês Emmet Fox, morto em 1951.

^{xxx} João Guimarães Rosa, em *Grande Sertão: veredas*: “A vida é ingrata no macio de si; mas traz a esperança mesmo no meio do fel do desespero”.

PARTIDA

Heidelberg, Alemanha, início da manhã mansa de 12 de setembro de 1923. Luiza Klabin Lorch está ao lado do pai no quarto do hospital. Silêncio quase absoluto. De repente, um passarinho pousa na janela e começa a cantar. Ela então sente que a hora dele está chegando.

Dizem, em família, que a sensível Luiza relatava essa cena de maneira tocante. De seu filho Francisco Lorch, em depoimento publicado em 1983: “Ela sentiu, de alguma forma, que era o fim do vovô. Mas contava a cena com lirismo, de uma forma pictórica, pode-se dizer. De uma beleza muito grande. É uma coisa que ficou muito marcada para ela”.⁵⁵

Maurício tinha mesmo doença grave e incurável: câncer de estômago. Sofria na carne e na alma fraqueza e cansaço crescentes. Precisava mesmo poupar-se, reduzir o ritmo de trabalho. Mas não queria nem sabia ficar ocioso. Voltou-se, então, para o ramo imobiliário, menos exigente e mais tranquilo, que também dominava. Era dono de vastas áreas na Vila Mariana.

Em 25 de março de 1929, a Klabin Irmãos & Cia. criou a Sociedade Anônima Jardim Europa (Saje). A área do atual bairro Jardim Europa fora comprada em 1900 pelo comerciante português Manoel Garcia da Silva. O loteamento, de 900 mil m², às margens do rio Pinheiros, passou a ser comercializado em maio de 1922. Mais tarde, Garcia da Silva enfrentou problemas financeiros, endividando-se. Buscou sócios, fez parceria com a Klabin Irmãos & Cia., sua credora. Em 25 de março de 1929, nasce a Saje. A Klabin passa a investir na área e em sua comercialização.

Emma Gordon Klabin, em São Paulo, 1992:

Tudo o que existe lá na Vila Mariana era do meu tio Maurício e dos herdeiros. Não tinha nada a ver com a firma. [...] Havia uma loja de cerâmica, que era de um português, que se chamava Silva, e era nosso cliente. Ele faliu e aí entregou-nos o Jardim Europa para pagar a dívida. Fomos nós e o Bank of London, que [também] era credor dele, a quem entregou isso como pagamento. Durante muitos anos, o London ainda era nosso sócio. Nunca pensou em sair. Não havia motivos. Maurício ficou doente. Foi se tratar na Alemanha.⁵⁶

Cada vez mais fraco, viaja, em 1923, para Heidelberg, em busca do tratamento mais avançado da época. Bertha e os quatro filhos o acompanham.

Foi chefe de família e empresário de alto nível até o fim. Espaço para o neto Oscar Klabin Segall, em depoimento publicado em 1983:

Ele tinha uma memória formidável. Ditou para minha tia Luiza, no leito de morte, todas as terras que tinha, e até as fronteiras. Tinha uma dúvida com um árabe numa vila qualquer da Vila Mariana: “Olha, não tenho certeza se aqui somos nós que temos razão ou ele. Então, provavelmente, é melhor entregar para ele”.

Luiza, em entrevista de 1973, relata que Maurício pediu para ser enterado no Brasil. “Só no Brasil, país que amava demais.” Palavras dele, segundo a filha: “Esse país sempre foi bom para mim, eu gosto desse país”. Mais, em depoimento divulgado em 1983: “Era mesmo um homem maravilhoso, e nós o perdemos”.

Maurício Freeman Klabin partiu durante cirurgia no estômago no hospital de Heidelberg, em 12 de setembro de 1923. Tinha apenas 63 anos, mais de metade ligados ao Brasil.

O corpo foi embalsamado e levado pela família para o Brasil a bordo do vapor alemão *Antonio Delfino*, da Hamburg South America Line. Viagem longa, sofrida. Mais de um mês de forte e triste presença do grande ausente. De dor, aflição, incertezas. Chegaram a Santos em 25 de outubro. Seguiram direto para São Paulo em um trem especial.

PÁTRIA DE ADOÇÃO

No depoimento de 1973, Luiza conta que seguiram para São Paulo e veio, então, um tempo de luto, enterro. Que, quando chegaram, seu pai foi levado de trem, pela São Paulo Railway, à Estação da Luz. “Olhei pela janela e toda a plataforma estava repleta de gente, do princípio ao fim. Haviam sabido. E tinham todos vindo nos receber.”

Transcrição fiel de trechos de notícias do *Correio Paulistano* sobre a passagem do vapor alemão pelo Rio de Janeiro, em outubro de 1923:

Rio, 22. A bordo do Antonio Delfino, passou hoje por este porto o corpo embalsamado do presidente honorário da Federação Sionista do Brasil, o conhecido industrial e philanthropo paulista, sr. Mauricio Klabin, fundador e chefe da firma Klabin Irmãos & Cia., falecido em Heidelberg, Alemanha, ha algumas semanas. [...] O falecido industrial, a quem o Estado de S.Paulo deve a criação de uma das mais futuras industrias – a de papel – era um dos esteios do sionismo no Brasil. [...] Foi ele à Europa em procura de melhoras para sua saúde, ultimamente abalada, sendo lá surprehendido pela morte, tendo antes expressado o desejo de ser sepultado na sua patria de adopção.⁵⁷

Em 26 de outubro de 1923, Maurício Freeman Klabin foi sepultado no conjunto tumular da família Klabin-Lafer do Cemitério Israelita de Vila Mariana. Funeral digno, de mansa delicadeza e profundo respeito.

A Klabin Irmãos & Cia. que o visionário deixou já era respeitada, conhecida e grande para os padrões brasileiros da época. Referência nacional em seu segmento. Nas décadas seguintes, ela vai se transformar em vasto complexo empresarial.

Corte para São Paulo, final de 2019, trecho do texto *Gratidão a Maurício Klabin*, homenagem e reconhecimento de Roberto Luiz Leme Klabin ao tio-avô paterno:

Tudo o que construímos e alcançamos devemos a ele, além, principalmente, de nossa própria existência e diversidade. Somos Klabins, Lafers, Segalls, Lorchs, Warchavchiks, Leiferts... e não podemos nos esquecer de Maurício Klabin e de seu exemplo de vida. Seremos a ele eternamente gratos!⁵⁸

Novamente São Paulo, agora em dezembro de 2018, espaço para o sociólogo, cineasta e empreendedor Sergio Segall, bisneto de Maurício:

Meu Deus. E eu que comecei dizendo que não conhecia meu bisavô. Que vida! Que pessoa impressionante! Ainda hoje, quase cem anos após a sua morte, ele ainda inspira e me faz pensar. Ele era ao mesmo tempo um homem profundamente enraizado no Brasil, mas com uma visão de mundo global. Essa visão e vivência cosmopolita deve ter sido uma grande

vantagem em um ambiente ainda isolado e provinciano como a São Paulo do início do século 20.⁵⁹

Ainda São Paulo, setembro de 2019. Mais espaço para a intensa gratidão presente na família, agora na pena de Celso Lafer:

Todos os que vieram a integrar as sucessivas gerações da família Klabin-Lafer que se enraizaram no Brasil graças a Maurício Klabin, e aqui me incluo, puderam ser o que são por obra do patamar criado por sua generosidade e seu descortino.⁶⁰

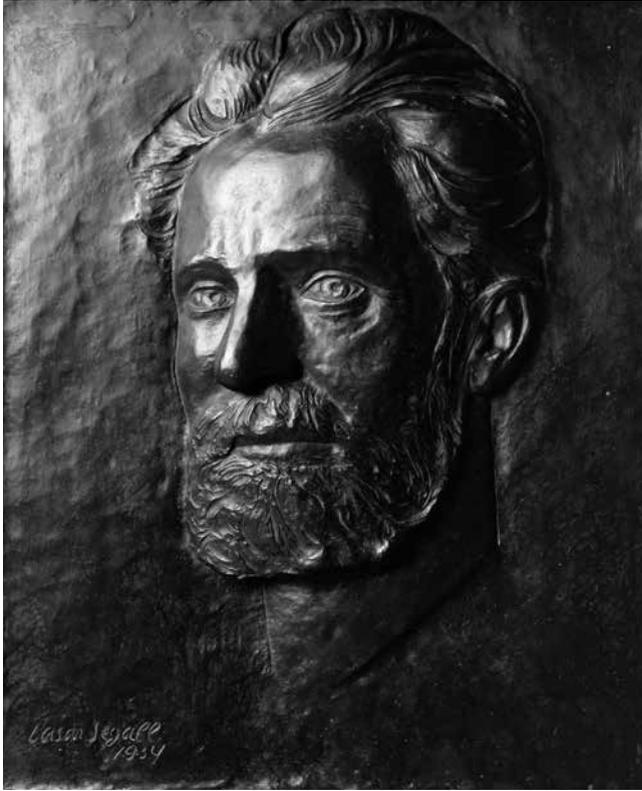
TOTALMENTE BRASILEIRO

Vinte e sete anos depois da morte de Maurício, em matéria intitulada “Paulista que não nasceu em São Paulo”, o jornal paulistano *Folha da Manhã* apresenta Maurício Klabin como fundador de um império industrial cuja qualidade preponderante era o sentimento da dignidade humana. Chama-o de extraordinário contador de histórias e pioneiro do reflorestamento. Trecho: “Cercado de todos os seus, integrado na terra nova, os filhos o tornariam totalmente brasileiro. Naturalizando-se e adquirindo bens de raiz, era agora um paulista dos mais entusiasmados”.⁶¹

Celso Lafer:

Como explicar a visão de Maurício Klabin, que, em 15 anos, se transformou de um simples imigrante em avançado industrial? Sempre há a coisa do empresário schumpeteriano, a pessoa que encontra oportunidades de investimento, multiplica essas oportunidades e, enfim, vislumbra novos horizontes, é criativa, é inovadora. No caso de Maurício, sem dúvida nenhuma, essa dimensão de inovação existe.⁶²

Bom empreendedor, bom empresário. Trecho de depoimento do notável consultor de empresas João Bosco Lodi, prestado em 19 de outubro de 2000, em São Paulo:



Acervo Museu Lasar Segall, IBRAM, São Paulo.

Efígie de Maurício Freeman Klabin em bronze fundido, obra de Lasar Segall.

- Como é o bom empresário típico, doutor Lodi?
- *Normalmente, ele é paciente e tem perfil baixo [low profile]. Dedicase intensamente a seu negócio e conserva energias para tocá-lo. Não se entrega muito a outras atividades, dispersivas. Trabalha por organização, não por impulso. Valoriza o planejamento, coisa básica.*⁶³

A família continuará plantando árvores e fábricas.

Capítulo 12

Vila Mariana

Rio de Janeiro, janeiro de 2015. Daniel Miguel Klabin lembra que em 1925 houve uma separação. “O pessoal de Vila Mariana queria dedicar-se aos terrenos e à construção. O Miguel Lafer, o Salomão Klabin e o Hessel Klabin continuaram com a industrialização.”⁶⁴

Nenhum descendente direto de Maurício F. Klabin participará da gestão ou do capital da KIC depois de maio de 1925. Os demais sócios continuarão tocando a firma como faziam desde o afastamento dele, em 1920. Assim, nem cabe falar em sucessão na KIC naquela ocasião.

Conforme alterações contratuais passadas em cartório, datadas de 30 de maio de 1925, os herdeiros diretos de Maurício – a viúva Bertha e os filhos Mina, Jenny, Luiza e Emmanuel, que foi o inventariante – venderam sua parte na KIC aos demais sócios.⁶⁵

Desligaram-se da KIC, mas não da Companhia Fabricadora de Papel.^{xxx}

MUDANÇAS NA KIC

Transcrição de trechos das alterações contratuais:

A Herança de Maurício Freeman Klabin retira-se da Sociedade paga e satisfeita do seu capital, lucros e saldo de conta-corrente, verificados e aprovados

^{xxx} Bertha e filhos preservaram 25% das ações da Fabricadora.

na forma do compromisso firmado pelas partes em vinte e cinco de abril do corrente anno, recebendo dos socios remanescentes a quantia de mil e seiscentos e sessenta e nove contos quatrocentos e trinta e seis mil setecentos e noventa e nove reis (Reis 1.669:436\$799).[...] O activo e o passivo da firma Klabin Irmãos & Companhia ficam pertencendo aos socios sobreviventes, apenas com excepção das propriedades immoveis que figuram no balanço de trinta de junho de mil novecentos e vinte e trez, pela importancia de Rs 142:620\$000, as quais permanecem em communhão e partes iguaes entre a Herança de Maurício F. Klabin e os trez sócios remanescentes, para serem liquidadas por divisão ou venda de accordo com o referido compromisso de vinte e cinco de abril de mil novecentos e vinte e cinco, com exclusão da area de terreno ora occupada pelo Estabelecimento Graphica da Klabin Irmãos & Companhia, na rua Voluntários da Patria numero cincoenta [...]. O capital social, que ficou reduzido a setecentos e cincoenta contos de reis com a retirada da Herança do finado sócio Maurício Freeman Klabin, fica elevado a mil contos de reis, um terço de cada um dos trez sócios remanescentes Hessel Klabin, Salomão Klabin e Miguel Lafer.

A solução suscitou divergências e uma disputa judicial que se arrastou até o final da década seguinte, quando se encerrou harmonicamente entre as partes.

Oscar Klabin Segall, neto de Maurício, filho de Jenny Klabin e Lasar Segall, em entrevista publicada em 1983, lembra o processo que durou 14 anos, terminando com a celebração de um acordo. Trecho:

E aí é que houve o grande processo judicial, porque, além de ter sido posto para fora, além de ter recebido uma indenização, esse grupo de herdeiros de Maurício Klabin continuou acionista normalmente na Fabricadora de Papel. Só não ficaram na Klabin Irmãos & Cia., que era a única revendedora da Fabricadora de Papel. E foi aí que a Fabricadora começou a dar prejuízos e prejuízos, e a Klabin Irmãos & Cia. cada vez maiores lucros. Foi aí que puderam comprar a fábrica de porcelana no Rio de Janeiro. Então houve um processo grande que levou catorze anos, essa coisa toda, saiu na imprensa, protesto daqui, protesto de lá. Esse processo correu de 1925 a 1939, portanto, logo após a morte de Maurício.⁶⁶

De novo Oscar Klabin Segall:

Temos na Fabricadora de Papel, hoje, um estatuto que é muito forte. Esse estatuto surgiu do acordo de 1939. Além de o nosso grupo ter recebido uma indenização, minha mãe, Jenny, redigiu com os advogados – que a chamavam de colega – um estatuto muito rígido de proteção à minoria, que depois veio, mas não tão rígido, nas novas leis de sociedades anônimas no Brasil, que naquela época não tinha proteção nenhuma às minorias. A maioria fazia o que queria.⁶⁷

Celso Lafer, em depoimento de 1983, em São Paulo, analisou e jogou mais luz sobre a questão. Disse que a morte de Maurício gerou grave problema, porque ele tinha três filhas e um filho. E que, pelo que se conta da época, as meninas, como eram então chamadas, entenderam que não era o caso do irmão cuidar dos negócios, porque ele estava ainda estudando. Então elas se propunham, por uma espécie de rodízio, exercer a gerência. “Obviamente, isto foi visto pelos tios como algo muito pouco dentro da expectativa deles. Aí também há um pouco de conflito de mentalidade, de orientação, de gerações. Elas eram moças muito preparadas, muito ilustradas, muito cultas, já tinham uma atitude mais feminista em relação ao assunto. E isto deve ter esbarrado nas resistências naturais. As resistências naturais dos tios geraram, então, um primeiro conflito, do qual decorreu a saída dos sucessores de Maurício Klabin da Klabin Irmãos & Cia.”⁶⁸

Ainda São Paulo, agora em 18 de setembro de 2015, trecho de diálogo com Celso Lafer:

- Qual foi o papel do doutor A. Jacob Lafer nesse longo litígio?
- *Em 1937, no bojo de um entendimento familiar, meu pai foi eleito diretor da Companhia Fabricadora de Papel [CFP], de comum acordo com os dois grupos. Foi o ponto de partida da bem-sucedida trajetória profissional dele dentro da Klabin. Um nome aceito pelos minoritários, que tinham 25%, e os demais. Ele sempre se sentiu como alguém que tinha a obrigação de fazer a mediação entre os grupos. E fez até o final da vida.*⁶⁹

CELSO LAFER

Um pouco mais sobre o professor, escritor, empresário e homem público Celso Lafer, um estudioso da história da família Klabin-Lafer e da Klabin, empresa em que ele e o pai, o advogado A. Jacob Lafer, atuaram, inclusive como dirigentes e conselheiros. Celso é bacharel em direito pela Universidade de São Paulo, doutorado nos Estados Unidos pela Universidade Cornell, em 1970. Sua tese abordou o processo de planejamento e o sistema político brasileiro, com foco no quinquênio do governo Kubitschek, iniciado em 1956. Membro da Academia Brasileira de Letras desde dezembro de 2006 e, a partir de maio de 2015, também da Academia Paulista de Letras. Foi ministro das Relações Exteriores em 1992, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio em 1999 e, novamente, ministro das Relações Exteriores em 2001 e 2002. É pai do médico Manuel Mindlin Lafer e da psicóloga Inês Mindlin Lafer, do casamento com Betty Mindlin, e do psicólogo Tiago de Camargo Neves Lafer, do casamento com Mary de Camargo Neves Lafer.

São Paulo, 10 de dezembro de 2012, breve diálogo com o lendário educador, sociólogo, escritor e crítico literário Antonio Candido de Mello e Souza, professor emérito da Universidade de São Paulo e da Universidade de Campinas:

- Sei que o senhor é muito ligado a Celso Lafer.
- *É um grande amigo meu. Foi meu aluno. É essencialmente um pensador. Fez cursos muito sólidos com Hannah Arendt, nos Estados Unidos, e depois mergulhou na obra do [Norberto] Bobbio. E, com esses dois faróis, ele avançou. Tem uma cultura imensa. E é muito inteligente.*
- Dizem que exagerava nos estudos.
- *Vou contar uma história que é única. Ele era estudante de direito e prestou vestibular para fazer algumas cadeiras na Filosofia, onde eu ensinava teoria literária. Um dia fui apresentado à mãe dele [Betty Pilnik Michnum Lafer], que me disse: “Professor Antonio Candido, o Jacob [A. Jacob Lafer] e eu queríamos muito conhecer o senhor para fazer um pedido: aconselhar o Celso a estudar menos. O Jacob às vezes acorda de madrugada e vê a luz ainda acesa*



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, 2005: Celso Lafer
no conselho de administração da
Klabin S.A.

*no quarto dele”. Fiquei surpreso. Os pais sempre me pediam o contrário (risos). Celso é um leitor infatigável.*⁷⁰

Belo Horizonte, setembro de 2016, do escritor e crítico literário Fábio Lucas, confrade de Celso Lafer na Academia Paulista de Letras:

Ele escreve bem e é muito informado. Se você for conferir, está tudo certo, exato. Tem um tom não doutoral. Às vezes, é até coloquial. Em qualquer tema relacionado às grandes figuras da cultura judaica é doutor absoluto. Sempre acrescenta ao foco da escrita a parte autonomista dele. A parte interior, a parte do escritor que ele é.⁷¹

São Paulo, maio de 2015, aspas para Graziela Lafer Galvão, filha caçula de Horácio Lafer: “A tia Betty, mãe do Celso e da Marina, era uma pessoa fantástica, de ouro. Eu a respeito muito, admiro. O pai dele, doutor Jacob, foi muito importante para a Klabin.”⁷²

ONU/ Richard Drew.



Nova York, 12 de setembro de 2002:
o ministro Celso Lafer discursa na abertura
da Assembleia Geral das Nações Unidas.

GÊNERO

São Paulo, março de 2012, palavras de Mauris Ilia Klabin Warchavchik, neto de Maurício Klabin: “Minha mãe e suas irmãs tentaram ficar no grupo quando meu avô morreu, mas não conseguiram. É muito difícil o relacionamento entre mulheres artistas e tios empreendedores”.⁷³

Emma Gordon Klabin, filha de Hessel Klabin, em depoimento de 1992, conta que, antes de 1920, pelo que soube, não aceitavam meninas no ginásio. Que [em São Paulo] elas estudavam em colégios de freiras, no Sion ou em escola normal. “Mas ainda não eram consideradas iguais, como hoje em dia, em que disputam os lugares.”⁷⁴

FAMÍLIA DE MAURÍCIO

Mina Klabin casou-se em 1927 com o arquiteto modernista Gregori Ilych Warchavchik, ucraniano de Odessa, depois naturalizado brasileiro. Tiveram os filhos Mauris Ilia Klabin Warchavchik e Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg.

Nascido em 1896, Warchavchik cursou arquitetura em Roma. Veio para o Brasil em 1923, chamado pelo intelectual, engenheiro, historiador, economista e empreendedor Roberto Cochrane Simonsen, fundador da Companhia Construtora de Santos. Inseriu-se nos círculos modernistas paulistanos, destacou-se. Em 1930, sua “casa modernista” – a obra de ajardinamento foi de Mina – fez enorme sucesso em São Paulo. Tornou-se referência arquitetônica.

Foi sócio do lendário arquiteto Lúcio Costa, autor do Plano Piloto de Brasília. Ainda jovem, o não menos lendário arquiteto modernista Oscar Niemeyer trabalhou no escritório da Sociedade Construções Warchavchik e Lúcio Costa.

De 1932 a 1938, Warchavchik administrou os terrenos da família de Mina. Lidou com lançamentos imobiliários, parcelamentos, venda de terrenos. Voltou a concentrar-se em projetos arquitetônicos no fim da década de 1930. Fez nome internacional.

Luiza Klabin e o médico alemão Ludwig Lorch casaram-se em 1924. Viveram na Alemanha até 1928, estabelecendo-se, logo depois, em São Paulo. Filhos: Walter Lorch, João Pedro Lorch, Francisco Lorch e Gina Lorch.

Da sobrinha Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg, em São Paulo, fevereiro de 2015: “Muita gente da família nasceu sob os cuidados do doutor Lorch, que era obstetra”.⁷⁵



Viúva, filhos, genros e netos de Maurício Klabin. De pé, da esquerda para a direita: Ludwig Lorch, Emmanuel Klabin, Gregori Warchavchik e Lasar Segall. Na frente: Luiza Lorch, Pedro Lorch, Walter Lorch, a viúva Bertha Osband Klabin, Mina Warchavchik, Maurício e Jenny Segall.

O casal teve atuação destacada na comunidade israelita paulistana. Colaborou intensamente com instituições religiosas e assistenciais judaicas. Ambos são fundadores da Congregação Israelita Paulista (CIP), de 1936. Horácio Lafer foi presidente e A. Jacob Lafer, vice-presidente.

Lorch era considerado generoso e prestativo no exercício da medicina e como cidadão. Aconselhou e estimulou muitos amigos e conhecidos que viviam na Alemanha nazista a emigrarem rapidamente. Com isso, ajudou a evitar sofrimentos terríveis e a salvar vidas. Durante toda a guerra, a CIP funcionou como ponto de encontro e de apoio aos judeus alemães refugiados em São Paulo.

EMMANUEL

Emmanuel Klabin, o caçula de Maurício e Bertha, não se casou. Seu patrimônio passou aos sobrinhos. Era tido como homem importante, bom e correto. Cuidava de negócios da família, concentrados no ramo imobiliário. Era criativo, inteligente. Mas estava longe de ser um *workaholic*. Tinha boa veia boêmia. Amoroso e dedicado aos amigos e às amigas. Muito forte, muito valente. Não tinha medo de nada nem de ninguém. Gostava de jogos. Amava o tênis. Jogava principalmente na Sociedade Harmonia de Tênis, no Jardim América. Lembranças de sua sobrinha Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg, em fevereiro de 2015:

Eu gostava muito dele. Era sensível, bom, solidário, amigo. Tinha algumas coisas surpreendentes. Treinava tênis ora com a raquete na mão direita, ora na esquerda. Adorava seus automóveis. Não gostava de se desfazer deles. Na casa em que morava, na Vila Mariana, tinha um quintal amplo, em que enterrou um carro de estimação.⁷⁶

Daniel Klabin conhece o episódio:

O Emmanuel cresceu uma criatura muito original. Tinha ideias curiosas. Possuía um carro, que adorava. Quando ficou velho e sem condições de rodar, ele abriu um buraco enorme no quintal, reuniu muitas pessoas e fez o enterro do carro. Uma coisa inusitada! Eu gostaria muito de tê-lo conhecido.⁷⁷

A conselheira Vera Lafer, filha de Jacob Klabin Lafer, foi casada com um sobrinho de Emmanuel, o berlinense Walter Lorch, com quem teve a filha Vera Lafer Lorch Cury, casada com Luciano Brasil Medeiros Cury.^{xxxii}

São Paulo, 13 de outubro de 2015:

^{xxxii} Francisco Lafer Pati, segundo filho da conselheira Vera Lafer, é fruto de seu segundo casamento, com Francisco Pati. Casado com Renata Fontoura Pati, é pai de Luca Fontoura Pati.

– Como ficou o Emmanuel em sua memória, Vera?

– *Eu fui casada com o Walter Lorch, sobrinho dele, filho de dona Luiza, sua irmã. Não tivemos muito contato. Mas me lembro de que Emmanuel era uma pessoa muito excêntrica. Me contaram que ele possuía uma casa na represa, lá em Santo Amaro, que tinha uma torre, e ele só mandava subir quem ele queria. Tinha um telefone num ponto de táxi, coisas assim...*

– E as três irmãs dele?

– *Cada uma mais inteligente que a outra. A minha sogra, a Luiza, fazia cenários para teatro. Tinha muito bom gosto e adorava fazer isso. A dona Jenny traduzia Goethe, era uma intelectual importante, casada com o Lasar Segall. E a dona Mina, dizem que era a alma de tudo. Que ela ajudava o marido, o arquiteto modernista Warchavchik, nos projetos. Entre elas, só falavam francês. É uma outra história. Já não existem pessoas como elas.*⁷⁸

Informa o empresário Mauro Koogan Lorch, sobrinho-neto de Emmanuel, que ele se dedicou a desenvolver os terrenos que herdou. Construía casas, alugava, sempre em São Paulo.⁷⁹

Contratado pela Klabin como auxiliar de escritório, em 1921, Edgar Leivas acompanhou Wolff Klabin a vida inteira. Dele, em 1991: “Maurício Klabin tinha um filho atleta, arremessador de peso, no atletismo”.⁸⁰

O engenheiro Horácio Marassá, que trabalhou na Klabin por muitas décadas, desde 1932, conheceu bem Emmanuel. Conversava com ele a respeito de assuntos empresariais, especialmente os relativos à Companhia Fabricadora de Papel, de que era acionista:

Ele teve uma fábrica de tijolos na Água Funda. Hoje [1991], praticamente, o grupo de Vila Mariana ficou adstrito apenas às áreas da própria Vila Mariana. [...] O Maneco [Emmanuel] é do grupo da Vila Mariana. Quando precisavam, me mandavam conversar com ele. Coisas da própria indústria ou de ordem geral. Maneco era esquisitão, mas muito boa pessoa. Sempre me atendeu muito bem. Sempre conversamos muito bem. Sempre resolveu os problemas que eu levava para ele. A briga dele era dizer que faziam as coisas sem seu conhecimento. Se fosse do doutor A. Jacob Lafer, ele não tinha dúvida. Não gostava de saber que era através de outros, de terceiros.⁸¹

Emmanuel partiu em 4 de setembro de 1985, em São Paulo, vítima de câncer de próstata. Bertha Osband sobreviveu 23 anos ao marido. Também enfrentou longo problema de saúde. Conforme o neto Mauris Ilia Klabin Warchavchik, ela perdeu a visão após operação de catarata. “Ficou muitos anos cega. E depois teve arteriosclerose. A gente ia lá, dava beijo nela, ouvia: ‘Quem está aí?’ Ela não se lembrava nunca de quem estava lá.” Morreu em São Paulo, em 5 de agosto de 1946, deixando as três filhas e Emmanuel. Foi sepultada no cemitério Israelita de Vila Mariana. Mina morreu em 1969, Jenny em 1967 e Luiza em 1975.

Netas e netos de Bertha e Maurício Klabin: Mauris Ilia Klabin Warchavchik e Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg (filhos de Mina Klabin e Gregori Warchavchik); Mauricio Klabin Segall e Oscar Klabin Segall (filhos de Jenny Klabin e Lasar Segall); Walter Lorch, João Pedro Lorch, Francisco Lorch e Gina Lorch (filhos de Luiza Klabin e Ludwig Lorch).

A. JACOB LAFER

De Daniel Miguel Klabin ao autor, em 27 de janeiro de 2015: “O A. Jacob Lafer, pai do Celso e da Marina, era uma criatura impecável. Meu pai o venerava. Além de jurista, atuava como auditor, *controller* e contador. Confiável até onde não existe mais. Historiador da família, documentava tudo”.

A. Jacob acompanhou e participou da construção e da gestão da Klabin por mais de 40 anos. Era atento a toda a família, à empresa, e muito bem informado. Isso lhe facilitou o exercício do difícil e delicado papel de algo-dão entre cristais.^{xxxiii}

Era um *workaholic* exemplar. Não se poupava. Espaço para trecho de depoimento do jurista e escritor Fábio Konder Comparato: “Para ele, o trabalho representava uma espécie de alimento espiritual” (*risos*).⁸²

^{xxxiii} Em seu livro *Lasar Segall: múltiplos olhares*, de 2015, Celso Lafer registra que A. Jacob Lafer foi eleito diretor da CFP “como pessoa de confiança e apaziguador de ânimos de todos os grupos acionários da família que participavam daquela empresa. Daí a sua ligação próxima, também de natureza profissional, com os primos de Vila Mariana, como eram chamados na família os filhos de Maurício Klabin”.



São Paulo, 1959, cinquentenário da Companhia Fabricadora de Papel: A. Jacob Lafer entrega flores a Luba Segall Klabin.

Registrava tudo o que lhe parecia relevante. Documentos, correspondência, notas, matérias de jornais e muito mais. Parecia incansável. Organizado, metucioso, guardava tudo em pastas, muitas pastas, sempre à mão. Costumava viajar com elas. Os arquivos eram continuamente ampliados, realimentados, atualizados. Ele tinha um grupo de técnicos a que chamava de “preparadores de arquivos”.

Do sobrinho Roberto Faldini, que trabalhou com ele na Fabricadora de Papéis, em depoimento de 2015: “Era a alma de todo o grupo, no sentido de que nada acontecia sem que ele passasse os olhos. Havia um controle. Embora fosse um dos acionistas menores, tinha uma influência muito grande”.⁸³

Israel Klabin: “Era realmente primoroso! Até hoje, o arquivo básico de toda a família e de toda a empresa repousa sobre os arquivos do doutor Jacob”.⁸⁴

A seu modo, o doutor Jacob criou um modelo de arquivar lógico e bem sistematizado, que funcionava bem para os padrões da época. Era eficaz. Atendia à Klabin, resolvia.

Assim que se formou em direito, em 1964, Celso Lafer passou a colaborar diretamente com o pai na Fabricadora: “A incorporação de meu pai, na década de 1930, foi fruto da iniciativa conjunta de Horácio e Wolff, e foi por este motivo que ele participou desde o início do projeto da fábrica de Monte Alegre. Horácio e Wolff cedo identificaram o potencial do seu talento, a sua inteligência, a excepcional capacidade de trabalho e a competência na formação de equipes”.

Além de supervisionar a parte administrativa, o doutor A. Jacob era o cérebro e o principal responsável pela organização jurídica, contábil e fiscal da empresa.

Em Monte Alegre, seus colaboradores mais próximos eram Péricles Pacheco da Silva, Arthur Bodstein e o contador João Teixeira de Mendonça. Em junho de 1980, em Telêmaco Borba, pouco depois de sua morte, foi publicado saboroso depoimento de Teixeira de Mendonça que Celso Lafer considera muito esclarecedor do perfil de seu pai. Trechos:

No início de 1948, ele e diversos contadores vieram a Monte Alegre organizar melhores controles contábeis, porque a fábrica passava da fase de montagem para a de produção. Complementada a organização, ele estuda quem dos auxiliares aqui ficaria para aplicação das normas estabelecidas e sentenciou: “O Teixeira, que é solteiro, ficará aqui uns seis meses para esse fim. Certo, Teixeira?”. Aceitamos o encargo, só que os seis meses se transformaram em 32 anos, bem que se diga agradáveis, porque aqui constituímos nossa família feliz. [...] Fomos visitar sua Fazenda Bararuba, no norte do Paraná [Paranavaí]. Trouxemos duas mudas de café. Plantei uma em casa, em Monte Alegre. E ele no jardim de sua casa, em São Paulo. Cinco anos depois, colhi café de nosso pé e saboreamos cafezinho de produção própria. Ele então desabafou: “Meu pé de café não produziu. E não geou em São Paulo. Acho que não sou bom cafeicultor, não, Teixeira”. [...] O doutor Kissin, solteirão, sem família, sofreu um acidente de jipe em Itararé e queimaduras graves. Teve tratamento penoso e prolongado. Quando o hospital permitiu, o doutor Jacob o levou para sua própria casa e o instalou num dos quartos, transformado em enfermaria. Só deixou o amigo sair depois de plenamente restabelecido. [...] Quando a IKPC adquiriu a Fazenda Fortuna,

em Tibagi, 1956, havia uma colônia dos negros no local. Limoeiro, do tempo da Abolição, com uma doação de 500 mil-réis em terras. Os vendedores deveriam acertar com os negros seus possíveis direitos. O doutor Jacob, sentindo o drama que se delineava para a colônia com providências previstas pelos advogados, sentenciou: “Separar as terras que os colonos supõem lhes pertencer e não os molestar com atitudes jurídicas”, demonstrando a magnanimidade de seus gestos. Contentes, continuaram como bons vizinhos da Fazenda Fortuna. [...] Nas épocas de aumentos de salários, ele estava sempre presente, e os operários e funcionários, quando sabiam da chegada dele, costumavam dizer: “O Tio Patinhas está em Monte Alegre e talvez vamos ter melhoras de salários, pessoal”. Os arquivos do doutor Jacob são de uma eficiência exemplar, e todos os papéis que circularam em suas mãos têm ao menos uma xerox guardada. [...] Distribuindo um trabalho, disse: “Arthur, anote com lápis vermelho; Teixeira, com verde; Cacildo, com azul”. Notando a nossa expectativa, acrescentou: “Não se preocupem”. E foi tirando os lápis de cor dos bolsos e nos oferecendo. Logo vimos não ser possível fazer as anotações a lápis. Deveriam ser à tinta. Ele não teve dúvida: apanhou o paletó do espaldar da cadeira e tirou dos bolsos canetas de todas as cores necessárias e ofereceu-as a nós. Isto acontecia também quando alguém queria clipes, borracha ou elástico. Sempre dispunha de algum estoque nos bolsos.⁸⁵

O velho funcionário Edgard Leivas, do Rio, contava que o doutor A. Jacob tinha parte do arquivo numa grande e inseparável mala: “Eu a carregava quando ele vinha ao Rio. Era bem pesada. Ele não jogava nada fora e mandava sempre tirar uma cópia xerox. Gratificava todo mundo. Tinha dinheirinho aqui, dinheirinho ali... Ele soltava no cara que dava o cafezinho, doava ali na portaria. Gratificava todos os empregados”.⁸⁶

Hessel Horácio Cherkassky pontificou na equipe do diretor A. Jacob, seu parente. E depois como dirigente da Klabin, do segmento de celulose e papel e outros.^{xxxiv}

^{xxxiv} Paulista de Araraquara, Cherkassky construiu extenso currículo profissional. Além das atividades na Klabin, inclusive como diretor de assuntos corporativos, e de consultor e conselheiro de empresas, foi presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose. Dirigiu também a Toga-Indústria de Papéis de Arte J. Tscherkassky, o Serviço Social da Indústria de



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Horácio Cherkassky e Jacob Klabin Lafer no cinquentenário da Companhia Fabricadora de Papel, 1959.

Quando entrou para a Fabricadora, em 1938, cursava o segundo ano na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco. Formou-se em 1942. “Gostava muito do doutor A. Jacob. Foi para mim quase um pai. Eu era o único que reagia a ele, mas não posso negar que foi a base de minha vida. Aprendi muito com ele. O escritório era na rua Florêncio de Abreu.”

- Tudo passava pelo doutor A. Jacob?
- *Ele fazia tudo, em todos os sentidos. Toda a parte fiscal, pagamentos fiscais, problemas políticos. Ele punha a mão em tudo. E guardava toda a papelada.*
- Você morou na casa dele?
- *Morei. Quando casei, foi na casa dele. Quer dizer: a Betty, mulher dele, é minha prima-irmã. É considerada uma das melhores pessoas do mundo.*

Papel e Papelão do Estado de São Paulo e a Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana. Foi vice-presidente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e membro do Comitê Consultivo de Especialistas em Celulose e Papel da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO).

*Tenho paixão por ela e o Celso. Ela foi um fator fundamental. Gostava muito do marido. Gostava e se dedicava.*⁸⁷

Para Celso, Betty foi a âncora afetiva do marido. E, ao mesmo tempo, uma pessoa suave e firme, coisa rara.

Da filha Marina Lafer, em depoimento de 2015: “Minha mãe, por ter tido uma vida muito difícil no começo da existência, tornou-se uma pessoa muito flexível. Era capaz de refletir e mudar os seus conceitos. Aceitava muito as pessoas como elas eram”. E sobre a entrega do pai ao trabalho: “Não tinha *hobby*. O *hobby* dele era o trabalho”.⁸⁸

Cherkassky participou de passagens memoráveis com seu intenso e *workaholic* chefe. Na época de declarar imposto de renda, o setor deles pegava fogo. Toda a equipe trabalhava o dia inteiro e parte da noite. Iam até o limite da resistência. Eram dúzias de declarações de empresas, de dirigentes, de familiares. A. Jacob coordenava tudo e ainda achava tempo para preencher pessoalmente muitos formulários. Não se poupava e não tirava os olhos e a cabeça da data de entrega. Não admitia atraso nem erro. Não das pessoas, mas da equipe, em que obviamente se incluía. Ainda não havia computador. Tudo era calculado em máquinas simples e/ou à mão.

Certa vez, na madrugada do último dia do prazo, baixou a exaustão. Hypnos pegou a equipe de jeito. Sono pesado tomou conta de todos. Ninguém conseguia fazer nada direito. Extremamente responsável, A. Jacob ficou preocupadíssimo. Não queria perder o prazo, mas não podia ignorar o cansaço da equipe. Cherkassky: “Foi uma coisa que eu nunca mais esqueci! Às três da madrugada, o doutor Jacob disse: ‘Vocês vão em casa, durmam bem depressa, e voltem logo’” (*risos*).⁸⁹

Ele realmente carregava muita coisa nos bolsos. Sobretudo e principalmente material de escritório. Conta a velha guarda da Klabin Irmãos que um dia pesaram um paletó e um colete dele, com tudo que tinha dentro, e deu mais de 10 quilos. Exagero?

Uma vida densa e intensa. Antonio Candido de Mello e Souza: “O doutor Jacob deve ter vivido justamente a passagem da indústria incipiente para a indústria acelerada e a indústria dominante. Esse deve ter sido o ritmo da vida dele”.⁹⁰

Capítulo 13

Solidariedade e contribuições

Desde os tempos dos fundadores, é marcante a presença e participação da família no apoio a comunidades, à religião e causas judaicas. Egon Wolff e Frieda Wolff, em texto de 1988 sobre Mauricio Klabin, destacam que o sucesso comercial não mudou o homem, que continuou o judeu imbuído dos ideais e preceitos judaicos. Lembram a ajuda aos necessitados e a doação do cemitério. Em 1919: ele passou à prefeitura paulistana um terreno de 5.000 metros quadrados, junto ao Cemitério Municipal de Vila Mariana, para a constituição do primeiro cemitério israelita de São Paulo. Ajudas posteriores permitiram dobrar a área.

Eles salientam que desde o início do século 20 Maurício dedicou-se à defesa do sionismo, trabalhando na criação de colônias para os refugiados do czarismo russo, sem se afastar da sua condição de brasileiro. E que participou, também em São Paulo, com régias contribuições e ativamente, na vida judaica. Era cofundador, com o pai e outros membros da família, da Congregação Israelita Ashkenazi, em 1920, e seu primeiro presidente.⁹¹

A família Klabin-Lafer é fundadora do Gymnasio Hebraico-Brasileiro Renascença, de 1922. Além do grande empenho de Miguel Lafer e de seus filhos Horácio Lafer e Jacob Klabin Lafer, a iniciativa contou com o apoio de Maurício F. Klabin, Salomão Klabin e Hessel Klabin. Outros fundadores: Aarão Gordon, Arthur Kaufmann, David Berezowsky, Eugenia Weinstein, Eugenia Zlatopolsky, I. Grin, I. Kaufmann, Isaac Tabacow, rabino Tzirinowsky, Moysés Gandelmann, os irmãos José Teperman e Zalman Teperman e outros.

O Renascença foi o primeiro educandário primário judaico de São Paulo. Uma escola para os filhos dos imigrantes. Dirigida por Moysés Wainer, começou a funcionar em abril de 1922. Tornou-se, também, centro importante da comunidade judaica. Em 1937, inaugurou sua sede própria na rua Prates, 790, no Bom Retiro. O terreno e a casa foram comprados por Horácio Lafer e Jacob Klabin Lafer e doados à instituição. Jacob a presidiu de 1942 a 1948.

Em 1968, ela ultrapassou dois mil alunos. Nasceram novas unidades, como a de Higienópolis. Alfred Hirschberg, redator-chefe da *Crônica Israelita*, em texto de julho de 1965:

Foi por ocasião da inauguração do novo edifício do Ginásio Renascença que Horácio Lafer apareceu pela última vez em uma realização judaica. Ele e seu irmão, Jacob Klabin Lafer, consideravam o Renascença como legado de seu pai, Miguel Lafer, que havia criado esse instituto de ensino.⁹²

No Rio de Janeiro, em 1944, por intermédio de Wolff Klabin, a família contribuiu decisivamente para a aquisição de prédio para o Ginásio Hebreu-Brasileiro, situado na rua Desembargador Isidro, na Tijuca.

Deve-se muito a Salomão Klabin a construção da primeira grande sinagoga paulistana, a Beth-El, em estilo bizantino. Iniciada em 1929, teve forte apoio de muitas famílias judaicas. Fica na rua Martinho Prado, no centro. Fragmentos de entrevista de Samuel Roder, publicada em 1983:

Eu já tinha feito serviços para o Salomão Klabin lá na fábrica da Ponte Grande. Então ele me disse para fazer um projeto de sinagoga. Eu trabalhei na Companhia City e conhecia o projeto da 9 de Julho. Então, mediante minha exposição, o Klabin compreendeu que era um lugar muito bom para fazer uma sinagoga. E comprou o terreno. [...] Fui lá, me apresentei a ele [Horácio Lafer] e ele disse: “Ô Roder, eu queria ver se é possível você trabalhar junto com o Warchavchik, porque a Mina fez paz conosco e insiste nisso”. [...] Realmente, quem podia fazer a sinagoga era um judeu – não é? –, porque conhece mais. Éramos dois, eu e o Warchavchik.⁹³

Samuel Klabin presidiu o Círculo Israelita e teve papel importante na construção da sede, na avenida Angélica, centro de São Paulo. Ema Gordon Klabin, sobrinha de Maurício, filha de Hessel, conta, em depoimento editado em 1983, que era sócia de quase todas as entidades filantrópicas da comunidade judaica. Trabalhou muitos anos na Organização Feminina Israelita de Assistência Social, a Ofidas, na seção de puericultura, na “Gota de Leite”. Sua tia Luba Segall Klabin, mulher de Salomão, era a presidente. E a avó Bertha Osband Klabin, fundadora, com Luba, Olga Tabacow, Olga Nebel e outras senhoras judias. A instituição era sinônimo de assistência social na comunidade judaica paulistana. Ainda Ema: “Havia uma preocupação com os judeus”. Ela cita os exemplos da construção da sinagoga e a criação da própria Ofidas. “Nós tínhamos muita vontade de dar assistência às nossas crianças, porque a sociedade era mantida pela comunidade”, lembra Betty Lafer.

A família se envolveu em muitas outras atividades e iniciativas sociais relevantes. Por exemplo: Ema Gordon Klabin, Samuel Klabin e A. Jacob Lafer dedicaram-se ao sonho da coletividade judaica de fazer o Hospital Israelita Albert Einstein. Ema, no depoimento publicado em 1983: “Me ocupei do Hospital Albert Einstein. Meu pai [Hessel Klabin] tinha deixado uma certa quantia, um legado para construir um hospital. E o terreno foi comprado com esse legado”. A doação foi formalizada e concretizada em solenidade realizada em São Paulo em 1957. Ema foi presidente honorária da instituição.

São Paulo, junho de 2015, aspas para o médico Claudio Lottenberg, 54 anos, presidente do Hospital Einstein: “A excelência do Albert Einstein está profundamente ligada a seu DNA judaico. O judeu sempre acha que tem de fazer mais. Trata-se de um inconformismo sistemático”.⁹⁴

Solidariedade que segue. São Paulo, 29 de abril de 2016, diálogo com o conselheiro Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho:

– Você doou dinheiro à nascente Faculdade de Medicina do Hospital Albert Einstein?

– *Sim, como pessoa física. Um valor bastante expressivo. Meus familiares me ensinaram que temos de contribuir com a sociedade. Faz parte da nossa tradição, do modo de ser e agir da família. Minha doação foi para preservar a*

Acervo Centro Histórico da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Hospital Albert Einstein, s.d.



Fotografia do retrato de Hessel Klabin pintado por Arthur Kaufmann exposto na entrada do Hospital Israelita Albert Einstein, São Paulo.

*presença da família na instituição. Como é sabido, foi minha tia Ema Gordon Klabin quem doou o terreno ocupado pelo hospital. Estou certo de que vai nascer uma escola de medicina de excelência, das melhores do Brasil.*⁹⁵

A Klabin contemporânea continua cooperando com entidades assistenciais como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, a Pastoral da Criança, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. Apoiar, também, numerosos projetos sociais comunitários. E promove a disseminação de conceitos ecológicos e práticas socialmente responsáveis entre professores e estudantes, inclusive por intermédio de oficinas-escola.

Capítulo 14

Wolff com Einstein

Rio de Janeiro, 4 de maio de 1925. Aos 46 anos, vindo de viagem à Argentina e ao Uruguai, desembarca do navio *Valdivia*, para rápida visita, o cientista judeu-alemão Albert Einstein, gênio da física, criador da teoria da relatividade, celebridade mundial, ganhador do Prêmio Nobel de Física em 1921. Humanista, pacifista, sinônimo de inteligência e criatividade.

Hospeda-se no Hotel Glória.

Nos dias seguintes, cumpre agenda massacrante. Visita o Museu Nacional, o Instituto Oswaldo Cruz, o Observatório Nacional, dá entrevistas, vai aos principais pontos turísticos, comparece a várias reuniões, recebe muitas homenagens, conhece obras comunitárias.

Ele veio a convite da Escola Politécnica e do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro. A intervenção do rabino-mor Raffalovich, em nome da comunidade judaica brasileira, foi fundamental para convencê-lo. Do Rio de Janeiro, seguiu para a Europa no navio *Cape North*.

Os momentos mais altos da visita foram duas concorridas conferências sobre suas próprias teorias e ideias. É certo que a maior parte da plateia não conseguiu compreendê-lo. Além de cientistas, havia professores, estudantes, casais com filhos pequenos, muitos militares, jornalistas, funcionários públicos. Todos queriam apenas ver e ouvir o gênio, a celebridade. Entender não importava. Ver Einstein de perto, ouvi-lo ao vivo, era coisa para contar aos filhos e netos.

Ele aproveitou o final das palestras para preconizar a paz, a conciliação mundial e a necessidade de todos os judeus se unirem em torno de suas grandes causas.^{xxxv}

Dizia coisas assim: “A ciência sem a religião é capenga, a religião sem a ciência é cega”. Frase sobre o Brasil, no seu diário: “O problema que minha mente formulou foi respondido pelo luminoso céu do Brasil”.^{xxxvi}

Conseguiu arranjar tempo para breve caminhada com Wolff Klabin depois do almoço. Encantou-se com a beleza e imponência das palmeiras-imperiais da rua Paissandu. Lamentou que tanta beleza e imponência um dia tivessem de desaparecer. Nasceu, ali, um relacionamento duradouro, alimentado pelo envolvimento de ambos com as causas judaicas. Manterão correspondência, sempre relacionada a recomendações e preocupações de Einstein com o movimento sionista. O cientista pelejou por seu povo. Inclusive pela criação do Estado de Israel. Em 1952, foi convidado para presidi-lo. Recusou, claro. Seu ofício e paixão era a ciência. Em delicada carta ao premiê David Ben-Gurion, alegou que lhe faltavam “aptidão natural e experiência” para o exercício da função.

Além de forte impressão, a passagem de Einstein deixou ótimas lembranças. E até gerou casos e lendas. O jovem jornalista Austregésilo de Athayde – futuro presidente da Academia Brasileira de Letras – foi escalado pelos Diários Associados para cobrir a visita. Sério, dedicado, grudou no gênio. Não o perdia de vista, não saía de perto. Bom em inglês, anotava tudo. O generoso Einstein observou e comoveu-se com tanto esforço. Ao embarcar, mandou chamar o rapaz e perguntou se queria saber mais alguma coisa. Athayde:

^{xxxv} A compreensão do discurso científico de Einstein exige domínio de conhecimentos especializados de física avançada e matemática. Coisa para poucos. Reza a lenda que, num concorrido e festivo encontro em Hollywood, na première de *Luzes da cidade* (1931), tendo ao lado Charles Chaplin, Einstein, com a cabeça na lua ou talvez Andrômeda ou algum buraco negro, perguntou ao amigo por que os aplaudiam tanto. Carlitos: “A mim, porque me entendem. A você, porque não o entendem”.

^{xxxvi} Einstein impressionou-se vivamente com a história de vida e atuação do marechal Cândido Mariano Rondon, a quem não conheceu pessoalmente. Em carta escrita no navio, logo depois da partida, em maio de 1925, ele indicou Rondon ao comitê do Prêmio Nobel. Trecho: “Seu trabalho se concentra na integração de tribos indígenas à civilização sem o emprego de armas nem de qualquer tipo de coerção”. O manuscrito foi encontrado em Jerusalém, em 1994, pelo professor Alfredo Tiomno Tolmasquim, do Museu de Astronomia e Ciências Afins do Rio de Janeiro.



Acervo Daniel Klabin.

Rio de Janeiro, maio de 1925, palestra de Albert Einstein no Automóvel Clube do Brasil para duas mil pessoas. Atrás dele, de perfil, Wolff Klabin.

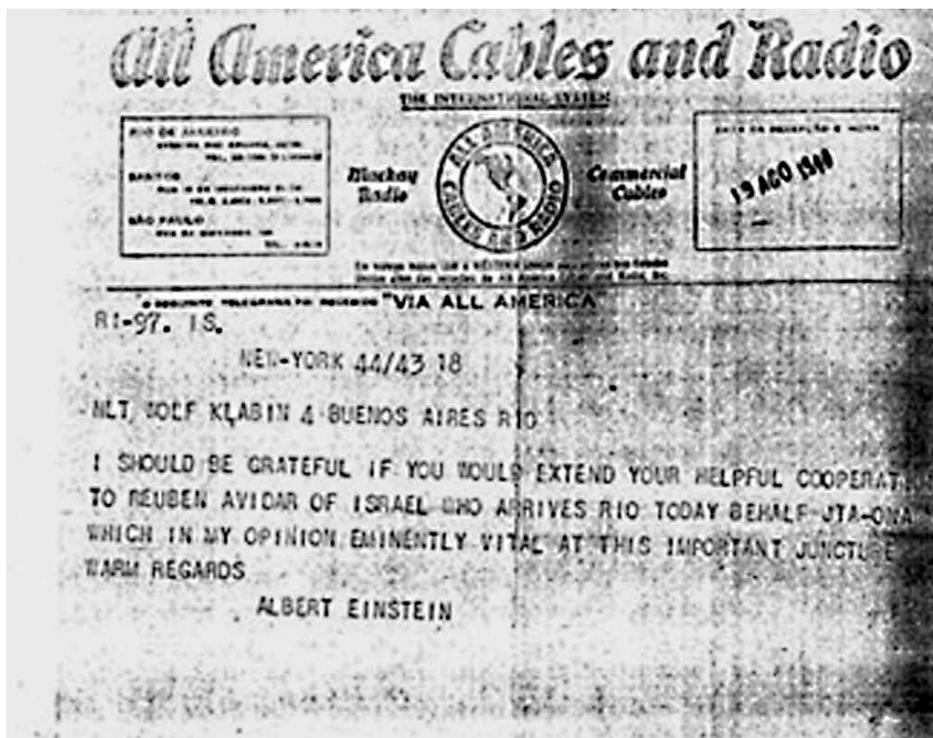
- Doutor Einstein, tenho várias grandes ideias. O que o senhor me aconselha para conseguir concretizá-las?
- *Não sei, meu filho. Eu só tive uma e deu uma confusão dos diabos.*

Como visto, os Klabin-Lafer estavam engajados no movimento sionista desde os tempos pioneiros de Maurício F. Klabin. Wolff, por exemplo, era muito ligado à comunidade, um dos fundadores do Comitê Maoth-Chitim, de promoção de iniciativas religiosas e culturais. Como Horácio Lafer e outros da família, ele angariou fundos para o movimento sionista. Participou ativamente das comissões referentes à formação do novo país. Em Tel Aviv, há uma escola com o seu nome e o de Rose.^{xxxvii}

De Israel Klabin, em 2011:

^{xxxvii} É a The Wolff and Rose Klabin Junior High School. Wolff Klabin é nome de escola no Rio de Janeiro, no bairro de Bangu, e em Minas Gerais, na cidade de Belmiro Braga. Também em Minas, cidade de Santa Luzia, funciona a Escola Estadual Rose Haas Klabin.

Acervo Wolff Klabin.



Fazíamos parte de uma minoria judaica, em que meu pai ocupava uma posição importante, não apenas no Brasil, mas também no mundo, visando à criação do Estado de Israel. Logo depois da guerra, lideranças judaicas vinham ao Brasil e se reuniam em nossa casa, no Cosme Velho, no Rio de Janeiro. Lembro-me muito bem de Golda Meir e Ben-Gurion em nossa sala.⁹⁶

A atitude de valorização, apoio e solidariedade à comunidade judaica dentro e fora do Brasil, passada de geração a geração, inclui contatos com personalidades e lideranças internacionais.

Acervo Wolff Klabin.



Anos 1950: Wolff Klabin e Levi Eshkol, futuro primeiro-ministro de Israel (1963-1969).

Acervo Daniel Klabin.



O escritor judeu Elie Wiesel, que recebeu o Prêmio Nobel da Paz de 1986, conversa com Daniel Klabin.

Acervo Daniel Klabin.



Rio de Janeiro, 14 de abril de 1997: Daniel Klabin e Shimon Peres, ministro, primeiro-ministro e depois presidente de Israel, laureado com o Prêmio Nobel da Paz de 1994 juntamente com Yitzhak Rabin e Yasser Arafat.

Acervo Daniel Klabin.



Rio de Janeiro, 21 de julho de 2000: Amartya Sen, escritor e economista indiano, contemplado com o Prêmio Nobel de Economia de 1998, é recebido pelo presidente Daniel Klabin no Centro Brasileiro de Relações Internacionais.

Capítulo 15

Segunda geração:
choque de
modernidade

A partida de Maurício, em setembro de 1923, não abriu espaço na direção da KIC. Salomão, Hessel e Miguel compraram a quota-parte deixada por ele. E, assim, tornaram-se titulares de 100% do capital.

Já a morte do também fundador Miguel Lafer, aos 50 anos, em 5 de dezembro de 1926, atribuída pela imprensa a “longa e pertinaz enfermidade”, marca a chegada da segunda geração à cúpula da empresa. Representando seus herdeiros, como estipulado no contrato social, assumiu Horácio Lafer, filho mais velho, então com 26 anos. Jacob Klabin Lafer, o caçula, tinha 24 anos. A viúva, Nessel Klabin, então com 50 anos, irmã de Maurício Klabin, não participará dos negócios da empresa. Ela viverá até dezembro de 1955.

A admissão de Horácio, juntamente com a de Wolff, será formalizada em 1928, mediante alteração contratual. Os dois assumiram em período difícil. A empresa enfrentava problemas financeiros desde o ano anterior. Wolff, para ajudar, havia trocado seus créditos na firma por ações. E também contribuíra para a captação de novos recursos, que aliviaram o caixa. “A partir daí, a participação dele foi aumentando conforme trazia novos projetos para a empresa”, conta o filho Israel Klabin.⁹⁷

Rio de Janeiro, janeiro de 2013, mais Israel Klabin:

Meu pai só conseguiu trazer a mãe e os irmãos mais de 20 anos depois de ter chegado. Eu era garotinho, mas me lembro dela. Só falava iídiche, eu não entendia nada. Mas sentia seu intenso carinho judaico-lituano. [...] Quando ele entrou na administração da empresa, no final dos anos 20,

Crédito: Sérgio Zacchi, 3 de novembro de 2016.



Fotografia de retrato de Miguel Lafer pintado por Lasar Segall que está na sede da Klabin, em São Paulo.

havia uma crise. Houve muitas crises. Ele era um grande vendedor. E conseguiu acumular recursos apreciáveis, mesmo não sendo sócio. Era um “interessado”, como se dizia então. Por um ou por outro motivo, ele foi chamado pelos primos e ficou como sócio-gerente junto com eles: o Salomão, o Hessel e o Horácio.⁹⁸

Celso Lafer, em entrevista de 1983, destacou que, na passagem da geração de Maurício para a seguinte, o que se vê é uma família que se torna não apenas economicamente importante, mas também culturalmente importante, socialmente importante e politicamente importante. Todo mundo estudou, os filhos foram para a universidade, tiveram uma projeção cultural. “As filhas de Maurício, sem dúvida nenhuma, todas tiveram papel



Da esquerda para a direita: Jacob Klabin Lafer, Wolff Klabin, Nessel Klabin Lafer, Rose Haas Klabin e Horácio Lafer.

importante.” Patronos das artes, profissionais liberais também, e assim por diante. E essa passagem das gerações é extremamente interessante.⁹⁹

Novas cabeças, novos tempos e negócios. Remanejamento de recursos humanos, espaço para novos executivos, sobretudo e principalmente para a segunda geração de dirigentes da família. Inicia-se um consistente e progressivo processo de modernização da KIC, que combina a força do patrimônio acumulado e o alto conceito empresarial do grupo às vantagens da modernidade. A reunião da experiência dos antigos sócios com a energia criadora dos novos. Dimensão e escala inovadoras. A crise capitalista de 1929, que fulminou o velho modelo primário-exportador brasileiro, já se configurava no horizonte. Ela trará tempos difíceis para o país, mas, também, formidáveis oportunidades de negócios, como as identificadas e aproveitadas pela Klabin.

Acervo Celso Lafer.



Para Celso Lafer, o equilíbrio dos pioneiros, somado à combinação da sabedoria de articulação de Wolff e à presença política de Horácio, foi decisivo para a forte expansão da empresa nas décadas seguintes. Esses fatores permitiram criar um sólido alicerce para uma hábil diversificação e uma linha de produção maior e mais sofisticada. Talentos complementares, Horácio e Wolff foram assumindo a liderança da Klabin Irmãos & Cia., que consolidaram na década de 1930, com as suas iniciativas. A parceria foi tanto empresarial quanto política, pois, na sua fecunda trajetória pública – de constituinte federal em 1934 e 1946, deputado federal por São Paulo em várias legislaturas e ministro –, Horácio teve em Wolff não apenas um conselheiro, mas um articulador.¹⁰⁰

Ele enfatiza que o grupo foi dirigido durante três décadas por Horácio, Wolff e outros destaques da família, como Samuel Klabin, sucessor do pai, Salomão: “Samuel era o único na família que efetivamente entendia de papel. Foi ele que encomendou as máquinas de Monte Alegre. A fábrica do Paraná deve muito de sua concepção industrial a Samuel”.¹⁰¹

Celso conheceu e conviveu bem de perto com Samuel, que tinha o hábito de acompanhar o andamento das fábricas, percorrendo-as com regularidade, avaliando com o olhar de “dentro” o que estava acontecendo, identificando problemas e gargalos. “Foi o domínio do conhecimento técnico que deu a ele, como sócio-gerente da Klabin, a condição de apreciar, na concepção e elaboração dos grandes projetos da empresa, o que estava sendo proposto em matéria de equipamentos de papel e celulose. Era um homem arguto, de boa presença, sagaz na percepção das pessoas, de bom trato, com domínio de línguas (alemão, inglês, francês) e senso da tática dos negócios.”¹⁰²

ENGENHEIRO SAMUEL KLABIN

Paulistano de 1910, filho de Salomão Klabin e Luba Segall Klabin, estudou no Colégio Mackenzie de São Paulo e, em seguida, na Escola Técnica de Altenburg, na Alemanha, onde se especializou em tecnologias de fabricação de papel. Frequentou um curso correlato na Finlândia. Começou na Klabin em 1932. Teve papel fundamental como homem da tecnologia e da produção, do chão de fábrica, do equacionamento e da execução de projetos. De forte espírito empreendedor, liderou a idealização e criação de empresas importantes, como a Lalekla [artigos de higiene da família], a Motorit [componentes, partes e peças para motores] e, em 1952, a poderosa Metal Leve [autopeças], que dirigiu. Será o último diretor-geral executivo familiar da Klabin. Pai de George Mark, de seu primeiro casamento, em agosto de 1940, com a vienense Gertrud Gleich Klabin, a Trudy. Vera Lafer ao autor, em outubro de 2015: “A Trudy era lindíssima, encantadora!”.

Samuel casou-se novamente em junho de 1954, nos Estados Unidos, com Aracy Augusta Leme, futura professora de direito na Universidade de

São Paulo, com quem teve o filho Roberto Luiz Leme Klabin, nascido em julho de 1955.

Ela era obstinada e aguerrida. Foi funcionária da Escola Técnica de Aviação em São Paulo. Teve vida intensa e surpreendente. Casada com um piloto de guerra americano, foi morar nos Estados Unidos. Corria o segundo lustro dos anos 1940. Trabalhou na empresa de cosméticos Max Factor. Tornou-se especialista em maquiagem de estrelas de cinema, em Hollywood. Separada, voltou ao Brasil. Em 1959, iniciou curso de direito na Universidade de São Paulo. Formada, advogou só para mulheres, em casos de divórcio. Não cobrava.

Fez mestrado e doutorado em direito da família, lançou livros, lecionou na USP até aposentar-se, aos 70 anos. Era agnóstica. Polêmica e combativa, nunca se curvava. Roberto Klabin: “De minha mãe, recebi a força de vontade de lutar pelo que é meu”. Viúva de Samuel em 1979, morreu em 1983. Deixou o filho Roberto e quatro netos.

Telêmaco Borba, outubro de 1991, trechos de entrevista do motorista Elieze Mathias de Oliveira:

– O senhor levava o doutor Samuel no jipe?

– *Não, ele tinha o carro dele. Na época em que eu entrei, tinha um Belair modelo 51 e depois outro 53. Eu tomava conta dos dois. E eu servia a casa da diretoria, só os diretores. Mas quando ele estava aqui, aí era só ele. E ele não aceitava outro motorista de jeito nenhum. Tinha uma confiança muito grande em mim. “Elieze, vai lá no meu armário.” “Elieze, vai lá no guarda-roupa e pegue meu documento.” Então, estavam lá os documentos, as coisas dele que ele deixava lá. Tinha uma confiança muito grande na gente. Então, foi por isso que eu trabalhei toda essa temporada. Ele e a dona Aracy, que era a mulher dele, foram gente muito boa pra mim.*

– Como o senhor começou?

– *Morava em Lagoa. Daí eu trabalhei quase cinco anos lá. Depois eles fizeram uma seleção. Então tinha lá diversos motoristas. Aí saiu o motorista do senhor Samuel Klabin. Então eles acharam: “Bom, fulano bebe, fulano gosta de baile, fulano gosta de não sei o quê... E o Elieze não tem esses defeitos. Vamos pegar ele como motorista do senhor Samuel”. Eu falei: “Mas eu não sou*

*acostumado. Eu trabalho só com caminhão. Trabalhar com gente grande...”.
“Você vai trabalhar com o senhor Samuel. É gente boa.”¹⁰³*

O bom Elieze serviu durante 26 anos a Samuel Klabin. Conta que o chefe, inicialmente, costumava vir duas vezes por mês, sempre de avião. Que ele adorava a Klabin e Monte Alegre:

Aquele gostava mesmo da Klabin. Ele conhecia esta fazenda mais do que eu. Ele conhecia tudo. Acompanhava o plantio, acompanhava tudo. Um homem que se interessava mesmo pela Klabin era o senhor Samuel Klabin. [...] Ele era quietão, mas aí conversava com a gente. Olha, foi um pai para mim esse homem. Nunca aquele homem disse pra mim: “Elieze, esse negócio está errado”. Nunca! Aquele eu senti a morte dele. [...] Em 1980, o filho dele, doutor Roberto Klabin, foi atrás de mim, me levou de volta. Aí eu trabalhei mais oito anos na Klabin. [...] Eu só posso ter boca para gabar essa Klabin, porque eu saí, criei todos os meus filhos lá. Quando eu cheguei lá, eu era solteiro. Já tenho os filhos todos casados, todos formados.¹⁰⁴

Em depoimento de abril de 1991, Jonas Kulakauskas, o João do Paraná, contou que certa feita, andando pela fábrica, Samuel viu este aviso numa porta: “Proibida a entrada de pessoas estranhas”. Chefe da empresa, seguiu em frente. Mas foi barrado pelo guarda, que não o conhecia. Constrangimento? Carteirada? Que nada! Samuel não contestou. Mas, logo depois, mandou chamar o guarda à presidência: “Você fez muito bem. Apesar de eu ser o presidente, agiu corretamente”.¹⁰⁵

Outro episódio, semelhante na essência, é o relatado pelo funcionário Lauro José de Souza, em outubro de 1991:

– Os guardiões sempre davam em cima de um operário aqui [máquina-6], que fumava. Tinha lá uma cigarreira. Se fosse fumar, fumasse lá naquele canto. E o senhor Samuel Klabin chegou. Estava na rebobinadeira, perto do refugo, fumando. O guardião só olhando. Eu digo: “Agora eu pego esse guardião”. Eu, como encarregado de turno: “Escuta, você vai deixar o homem fumando lá? A

justiça vem de casa, meu amigo. Você tem que chegar lá e falar com ele". Pois ele foi e falou com o senhor Samuel!

– Como reagiu?

*– Ele fez aquilo para ver se o guardião ia funcionar. Mas, se eu não falo, ele não ia, porque estava com medo. O senhor Samuel saiu dali e foi levar o toco do cigarro lá no cinzeiro. Disso eu me lembro.*¹⁰⁶

O estagiário Ivan Nazareno de Brito e um amigo estavam morando no Hotel Lagoa. Certa vez, saíram tarde da fábrica, quase meia-noite. Não achando um carro de plantão, pediram carona ao motorista de um Chevrolet que passava. O chofer:

– Aonde vocês vão?

– Hotel Lagoa.

– Vou deixá-los lá. Estou indo para a rua da Barragem.

– Mas lá só moram diretores. E depois é um matagal.

– Verdade. Eu moro um pouco abaixo.

Dia seguinte, comentaram o acontecido com o colega Antonio Wilson Lirmann. E descobriram que a carona tinha sido do diretor Samuel Klabin.¹⁰⁷

Samuel colaborou também com entidades de classe, como a Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, em que lutou pelo desenvolvimento do setor papelero. Eleito em 1975, presidiu a Confederação Industrial de Celulose e Papel Latino-Americana. Representou o Brasil no Comitê Permanente de Celulose e Madeira da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação.

Morreu em março de 1979.

EXECUTIVO DE PONTA

O vendedor Wolff tornou-se destacado empresário e empreendedor. Horácio, mais elaborado e sofisticado, jovem intelectual com aspirações políticas, que sonhava com um país industrializado e com a Klabin evoluindo

para horizontes ilimitados, revelou-se também homem de ação. Tanto na Klabin como na vida pública.

São Paulo, julho de 1992, transcrição fiel de fragmentos de entrevista de Hessel Horácio Cherkassky, colaborador da Klabin desde 1938:

Ele era a ligação do Getúlio com Horácio. Wolff era a ligação de todos os políticos. Era um homem extraordinário. Era de um espírito calmo, então ele amenizava. Horácio era um sujeito impulsivo, competente, inteligente, brilhante. Mas Wolff amenizava. Ele era muito esse elo entre políticos e personalidades e Horácio e a firma. Horácio também se envolveu. Eram grandes amigos. Os dois trabalhavam muito juntos. Ficavam muito no Rio de Janeiro, porque Horácio era deputado. Horácio era brilhante, muito brilhante.¹⁰⁸

Em 1920, Wolff foi transferido para o Rio. Nunca mais trocará de cidade. Aos 29 anos, passou a chefiar a filial carioca da Klabin, até então sem maior relevância. Consistia num modesto escritório e depósito na rua do Carmo, 66, térreo, com cinco empregados e apenas três vendedores praticistas. Insuficiente, incompatível com o potencial da empresa e do mercado local. Mudará para a rua Buenos Aires, 4, esquina da Candelária, também no centro da cidade.

Contratado como auxiliar de escritório em 1921, aos 15 anos, Edgar Leivas, que acompanhou Wolff a vida inteira, falou do velho escritório em depoimento de 1991: “Muito pano molhado eu passei para tirar o pó dos móveis. Fazia tudo naquela época. Quando saiu da rua do Carmo, [os funcionários] eram José Augusto Santos, Homero Borges, Edgar Leivas, Gregório, Jair Costa e três vendedores, cujos nomes eram Cunha, Machado e não sei o quê”.

Leivas lembrou assim o antigo chefe:

O senhor Wolff foi meu chefe, foi meu segundo pai, foi tudo na minha vida. Ele começou a ter simpatia, ter dedicação extraordinária a minha pessoa, e eu a ele. Eu não encontro, eu não posso encontrar no mundo um segundo Wolff Klabin, não há para mim um segundo Wolff Klabin. Wolff

Klabin é único para mim. E não andávamos sempre de mãos dadas, não, nunca andei de mãos dadas com ele. Ele admitia muito diálogo comigo, me chamava muito. Principalmente depois que eu já estava há algum tempo na firma. Me chamava muito para saber como iam os quatro funcionários, ou os cinco, os seis, porque a firma foi aumentando. “Como é que nós vamos fazer? Vocês estão tendo dificuldades?” Ele tinha um coração, ninguém passava fome ao lado dele. Ninguém tinha dificuldade ao lado do senhor Wolff.¹⁰⁹

Ainda 1920. Em São Paulo, toda a diretoria estava convencida de que Wolff confirmaria o brilho da passagem por Porto Alegre. Horácio Lafer estava entusiasmado. Além de confiar no trabalho de Wolff, poderia agora conviver e interagir muito mais com o parente e amigo do peito. Nutria ambições políticas. Sabia que o hábil parceiro de empresa e de causas poderia ajudá-lo muito. E vice-versa.

Desafio grande. O Rio era a maior cidade do país, mais de 1,1 milhão de habitantes, principal centro político e cultural, capital da República. Segunda unidade em desenvolvimento industrial, mercado de vasto potencial para papel e produtos afins. Sede do governo federal, do Poder Judiciário, do Poder Legislativo, mais importante centro das decisões nacionais. A Klabin, que sonhava e precisava crescer, inclusive para se manter rentável e competitiva, tinha de atuar muito bem nesse palco. E não se tratava apenas de ampliar as vendas. Mas de se aproximar e interagir com a poderosa burocracia federal, com formuladores e operadores da política econômico-financeira, com os políticos, com bancos privados e oficiais, com outras empresas e empresários, com a imprensa. Com o que pudesse interessá-la, ajudá-la e até prejudicá-la. Dará atenção também à comunidade e às causas judaicas.

Wolff já chega mandando bala. Agita e revoluciona a representação. Trabalha muito, muda quase tudo, motiva, ajuda, mas também cobra dos funcionários. Amplia, organiza, reestrutura. As vendas disparam. Tanto as de produtos da própria Klabin como as de artigos importados.

Solteiro, morando num hotel da praia do Flamengo, dedica-se bastante à vida social. Faz amigos, informa-se, encaminha negócios, discute

projetos, resolve problemas. Frequenta locais prestigiosos, como o restaurante do Jockey Club. Cresce muito, aparece. Ganha prestígio no meio político e social. Vai se tornar um dos principais nomes da comunidade judaica do Rio. Confirma extraordinário dom para relacionamento e negócios. Eficiente e elegante. “Vestia-se com o apuro de sempre. Quando entrava no restaurante do Jockey Club, cabelos lisos penteados para trás à moda de Carlos Gardel, alfinete de pérola na gravata, anel de safira montado em platina, ia de mesa em mesa cumprimentando políticos e empresários.”¹¹⁰

Comprava suas roupas na refinada Casa Garcia. Cortava o cabelo no Salão Faísca e gostava de charutos Suerdieck, produzidos na Bahia. “Usava algibeira, alfinete na gravata e um anel com uma bela pedra azul. Circulando na capital federal, tinha a oportunidade de exercer o seu *feeling*.”¹¹¹

Antes do fim de 1921, Wolff já conhecia todo mundo que importava às atividades e aos projetos da Klabin. Afirmava-se cada vez mais como profissional hábil e competente, executivo de ponta.

Mas seu poder de decisão ainda se restringia à filial. Ainda não tinha peso na formulação das estratégias e no destino da empresa. Mas terá influência crescente. Não se limitava a cumprir ordens e diretrizes de São Paulo. Pensava agora com mais liberdade. Estudava, pesquisava, sabia ouvir.

Meteu na cabeça que o desenvolvimento industrial seguro da Klabin no ramo papeleiro dependia, essencialmente, de audácia e criatividade para enfrentar e resolver o problema da principal matéria-prima, a celulose importada. Era preciso balançar a árvore. Romper com a rotina. Ousar e inovar. Achar uma saída eficaz, capaz de garantir competitividade e desenvolvimento sustentável. Atentar também para boas oportunidades fora do segmento papeleiro. Por que não, desde que elas ajudassem a preservar e engrandecer a KIC? Não era o único a pensar assim. Estará cada vez mais próximo do irmão de alma Horácio Lafer. Juntos, formavam uma unidade muito forte.

Não há dúvida de que, assim como em Maurício F. Klabin, também em Wolff K. Klabin ardia a chama do empresário schumpeteriano, o empreendedor, inovador, com boa visão de futuro e disposição para correr riscos. Atento e afeito a novas oportunidades e tecnologias.



Wolff Klabin e Getúlio Vargas: proximidade, amizade de vida inteira.
À esquerda deles, o engenheiro Zygmund Wieliczka, da área florestal, Monte Alegre.
Ao fundo, sorridente, Rose Haas Klabin.

O prestígio da gestão de Wolff na Klabin carioca consolida-se com seu acesso a endereços nobres do poder. Em 15 de novembro de 1926, um golpe de sorte: o deputado federal gaúcho Getúlio Dornelles Vargas, seu bom e velho amigo desde a juventude em Porto Alegre, assume o poderoso Ministério da Fazenda do governo Washington Luís. Torna-se o principal condutor da economia e das finanças do Brasil.^{xxxviii}

^{xxxviii} Antes deputado federal pelo Partido Republicano, líder da bancada gaúcha, Getúlio já morava no Rio de Janeiro. Foi ministro da Fazenda até 17 de dezembro de 1927. Em seguida, presidiu o Rio Grande do Sul até outubro de 1930. Em 1929, candidatou-se à Presidência da República na chapa oposicionista da Aliança Liberal. Derrotado nas eleições de março de 1930, liderou a Revolução de 1930, que depôs Washington Luís. Assumiu a Presidência da República pela primeira vez em 3 de novembro de 1930, permanecendo até outubro de 1945. Democraticamente eleito em 1950, reassumiu o cargo em 1951, suicidando-se em 24 de agosto de 1954, em meio a gravíssima crise político-militar.

SIMBIOSE

Em 1928, o capital social da KIC era de 4 mil contos de réis: Hessel, Salomão e Horácio eram donos, cada um, de 1.200 contos, totalizando 3.600 contos. Wolff tinha 400 contos. Retiradas mensais: 8 contos de réis para os fundadores e 5 contos para Wolff, que também tinha direito a 10% do valor dos lucros não distribuídos apurados no balanço da Companhia Fabricadora de Papel.

Wolff, o menino de dona Feiga Zlata Lafer Kadischewitz, que chegara da Lituânia na alvorada do século, pobre e órfão de pai, e que começara como modesto auxiliar de tipografia, caixeiro-viajante e depois representante comercial, alcançara o topo da poderosa Klabin Irmãos & Cia. E aí chegara por mérito. Pelo desempenho e competência nos negócios. Aprendera e amadurecera. Conhecia bem a empresa e o setor. Tinha boas informações sobre a economia brasileira, o governo e o mercado. Acompanhava também os acontecimentos internacionais. Particularmente os de interesse da Klabin e do movimento sionista. Era bem relacionado e respeitado. Sabia buscar caminhos e projetos. Reconhece-se e é reconhecido como nome de peso da Klabin e da família.

A atuação modernizante e inovadora de Horácio, de Wolff, de Samuel Klabin e outros de sua geração foi essencial ao sucesso dos empreendimentos que permitiram o grande salto para a frente das décadas de 1930 a 1960. Sem perder os traços característicos de empresa familiar, a KIC se transforma em importante complexo empresarial. Expande-se, ocupa novos espaços, implanta unidades avançadas para a época.

Assim, a passagem do poder à segunda geração não prejudicou o desempenho da Klabin. Gradual e bem-sucedida, com regras claras e bem escritas, a sucessão contou, também, com a sorte imensa de a família dispor de quadros comprometidos com a empresa, que se completavam. Resultado: dirigentes qualificados e motivados, envolvidos com a história, os negócios e o destino da KIC. Nomes certos nos lugares certos. Geração de profissionais de alto quilate, de que são exemplos, entre outros, os saudosos Horácio Lafer, Wolff Klabin, Samuel Klabin, Jacob Klabin Lafer e A. Jacob Lafer.

A transição intergeracional vai se completar a partir do final de 1945, com a admissão de Ema Gordon Klabin e Samuel Klabin, sucessores dos pais, Hessel Klabin e Salomão Klabin, respectivamente.

A segunda geração lutou pela modernização e concretizou grandes investimentos novos e de expansão. Valorizou muito a empresa, que já era grande. Prova disso é a presença de seu jovem sócio-gerente Horácio Lafer entre os pesos-pesados que fundaram a poderosa entidade civil representativa dos industriais de São Paulo.

A KLABIN NO CIESP E NA FIESP

Início de 1928, criação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), uma associação aberta, apta a captar, traduzir e defender os interesses e aspirações da indústria paulista. Foi a tomada de consciência dos empresários como classe patronal. De que constituíam um setor de interesses próprios e bem definidos. Perceberam que a industrialização é também uma questão política. Viram que a luta pelo protecionismo não devia restringir-se a cada empresa ou grupo, mas abranger todo o segmento industrial. Que coletivamente teriam mais poder, mais força, maior capacidade de vocalizar e influenciar.

No fundo, o Ciesp nasceu como uma espécie de clube de empresas, organização forte e atuante, primeira do setor com esse perfil. E também como um *locus* de estudos e pesquisas. Principais propósitos: defesa das ideias e dos interesses do setor, aumento de seu poder de barganha.

O manifesto de constituição, datado de 28 de fevereiro de 1928, foi subscrito por empresas como as gigantescas Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), criadas e presididas pelo conde Francesco Matarazzo, um mito vivo. A primeira diretoria foi eleita na semana seguinte. Coube a Horácio Lafer, que assinou pela Klabin Irmãos & Cia., secretariar a primeira assembleia e explicar seus objetivos.

A posse foi em 19 de julho de 1928. Presidente: Francesco Matarazzo, que comandará a entidade até 1931; vice-presidente: Roberto Cochrane Simonsen; diretores: Antônio Devisate, fabricante de calçados; José Ermírio de Moraes, líder do grupo Votorantim; Carl Adolph von Bülow, da



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, 1928, primeira diretoria do Ciesp: Horácio Lafer é o primeiro da esquerda, sentado.

Companhia Antarctica Paulista; Alfred Weiszflog, da Companhia Melhoramentos (papel e livros); Horácio Lafer, da Klabin Irmãos & Cia.; Jorge Street, médico, industrial têxtil; Plácido Meirelles, industrial têxtil. No Conselho Consultivo, presidido por F. P. Ramos de Azevedo, está Francisco Matarazzo Júnior, o conde Chiquinho, então com 28 anos.^{xxxix}

^{xxxix} O presidente, conde Francesco Matarazzo, detestava discursar. Foi o vice-presidente Roberto Simonsen, outra celebridade, que enunciou as diretrizes essenciais preconizadas pela indústria para a economia brasileira. Ele rebateu costumeiras acusações ao setor, como as de ser responsável pela carestia e de desenvolver uma atividade artificial, já que utilizava principalmente matérias-primas importadas. Argumentou que também a indústria inglesa usava maior proporção de matérias-primas importadas. E que a carestia no Brasil deveria ser atribuída ao reduzido ganho médio da população. Para ele, a industrialização, contribuindo para o aumento da riqueza geral, aceleraria a inclusão do país na civilização moderna, trazendo maior independência econômica e mitigando a influência das oscilações do mercado internacional.

Em 1931, o presidente Vargas, por decreto, introduz estrutura sindical ligada ao governo, baseada em associações de classe, federações estaduais e confederações. Surge a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), associação sindical patronal de grau superior. O processo de institucionalização será concluído em 5 de julho de 1939, com a edição do Decreto-Lei nº 1402.

Responsável em São Paulo pelo Serviço Social da Indústria (Sesi) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a moderna Fiesp tornou-se cabeça e coração de um sistema integrado pelo Instituto Roberto Simonsen e pelo próprio Ciesp. No presente, este cuida principalmente de assessoramento técnico e administrativo a empresas.

Localizada na avenida Paulista, 1313, no centro nervoso do mercado financeiro paulistano, a Fiesp continua sendo a maior federação patronal brasileira. Suas causas principais são a defesa e a competitividade da indústria, mediante equacionamento e viabilização de políticas, projetos e medidas para reduzir os custos da produção e da comercialização interna e internacional.

Capítulo 16

Arreglo feliz

Rio de Janeiro, janeiro de 2013, fragmentos de lembranças de Israel Klabin:

Meus pais casaram-se em 1925. O rabino Raffalovich, chefe da Comunidade Judaica no Brasil, soube de certa moça solteira de uma família judaica de Belo Horizonte. Foi lá, convenceu meu avô, Arthur Haas, uma presença nobiliárquica, um grand seigneur. Pegaram a família toda, levaram a São Paulo. Combinaram, namoraram e depois se casaram no Rio. “They married and lived happily ever after.” Resolveram morar aqui. Se tivessem ido para São Paulo ou Belo Horizonte, eu não teria sido o primeiro prefeito judeu do Rio de Janeiro, em 1979 (*risos*).¹¹²

Rose Haas e Wolff Klabin casaram-se para sempre no dia 30 de outubro de 1925, uma sexta-feira, no Hotel Glória, no Rio de Janeiro. A cerimônia foi celebrada pelo rabino Isaac Raffalovitch. Ela, mineira de Belo Horizonte, nove anos mais nova, filha de Arthur Dieudonné Haas, judeu originário de Sarreguemines, Lorena, França, brasileiro naturalizado, caçula dos dez filhos de Daniel Haas e Estelle Grumbach. Ela acrescenta o sobrenome do marido ao seu.

Compareceram cerca de 200 pessoas, entre elas o senador André Gustavo Paulo de Frontin, futuro prefeito do Rio, conde papalino e patrono da engenharia brasileira. Os noivos receberam mais de 500 telegramas, inclusive de Arthur Bernardes, presidente da República.¹¹³

Foram morar na rua Paissandu, no bairro do Flamengo. Aí nasceu, em 26 de setembro de 1926, o primeiro filho, Israel. O segundo, Daniel Miguel, de 11 de maio de 1929, chegou na rua Lopes Quintas, no Jardim Botânico. E o caçula, Armando, em 25 de maio de 1932, na rua Professor Alfredo Gomes, em Botafogo. Rose será referência superior, esteio e porto seguro na vida do marido e dos filhos.

Acervo Wolff Klabin.



A avó Feiga Zlata Lafer Kadischewitz com os netos Armando, Daniel e Israel Klabin e primas.



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.
(As três imagens desta página.)

São Paulo, 2005: Armando Klabin, Israel Klabin e Daniel Klabin
no conselho de administração da Klabin S.A.

Wolff sonhava com casa própria no Cosme Velho, um dos bairros mais charmosos do Rio. De preferência uma que tivesse palmeiras-imperiais. Isso, dizem, por influência de Einstein, um apaixonado por elas. O fato é que, certo dia, foi morar dentro desse sonho, com palmeiras e tudo. Comprou uma casa construída em estilo inglês, exatamente na rua Cosme Velho. Projeto do arquiteto Benoit, da segunda metade do século 19, pertenceu ao barão de Vasconcellos.

Daniel Miguel Klabin, segundo filho de Wolff e Rose:

Quando houve o encontro com Einstein, meu pai morava na rua Paissandu. Ele comprou a casa do Cosme Velho oito anos depois. As palmeiras-imperiais estavam lá havia muito tempo. Cresci com elas ao lado.¹¹⁴

COMPATÍVEIS

Um arranjo feliz. Era comum que rabinos, até pela presença nas comunidades, promovessem namoros e noivados. Dizem que o rabino Raffalovitsh não recebeu pedido algum. Fez tudo por conta própria. Ligado a Wolff e

também a Rose, teria intuído a compatibilidade dos dois. Apresentou-os no final de 1922 ou início de 1923. Acertou em cheio. Entenderam-se, apaixonaram-se. Wolff se encantou com a mineira bonita de 21 anos, mais alta do que ele, bem instruída, educada, disciplinada e severa. Daí marcharam sem pressa para o casamento.

HAAS

O imigrante Arthur Haas chegou ao Brasil no final da monarquia. Entrou por Belém do Pará, onde morava seu irmão Alphonse. Estabeleceu-se pouco depois no Rio de Janeiro, onde viviam dois outros irmãos: Isidore e Marx. Casou-se, aí, com Mathilde Liebmann, em 1892. Foram para Minas, acompanhando os engenheiros Aarão Leal de Carvalho Reis – presidente da comissão construtora da nova capital de Minas – e Francisco de Paula Bicalho. Instalaram-se no arraial do Curral del Rei, local da futura Belo Horizonte.

Em 1894, Haas fundou a loja A Constructora, fornecedora de materiais de construção, em frente à atual Igreja da Boa Viagem. Seu filho Alberto foi o primeiro menino oficialmente registrado na nova capital. Depois vieram Luiz, Rose, Edmundo e George, também belo-horizontinos.^{x1}

Progressista, inovador, o pioneiro Arthur trouxe para Belo Horizonte o primeiro moinho de vento para extrair água subterrânea, o primeiro avião, os primeiros carros Ford, a primeira máquina de escrever. Dedicou-se também ao comércio de veículos, com a pioneira Casa Arthur Haas. Querido e bem relacionado no meio empresarial, político e cultural de Minas, o pioneiro Haas é fundador da Associação Comercial de Minas e do Automóvel Clube de Minas Gerais, e benemérito da Santa Casa de Misericórdia.

^{x1} Rose foi uma das primeiras quatro meninas matriculadas no bem-conceituado e caro Colégio Anglo-Mineiro. Entre seus colegas de sala estava Francisco Negrão de Lima, depois embaixador, ministro das Relações Exteriores do governo Kubitschek e governador do antigo estado da Guanabara. Menino levado, ele gostava de se sentar atrás da carteira dela para puxar suas tranças, que chegou a mergulhar num tinteiro. Ela foi a primeira **chauffeuse** a receber carteira em Belo Horizonte. Fez fama de boa motorista. De Daniel Klabin, Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2013: “Ela foi a primeira de Minas. Despertava admiração ao passar ao volante de seu Chevrolet (*risos*). O pai dela, Arthur Haas, meu avô, foi representante da General Motors em Minas”.

Juscelino Kubitschek, muito chegado à família, conhecia Rose havia muitos anos. Outro amigo próximo era o jovem cordisburguense João Guimarães Rosa. Rio de Janeiro, janeiro de 2013, lembranças de Israel Klabin:

Guimarães Rosa praticamente vivia na casa de meu avô, Arthur Haas, em Belo Horizonte. Ele e meu tio Edmundo, irmão de minha mãe, estudaram medicina juntos. Ficou amicíssimo da família. Quando eu fui estudar na França, minha mãe e tio Edmundo pediram a ele para me supervisionar. Eu era ainda garoto. E nos tornamos grandes amigos. Tenho uma série de cartas que recebi dele, muito preciosas. Minha introdução na diplomacia foi por intermédio dele. Um grande parlador! Era muito paciente. Me indicava caminhos, me criticava. Eu tinha uma relação quase filial com ele. E, ainda, a felicidade de tê-lo como guia intelectual.¹¹⁵

Mais recordações de Rosa, agora em texto de 2014:

Não apenas herdei sua amizade como também usufruí de sua paciência para ouvir-me, ler para mim, me incentivar. Tenho algumas cartas preciosas que ele me escreveu, orientando-me nos primórdios de minhas experiências literárias. Já de volta ao Brasil, estávamos frequentemente juntos em seu pequeno escritório no Palácio Itamaraty. Guimarães Rosa me aconselhava, me paternalizava, e essa amizade é uma das maiores preciosidades de minha vida.¹¹⁶

Arthur Haas se relacionava com lideranças judaicas mundiais. Morreu em 17 de fevereiro de 1937.

LAÇOS DE FAMÍLIA

A união amplia os horizontes de ambas as famílias. O prestígio e a rede de relacionamentos políticos dos Haas contribuirão para a afirmação de Wolff e os projetos e sonhos políticos de Horácio Lafer, como observa Celso Lafer neste texto de 1988:

Os laços e amizades da família Haas abriram para Wolff, e em decorrência para Horácio, o mundo político mineiro. Foi, portanto, com a colaboração de Wolff, que atuava no Rio de Janeiro, que Horácio, a partir da década de 1920, alargou, de São Paulo para o Brasil, a rede de seus contatos e conhecimentos, que lhe foram importantes na vida política, cabendo, nesse sentido, lembrar que, se a sua base política sempre foi paulista, coube-lhe, na década de 1950, ser ministro da Fazenda de um presidente gaúcho, Getúlio Vargas, e das Relações Exteriores de um presidente mineiro, Juscelino Kubitschek.¹¹⁷

São Paulo, 9 de dezembro de 2014, trecho de diálogo com o conselheiro Pedro Franco Piva, amigo e genro de Horácio Lafer:

– Como era o Wolff, doutor Pedro?

– *Muito inteligente, criativo e simpático. Uma incrível máquina de trabalhar e uma pilha de carisma. Tinha muitos amigos e contatos. Era também um homem paciente. Sabia esperar, sabia avançar. E isso foi fundamental nas atividades e no sucesso dele. Conhecia muito bem o Brasil, as pessoas e a empresa.*¹¹⁸

De novo o Rio de Janeiro, começo de 2013, diálogo com Israel Klabin:

– E a Rose? Mulher forte?

– *A minha mulher, com quem estou casado há 40 anos, é a cópia fiel da minha mãe. Eu morro de medo dela (risos)! A Rose tinha um lado pragmático. Era o centro da família, comandante. Era trilingue, e muito francesa.*

– Rigorosa?

– *Uma judia muito judia. A judia francesa é muito germânica. É quadrada. Ela foi uma disciplinadora excepcional. E, ao mesmo tempo, tinha uma dedicação doentia pela família. Total! Ela adorava meu pai, apesar de ter sido um casamento arranjado. E ela tinha uma família só de homens. Somos três filhos homens. Ela crescia muito nos momentos de crise.*

– E seu pai?

– *Foi a pessoa mais importante da minha vida. Ele tinha a capacidade de apreender a psicologia básica de todo circunstante. Conversava um pouco com você, intuía tudo sobre você. Tinha o dom de compreender as pessoas. E*



São Paulo, 2005:
Pedro Franco Piva no conselho de
administração da Klabin S.A.

era muito bom em relações públicas. Ele tinha, por incrível que pareça, um grande desapego por coisas materiais, pelo dinheiro. Grande empreendedor, gostava era de fazer as coisas. Mas não pelo dinheiro. Era pela missão.

– Uma curiosidade: depois de tudo o que você aprendeu e viveu, o que considera mais importante na vida?

– *É a paz de espírito. Se você tem paz de espírito, é porque consegue conviver com toda a problemática existencial.*

– Abraham Lincoln dizia que o homem que trabalha somente pelo que recebe não merece ser pago pelo que faz. Alguma lembrança especial?

– *Meu pai ficou doente muitos anos. E a maneira como minha mãe enfrentou tudo na doença dele foi heroica. Heroica!*¹¹⁹

O SAMOVAR DA NOBREZA

Impressiona o desvelo de Rose Klabin para com o marido. Há muitas demonstrações. Por exemplo: ela sabia da paixão dele por rico e perfeito



Rio de Janeiro, 1947, famílias Klabin-Lafer e Haas. De pé, a partir da esquerda:
Luis Felipe, Edmundo, Vera e George Haas, Wolff e Rose.

Sentados: Luiz e Nathalia Haas, Israel Klabin, Alberto Haas e Horácio Lafer.

Sentados no chão: Armando Klabin, Daniel Klabin e Emmanuel Haas.

samovar, com 95 quilos de prata, existente na casa de Ismael Moniz Freire e Glorinha de Frontin Moniz Freire, um casal muito próximo e querido. A prata é tão pura que, no auge do verão carioca, entorta. É preciso chamar um conservador para desempená-la.

Em passeios a pé, de tardinha, Rose e Wolff costumavam descer a rua Cosme Velho, onde moravam, e seguir mais alguns quarteirões nas Laranjeiras, para visitar Glorinha e Ismael. Wolff não se cansava de admirar a obra-prima da arte russa e da prataria francesa.

A peça, que tem 1,2 metro de altura e diâmetro máximo superior a um metro, carrega muita história. Em 1840, um rico nobre vindo de São

Petersburgo, na Rússia, então governada pelo czar Nicolau I, chegou a Paris com o desenho e o projeto, que continha informações e imagens de sua vida. Encomendou a fabricação ao legendário prateiro M. Durand, na rue du Bac. Esse nobre perdeu sua fortuna nas roletas de Monte Carlo. Desapareceu sem levar a obra, que passou ao governo francês e ficou em Paris, no Quai d'Orsay, o Ministério das Relações Exteriores. Em 1851, ela apareceu no catálogo da Sotheby's, de Londres. Foi exibida em várias exposições de arte. Uma delas, no Grand Palais, quando da inauguração da Torre Eiffel, em 31 de março de 1889, com a presença da rainha Vitória, da Inglaterra.

Em 1899, o milionário brasileiro Frederico Augusto Schmidt, o visconde de Schmidt – avô do poeta, homem público e empresário Augusto Frederico Schmidt –, a comprou e trouxe para o Rio de Janeiro.

Ainda em 1899, o abastado visconde doou a preciosidade, como presente de casamento, ao amigo André Gustavo Paulo de Frontin.

Frontin, em visita a Paris, deslumbrara-se para sempre com o samovar. Em 1940, sua filha Glorinha quis vendê-lo ao Itamaraty. Mas foi impedida por um apelo da filha, a menina Glória Maria Freire. Outras tentativas de venda, inclusive ao Jockey Clube do Rio de Janeiro, também não prosperaram. Em 1951, Glorinha perdeu o marido. Mudou-se da casa das Laranjeiras para um apartamento no Flamengo, onde não havia lugar adequado para a obra. No início de dezembro de 1953, vendeu-a à amiga Rose por 300 contos de réis.

Wolff era de 26 de dezembro. Na noite anterior, discretamente, Rose ajeitou o samovar sobre a mesa de jantar. Pela manhã, sem dizer nada, desceu com o marido para o café da manhã. Deu-se, então, um choque de felicidade. Daniel Miguel Klabin: “Lá estava, sobre a mesa, aquele prêmio do destino por terem tido uma vida feliz e generosa. Um objeto de arte dos czares na casa de um brasileiro de origem judaica e lituana, sobrevivente dos *pogroms*”.¹²⁰

ANJO DE HAMBURGO

Espaço para uma heroína. Na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), João Guimarães Rosa era cônsul-adjunto em Hamburgo, na Alemanha.

Com seu conhecimento, a funcionária Aracy Moebius de Carvalho, com quem depois se casou, paranaense de Rio Negro, nascida em 1908, enganava o Estado Novo ajudando judeus a escapar da barbárie nazista. Ela ignorou a circular secreta 1.127, de 1938, que restringira a entrada de judeus no Brasil. Por sua conta e risco, continuou preparando vistos para eles. Ao despachar com o cônsul-geral, ela os entremeava na papelada para assinatura. Passavam. Salvou muitas vidas.

Aracy costuma ser lembrada como Anjo de Hamburgo. No Museu do Holocausto (Yad Vashem) em Jerusalém há uma placa em sua homenagem. Fica no bosque Jardim dos Justos entre as Nações. Seu nome consta da relação de 18 diplomatas que ajudaram a salvar judeus durante a Segunda Guerra. Recebeu homenagem semelhante do Museu do Holocausto de Washington. Contam que, perguntada por que fez o que fez, disse apenas: “Porque era o justo”. Está lá no mágico *Grande Sertão: veredas*, romance superior de Rosa e da língua portuguesa: “A Aracy, minha mulher, Ara, pertence este livro”.

Capítulo 17

Crise e revolução

Nos anos 1920, o governo continuou priorizando os interesses da agropecuária e do comércio exterior. Prevalciam o liberalismo econômico e a defesa da divisão internacional do trabalho. A visão de que o país deveria dedicar-se à exportação dos produtos primários em que mostrasse vantagens comparativas. Mas os industriais vinham se organizando e ganhando presença e força política.

No final de 1929, um terremoto econômico-financeiro de grau máximo: estoura a Grande Depressão. Instala-se crise estrutural capitalista. No Brasil, um dos reflexos é o desabamento da economia cafeeira, fulminando as exportações e a capacidade para importar. Uma espécie de falência cambial.

Ano seguinte, mais complicações. Brota grave crise política. A oposição considera fraudulenta a eleição presidencial de março de 1930, que elegera o paulista Júlio Prestes, candidato do presidente Washington Luís. Em 26 de julho de 1930, o então presidente da Paraíba, João Pessoa, vice da chapa derrotada de Getúlio Vargas, é assassinado em Recife. O fato foi politizado, causando comoção nacional e aquecendo ainda mais a disputa de poder.

A motivação do crime, cometido em Recife, foi passional. Um desafeto de Pessoa, João Dantas, deu-lhe seis tiros à queima-roupa dentro da Confeitaria Glória. Duas balas atingiram o pulmão direito, outra o estômago. Levado para uma farmácia próxima, ele não durou dez minutos. Vingança que foi atribuída a furto e caudalosa divulgação, em jornal governista paraibano, de trechos da correspondência amorosa entre Dantas e a professora Anaíde Beiriz.

Ambiência política, econômica e social propícia a golpe, inquietação militar. Frase antológica do então presidente de Minas Gerais, o cauteloso conservador Antonio Carlos Ribeiro de Andrada: “Façamos a revolução antes que o povo a faça”. Síntese primorosa do saudoso historiador mineiro Francisco Iglésias, morto em 1999: “[A Revolução de 30] Só se verificou por insistência dos tenentes. Os vários estados caíram: alguns após combates, outros ante o fato consumado. No dia 23 de outubro os rebeldes ocupam a capital, pela marcha vitoriosa de forças vindas do Sul, capitaneadas por Vargas. Washington Luís tem de ser deposto, a 22 dias do fim de seu mandato. Ocupou o lugar uma junta de três militares que dignamente passou a presidência ao chefe rebelde Getúlio Vargas, cujo governo começa no dia 3 de novembro de 1930”.¹²¹

Vargas centraliza discricionariamente o poder e age com mão de ferro. Fecha o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas e as Câmaras Municipais, nomeia interventores federais nos estados. Decreta que o regime de exceção continuará até a eleição de uma assembleia nacional constituinte para definir a nova organização jurídico-política.^{xli}

A intervenção estatal na economia ganha força. A industrialização, favorecida pelo estrangulamento externo, impõe-se como nova prioridade. O velho modelo primário exportador perde espaço. É hora de o Brasil diversificar a economia. O governo Vargas mergulha fundo na industrialização.

É tempo de investir. Bom para o país, bom para os empreendedores. Melhor ainda para a Klabin e para Wolff, amigo pessoal do novo presidente da República e de muitos que o cercam.

^{xli} Mais um pouco sobre Vargas. De baixa estatura, cerca de 1,60 metro, rosto arredondado, sorriso simpático e aberto, pescoço quase imperceptível, barriga saliente, apreciador de vastos charutos, gaúcho de chimarrão diário, vai mostrar na presidência da República muito mais do que habilidade, prudência, astúcia e pragmatismo político. Centralizador e personalista, carismático, esbanjará liderança, autoridade, capacidade de negociação, sintonia com o povo, compromisso com os interesses do país. Maestria em jogar com as pessoas, os fatos e o tempo. Esperar, avançar, recuar, mudar. Privilegiada percepção de tendências sociais e políticas, raro senso estratégico. Homem fechado, formal, mas dono de poderosa gargalhada. Cometeu erros graves, como o golpe de novembro de 1937 e a longa ditadura. E também notáveis e incontáveis acertos. Havia muita grandeza nele. Foi, sobretudo, um raro estadista brasileiro. Era Vargas.

Capítulo 18

E o fogo levou

AKIC podia, queria e precisava crescer. Compra, então, por sugestão de Wolff, a Fábrica de Papel Santo Antonio, no bairro do Engenho Novo, no Rio de Janeiro.

Uma das primeiras providências foi mudar o nome para Companhia Nacional de Papel. Soava estranho uma empresa de controle judaico ter fábrica com o nome do santo casamenteiro católico.

Edgar Leivas, em depoimento de 1991:

A Klabin comprou a Fábrica de Papel Santo Antonio, no Engenho Novo, zona norte. Era filial. Produzia papel de embrulho e papel acetinado para livros. Funcionava com matéria-prima importada.¹²²

O empreendimento começou bem. Mas durou poucos meses. Com uma estopa incandescente, um operário tentou queimar uma grande colmeia presa ao teto do depósito de papel, que estava repleto. Conseguiu, mas o fogo se alastrou rápida e incontrolavelmente. Foram-se as abelhas e, junto, todo o papel estocado. Um incêndio arrasador, que comprometeu também as instalações e até a estrutura do prédio. Recebido o pequeno valor do seguro, tudo que restou foi vendido. Perda dolorosa, quase total, mas que não comprometeu a solidez da Klabin nem alterou a disposição da família.

Momento de tentar outros voos, mudar de sorte. Mas fazendo o quê?

Capítulo 19

Toma lá, seu Klabin

A condição de sócio-gerente aos 37 anos coincide com a plena afirmação da personalidade do *self-made man* Wolff. Agora em novo patamar e com novas funções, sua vocação empresarial, visão de futuro e seus bons contatos políticos e sociais terão maior peso nas decisões de negócio da família. Atuando em simbiose com o primo Horácio Lafer, ele exercerá influência cada vez maior.

BOOM INDUSTRIAL

Apesar da frustração e do prejuízo com a Santo Antonio, a Klabin, atraída pela política de substituição de importações do governo Vargas, mantém bem aceso o interesse por novos investimentos. Organiza-se, acredita, acompanha e analisa o mercado, articula-se com o governo, investe, cresce. Começa novo e longo ciclo de ampliação e diversificação.

A LATA DE BISCOITOS DO VISCONDE

Em setembro de 1931, a companhia dá um passo enorme e diferente em suas atividades industriais, até então concentradas no ramo papeleiro, em São Paulo. Por insistência do intuitivo Wolff, ela assume a Manufatura Nacional de Porcelanas S.A., no bairro Del Castilho, Zona

Norte do Rio de Janeiro. Uma unidade plantada em área de 320 mil metros quadrados.

Parecia ter tudo para dar errado. A empresa vinha de longa série de prejuízos operacionais. No ano anterior, a receita total pouco passara de metade da despesa. Estava excessivamente endividada.

Era a mais antiga fábrica de azulejos do Brasil. Operava desde 1923. Foi fundada pelo visconde de Moraes, presidente do Banco Português do Brasil, maior acionista.

Olhar antigo, tradicional, *versus* olhar inovador, schumpeteriano. O simpático visconde deve ter ficado feliz por se desvencilhar de uma quase massa falida que não sabia como recuperar. E a Klabin Irmãos mais ainda, porque se viu diante de oportunidade extraordinária.

Verdade que não conhecia muita coisa do ramo em si. Mas tinha informações essenciais. Sabia que era possível implantar gestão competente e inovadora. Dar um choque tecnológico. Desenvolver e executar projeto de ampliação, diversificação e modernização. E que podia confiar numa evolução favorável do mercado interno. A demanda de material de construção era crescente, devido à prioridade e empenho do governo Vargas para a redução do vasto déficit habitacional do país. Havia expectativa de forte impulso ao setor. Mais ainda: a capacidade para importar do Brasil era ínfima desde a emergência da Crise de 1929, prejudicando ou mesmo inviabilizando o produto importado. Quadro favorável a bons projetos de substituição de importações, como os do ramo de azulejos, de porcelanas e congêneres.

Em suma, Wolff e seus sócios concluíram que haviam descoberto um grande negócio. Estavam certos.

O principal da obsoleta indústria do visconde eram travessas de louça, isoladores elétricos, ladrilhos e azulejos. Tudo de baixa qualidade, fabricação semiartesanal, com uso de máquinas obsoletas. Produtos muito inferiores aos importados.

A precariedade apareceu já na própria negociação: o visconde espremeu todas as ações dentro de uma lata de biscoitos, tampou-a e mandou entregar a Wolff com o seguinte bilhete: “Toma lá, seu Klabin, que esse assunto vai passar a ser seu”.

Conta Israel Klabin que Wolff levou um susto ao saber que teria de pagar quatro mil contos de reis. Mas foi logo tranquilizado pelo nobre vendedor. Que pagasse quando pudesse. Nem antes nem depois.¹²³

Comprar ou arrendar? A Klabin Irmãos se reuniu em São Paulo para bater o martelo. Decisão unânime: alugar a fábrica por cinco anos, com opção de compra. O principal executivo seria Boris Abramson, concunhado do sócio-gerente Salomão Klabin. Abramson era visto como um extraordinário gerente da Companhia Fabricadora de Papel.

Negócio fechado e formalizado, Wolff e Abramson mergulharam fundo nas entranhas da empresa, a começar pelo saneamento financeiro. Recontrataram apenas dois terços dos 450 funcionários. Passaram a ter a ajuda fundamental do novo gerente comercial, Harry Jack Levine, marido de Esther Klabin Levine, filha de Salomão Klabin.

MUDANÇA GERAL

Mas era preciso muito mais. Estava claro que se tratava de especializar e modernizar toda a fábrica para ganhar competitividade no mercado. Inclusive reequipá-la. Abramson vai aos Estados Unidos pesquisar e conhecer maquinaria de ponta. Conclusão: era necessário substituir quase todos os equipamentos e até mesmo as paredes do prédio de Del Castilho, construído para receber um grande e obsoleto forno redondo artesanal.

A Klabin trouxe técnicos alemães para montar e iniciar a operação dos novos equipamentos. Ou melhor: da nova fábrica, agora focada só na linha de azulejos – louças e isoladores davam prejuízo –, que, prensados, são cozidos e esmaltados em moderno forno contínuo, com uso de uma esteira. Com o sucesso da produção e das vendas, a empresa instalará mais três fornos contínuos. Alta qualidade e produtividade, competitividade invencível: custo muito inferior ao do produto importado, quase todo alemão. Aposta corajosa na substituição de importações. Um enorme sucesso.

Em fevereiro de 1943, o presidente Getúlio Vargas almoçou com o amigo Wolff, demais dirigentes da Klabin e operários no restaurante popular

então inaugurado na Manufatura. Rose Klabin participou do Departamento Social, tornando-se amiga de Darcy Vargas, a primeira-dama.

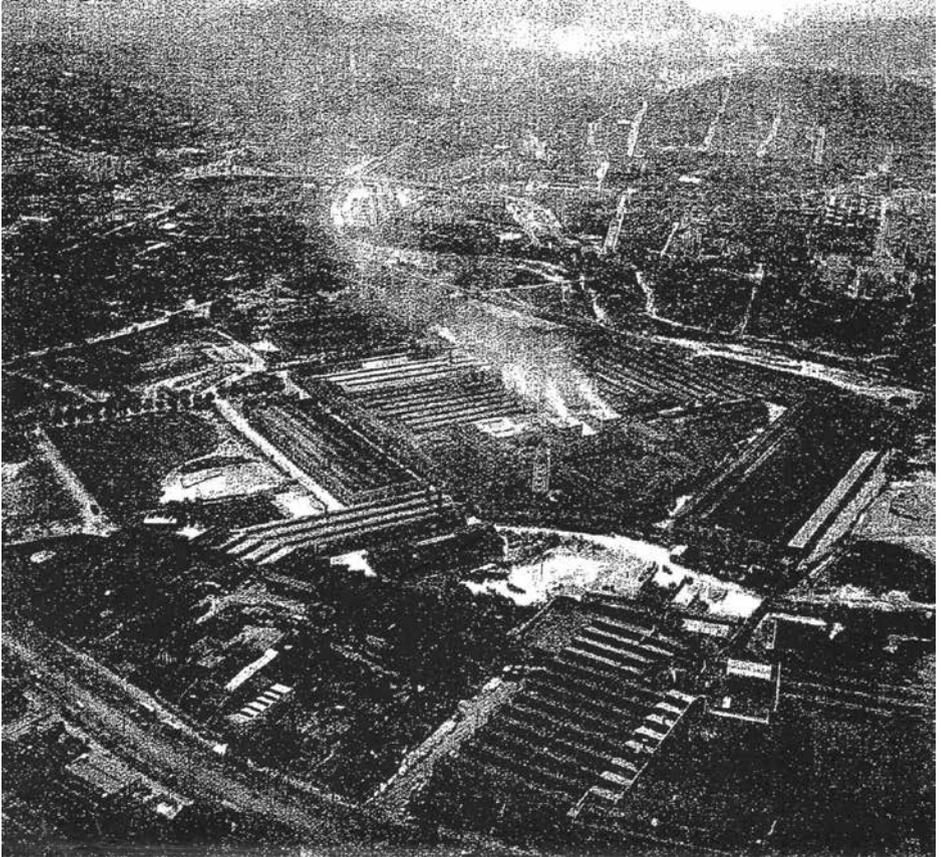
Montada uma rede nacional de distribuidores e vendedores, a marca Klabin torna-se conhecida em todo o Brasil. Destaca-se também na fabricação de louças sanitárias e como exportadora.

Com a escalada da produção de azulejos, a família decidiu investir na garantia de abastecimento de matérias-primas, como o caulim. Assim, em outubro de 1943, assumiu o controle acionário da Empresa de Caolim Ltda., em Rio do Ouro, no estado do Rio de Janeiro, incorporada como seção da Manufatura. Os corantes empregados na fabricação de azulejos coloridos eram importados.

Os investimentos em projetos novos e de expansão continuaram.

O visconde de Moraes havia passado a *seu* Klabin, dentro de uma lata de biscoitos, o controle do que se transformou em magnífica máquina de fazer dinheiro. Sua velha Manufatura virou galinha de ovos de ouro. Em dez anos de gestão, partindo de situação pré-falimentar, a unidade tornou-se a principal fonte de renda da Klabin. E assumiu a liderança mundial de produção de azulejos.

A Klabin Irmãos & Cia. tinha agora estatura e recursos para investimentos de maior porte.



Arquivo do Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Rio de Janeiro, Del Castilho, Manufatura Nacional de Porcelanas: um dos pilares da formação do complexo industrial da Klabin, liderou a produção mundial de azulejos.

Capítulo 20

Horácio e Mimi

Israel Klabin, em janeiro de 2013: “Meu tio Horácio era o político, o intelectual brilhante que orgulhava a família. Foi como um irmão querido de Wolff, meu pai, ambos presentes na grande direção da empresa. Tinham uma amizade indestrutível”.¹²⁴

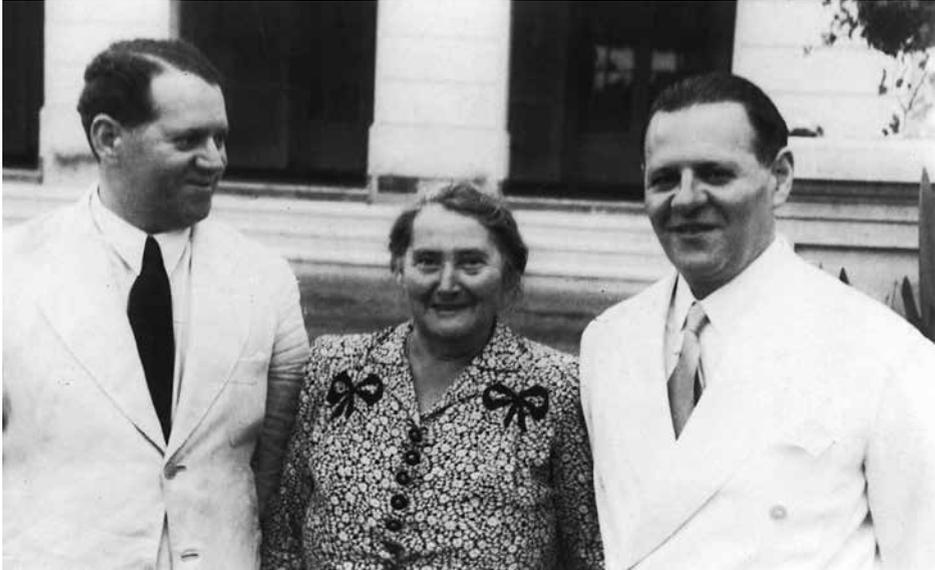
Herdeiro nato da primeira geração Klabin-Lafer, Horácio possuía sólida formação acadêmica. Estudioso, desde cedo sinalizou interesse pela cultura, pelos negócios da família e sobretudo pela vida pública.

Estudou no Ginásio Anglo-Brasileiro paulistano. Aprendeu línguas, frequentou aulas de violino. Em 1916, iniciou o curso de ciências jurídicas e sociais na lendária Faculdade de Direito do Largo de São Francisco.^{xlii}

Conseguiu distinção em 12 das 14 disciplinas que cursou. Tinha profundas inquietações intelectuais. Era empolgado com filosofia. Dirigente da Liga Nacionalista, que propagava causas cívicas de Ruy Barbosa e Olavo Bilac, como o voto secreto e a obrigatoriedade do serviço militar. Frequentou cursos de aperfeiçoamento em filosofia, finanças e economia na Alemanha.

Não era afeito somente ao estudo do direito e da filosofia. Nutria paixão por outras disciplinas, como a economia política. Dominava várias línguas.

^{xlii} Transcrição fiel de “Atestado de Conducta” assinado por Maurício Freeman Klabin e Salomão Klabin, em 21 de março de 1916, com firmas reconhecidas pelo tabelião interino Filinto Lopes: “Attestamos que conhecemos perfeitamente o Sr. Horácio Lafer, de 16 anos de idade, natural desta Capital, filho legítimo de Miguel Lafer e de D. Nessel Lafer e somos testemunhas de seu bom procedimento, pelo que firmamos este atestado. Sendo que o mesmo vae matricular-se na Faculdade de Direito desta Capital”.



Os irmãos Jacob Klabin Lafer e Horácio Lafer com a mãe, Nessel Klabin Lafer.

É conhecido o episódio de sua entrevista coletiva na Cidade do México, quando ministro da Fazenda do governo democrático de Vargas (1951-54). Surpreendeu todos ao responder em francês aos jornalistas franceses, em castelhano às perguntas em espanhol, em inglês às dos norte-americanos e, assim por diante, também em alemão, italiano e iídiche.

Dedicado e identificado com a Klabin, sócio-gerente aos 26 anos, empenhou-se na modernização, diversificação, novos empreendimentos, crescimento acelerado da empresa. Tinha raro senso de equipe. Sabia e gostava de trabalhar em conjunto.

Muito cedo, conquistou prestígio nos meios políticos e empresariais. Como visto, aos 28 anos integrou o grupo de fundadores e a primeira diretoria do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), ao lado de expoentes da indústria nacional, como o conde Francesco Matarazzo.

Destacou-se também na vida pública. Em 1934, filiou-se ao Partido Constitucionalista. Elegeram-se deputado federal por São Paulo. Integrou as comissões de Finanças e de Diplomacia da Câmara dos Deputados, no



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, maio de 1959:
o aniversariante Horácio Lafer, 59, e Mimi.

Rio de Janeiro. Hospedava-se na casa de Wolff e Rose. Tinha aposentos exclusivos.^{xliii}

Aos 36 anos, ainda deputado federal, resolveu curvar-se ao comando do coração.

CASAMENTO INCOMUM

Horácio Lafer e Maria Luiza Salles (Mimi) casaram-se em 14 de janeiro de 1937. Uma união incomum na época. Enfrentou forte resistência. Ele, judeu de pai e mãe, de sólidas convicções religiosas, da primeira geração Klabin-Lafer brasileira. Mimi, de família católica mineira, com dois filhos do primeiro casamento: Henrique e May. Nascida em Poços de Caldas,

^{xliii} Em 10 de novembro de 1937, com o golpe de Vargas, o Estado Novo e a ditadura, Lafer perdeu o mandato de deputado federal e voltou à rotina da Klabin.



Campos do Jordão, anos 1940, da esquerda para a direita: as meninas Sylvia Lafer, Lília Klabin, Graziela Lafer e Vera Lafer, e os meninos Celso Lafer e Miguel Lafer.

era sobrinha-bisneta de Campos Salles, presidente da República de 1898 a 1902. Profundamente envolvidos, apaixonados, puseram seus sentimentos acima das pressões e tradições. Enfrentaram tudo, venceram.

Casaram-se e, garante a família, foram felizes para sempre.

Tiveram duas filhas: Sylvia Lafer Piva e Graziela Lafer Galvão.

Sylvia casou-se com o advogado, empresário e homem público Pedro Franco Piva, com quem teve os três filhos: Horácio Lafer Piva, Eduardo Lafer Piva e Regina Piva Coelho de Magalhães. Horácio, pai de Maria Pini Piva, do casamento com Heloísa Maria Pini, uniu-se posteriormente a Verena Peixoto; Eduardo é pai de Gabriel Moulatlet, do casamento com Silvana Moulatlet, e de Antonio Caruso Piva, da união com Martha Caruso Piva; Regina, casada com Célio Coelho de Magalhães, teve os filhos Carolina Piva Coelho de Magalhães e Rodrigo Piva Coelho de Magalhães.



Cortesia de Célio Lafer.

O casal Sylvia Lafer e Pedro Franco Piva em recepção da família Matarazzo, em 1957.

Graziela, a filha caçula, casou-se com o empresário Paulo Sergio Coutinho Galvão. Tiveram dois filhos: Maria Eugenia Lafer Galvão e Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho.

Maria Eugenia é mãe de Marcelo Galvão Fenerich e André Galvão Fenerich, de seu casamento com o fotógrafo Carlos Henrique Fenerich. Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho é pai de Guilherme Maldonado Galvão e Felipe Maldonado Galvão, da união com a musicista Maria Vitória Recife Maldonado Galvão.¹²⁵

IRMÃOS JUDEUS

Na manhã de 12 de dezembro de 1960, no Vaticano, acompanhado de Mimi, Horácio teve marcante e tocante encontro com João XXIII. Ele comentava, em família, que o papa já começou dizendo que falava com seus irmãos judeus todos os dias ao ler o Velho Testamento. Celso Lafer:

Essa abertura não foi apenas cortesia, mas estava ligada à iniciativa que tomou de promover uma revisão da posição católica em relação ao judaísmo, eliminando do mundo cristão as fórmulas suscetíveis de favorecerem o antissemitismo.¹²⁶

A atitude de João XXIII foi pessoalmente reconfortante para Horácio. “Confirmou que seu respeito ao catolicismo era compatível com a afirmação de sua judaicidade.”^{xliv}

São Paulo, outubro de 2015, fragmentos de diálogo com Vera Lafer:

– Saudades de sua tia Mimi?

– *A tia Mimi era uma pessoa deliciosa, comunicativa, encantadora. Eu acho que o tio Horácio também venceu muito por causa dela. Ela abria muitas portas. Era simpaticíssima com todo mundo, uma pessoa genial, formidável, mais que encantadora.*¹²⁷

Celso Lafer, em 1988: “Maria Luiza, tia Mimi, grande figura humana, foi uma admirável companheira de Horácio. À *gravitas*, que o caracterizava, agregou ela uma espontaneidade intuitiva, cheia de calor humano, que colocava todos à vontade. O seu charme de grande dama, que sabia tratar grandes e pequenos com a mesma simplicidade, criou, no plano dos

^{xliv} A visão e o posicionamento de João XXIII, vinculados às ideias do amor à paz que animaram o Concílio Vaticano II, redundaram na Declaração *Nostra Actate*, do papa Paulo VI, de 28 de outubro de 1965. O documento “lamenta os ódios, as perseguições, as manifestações antissemitas, em qualquer tempo e por qualquer pessoa, dirigidas contra os judeus”. E reconhece o grande patrimônio espiritual comum aos cristãos e judeus, recomendando o mútuo conhecimento e apreço, que poderão ser obtidos pelos estudos bíblicos e teológicos e diálogos fraternos.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, 2005: Graziela Lafer
no conselho de administração
da Klabin S.A.

relacionamentos sociais, um clima muito importante para a vida política de Horácio. Foram, sem dúvida, felizes na complementaridade de suas vigorosas personalidades.¹²⁸

São Paulo, 4 de maio de 2015, diálogo com Graziela Lafer Galvão:

– Como era a Mimi?

– *Meu pai, Horácio Lafer, não seria o que foi se não fosse ela. Era uma mulher moderna, arejada, de uma sabedoria fantástica da vida. Sabia lidar muito bem com as pessoas.*

– Foi um casamento movido a amor e coragem? Enfrentaram preconceitos?

– *Preconceito total! Minha mãe era católica e desquitada. Numa família judaica, em que ainda não tinha havido separação ou divórcio, foi um choque. Mas ela conquistou todos. Todos!*

– Tinha o dom da convivência?

– *Sim. E não é que fosse muito culta. Nós tínhamos a tia Ema, a tia Eva e outras pessoas que eram muito cultas. Minha mãe tinha uma cultura normal. Mas se interessava por tudo, convivia com todos, entendia as coisas. Um calor humano, um sorriso maravilhoso.*

– Foi paixão de toda a vida?

– *Sim. Os dois, um pelo outro. Um casamento muito feliz. Muitos anos depois, casaram-se também na Igreja Católica. Eu já era moça feita, assisti à cerimônia. Foi em casa, na avenida Europa, 21. Havia um grande respeito mútuo.*¹²⁹

CRIME ORIGINAL

São Paulo, Jardim Europa, madrugada de 28 de março de 2004, um domingo. Quatro bandidos encapuzados, de revólver em punho, rendem os vigias, invadem a casa de Graziela, dominam a arrumadeira, a copeira e demais empregados. Sob ameaças terríveis, obrigam Graziela a abrir o cofre e entregar as joias da família. Recolhem também pratarias e relógios. Trancam todos num cômodo.

Usando luvas cirúrgicas, vasculham a casa. Sem pressa, escolhem e arrancam das molduras 24 valiosas telas da coleção da família, inclusive as de artistas da importância de Candido Portinari, Di Cavalcanti, Ismael Nery, Iberê Camargo e Frans Krajcberg. Fogem no carro Renault Scénic da vítima, depois localizado em Guarulhos. O espanto durou cerca de quatro horas.

O crime poderia ter sido bem-sucedido, caso Graziela não tivesse tomado atitude guerreira. Entregou-se completamente à luta. Além de colaborar com a polícia, disparou mais de 1.800 mensagens eletrônicas e centenas de telefonemas mundo afora. Conseguiu impedir a venda das obras no mercado internacional. O bando chegou a embarcar obras para a Argentina e a Suíça, mas não conseguiu compradores. Mudaram os planos, trouxeram as pinturas de volta, passaram a exigir resgate milionário para devolvê-las. Um crime inédito no Brasil, semelhante ao sequestro de pessoas.

O primeiro contato com Graziela deu-se no começo de outubro de 2004. Enviaram para sua casa fotografias das obras e um *chip* para ser instalado em um celular e aguardar contato. Exigiram resgate de milhões, uma fortuna. A família propôs um teste. Pagar quantia muito menor, mas apenas pela imediata devolução do quadro menos valorizado. Se tudo desse certo, negociaria o restante. Aceitaram.

Tudo acertado com a polícia e os criminosos, Graziela mandou a mala com o dinheiro em 14 de outubro de 2004. No local combinado, os investigadores prenderam em flagrante Cláudio Sabongi, seu filho Mário Sabongi Neto e seu sobrinho Marcelo Barbosa Sabongi. Três outros bandidos foram identificados.

As telas foram encontradas numa praça em frente à Igreja Nossa Senhora do Ó, na Freguesia do Ó, não longe da casa que servia de base à quadrilha, onde a polícia achou máscaras, telefones celulares e aparelhos de clonagem de celulares.

A ignorância dos bandidos sobre arte produziu passagens patéticas. A mulher de um deles pediu para tirarem da parede de sua cozinha a *Menina com laço*, de Candido Portinari, por achar a figura “feia, horrível”. *Mulata deitada*, de Di Cavalcanti, uma das mais caras, dobrada ao meio, acabou vincada. “São criminosos sem estudo algum. Não sabem o real valor das obras”, observou o delegado Aldo Galiano Júnior.

Mesmo os policiais mais experientes ficaram surpresos ao saber que o rico conjunto de joias da família foi recuperado intacto. Fim de sete meses de tensão e angústia.

Graziela chorou ao saber da recuperação das obras.

PEDRO PIVA

São Paulo, 9 de dezembro de 2014, trecho de diálogo com o conselheiro Pedro Franco Piva, amigo e genro de Horácio Lafer:

- Quem era Horácio Lafer, doutor Pedro? Um homem público? Um empresário e empreendedor? Um jurista autodidata em economia política e homem de cultura?
- *Tudo isso junto. Mas ele amava mais ainda a filosofia. Era um filósofo. Adorava ler, refletir, questionar, discutir. Um grande pensador. Também gostava da empresa e da vida pública. Fez muito. Um homem extraordinário, voltado mais para a grande política e a vida intelectual e cultural.*¹³⁰

As observações de Pedro Piva são compatíveis com as do jurista e jornalista – voltado para problemas judaicos – Alfred Hirschberg, redator-chefe da *Crônica Israelita*, que conviveu com Horácio Lafer:

Quem sabe que foi ele o primeiro a pôr o mundo intelectual brasileiro em contato com Natrop, Simmel, Husserl, Eucken, Rickert? Em horas sossegadas – e somente as trteve poucas – talvez se tenha interrogado se uma cátedra de filosofia não lhe teria proporcionado maior satisfação íntima do que a sua carreira brilhante na política e na economia.¹³¹

Lafer foi vice-presidente da Sociedade Brasileira de Filosofia.

Pedro sabe de quem fala. Conviveu bastante com o sogro. Construíram amizade e confiança de vida inteira. Dentro e fora da empresa.

Depois da sentida perda do conselheiro Jacob Klabin Lafer, em 1985, intensificou-se a atuação de Pedro Piva na Klabin.^{xlv}

Celso Lafer destaca que doutor Pedro soube se posicionar e exercer liderança importante. Excelente articulador, pessoa de bom trato político, econômico e social. Ajudou muito na parte de representação. Entendia do negócio e da sua importância. Envolvia-se, participava intensamente: perguntava, cobrava, pressionava, encaminhava. Uma referência de equilíbrio.

Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2016. Israel Klabin tem avaliação convergente:

A contribuição do Pedro foi enorme! E ele conseguiu, de certa forma, ajudar a estruturar não apenas os descendentes de Horácio Lafer e de Jacob Klabin Lafer, mas também fortalecer a unidade familiar, graças ao bom relacionamento, inclusive comigo. É hábil conciliador e hábil político. E teve a boa escola de seu sogro, Horácio, que foi meu segundo pai. Pedro é também um grande trabalhador. Ele se dedicou de tal forma, que se transfigurou na própria empresa. Assumiu todos os valores do passado e os passou para o filho Horacinho [Horácio Lafer Piva], que é ótimo.

^{xlv} Jacob Klabin Lafer morreu em São Paulo, aos 83 anos. O fumo e o enfisema roubaram-lhe a saúde. Foi sepultado no Cemitério Israelita de Vila Mariana, em 29 de outubro de 1985.

O Eduardo [Lafer Piva], que se dedica mais à agropecuária, também é muito bom.^{xlvi}

É marcante a trajetória profissional de Pedro Piva. Aliado político do governador paulista Mário Covas, elegeu-se suplente do senador José Serra em outubro de 1994, na legenda do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB). Ocupou a cadeira de senador por São Paulo em 1995-1996 e 1998-2002. Participou do Conselho de Ética e Decoro Parlamentar. Foi presidente da Comissão de Assuntos Econômicos e titular das comissões de Fiscalização e Controle, de Orçamento e de Educação, e da Comissão de Relações Exteriores. No PSDB, foi vice-líder da bancada e tesoureiro-geral. Entre outros, é de sua autoria o projeto que originou lei que ganhou seu nome, a Lei Piva. Ela destinou parte dos recursos da arrecadação das loterias federais ao desenvolvimento do esporte olímpico e paraolímpico, de que é considerada um marco.

Hábil, cordial, respeitoso, conquistou a simpatia de colegas, inclusive de adversários. Da senadora Heloísa Helena, estrela da vanguarda da esquerda, na despedida dele do Senado, em fevereiro de 2002: “Fica aqui um beijo, de coração, pela forma como estivemos juntos, mesmo diante do abismo ideológico existente entre nós”.

Ele presidiu os conselhos consultivo e curador da Fundação Zerbini-Incor e o conselho curador do Museu Brasileiro de Escultura (MuBE). Integrou os conselhos de administração do Museu de Arte de São Paulo (Masp), do Museu de Arte Moderna (MAM), do Instituto de Estudos Avançados para o Desenvolvimento Industrial (Iedi), do Conselho de Empresários da América Latina (Ceal) e do Comitê de Competitividade Industrial. Membro vitalício do conselho de administração da Fundação Bial de São Paulo.^{xlvii}

^{xlvi} Em 27 de abril de 2016, Eduardo Lafer Piva foi eleito suplente do conselheiro Pedro Franco Piva no conselho de administração da Klabin S.A.

^{xlvii} O conselheiro Pedro Franco Piva morreu aos 83 anos em Leme, interior de São Paulo, na madrugada de 26 de fevereiro de 2017. Deixou a mulher, Sylvia, os filhos Regina, Eduardo e Horácio e cinco netos. Horácio ao autor: “Ele teve uma vida plena. Estava no Emyreio, fazenda que adorava”. Foi sepultado no Cemitério do Morumbi, São Paulo. Vítima de problemas cardio-



Horácio Lafer e André Malraux, ministro da Cultura do governo Charles de Gaulle.

NEGOCIAÇÃO E LIMITE

São Paulo, 8 de agosto de 2015, diálogo com o consultor jurídico Joaquim Miró Neto, mais de 50 anos no coração da companhia, ex-diretor jurídico da Klabin S.A., depois secretário-geral da Klabin Irmãos & Cia.:

- E sua negociação com o voluntarioso sindicalista Joaquim?
- *Foi em 1963, quando comecei na Klabin. Tinha 23 anos. Eu é que fazia os acordos com os sindicatos dos empregados de Monte Alegre. Um dia o doutor Horácio*

lógicos, sua querida Sylvia faleceu aos 82 anos, em 2 de julho de 2019, em seu apartamento da avenida Europa, São Paulo. O corpo foi cremado. Do filho Horácio: “Você não a via criticar as pessoas. Ela compreendia o ser humano tal como ele é”. Cosmopolita, era referência de bom gosto, elegância e cortesia.



Acervo do autor.

São Paulo, 9 de dezembro de 2014. O autor e Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin, com o conselheiro Pedro Franco Piva durante entrevista para este livro.

Lafer me chamou, fechou a porta e me disse: “Você vai a Monte Alegre negociar o aumento com os trabalhadores. Nosso limite é 27%. Não conte para ninguém!”. Fui para lá, encontrei todo o staff local da Klabin. Mas guardei o segredo.

– E os entendimentos?

– *Primeiro, houve dura discussão. Era o tempo do governo João Goulart. A política pegava fogo. Falava-se em uma república sindicalista. Havia muita gente lá. A mesa estava repleta de operários. O sindicato era muito atuante. Seu presidente era o Joaquim, líder forte, que foi comandante de Grupo dos Onze de Leonel Brizola. Decidia tudo sozinho, não consultava a assembleia. Ele pedia demais, eu regateava. Ele discursava, cada vez mais bravo. De repente, ficou de pé, socou a mesa e disse: “Doutor Miró, palavra final: menos de 26% é greve!”. Eu tinha os 27%, fiquei feliz. Mas pedi uma pausa. Fui ao rádio tentar contato com São Paulo. Consegui chegar ao doutor A. Jacob Lafer. Voltei à mesa, bati o martelo.*

- Fechou 1% abaixo do limite. O ministro Lafer elogiou?
- *Era um grande negociador. A confiança dele foi muito importante para mim. E aprendi para sempre o valor da informação e da discrição nos negócios.*¹³²

Ensinam os americanos que, em negócios, você não obtém o que merece, mas o que negocia.^{xlvi}

Por força das circunstâncias históricas, de seu conceito, vocação e espírito empreendedor, a Klabin teria que negociar como nunca para dar salto quase impossível em suas atividades e dimensão.

Arquivo do autor



Ortigueira-PR, 28 de junho de 2016: Juliano Costa Couto, Joaquim Miró e Celso Lafer.

^{xlvi} “In business, you don’t get what you deserve, you get what you negotiate.”

Capítulo 21

A epopeia de Monte Alegre

Porto Alegre, logo depois da Primeira Guerra Mundial. Companheiros de andanças e boemia, o jovem representante comercial Wolff Kadischewitz – o Wolff da Klabin e seu amigo Manoel Ribas, da Cooperativa de Consumo dos Empregados na Viação Férrea, adoram trocar ideias.

Wolff não se cansa de falar na indústria de papel e na Klabin. Queixa-se da dependência total de celulose importada, matéria-prima cara, trazida da Europa. Uma situação custosa e perigosa: basta um grande atraso na entrega para paralisar a fábrica.

Já o ponta-grossense Ribas não se conforma com o não aproveitamento dos belos e copiosos pinheirais do seu amado Paraná, riqueza de vasto potencial. Sonha com uma grande indústria de celulose e papel, trazendo progresso, renda e empregos. Contam que, inspirado na forma e disposição dos galhos da *Araucaria angustifolia*, também conhecida como *Araucaria brasiliensis* ou pinheiro-do-paraná, dizia coisas assim: “O Paraná é um estado em que os pinheiros têm os braços abertos para quem venha explorá-los e os trabalhadores têm os braços cruzados por falta de emprego”. A araucária é a árvore-símbolo paranaense.

Rio de Janeiro, 1932, Presidência da República, Palácio do Catete. O despacho Manoel Ribas, agora interventor federal no Paraná, é recebido pelo presidente Getúlio Vargas, seu velho amigo. No dia seguinte, aproveita e procura outro querido e antigo companheiro, Wolff, o “Príncipe Russo”, já então um dos donos do poder na Klabin Irmãos & Cia. Matam a saudade, divertem-se com lembranças dos velhos e bons tempos. Depois Ribas

retoma seu antigo sonho de uma grande indústria de celulose e papel no seu estado. Queria levar a Klabin para lá. Conversa séria e franca. Era extrovertido, aberto, por vezes rude, áspero e explosivo. Tinha horror aos exageros das convenções sociais, a rapapés e à burocracia. Sobretudo um homem de gente, gregário. Um sujeito trabalhador, simples, sentimental, autêntico e fiel aos amigos.

Fala com entusiasmo sobre a situação de uma joia natural da região dos Campos Gerais: a gigantesca Fazenda Monte Alegre, no município de Tibagi, às margens do rio Tibagi, a menos de 100 quilômetros, em linha reta, de sua cidade natal, Ponta Grossa. Uma propriedade com vastos e magníficos pinheirais e área de 143.516 hectares, maior do que o território do Rio, Distrito Federal. Falida a empresa proprietária, a Monte Alegre iria agora a leilão. O Banco do Estado do Paraná pretendia arrematá-la, para depois tentar se ressarcir do prejuízo que tivera. Para ele, abria-se, assim, uma oportunidade de ouro para que lá plantassem uma indústria de celulose e papel da Klabin.

Pede a Wolff que considere a oportunidade, coisa raríssima, ótimo negócio, de vasto potencial. Ainda mais com ele, Ribas, no governo do Paraná, disposto a ajudar em tudo. Inclusive junto ao governo do amigo Getúlio Vargas. Afinal, uma indústria como aquela encaixava-se à perfeição na política industrial do país, focada na substituição de importações de manufaturas.

Wolff via longe. Sua alma de empresário schumpeteriano deve ter entrado em ebulição. A cabeça também. Mas não bastava sonho e entusiasmo. A ideia de Ribas exigia criteriosa avaliação de todos os sócios-gerentes. Era coisa grande e envolvia mudança de escala, de rumo e até da geografia da empresa.

Parecia certo que Monte Alegre poderia ser, a preço de ocasião, esplêndida e enorme propriedade vocacionada para receber moderna indústria de celulose e papel. Havia mercado interno, como atestavam as necessidades da própria Klabin, exausta da dependência de celulose importada. A situação econômica era favorável. E tudo isso num período em que a história trouxera um “humanograma” político estadual e federal extremamente favorável. A começar pelo amigo Ribas, no governo do Paraná, e pelo presidente Vargas, no Palácio do Catete.

Daniel Miguel Klabin, em janeiro de 2015:

Manoel Ribas e meu pai eram muito amigos. Maneco era um homem disposto. Mas disposto mesmo! Ia sempre lá em casa. Lembro-me de que não era muito alto e tinha cabelos grisalhos. Otimista, entusiasmado, irrequeito. Um homem de ação. Foi ele quem colocou meu pai na trilha da fábrica do Paraná.

HISTÓRIA VIOLENTA

Tibagi era parada certa de descanso dos tropeiros e do gado trazido do Sul para venda nas vizinhanças da cidade de São Paulo. A história de Monte Alegre e região divide-se em antes e depois da chegada da Klabin. Ela trouxe riqueza, progresso, modernidade, civilização. O que predominava antes era um vasto sertão. Um quase vazio econômico e demográfico. Grandes propriedades, pouca população, gente corajosa, natureza bruta, trabalho duro, economia rala e primitiva. E também confusões, violência, tragédias de arrear, histórias de vida de arrear.

Há, por exemplo, a feroz e triste história de José Félix da Silva, sargento-mor, desbravador e primeiro dono da Monte Alegre, homem instruído, maior latifundiário daquelas bandas. Dedicou-se a formar a fazenda, priorizando a criação de gado nas vastas áreas de campo. A sede era então na Fazenda Fortaleza, porta de entrada do sertão de Tibagi.

O lugar era perigoso. Félix comprou escravos e preparou uma milícia para defender suas terras. Contam que ele criou, como filho, desde pequeno, o cacique xavante Maha-min, que aprendeu as artes de guerra dos brancos e dos índios. Vivia na casa-grande da Fazenda Fortaleza.

Da saudosa escritora Vellozo Fernandes, da Academia Paranaense de Letras, curitibana de 1925, que viveu e trabalhou em Monte Alegre, autora da qualificada obra *Monte Alegre: cidade-papel*: “[Maha-min] Era quem comandava os negros contra os caingangues. Depois, foi pai do dono da Monte Alegre... É o que dizem”. Dizem, também, que há diamantes enterrados em Monte Alegre: “O senhor sabe, o velho expulsou Maha-min

da Fazenda Fortaleza, mas criou seu filho, que herdou a Monte Alegre e o tesouro dos diamantes”.¹³³

Félix era odiado pela jovem Onistarda Maria do Rosário, com quem se casou em 1781. Um relacionamento doentio, envenenado por ciúme e desconfiança. Ela teria encomendado o atentado que o aleijou. Ficou coxo, teve três dedos da mão direita e todos os da mão esquerda decepados. Ele a denunciou como mandante do crime. Foi presa, julgada e condenada na vizinha cidade de Castro. Em 1808, o amargurado e poderoso Félix conseguiu uma “escritura de perdão” para ela. Mas reservou-se o direito de mantê-la prisioneira na própria fazenda. E foi o que fez. Tinham uma filha, Ana Luiza, casada com Manoel José do Canto. O casal lhes deu o neto Manoel Inácio do Canto e Silva, que herdou e conservou a propriedade. Um genro seu, Bonifácio Batista, barão de Monte Carmelo, conseguiu ampliá-la e também construir confortável sede, depois conhecida como Fazenda Velha.^{xlix}

Contam que, por volta de 1796, José Félix recebeu a visita do amigo Brígido Álvares, na Fazenda Fortaleza, a 17 quilômetros de Tibagi. Na sequência de sua viagem, rumo à cidade de Castro, Brígido dispensou a escolta oferecida pelo anfitrião. No dia seguinte, sua cabeça apareceu espetada num dos portões da fazenda, com uma flecha fincada em cada olho.

A reação de Félix foi furiosa e cruel. Mandou seu capitão do mato, Antonio Machado Ribeiro, o Machadinho, comandar implacável caçada aos índios. Deu-se, então, o que uma carta do século 18 chama de Chacina do Tibagi. As gerações seguintes conservaram a lembrança da tragédia. Hellé Vellozo Fernandes, em texto de 1974:

Os selvagens foram encurralados num morrinho onde hoje é o hospital e o Hotel Ikapê, em Monte Alegre. Não foram respeitadas nem mulheres

^{xlix} O barão utilizou a técnica portuguesa da taipa de pilão (barro e madeira) para edificar a casa. Essa sede foi preservada. Em 1982 a Klabin promoveu sua revitalização, inclusive mediante reforma da estrutura, conforme projeto organizado e conduzido pelos arquitetos Hugo Segawa e Murillo Marques. Fonte: texto intitulado “Sede da Fazenda Velha”, do Centro de Documentação e Memória de Klabin.

nem crianças. O sangue empapou a relva e correu em filetes para as águas do riozinho próximo. Os cadáveres ficaram amontoados, e por muitos dias os corvos sobrevoaram os corpos insepultos. Desde então, o rio e toda a região passou a chamar-se Mortandade, nome que só foi mudado 150 anos depois. Os caingangues remanescentes afundaram-se no sertão e deixaram em paz o senhor da Fortaleza, que pelo seu feito requereu e obteve a maior sesmária da região: os 65.000 alqueires das terras do rio do Alegre, do Monte Alegre, da fazenda que organizou e chamou Fazenda Monte Alegre. Incorporou-a às terras da fazenda-sede. Conduziu para suas pastagens o gado excedente de diversas invernadas. Seu sócio na empresa sangrenta, Antonio Machado Ribeiro, obteve como prêmio as terras da Fazenda Tibagi, que abrangia desde as margens desse rio na confluência com o Iapó até a margem esquerda do rio Paranapanema.¹³⁴

Conta ela, também, que herdeiros de Machadinho e de sua mulher, Maria Gertrudes dos Santos, doaram a Nossa Senhora dos Remédios, em 1933, “um rincão de campo onde se acha colocada a igreja deste mesmo nome, com extensão de 500 braças”. E que aí surgiram a matriz e o rocío da vila, mais tarde pertencentes ao município de Tibagi, de cujo desmembramento nascerá o município de Telêmaco Borba, localização da Fazenda Monte Alegre.

Em 1941, por sugestão de Ema Gordon Klabin, a colina e o rio perderam o nome Mortandade, substituído por Harmonia.¹³⁵

Apesar de tudo, o infeliz Félix teve vida bastante ativa. Além de grande fazendeiro, foi juiz ordinário e juiz de conselho em Castro, ajudante de milícias e capitão de ordenanças em Piraí do Sul e Furnas. O célebre botânico francês Auguste de Saint-Hilaire, em viagem ao Brasil, em 1820, escreveu sobre ele. Trechos:

Como o senhor José Félix era também mau para os escravos, era por estes detestado tanto quanto pela mulher e a filha, e várias vezes eles quiseram assassiná-lo também. [...] Um homem de 60 anos aproximadamente, mutilado, estropiado, rosto coberto por uma barba de meia polegada, mas que ao mesmo tempo tinha olhos vivos e espirituosos, e maneiras delicadas.

Era homem de espírito e bom senso; havia estudado em São Paulo e conversava muito bem. [...] Falávamos da França e do Rio de Janeiro.

Relatam também que, em certo dia de 1822, Félix saiu para um lugar incerto e não sabido, acompanhado apenas de um escravo. Era então fiscal das minas de ouro e diamantes do sertão do Tibagi. No dia seguinte, voltou sozinho. Teria ido enterrar fabuloso tesouro. Morreu logo depois, em 27 de abril de 1822. Felix foi sepultado em Castro. Onistarda, depois de 13 anos presa, foi libertada pela filha.¹

Em 1926, os franceses se associaram aos seis herdeiros da Fazenda Monte Alegre, descendentes do barão de Monte Carmelo, para formar a já citada Companhia Agrícola e Florestal e Estrada de Ferro Monte Alegre. Aquela que faliu.¹³⁶

MANOEL RIBAS

Nascido em 1873 nos ondulados Campos Gerais do Paraná, em Ponta Grossa, a chamada Princesa dos Campos, migrou aos 24 anos para o Rio Grande do Sul. Entre 1928 e 1932, foi intendente e depois prefeito de Santa Maria da Boca do Monte. Nomeado interventor federal pelo presidente Vargas em 1932, eleito governador pela Assembleia Estadual Constituinte em 1935, novamente interventor em 1937, governou o Paraná até a destituição de Vargas, em outubro de 1945. Foram mais de 13 anos consecutivos, recorde estadual.

Uma pilha de energia e determinação. Recebeu o Paraná em grave crise financeira. Severo e austero, ganhou o apelido de Maneco Facão, porque cortava sem dó os gastos públicos. Metia a faca nas despesas. Costumava fiscalizar pessoalmente as repartições, chegando de surpresa e tomando providências corretivas na hora, inclusive demissões. Dispensou parte significativa dos funcionários públicos. Priorizou a construção de

¹ O episódio inspirou David Carneiro a escrever *O drama da Fazenda Fortaleza*, considerado destaque do romance regional paranaense.



Cortesia de F. Fernando Fontana.

Amigo e homem de confiança de Vargas, Manoel Ribas governou o Paraná de 1932 a 1945.

estradas, de escolas, a área da saúde e os programas assistenciais. Promoveu a industrialização.

Em sua homenagem, a antiga localidade de Campina Verde, na Microrregião Norte-Central Paranaense, tornou-se o município de Manoel Ribas, criado em 5 de julho de 1955. Vítima de doença cardíaca, morreu em 28 de janeiro de 1946, em Curitiba. Foi sepultado em Ponta Grossa.

UNANIMIDADE

De volta à compra da Monte Alegre. Wolff se anima. Leva o assunto aos demais sócios, em São Paulo. Explica que, em meados da década

anterior, a propriedade havia passado ao controle da Companhia Agrícola e Florestal e Estrada de Ferro Monte Alegre, sediada em Paris, mas com instalações em Curitiba. Esta fracassara em tudo que se propusera: exploração de minas, florestas, pinheirais, incentivo à colonização e agricultura e construção de ferrovia. Pior: havia tomado vultoso financiamento no Banco do Estado do Paraná, que não conseguira pagar. Em 1931, um credor formalizara um pedido de falência, que fora indeferido. Agora, em 1932, já no governo Manoel Ribas, o Banco do Estado apresentara novo pedido, dessa vez deferido.

Depois da indispensável e cautelosa apreciação, a unanimidade: Horácio Lafer, Hessel Klabin e Salomão Klabin concordam que poderá nascer um excelente negócio. Mas é coisa pioneira e necessariamente muito grande, enorme. Não prescindirá de apoio do governo. Sobretudo para a infraestrutura e financiamentos de longo prazo. E, mesmo assim, exigirá máximo cuidado: se fracassar, poderá destruir a Klabin.

Decidem fazer um levantamento geral preliminar da vasta fazenda, em pleno sertão paranaense. Verificar se ela apresenta mesmo potencial e condições favoráveis à execução do grande projeto. Não havia informações sobre aqueles campos e pinheirais sob perspectiva industrial. O pouco que existia, muito precário, era sobre uma primitiva fazenda de gado de corte. Impunha-se pesquisar toda a área, conhecê-la. Saber do que era realmente capaz: de receber uma grande indústria ou apenas ser considerada como reserva estratégica de possível matéria-prima?

SAMUEL NA FAZENDA

Resolvem enviar ao local, para uma primeira avaliação, o reservado e competente especialista em tecnologias de fabricação de celulose e papel Samuel Klabin, filho mais velho de Salomão Klabin.

Ele vai ser um dos destaques da concretização da Monte Alegre. Desde os primeiros passos, até o desenvolvimento do projeto, aquisição de equipamentos, implantação e viabilização técnica da fábrica. Engenhoso engenheiro da produção e da tecnologia, homem do chão de fábrica, empreendedor.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, 2005: Roberto Luiz Leme Klabin no conselho de administração da Klabin S.A.

Seu filho caçula, Roberto Luiz Leme Klabin, descreve o pai como “homem elegante, bonito, sofisticado, tímido, com uma alma generosa e humilde”. Uma pessoa que não costumava dar ordens, mas que sabia se impor. Dono de refinado senso de humor, às vezes fazia com que pessoas que não o conheciam bem ficassem em dúvida se brincava ou falava sério. Mantinha relações cordiais com toda a família.¹³⁷

- Como era seu avô paterno, Salomão Klabin?
- *Sei pouco de meu avô, que era sócio-gerente. Foi um homem da produção, de fábrica. E um workaholic. Teve problemas sérios de saúde. Nos seus últimos anos, foi se afastando da empresa.*
- E Samuel se envolvendo cada vez mais.
- *Durante a guerra, meu pai passou a morar nos Estados Unidos para comprar e enviar as máquinas da Klabin. Ele vira sócio-gerente da empresa em 1945. E aí se torna, também oficialmente, uma das grandes figuras dentro do negócio. Mas, antes, já desempenhava várias funções importantes. E era, então, a única pessoa dentro da família Klabin que entendia*

de papel. Muito simples e agradável, tinha um jeito especial de conseguir as coisas. Não gostava de conflitos, fugia deles. Resolvia tudo dialogando, fazendo acordos.

Do Centro de Documentação e Memória de Klabin: “No ano de 1945, Samuel Klabin iniciou sua participação como sócio-gerente da Klabin Irmãos & Cia., sucedendo Salomão Klabin. Sob a direção do tripé formado por Wolff Klabin, Horácio Lafer e Samuel Klabin, a Klabin Irmãos entrou num processo de rápida expansão e diversificação de suas atividades”.¹³⁸

Advogado, empresário e ambientalista, o caçula de Samuel, Roberto Klabin, hoje conselheiro da Klabin S.A., é paulistano de 1955. Desde os tempos de estudante revelou vocação para as questões ambientais. Foi o primeiro a defender os direitos dos animais na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco. No final dos anos 1970, lutou pela preservação da Reserva Florestal em Caucaia do Alto, selecionada para novo aeroporto. Na década seguinte, ajudou a fundar e a consolidar a União dos Defensores da Terra, uma das principais organizações não governamentais do país. É pioneiro da ideia do ecoturismo na agenda brasileira. Um dos criadores e ex-presidente da prestigiosa Fundação SOS Mata Atlântica, de 1986. Hoje, esse bioma está protegido por legislação específica. Roberto continua pelejando pelo desenvolvimento sustentável.¹³⁹

Seu irmão, George Mark Klabin, nasceu em Nova York, em abril de 1946. Sempre morou nos Estados Unidos. Engenheiro de som formado pela Universidade Columbia, vive em Los Angeles. Em 1993, fundou, com o empresário Edgar Gleich, o Instituto George Mark Klabin (iGMK), organização sem fins lucrativos que desenvolve projeto social de capacitação profissional para jovens de baixa renda. Visão de George:

O melhor presente que alguém pode oferecer não é financeiro, mas sim ferramentas para a construção do futuro. As ferramentas que proporcionamos no iGMK são educação e autoestima, que ajudam as nossas crianças a melhorar suas vidas e obter melhores condições de trabalho. Elas escapam assim da pobreza e vivem uma vida mais completa e

gratificante, ajudando não só as próprias crianças e suas famílias, mas todo o Brasil.

FORDINHO 29

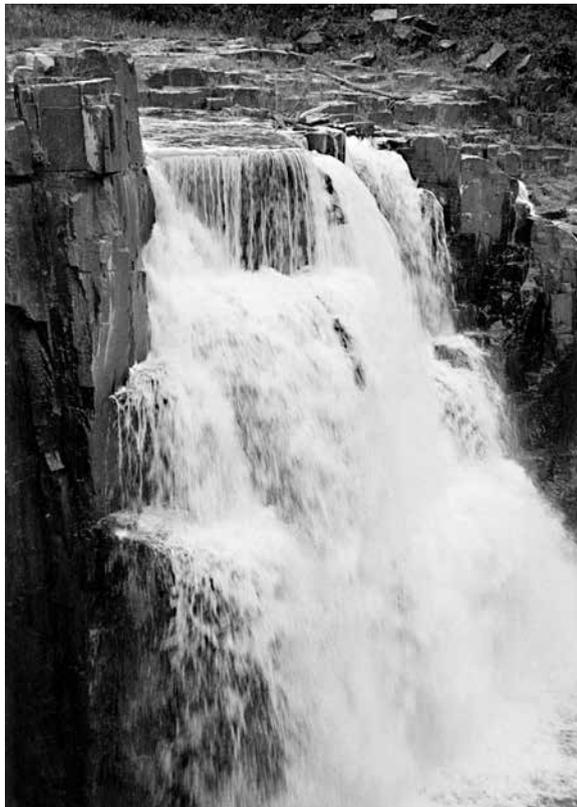
Cidade de São Paulo, final de 1932. O discreto engenheiro Samuel Klabin, de 22 anos, índole calma, bonitão, alto, louro, de olhos muito vivos, verde-claros, sai de São Paulo no seu Ford de rodas finas, modelo 1929. Destino: a enorme e desconhecida Fazenda Monte Alegre, município de Tibagi, sertão paranaense. Revezando-se ao volante com o amigo Reynaldo Bronnert. Seguem pela estrada do Paraná. O asfalto ainda não chegara ao vale do Ribeira. Rodam por Curitiba, Ponta Grossa e Castro, alcançam Tibagi. Uma aventura.

Passada Curitiba, as estradas pioravam cada vez mais. Depois de Castro, havia apenas um caminho de carroças, que seguia velho itinerário de tropeiros. Os caboclos paravam para admirar o valente Fordinho, coisa desconhecida. De vez em quando, o radiador fervia. Esperavam esfriar, punham água, davam um jeito. Um pouco antes da Fazenda Monte Alegre, bela surpresa: algumas dezenas de quilômetros de estrada em boas condições.

Finalmente chegam, extenuados. São alegremente recebidos pelo administrador Alcebíades Marques de Souza, o Nhô Bide, homem forte, de estatura média, moreno, quase sempre de chapéu enterrado na cabeça. Tinha sido avisado pelo pessoal do interventor federal Manoel Ribas. Bide facilita e apoia o trabalho de Samuel. Participa, disponibiliza peões, cavalos arreados, ferramentas, comida, tudo.

Foi uma semana de trabalho intenso. Samuel, observador e metódico, anotava tudo. Concentrou-se na exploração geral da área e visitas a locais de eventual interesse industrial. Percorreu a cavalo dezenas de quilômetros, inclusive em picada aberta pelos mateiros, até o rio Tibagi, no salto Mauá, com muita água e 20 metros de queda, local privilegiado para a construção de uma hidrelétrica. Essa área, próxima dos grandes pinheirais existentes entre o rio das Antas Bravas e o rio Tibagi, chegará a ser considerada para instalação da sonhada planta industrial. Seria bom tê-la perto da principal

Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Autoria: Ignácio Sporn.



Salto Mauá, Monte Alegre, 1941, pouco antes do início da construção da Usina Presidente Vargas.

fonte de energia. Mas a hipótese será descartada depois da constatação de que o local era muito acidentado, impróprio para uma indústria.

Apresentou relatório essencialmente favorável. Impressionou-se com a beleza e extensão dos pinheirais, a abundância de água, o potencial hidrelétrico. Mas destacou também as dificuldades de acesso, a distância, os custos. Não fazia sentido trazer toras de pinheiro do Paraná para processar em São Paulo. A fábrica de celulose e papel teria de ficar perto da principal matéria-prima. Ou seja: para aproveitar o mar de araucária, teriam de construir a fábrica no sertão paranaense, praticamente à margem

da civilização, carente de infraestrutura, longe dos principais mercados. Fazer tudo no nada.

O magro legado da falida Companhia Agrícola e Florestal e Estrada de Ferro Monte Alegre resumia-se a uma balsa no rio Tibagi, uma linha telefônica da sede da fazenda até Tibagi, duas casas pequenas e uma grande, de madeira, no lugar conhecido por Fazenda Velha, e 42 quilômetros de ferrovia.

A ONÇA COMEU

Em razão das grandes dificuldades de exploração, do desconhecimento das florestas, dos meios de transporte e tudo o mais, os estudos e serviços preparatórios vão se estender por vários anos. Do engenheiro austríaco Karl Zappert, especialista em fabricação de papel, comandante da montagem da fábrica:

Apenas em 1941 esses serviços podiam ser considerados tão adiantados que a segunda etapa da industrialização, sendo a encomenda da maquinaria e o começo de construção da própria fábrica, pôde ser iniciada.¹⁴⁰

Karl Zappert, vienense de 1902, graduado em engenharia pela prestigiosa Escola Politécnica da Universidade de Viena em 1925, chegou a Monte Alegre em 1941. Durante os estudos, para ganhar experiência, trabalhou como operário em siderurgias e fábricas de máquinas. Formado, empregou-se em empresas austríacas de ponta, como a J. M. Voight e a Bunzel & Biach. Fugindo da invasão nazista, foi para a Dinamarca e depois para a Inglaterra com a família. Em Londres, sofreu com os bombardeios alemães durante dez meses. A convite da Klabin, veio para Monte Alegre com a mulher, Hilde, e a filha, Marianne. Viagem de 26 dias, de Liverpool ao Rio de Janeiro, num navio às escuras, devido ao perigo de fogo fatal de submarinos e aviões nazistas.

Emma Gordon Klabin ficou impressionada com a viagem até Monte Alegre e com a própria fazenda:

Fomos a primeira vez lá em 1941. Naquele tempo, ainda mais durante a guerra, não havia linhas de avião. Seguimos de automóvel até Curitiba e depois até Monte Alegre, com um senhor chamado [Arthur] Carvalho, do escritório do Rio. Quase morremos, porque ele derrapou. Com muita sorte, consegui manter o carro. Aí chegamos lá. Tinha só uma casa velha de fazenda, muito primitiva. Um dia entramos de caminhão lá pela campina. E depois o Wolff, um dos diretores e esse senhor Carvalho se embrenharam no mato para ver qual seria a melhor localização para a construção da fábrica. Demoraram um pouco para voltar e nós brincamos com a senhora do Wolff [Rose]: “Ih! Acho que uma onça comeu ele” (risos). Era mata, era muito primitiva.¹⁴¹

Assis Chateaubriand também conheceu a Monte Alegre desse tempo. Fragmento de texto de 1947:

É o sonho de uma noite do sertão. Está localizada no mais bruto do sertão bruto. Não havia uma casa, um quilômetro de estrada de rodagem, um trator, uma turbina nessa jungle selvagem.¹⁴²

Investimento colossal para a época, muito acima dos recursos próprios da Klabin e possibilidades de empréstimos bancários privados. Exigiria talvez, além de financiamento público de longo prazo, sócios robustos. Uma aventura atraente e promissora, mas também arriscada. Resolvem separar as coisas. Tratar primeiro da compra da fazenda. Depois se veria a questão de fazer ou não a usina, a fábrica, o tudo.

As observações e opiniões de Samuel encorajaram os sócios-gerentes a aprofundar a análise do negócio e os entendimentos.

LEILÃO

A massa falida da Companhia Agrícola e Florestal e Estrada de Ferro Monte Alegre foi a leilão judicial em 1933. O Banco do Estado do Paraná a arrematou por 4 mil contos de réis.

Para ressarcir-se do prejuízo financeiro, o banco precisava desvencilhar-se lucrativamente daquele ativo real enorme e incompatível com suas atividades. Desmobilizar, vender logo. Mas, com a faca e o queijo na mão, o interventor Manoel Ribas queria muito mais. Sonhava com o progresso. Com a transformação dos pinheiros em empregos, renda, arrecadação pública. Utilizar a Monte Alegre para convencer de vez a Klabin a implantar uma fábrica de celulose e papel de nível internacional.

KLABIN DO PARANÁ

São Paulo, 20 de outubro de 1934. Salomão Klabin, Hessel Klabin, Jacob Klabin Lafer, Wolff Kadischewitz, Eva Cecília Klabin Rapaport, Ema Gordon Klabin, Mina Gordon Klabin e A. Jacob Lafer fundam as Indústrias Klabin do Paraná (IKP). No mesmo dia, a escritura de constituição é registrada pelo 11º Tabelião de São Paulo, A. Gabriel da Veiga. Quatro dias depois, a Junta Comercial dá-lhe o número 10.020 e, no dia 25 seguinte, o *Diário Oficial de São Paulo* nº 234 publica a escritura da que será a maior empresa latino-americana de celulose e papel.

Objetivo: “Explorar indústrias de papel em seus múltiplos ramos, bem como a fabricação de celulose e pasta de madeira, papelão e seus congêneres”. E mais: “Estabelecimento de qualquer indústria extrativa ou não; explorar propriedades agrícolas, empreender atividades de mineração onde mais conveniente for à Sociedade”. Prazo de duração: 50 anos, prorrogáveis.

Primeira diretoria: presidente, Salomão Klabin; vice-presidente, Hessel Klabin; tesoureiro, Wolff Kadischewitz; secretário, Jacob Klabin Lafer. Conselho fiscal: Harry Levine, Lazar Kadischewitz [irmão de Wolff] e A. Jacob Lafer. Suplentes: Francisco Taranto, Augusto Rodrigues da Silva e Horácio Gordon.^{li}

^{li} Chama a atenção a ausência do nome do sócio-gerente Horácio Lafer na diretoria da nova empresa. Na titularidade de ações, aparece seu irmão, Jacob Klabin Lafer. Na época, Horácio era deputado federal constituinte por São Paulo.

O capital social, de dois mil contos de réis, representado por duas mil ações de um conto de réis, foi assim distribuído: Salomão Klabin (581 ações), Hessel Klabin (437), Jacob Klabin Lafer (580), Wolff Kadischewitz (240), Eva Cecília Klabin Rapaport (50), Ema Gordon Klabin (50), Mina Gordon Klabin (50), Samuel Klabin (6), A. Jacob Lafer (6).

INTEGRAÇÃO

Necessidade, visão, muita vontade e coragem. Construir em vasta e distante fazenda primitiva uma indústria gigantesca e complexa. Começar pela abertura de picadas na mata virgem, para conhecê-la, e depois abrir estradas. Formar um complexo florestal-industrial integrado, verticalizado. Produzir a madeira, principal matéria-prima, a energia elétrica e fazer celulose, papel e também pasta mecânica. Fabricar celulose sulfito, celulose sulfato, papel-jornal e papelão. Construir uma unidade de cloro e soda cáustica, uma usina hidrelétrica e outra termelétrica e, ainda, desenvolver a mineração de carvão, serviços de transporte e florestamento e reflorestamento.^{lii}

O SIM

Em 25 de outubro de 1934, na semana da formalização da compra, Wolff e Horácio visitaram a Monte Alegre em companhia do interventor Manoel Ribas. Gostaram muito, mas sofreram um pouco.

Os três chegaram juntos, de automóvel, vindos de Curitiba. Jantaram, prosearam um pouco, foram dormir. Assim que o dia clareou, saíram a cavalo. Ribas conhecia bem a propriedade. Destino: a casa da Lagoa. Contadas

^{lii} O processo sulfato ou *kraft* (forte, em sueco e alemão) de obtenção de polpa para fabricar papel proporciona excelente resistência mecânica ao produto, caso do saco de cimento. Já o processo sulfito, bastante inferior em termos de obtenção de resistência, permite cor mais clara após o cozimento e mais fácil branqueamento e refino. É mais adequado para a produção de papéis impermeáveis, tipo pergaminho, granado e fosco.

a ida e a volta, foram 36 quilômetros e dois dias ralando em cima de arreoio, a passo, os três lado a lado.^{liii}

É no mínimo surpreendente um poderoso interventor federal e dois jovens capitães de indústria, um deles deputado federal, zanzando a cavalo naquele cafundó, sonhando em plantar um megaempreendimento industrial exatamente ali, onde falta tudo. Além da fábrica, seria preciso fazer e equipar moradias, construir estradas de rodagem, ramal ferroviário, usina de eletricidade, aeroporto, tudo. Até mesmo a principal matéria-prima era dúvida. Única conífera de fibra longa nativa e abundante na região, o pinheiro paranaense nunca fora usado para fabricar celulose e papel. Podia não dar certo.

Junto com penetrante visão de futuro e da busca de maior valor e patamar para a companhia, devia haver nos dois moços Klabin-Lafer forte vontade de lutar por seus sonhos e um bom tantinho de gosto por aventura. A alegria de engrandecer, agitar e enfeitar a própria vida, vencendo grandes desafios. Agiam também, com certeza, impulsionados pela cultura judaica, passada de geração a geração. Zelar pelo patrimônio, cuidar direito dele. Trabalhar, respeitar, contribuir, progredir.^{liv}

Cabe bem aqui a conhecida historinha predileta de um amigo de Vargas, de Wolff e de Horácio: o presidente Juscelino Kubitschek. É feita de sonho, pureza e grandeza:

Dois dedicados operários trabalham lado a lado. O mais velho sempre produz muito mais. Ninguém sabe por quê. Certo dia um menininho pergunta o que estão fazendo. O mais jovem:

– Assentando tijolos.

^{liii} Quando chegaram, extenuados, Wolff e Horácio não viram lagoa alguma. Souberam, então, que ali morava um velho escravo da época do barão de Monte Carmelo, nascido e criado na fazenda. Um certo Pedro Prestes, conhecido por Pedro da Lagoa. Da Lagoa, porque seu rancho era num alagadiço. Enchia de água quando chovia. Tinha mais de 20 filhos. Lúcido, lembrou os velhos tempos. Falou de bugres, de laçar e marcar o gado, de rodeios, da venda de bois e cavalos em Ponta Grossa. Escolhera morar ali, naquele seu mundo sossegado, desde que os senhores da casa-grande a abandonaram. Plantava uma rocinha, tinha alguns animais num pastinho. Encantou Horácio e Wolff. A Klabin deixou-o lá, vivendo em paz no seu mundinho, do seu jeito. Morreu com mais 100 anos.

^{liv} Fernando Pessoa, em *Mensagem*: “Triste de quem vive em casa, / Contento com o seu lar. / Sem que um sonho, no erguer de asa, / Faça até mais rubra a brasa / Da lareira a abandonar!”.

O outro:

– Construindo uma catedral.

O vibrante e loquaz interventor Ribas, habituado à sela desde criança, sem aparentar cansaço, parece que não atentou para o desconforto, o desgaste físico e até a fome dos urbaníssimos industriais. Ele tinha paixão por aquele mundo. Às vezes, inclusive nos seus aniversários, sumia do Palácio do Alto São Francisco, em Curitiba. Ia direto para Monte Alegre, pousava na casa do amigo Alcebíades Marques de Souza, o Nhô Bide. Cavalgava, metia-se no mato, pescava, caçava, comia ótimo churrasco. Dava palpites, conversava com a gente simples. Voltava revigorado e feliz ao palácio.

Estava embriagado de alegria, felicíssimo com a visita e o negócio quase concluído. Dourava a pílula. Elogiava a fazenda, a riqueza das pastagens, o potencial energético das cachoeiras do Tibagi, as riquezas minerais da região: diamantes, ouro, carvão e outras. Apontava a copa das araucárias, falava dos galhos que lembram braços abertos e de milhares de trabalhadores, de braços cruzados, sonhando com um emprego. Prometia construir, em pouco tempo, a Estrada do Cerne, que ligaria Curitiba diretamente a Piraí do Sul, permitindo chegar à Fazenda Monte Alegre sem a longa volta por Ponta Grossa. Aspas para o bom humor do cosmopolita Horácio Lafer, comentando a canseira na roça:

Ele só permitiu que apeássemos, para refazer-nos da jornada e comer alguma coisa, quando lhe demos o “sim” sobre a compra de Monte Alegre.^{lv}

7.500 CONTOS

Assim, concluindo as conversações iniciadas no final de 1932, a Klabin Irmãos & Cia. comprou a Fazenda Monte Alegre por 7.500 contos de réis,

^{lv} Na verdade, a decisão já estava tomada, como mostra a constituição da Sociedade Anônima Indústrias Klabin do Paraná cinco dias antes, em São Paulo.

diretamente do Banco do Estado do Paraná. Uma parcela à vista de 1.000 contos, e o restante em prestações mensais. Ficou proibida a venda antes do pagamento integral.

Conforme ata da reunião da diretoria, a de 31 de agosto de 1934, o banco levou em conta os benefícios que seriam proporcionados ao Paraná e ao Brasil pela indústria que os compradores instalariam, “que demandaria cerca de três mil operários”.

Em 29 de outubro de 1934, uma segunda-feira, Horácio Lafer e Wolff Kadischewitz – ainda não usava o nome Klabin – assinaram, em Curitiba, a escritura de promessa de compra e venda da Fazenda Monte Alegre, situada no município e comarca de Tibagi, “a começar no ponto onde o rio Alegre desemboca no rio Tibagi”.

Deu em 17 de novembro de 1934 no *Diário de S. Paulo*, jornal dos Diários Associados do magnata Assis Chateaubriand:

Os industriais Klabin & Irmãos (*sic*) acabam de adquirir, no vizinho estado do Paraná, uma propriedade de extensas proporções, tendo em vista especialmente o abastecimento de matéria-prima para as suas indústrias de papel. Essa propriedade, comprada por 7.500 contos, é a Fazenda Monte Alegre, no vale do Tibagi, abrangendo reservas florestais realmente excepcionais. Os seus novos proprietários, prevalecendo-se da extrema abundância, sobretudo de pinheirais, pretendem instalar uma grande fábrica de papel. [...] Dentro de dois anos a fábrica deverá estar em funcionamento, suprindo de papel de imprensa todo o estado de São Paulo. 15.000 contos serão investidos nas instalações desse empreendimento. Trata-se de uma iniciativa de alto fôlego, destinada a marcar uma nova época na indústria do papel nacional. A circunstância, ademais, de tanto os capitais como a matéria-prima e o pessoal trabalhador serem nacionais ainda mais ressalta a sua finalidade, demonstrando que caminhamos no sentido de autonomia dessa modalidade de industrialismo no Brasil.¹⁴³

Diante das condições e do provável potencial de matéria-prima da Monte Alegre, Horácio, Wolff, Hessel, Salomão e Samuel perceberam a possibilidade de integrar cadeia de fabricação de celulose e papel em escala inédita

no Brasil. Da principal matéria-prima aos produtos finais. Coisa grande, colossal para a época.

Em 1937, Salomão e Wolff voltaram à fazenda. Objetivo principal: determinar as primeiras providências para a eventual instalação de uma fábrica de papel. Em 1938 e 1939, muitos membros da família e da empresa estiveram lá, alguns várias vezes. Como Jacob Klabin Lafer, Samuel Klabin e Horácio Klabin, que exploraram a enorme propriedade a cavalo. No começo, acampavam e dormiam em barracas.

Liquidados todos os compromissos, a escritura definitiva de compra e venda da Monte Alegre foi passada em 20 de janeiro de 1941, no Rio de Janeiro, pelo tabelião Hugo Ramos.

São Paulo, 13 de outubro de 2015, espaço para Vera Lafer, filha de Jacob Klabin Lafer, conselheira da Klabin: “Meu pai passou dias em lombo de burro para comprar a Fazenda Monte Alegre, onde depois construímos a fábrica. Ele sempre contava isso”. Jacob Klabin Lafer foi um dos primeiros diretores a conhecer a fazenda de perto. Fez, inclusive, para reconhecimento, a extenuante cavalgada de três dias da Fazenda Velha ao salto Mauá. Partilhou diversas vezes da farofa e do frango assado levados por Nhô Bide, iguarias cobiçadas no sertão. Tomou café de tropeiro preparado na hora na fogueira, sem uso de coador, utilizando brasas para separar o pó de café e o líquido.

“Mais tarde”, conta Hellé Vellozo Fernandes, “Jacob Klabin Lafer recordaria o encantamento da noite no sertão, o silêncio crescendo em torno, sob o céu recamado de estrelas.”¹⁴⁴

Foi Jacob Klabin quem plantou, nas proximidades da sede da Fazenda Velha, as primeiras araucárias. Pegaram e cresceram saudáveis, exuberantes.

São Paulo, outubro de 2015, novamente Vera Lafer:

– Como era a relação de seu pai com a empresa?

– *Ele dedicou a vida inteira à Klabin. Uma dedicação incondicional. E nos criou de maneira bastante austera. Aqui tinha o Harmonia. Eu me lembro de que a gente queria ir a uma festa de carnaval lá, com uma fantasia bem bonita, mais cara. Ele disse: “Se quiserem ir, vão de malandras. Ponham uma calça branca e camisa listrada. Nós temos de fazer economia para construir*

Monte Alegre". Eu fui criada fazendo economia para a Monte Alegre (risos)!

– Como reagem você e seu irmão Miguel?

– *A gente entendia e achava até bonito da parte dele.*

– Tudo pela Klabin!

– *Ele vivia para a Klabin. Tinha muito amor por ela. Queria ver a empresa crescer, ficar muito bem, cada dia melhor. Além da família e da Klabin, outra paixão dele era a música. Adorava!*

– E a Mildred?

– *Minha mãe era muito inteligente. Estava sempre ao lado de meu pai.*

– Inclusive nos assuntos da empresa?

– *Claro! Meu pai vivia para a Klabin, ela tinha de se interessar (risos). Ela era encantadora. Muito culta, refinada, preparada. Cuidou bem de nossa educação, dos nossos estudos. Para falarmos bem inglês, francês. Me pôs logo na dança, o que foi um presente de Deus!*

– Por quê?

– *Porque é uma realização imensa.*¹⁴⁵

Agora um susto gigantesco. São Paulo, Jardim Europa, antiga residência do saudoso industrial Jacob Klabin Lafer, sábado, 17 de setembro de 2001, pouco antes de meia-noite. Quatro bandidos rendem o porteiro e o obrigam a levá-los aos dois seguranças, também dominados. Invadem a casa e forçam a viúva Mildred Friedman Lafer, de 87 anos, a abrir o cofre com as joias e relógios da família. Põem tudo numa sacola e passam a selecionar e recolher telas de grandes pintores: duas de Di Cavalcanti, duas de Candido Portinari, uma de Tarsila do Amaral, uma de Alfredo Volpi, uma de José Pancetti, uma de Alberto da Veiga Guignard, duas de Manabu Mabe, três de Orlando Teruz. Colocam tudo num Audi da família, fogem nele.

Era para ser o grande golpe da vida de Edmir Cordeiro de Oliveira, o Tutinha, de 27 anos, conhecido da polícia por pequenos roubos em Itaquera. Ele sonhava vender as obras a um colecionador norte-americano e se “aposentar da vida do crime”. Aspas para o delegado Nelson Silveira Guimarães, titular da 7ª Delegacia Seccional, em Itaquera: “No início da semana, começou a correr um boato no bairro que o Tutinha havia feito um grande roubo, e que ele estava dizendo para todo mundo que ia se aposentar”.¹⁴⁶

O rumor despertou a atenção da equipe de investigadores. Eles conseguiram um mandado de busca e apreensão. Vasculharam a casa e prenderam Tutinha. Estavam lá os quadros, as joias e os relógios. Apenas uma peça de prata não foi recuperada.

Acharam também uma espingarda de dois canos, de calibre 20, e cartuchos. Os três outros assaltantes foram identificados.

Em 19 de setembro de 2001, acompanhada de familiares, feliz, Mildred compareceu à 7ª Delegacia Seccional para receber suas joias, relógios e tesouros de artes plásticas.

GENTE SIMPLES

De novo o início da Monte Alegre. Começo dos anos 1940, Samuel Klabin chega para verificar o andamento dos trabalhos. Encontra-se, em Harmonia, com A. Ehlert, que chefiava um grupo de empregados. Tinham vindo das bandas da Lagoa. Estavam abrindo caminhos relacionados com a sonhada fábrica. Samuel resolve almoçar com eles. Improvisam bancos toscos e mesa comprida. Homens humildes. Estavam constrangidos, alguns até envergonhados, de conviver tão de perto com o diretor.

Mas Samuel era homem simpático e agradável. Nada de nariz empinado. Sentou-se com a turma, comeu com muito apetite e gosto. Arroz, feijão, toucinho, farofa de farinha de milho. Tudo preparado na hora. Não quis experimentar o chimarrão. Mas bebeu uma canequinha de café de tropeiro ainda fumegante. O preocupado cozinheiro venceu a timidez, aproximou-se, pediu desculpas pela simplicidade da boia. Samuel, feliz da vida: “Esta-va tudo muito bom! Em São Paulo, eu não teria comido melhor”.¹⁴⁷

DIVISÃO DE TRABALHO

Conforme Cony e Lamarão, os filhos de Salomão, Horácio Klabin e Samuel Klabin, estavam encarregados da exploração da terra. O restante da família tocava a fábrica de São Paulo [Companhia Fabricadora de Papel] e

a cerâmica no Rio [Manufatura Nacional de Porcelanas]. O dinheiro que entrava dava para custear a fase preliminar de implantação da maior fábrica de papel da América Latina. Mas não a materialidade da fábrica. Para isso, seria necessária uma mudança na empresa, não uma mudança de grau, mas de gênero.¹⁴⁸

Nesse tempo, a indústria papelreira nacional era a mais adiantada da América Latina. Mas a pasta de madeira e a celulose continuavam sendo quase totalmente importadas.

O PAPEL DE VARGAS

Antes mesmo de Getúlio Vargas assumir o poder, o jornalista e poderoso empresário Assis Chateaubriand já reclamava do custo e da precariedade do fornecimento de papel de imprensa, essencialmente dependente de importações.

Em 12 de abril de 1933, pelo Decreto nº 22.636 do governo provisório da República, veio a isenção de direitos de importação e taxas alfandegárias para os materiais destinados à fabricação de celulose. Isto é: máquinas, acessórios, instrumentos, ferramentas, produtos químicos e outros itens não produzidos internamente, inclusive equipamentos para a derrubada de árvores e preparo de troncos.

O interventor Manoel Ribas deve ter comemorado bastante lá no seu querido Paraná. Seu sonho da grande indústria de celulose e papel nos Campos Gerais recebera forte empurrão. Ficara menos improvável. Wolff, Horácio, Hessel, Salomão e Samuel Klabin também devem ter gostado bastante. Era algo concreto, que ajudaria a viabilizar economicamente o projeto. Um gesto objetivo do governo no sentido de apoiar – e até de induzir – as empresas nacionais a investir no setor. Um casamento dos interesses privados e públicos.

Assim, por acaso ou não, o nascente projeto em Monte Alegre se encaixava à perfeição na política industrial de Vargas. Substituição significativa de importações, empreendimento nacional, matéria-prima verde-amarela, maior segurança no estratégico setor de celulose e papel, impulso ao

progresso de região remota, geração significativa de renda, de empregos diretos e indiretos, aumento da receita pública.

Em mensagem ao Congresso Nacional de 3 de maio de 1935, o presidente confirmou a prioridade. Destacou que as fibras brasileiras capazes de substituir as importadas em condições similares tinham sido objeto de estudos fitogeográficos e de exames estruturais, cujos resultados seriam divulgados, como contribuição “à solução urgente do problema da matéria-prima para o fabrico de papel, filmes, seda artificial e outros produtos”.

Mesmo com esses estímulos, não havia certeza na Klabin quanto à conveniência de tocar o empreendimento. Pelo menos por enquanto. Para ser viável, ele teria de ser grande demais, caro demais. Parecia perigosa e exagerada aventura para um grupo que ia tão bem. Melhor ainda depois do sucesso retumbante da Manufatura Nacional de Porcelanas. Podia prosperar e engrandecer-se com investimentos menores e mais seguros. Risco, sim; aventura, não.

Os Klabin-Lafer concluem que uma iniciativa daquele quilate e daquela natureza, nas circunstâncias e condições da época, só seria possível de mãos dadas com o governo. Financiamentos de longo prazo, incentivos à importação de máquinas e equipamentos complementares, câmbio favorável, garantia de infraestrutura externa à Fazenda Monte Alegre, com a construção de boas rodovias e trecho ferroviário, superação de dificuldades tecnológicas relacionadas ao aproveitamento da araucária para fabricar celulose e muito, muitíssimo mais.^{lvi}

Em agosto de 1939, o capital social da IKP salta de dois mil contos para 7.500 contos. Ela continuou totalmente Klabin-Lafer. As 5.500 ações adicionais foram subscritas por Horácio Lafer (1.087), Wolff Kadischewitz Klabin (660), Esther Klabin Levine (538), Horácio Klabin (538), Eva Cecília Klabin Rapaport (538), Ema Gordon Klabin (538), Samuel Klabin (537), Mina Gordon Klabin (537) e Jacob Klabin Lafer (527).

^{lvi} Curiosidade: transformado em doce, assado ou cozido em água salgada, o pinhão, semente da araucária, é muito apreciado. Tem polpa saborosa e nutritiva, de gosto característico. Alimento tradicional no inverno do estado do Paraná, às vezes chamado de Terra do Pinhão. A festa do pinhão é atração turística no sul do Brasil.

Sinal de esperança e otimismo. Mas ainda não era o momento de tocar obras a pleno vapor. Faltava quase tudo, sobretudo e principalmente suficiência de recursos. Agora, era hora de cuidar da continuação dos estudos, do inventário de recursos da Monte Alegre, de ações e investimentos preliminares, das pesquisas no exterior sobre equipamentos e acessórios, de articulações políticas e empresariais no Brasil. Algumas incógnitas decisivas ainda bloqueavam a decisão final de fazer a fábrica. Sensatez, juízo, sabedoria. Cautela e caldo de galinha não fazem mal a ninguém. Mas o que tem de ser tem muita força, diria João Guimarães Rosa.

Rio de Janeiro, 17 de outubro de 2012, palavra para o escritor Carlos Heitor Cony: “Fora da Klabin, quem ajudou muito o grupo, além do próprio Getúlio, foi o Chateaubriand. Ele tinha muitos jornais, estava interessado em ter papel nacional bom. O pouco que havia era ruim”.¹⁴⁹

Início de 1940. O presidente Vargas, ditador desde 10 de novembro de 1937, chama Chateaubriand ao Palácio do Catete. Assunto: a urgentíssima necessidade de viabilizar a instalação de uma grande fábrica de celulose e papel de imprensa no Brasil. A partir da eclosão da Segunda Guerra Mundial, com a invasão da Polônia pela Alemanha na madrugada de 1º de setembro de 1939, o problema se agravava. Devido ao previsível aprofundamento do conflito, poderia haver até colapso no suprimento do papel, inviabilizando a imprensa escrita. O país não podia depender tanto da importação. Devia fabricar celulose e papel de boa qualidade em quantidade suficiente. Era imperioso, urgente. Importante para o governo Vargas, que, além do rádio, usava intensamente jornais e revistas em sua comunicação social e propaganda. Chateaubriand reportou esse encontro. Trechos:

Desde 1930, nos encontros com o senhor Getúlio Vargas, eu lhe falava na necessidade do governo incentivar a criação de fábricas para produção de celulose e papel de imprensa. O presidente me ouvia com benevolência. [...] Em 1940, vendo o bloqueio germânico do continente europeu, se arreceou o senhor Getúlio Vargas pela nossa sorte, e, sabendo quanto os Diários Associados são interessados na questão do papel, deu a honra de pedir-me a opinião. Disse-lhe, de saída, que só via três firmas em condições de levar por diante a ideia do governo: Martinelli (que tinha a patente

Pomílio, e que me falara várias vezes, cheio de entusiasmo, do caso do papel), Matarazzo, que era um grupo sempre propenso à implantação de novas indústrias, e Klabin Irmãos, por serem já os maiores produtores de papel do país.

– Dos três, atalhou o presidente, qual o que nos daria papel mais depressa, diga-me você que os conhece a todos.

– Naturalmente, Klabin Irmãos, de São Paulo, respondi, pela experiência que têm de fabricação do artigo, pelos longos estudos em que se especializam da celulose de pinheiro-do-paraná, e ainda pelo fato de já terem adquirido no vale do rio Tibagi, Paraná, a Fazenda Monte Alegre, com 6 milhões de pés daquela araucária.

– Você não poderia trazer-me esses senhores aqui amanhã?

– Julgo impossível, retruquei ao presidente. E lhe dou aqui a razão: os Klabin são israelitas. Vivem na firma em estado comunitário. Só deliberam em unanimidade. Nenhum dos sócios possui fora dos negócios senão a casa em que mora. Divididos entre Rio e São Paulo, eles precisarão de tempo para estudar uma resposta à proposição de Vossa Excelência. Considero difícil que possam em tão curto prazo assentar uma orientação sobre tamanho empreendimento.¹⁵⁰

A versão mais comum sobre essa reunião recua a data para o ano anterior e afirma que Vargas, alguns dias antes de fazê-la, havia proposto a Chatô que tocasse o empreendimento. Teria oferecido tudo o que podia para convencê-lo. Aspas para diálogo reportado pelo escritor Fernando Morais, admirável biógrafo de Chatô, em texto de 1994:

– Preciso que seja construída imediatamente uma fábrica de papel de imprensa com capacidade para, no menor prazo possível, abastecer o mercado nacional. Tu foste o escolhido para tocar esse empreendimento. Para importar os equipamentos, o governo te dará os dólares subsidiados e o Banco do Brasil se encarregará de fazer-te os empréstimos necessários para a formação do capital. Precisamos da fábrica por toda a lei.

– Presidente, meu negócio é imprimir papel, não fabricar. Não é uma atividade que me interesse.¹⁵¹

Também o historiador Warren Dean aborda o assunto, em texto de 1971:

O ditador aceitou a indicação e encarregou Chateaubriand de ir a São Paulo e oferecer-lhes um empréstimo e adequada cobertura cambial, bem como monopólio, se eles se dispusessem a construir a fábrica. [...] Os Klabin dificilmente poderiam ter recusado; Vargas lhes prometera também um ramal ferroviário e um mercado garantido. [...] Depois de procurar o maior consumidor de papel de jornal e em face da sua desistência, certificou-se de que não haveria dificuldade em vender papel de jornal a um grupo interessado, que insistira anteriormente numa tarifa baixa para sua matéria-prima.¹⁵²

Fica a impressão de que o astuto presidente talvez tenha feito hábil encenação com o poderoso e perigoso jornalista e empresário, então seu amigo. Primeiro, porque, claro, não precisava ser apresentado a Wolff, seu conhecido e companheiro desde a juventude em Porto Alegre, com quem ainda mantinha contato. Segundo, porque Vargas, pelas informações e até respeitosa pressão do interventor Manoel Ribas, amigo fiel, sabia muito bem da Fazenda Monte Alegre e de Wolff. E também de Horácio Lafer, outro homem forte da Klabin, deputado federal constituinte por São Paulo, depois deputado federal até o advento do Estado Novo. Interagira com ele, davam-se bem. Ou seja: Getúlio sabia que os Klabin-Lafer sonhavam fazer celulose e papel no Paraná.

Rio de Janeiro, 21 de janeiro de 2015, aspas para Daniel Miguel Klabin:

Getúlio Vargas mandava um carro buscar meu pai em casa para conversarem. Isso não constava da agenda oficial. Meu pai entrava pela parte de trás do palácio. Quem fazia a mediação era o desembargador Florêncio de Abreu, concunhado do presidente Vargas.^{lvii}

Se houve mesmo o convite, parece plausível que o ator político Vargas tenha teatralizado. Conhecia os homens, sabia que Chatô não aceitaria. Não

^{lvii} O gaúcho Florêncio de Abreu era casado com Wanda Sarmanho de Abreu, irmã de Darcy Sarmanho Vargas, mulher de Vargas.



A partir da esquerda: Horácio Lafer, Manoel Ribas, Luiz Vieira e Wolff Klabin.

tinha tempo nem condições de tocar um empreendimento daquele porte e grau de dificuldade naquele momento tão difícil. Não era do ramo, não precisava nem queria se preocupar com obra tão vultosa, com a compra e importação de máquinas e acessórios complexos e caros, cuidar de pinheirais e reflorestamento, da produção e comercialização de celulose e papel, e muito mais. Com a implantação e a gestão de um empreendimento gigantesco numa atividade e setor que desconhecia. Tinha já problemas demais no seu império de comunicação. Mas, se mesmo assim aceitasse, paciência. Era bom empreendedor, tinha interesse e urgência, poderia cumprir o papel. Agora, se declinasse, melhor ainda, porque certamente indicaria a Klabin, de quem se aproximara desde a guerra da Nitro Química com a Matarazzo.

Velha frase de Vargas: “Quem não aguenta o trote não monta o burro”. Não é improvável que o sagaz e manhoso presidente tenha conseguido que

Chateaubriand indicasse exatamente quem o governo queria, comprometendo o temido jornalista com a solução. Será?^{lviii}

De novo a pena de Chatô:

Passados quatro dias, os sócios de Klabin Irmãos já entendidos, deles ouvi uma resposta decepcionante. Iriam ao Presidente, mas para lhe dizer que, tendo que adquirir a fábrica pelos preços de guerra, não lhes interessava instalá-la, por enquanto.¹⁵³

O ato final seria encenado alguns dias depois, também no Palácio do Catete.

VARGAS, CHATÔ E A KLABIN

O autoritário, nacionalista, intervencionista e modernizante Estado Novo tinha mesmo muita pressa.

Em parte, ele decorreu do surgimento de Estados nazifascistas fortes, que se preparavam para a guerra, caso da Alemanha e da Itália. O Estado Novo, principalmente nos anos iniciais, mostrou pendores de assemelhar-se àqueles regimes. Autoritarismo, apologia ao estado forte e a seu líder. Mais tarde, empurrado pelas circunstâncias, formará com os Estados Unidos e demais aliados.

O Brasil – agora com mais de 41 milhões de habitantes – não podia permanecer tão vulnerável ao abastecimento de papel de imprensa. Um colapso, ainda mais em tempo de guerra, seria terrível. Até mesmo pelos prejuízos à imagem e à intensa propaganda promovida pelo regime. Havia, também, questões de segurança: o esperado alastramento do conflito poderia comprometer a normalidade do tráfego marítimo e das importações.

^{lviii} É fato que Chatô será ardoroso e coerente defensor da Klabin e do empreendimento. Trecho de artigo dele, publicado em 30 de julho de 1947: “No último meio século, o Brasil não produziu nada de comparável àqueles dois cometimentos. Mas, se Volta Redonda é governo, o governo com as autarquias, Monte Alegre é a *free enterprise*, é a liberdade de iniciativa, é uma família tocada de um quase messianismo. É preciso ter o sangue do povo eleito, a sua tenacidade, sua perseverança, sua iluminação interior para projetar-se a um empreendimento da envergadura de Monte Alegre”.

Com a guerra, o preço da celulose importada disparou. Estados Unidos e Canadá passaram a ser os principais fornecedores. O transporte e os seguros também subiram exageradamente.

Rio de Janeiro, Palácio do Catete, 3º andar, sala de trabalho do presidente da República, junho de 1940.^{lix}

Começa reunião histórica, capital para o futuro da Klabin. Mais espaço para o relato de Chateaubriand:

Levei-lhe os dois chefes de Klabin Irmãos, os quais lhe expuseram cordialmente as restrições que tinham em relação à oportunidade da montagem da fábrica. Mas o senhor Getúlio Vargas estava mesmo decidido a dar papel ao Brasil, e não se deixou vencer por argumento de qualidade alguma. Rebateu quantos lhe foram apresentados, um por um, esgrimindo durante hora e meia com os senhores Horácio Lafer e Wolff Klabin. Eu via que quem desejava construir logo a fábrica era ele, e não os industriais que convocava para levarem por diante, consigo, o arrojado tentame.¹⁵⁴

Chatô voltará ao assunto muitos anos depois. Trechos:

Quando Wolff Klabin e Horácio Lafer e seus dois velhos tios, Hessel e Salomão Klabin, lançaram ao estaleiro o esquema de papel e celulose do Tibagi, em 41, perguntei ao velho Salomão, que tinha uma cabeça privilegiada, e que foi na firma o sucessor do formidável Maurício, seu irmão e fundador da dinastia dos Klabin:

– Qual o programa dos senhores no Tibagi?

Respondeu o frio e distante capitão da indústria de papel em São Paulo:

^{lix} Essa data, junho de 1940, é a que consta do texto em que o próprio Chateaubriand relata o encontro de que participou. Trata-se do artigo “O pequeno embaixador”, publicado em 8 de fevereiro de 1943. Alguns autores não incluem Horácio Lafer e citam outra data: 1939, logo depois do início da guerra. Eis, a propósito, trecho de carta enviada à Klabin dos Estados Unidos, por Samuel Klabin, datada de 22 de junho de 1940: “Conforme telegrama que recebi de Horácio esta manhã, ele me diz que o presidente [Vargas] está interessado no projeto do Paraná”.



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin, s.d.

Sentados: Horácio Lafer, Assis Chateaubriand e Jacob Klabin Lafer.

– Antes de atacar as obras industriais propriamente ditas, plantar pinheiros e lançar os fundamentos das granjas de pecuária e cereais, para os futuros operários.

Mais do relato de Chatô:

Vargas tomou-se, no primeiro encontro com os primos-irmãos (*sic*) Wolff e Horácio, de uma confiança ilimitada nos dois. E o que é paradoxal é que a fábrica de papel e celulose do Tibagi se fez, não porque os Klabin a quisessem construir naquele momento [1941], mas porque assim o entendeu exclusivamente Vargas. O ditador fez um amistoso, mas verdadeiro, Diktat à família Klabin: “Quero essa fábrica por toda a lei”, lhes teria dito Vargas. “Dou-lhes tudo para dá-la ao Brasil.”

Ainda Chatô:

É uma das iniciativas mais curiosas da economia brasileira este caso da celulose. Quando levamos à presença de Vargas Wolff e Horácio Lafer, em junho de 1940, ambos iam precisamente para se escusarem, perante o presidente, de toda a ideia de construção do esquema do Tibagi, durante a guerra. Pois Vargas torceu inteiramente a vontade e a decisão tanto de Wolff Klabin quanto de Horácio Lafer, num debate cerrado, onde o presidente, algumas vezes, se mostrou de sobrececho carregado por se ver contrariado por dois privados – e que era naquele instante o Estado autoritário e totalitário.¹⁵⁵

Uma reunião de quatro raposas felpudas da política e dos negócios. Média altíssima de quociente de inteligência. E também de habilidade e pragmatismo. Todos sabiam dar nó cego em pingo d'água e talvez até desfazê-lo.

O olhar de Getúlio considerava os interesses de seu governo e do país. Queria e precisava sair dali com a execução do projeto assegurada no menor prazo possível.

Outra águia, Chatô percebia que, com o apoio de Vargas e os empreendedores Klabin-Lafer à frente, o projeto vingaria. Gostava de dizer: “Não faço profecias, anuncio fatos à vista”. Estava atento à garantia de suprimento de bom papel de imprensa, a bom preço, ao seu império jornalístico.

Wolff e Horácio jogavam todas as cartas no melhor do melhor para a sonhada gigante de Monte Alegre. Isto é: máximo apoio do governo para que a Klabin concordasse em fazer o que já queria fazer. Sabiam que a superfábrica era prioridade quase obsessiva de Getúlio, devido às circunstâncias domésticas e à guerra. Que ele estava mesmo disposto a tudo fazer para viabilizá-la. E, também, que não queria ouvir outro não, como o de Chatô. Trataram, então, de tirar partido de seu grande poder de barganha naquele momento. De conseguir o máximo para o projeto. O que, aliás, acabou acontecendo. Afinal, sabiam muito bem que, em negócios, as pessoas não conseguem o que merecem. Conseguem o que negociam.

Tendo em conta as circunstâncias, inclusive o alto risco do empreendimento, Vargas parece não ter considerado excessivas as demandas da

Klabin. Uma pérola dele: “Desconfio de quem nunca me pediu nada. Geralmente, aqueles que se sentam à mesa sem apetite são os que mais comem”.

CARTA NA MESA

Em meados de 1940, Wolff e Horácio escrevem ao presidente. Abordam as condições que consideram indispensáveis para concretizar a grande fábrica. Apontam fatores como a certeza de eletricidade abundante; disponibilidade de madeira em uma área capaz de assegurar no mínimo 15 anos de produção, possibilitando, assim, a maturação do necessário reflorestamento; conhecimento técnico do pinheiro nacional e de seu aproveitamento, e rendimento para fabricar celulose e papel.^{lx}

Destacam que tudo isso a Klabin tem. O desafio principal é conseguir financiamento compatível com o tamanho e o pioneirismo do complexo e com a obtenção de taxa de retorno atraente para o polpudo investimento. Lembram que isso a Klabin ainda não tem. Trecho da carta enviada ao presidente:

Até hoje, a criação da indústria não foi possível devido à falta de financiamento por ser a quantia requerida elevada. Depois da eclosão da guerra, outro fator surgiu. O único fornecedor de maquinismos hoje, os Estados Unidos, pedem preços de 40 a 50% mais elevados que os europeus.

^{lx} Já em 1939, a Klabin encomendara estudos detalhados na Europa e nos Estados Unidos sobre a adequação da araucária à produção de celulose, inclusive comparação com as fibras dos pinheiros americano, canadense e europeu. Síntese das conclusões: ela apresenta qualidade superior para aproveitamento como matéria-prima de celulose. Mas seu tempo de crescimento, apesar de bastante menor que o dos pinheiros europeus e norte-americanos, é muito maior que o de outras fontes de matéria-prima, como o eucalipto e, por exemplo, o *Pinus elliottii*. Em 1964, a Associação Nacional dos Fabricantes de Papel divulgou estudo técnico da FAO: “A vantagem do pinheiro brasileiro, para a fabricação do papel, é a sua largura e a ausência total de resina. O papel dele fabricado tem a resistência necessária para suportar a velocidade das rotativas modernas e grande poder de absorção, que facilita a secagem da tinta, além de ser muito flexível”.

Wolff e Horácio sugerem, em seguida, um empréstimo sem juros de 50 mil a 60 mil contos. Oferecem amortização futura, em toneladas de papel de imprensa:

A indústria Klabin do Paraná entregaria ao governo 36 mil toneladas anuais de papel para a imprensa pelo preço de custo durante 15 anos, que o governo venderia aos jornais por um preço que determinasse. Assim, o governo controlaria a distribuição de papel para a imprensa, aumentando no preço o que achasse necessário para a recuperação da quantia emprestada. Com 50 a 60 mil contos, o Brasil produzirá cerca de 90% do papel que importa, economizando uma remessa de cerca de 50 mil contos anuais para o estrangeiro.

Propõem, também, que o presidente indique “um ou dois homens de sua absoluta confiança para o estudo da sugestão”.

Vargas escolhe João Alberto Lins de Barros, presidente da Comissão da Defesa da Economia Nacional, subordinada à presidência da República. Em correspondência ao presidente, datada de 19 de julho de 1940, João Alberto elogia a competência técnica da Klabin e concorda com as considerações de Wolff e Horácio. O problema mais difícil era mesmo o do financiamento. Mas considera inviável empréstimo sem juros, haja vista as normas bancárias vigentes. Refere-se também ao recente Decreto-Lei nº 1.834, de 4 de dezembro de 1939, que autorizara as instituições de crédito federais a financiar a fabricação de celulose e pasta de madeira para a produção de papel de imprensa. Fragmentos da carta:

Os juros de 7% são ainda muito altos para uma indústria como a da celulose. Só as indústrias protegidas por tarifas alfandegárias e proibição de importação de novas máquinas para evitar a concorrência, estabelecendo quase um monopólio, tão comum entre nós, podem suportar os ônus dos juros e dividendos altos. Enquanto existir uma polegada de terreno em Copacabana para construir casa de apartamento, nenhuma caixa de empréstimo inverterá dinheiro espontaneamente em qualquer indústria. O meio mais prático seria uma dotação orçamentária de 100 mil contos por ano

para fomento da indústria e comércio, aplicada sob a forma de empréstimo a juros módicos, com autorização direta de Vossa Excelência para cada caso. Fora dessa forma simples e rápida, não vejo como se atender, ao mesmo tempo, ao espírito bancário dominante e à necessidade de mobilização industrial do Brasil.¹⁵⁶

IRRECUSÁVEL

A decisão final foi ótima para a Klabin: fábrica dimensionada para a obtenção da autossuficiência nacional de papel de imprensa; mercado certo e protegido; dispensa do pagamento de direitos alfandegários para os bens de capital e insumos; vultoso e atraente apoio financeiro, tratamento cambial adequado, garantia de construção de ramal ferroviário. No nível estadual, havia, ainda, a garantia da construção de trecho rodoviário crítico pelo governo Manoel Ribas. Irrecusável.

MONTEIRO ARANHA

A futura gigante de Monte Alegre ganhou sócios robustos e bem-conceituados. Por sugestão do presidente Vargas, a Monteiro Aranha Companhia Ltda. subscreveria 20% do capital da IKP, por intermédio de seus sócios Olavo Egídio de Souza Aranha, Alberto Monteiro de Carvalho e Alberto Monteiro de Carvalho Filho.

Consta que, com essa indicação, o cauteloso e pragmático Vargas procurou antecipar-se a possíveis críticas germânicas a seu governo por apoiar uma empresa controlada e dirigida exclusivamente por judeus. E de proteger seus amigos Klabin-Lafér, já que a Monteiro Aranha mantinha ótimo relacionamento e negócios regulares com a Alemanha.

Israel Klabin, em depoimento de janeiro de 2013:

O Getúlio costumava mandar buscar meu pai em casa para conversarem, à noite. Um dia, disse: “Não sei para que lado o Brasil vai ter que ir. Se o

Hitler avançar na guerra a ponto de ganhá-la, eu vou ter que tomar certas providências, e não quero que você e sua família sejam prejudicados”. Então ele inseriu um grupo, o Monteiro Aranha, que tinha muito boas relações com os alemães. São nossos sócios até hoje, gente maravilhosa. Somos amicíssimos, não pode ser melhor. Uma sociedade que deu certo por motivos errados.¹⁵⁷

O complexo integrado da Klabin no Paraná, impossível de se realizar individualmente na escala ideal, era agora factível. Melhor ainda: tornara-se uma espécie de encomenda urgente de um governo fortíssimo e parceiro. A proposta de Vargas parecia caída do céu.

Impressionam a racionalidade, competência, objetividade e pragmatismo com que a Klabin, depois associada à Monteiro Aranha, equacionou a implantação do complexo de Monte Alegre junto ao governo Vargas.

As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam, ensinou Bernard Shaw.

ESCALADA

Etapa de forte e prolongada aceleração da história da Klabin. Teria que dar enorme salto. Transformar-se, ocupar espaços muito mais amplos. Construir uma superfábrica para atender a seus objetivos privados e ao interesse nacional. Compartilhar o capital e a gestão da IKP com outro grupo empresarial. Evoluir para nova escala, estrutura e estatura. Ajustar estratégia e prioridades, assumir papel de destaque na industrialização brasileira, olhar cada vez mais o mercado internacional. Pensar e agir como grande empresa.

No final de 1940, nova visita de Wolff Klabin a Monte Alegre, agora acompanhado de Olavo Egídio de Souza Aranha, Alberto Monteiro de Carvalho e do engenheiro Luiz Augusto da Silva Vieira, nome nacional, inspetor-geral da Inspeção Federal de Obras Contra as Secas (IFOCS), homem de confiança do presidente Vargas. Era referência administrativa e técnica nacional na construção de usinas, estradas e açudes. Foram recebidos por

Arthur Carvalho, Karl Zappert, Ignácio Sporn e pelo administrador Alcebíades Marques de Souza.¹⁵⁸

Na área da Lagoa, centro da fazenda, viram o início da construção do escritório central, da caixa-d'água, do armazém, do centro telefônico. Constataram a urgente necessidade de novo gerador para fornecer a energia elétrica indispensável. No salto Mauá, verificaram o começo das obras da barragem na queda de 33 metros e descarga média de 120 metros cúbicos por segundo, onde seria instalada a usina. Em Harmonia, na confluência dos rios Tibagi e Harmonia, a uns 13 quilômetros da Lagoa, viram os trabalhos de terraplenagem e remoção de terra de um morro para a plataforma da planta industrial. O escritório era numa pequena casa do morro dos Bugres. Numa clareira próxima, estavam sendo erguidos os primeiros ranchos e casas. O local ficou conhecido como “Acampamento do Locomóvel”, nome de possante gerador a vapor montado sobre rodas, usado para acionar motores e fornecer luz às pequenas casas de madeira.¹⁵⁹

Cavalgam pela propriedade, encantam-se com os pinheirais. De Wolff ao engenheiro Luiz Vieira:

A maior reserva de pinheiros-do-paraná está aqui. Pinheiro é matéria-prima para papel e está em vias de extinção neste estado. Mas você pode estar certo de uma coisa: o pinheiro não vai ser a única matéria-prima em Monte Alegre.¹⁵⁹

Ao pousar no Rio, o dinâmico e enérgico Luiz Vieira já estava completamente envolvido no grande projeto. Falava dos principais problemas e possíveis soluções. Preocupava-se com a organização. Imaginava transferir

¹⁵⁹ A partir do final de janeiro de 1942, instalado com a mulher, dona Bonina, em Monte Alegre, o engenheiro Vieira manterá intensa e detalhada correspondência com a Klabin sobre as obras. Suas cartas eram levadas a Piraí do Sul pelo motociclista Aristides Costa. Ida e volta, percorria 200 quilômetros. Trecho de Vieira sobre Wolff: “Um homem sem defeitos. Uma das pessoas mais extraordinárias que conheci em minha vida. Era surpreendente a visão que tinha das coisas, do futuro”. Depois de pronta a rede interna de estradas macadamizadas, Vieira zanzava apressado de uma obra para outra, quase sempre ao volante de sua limusine, a Águia Branca. Às vezes a mais de 100 quilômetros por hora. “O chefe voa baixo”, diziam. Em 1944, já havia 150 quilômetros de estradas em Monte Alegre, construídas sob a orientação de Guilherme Ross.

o centro de atividades para a Lagoa, acelerar as construções e estabelecer administração por residência. Cada centro teria um engenheiro residente. Mais: introduziria um cronograma com prazo rígido de início e conclusão de cada obra. E cobraria de todos o seu cumprimento.

Autorizado pelo presidente da República, Vieira chegou de vez a Monte Alegre em 30 de janeiro de 1942. Instalou-se na casa-grande da Fazenda Velha. Sua presença constante e dedicação exclusiva refletem a preocupação de Vargas em acompanhar e assegurar dinamismo e excelência à infraestrutura necessária ao complexo industrial.

A *expertise* e o pulso firme do engenheiro eram vistos como certeza de qualidade e bom ritmo de execução de todas as obras civis, principalmente da estratégica hidrelétrica do salto Mauá, no rio Tibagi. Às da engenharia e emérito tocador de obras, o chefe Vieira trouxe do Ceará, da Paraíba e da Bahia vários colaboradores diretos e operários de confiança. *Workaholic* completo, não tirava a cabeça e os olhos das obras. Mais tarde, abrirá exceção para, em algum final de tarde, cavalgar no garanhão Argentino, presente do interventor Manoel Ribas.

Em contato direto com Wolff, cuidava pessoalmente da compra de materiais e equipamentos de construção Brasil afora. Preferia transportá-los pelos vapores do Lloyd e da Costeira. Por ferrovia, era mais demorado.

Maduro, já de cabeça branca, enérgico, racional e prático, extrovertido, o trator Luiz Vieira tomava conta de tudo. Motivava, premiava, controlava, cobrava, atropelava. E, às vezes, punia.

CACHAÇA POR UM FIO

O chefe Vieira proibiu arma de fogo e comércio de bebida alcoólica em Monte Alegre. No Posto da Corrente, na entrada da estrada de acesso, havia inspeção da bagagem dos visitantes. Revista minuciosa, rigorosa, fonte de muitos protestos e reclamações.

Surgiu um boato de que havia florescente contrabando de cachaça pelo rio Tibagi. Numa noite mais clara, ele resolveu verificar pessoalmente. Armou uma batida num lugar indicado da margem da fazenda.

Descobriu um cabo aéreo estendido de margem a margem, ao qual os contrabandistas amarravam as garrafas com arame, puxando-as, em seguida, com o auxílio de roldanas. Engenhoso, rápido, simples. No chão, já havia um carregamento apreciável. Mas muitas garrafas ainda estavam chegando pelo improvisado teleférico. Escondido, Vieira esperou a cambada terminar o serviço. Então, pisando quente e falando grosso, botou autoridade, espantou todo mundo. Acabou com a farra, mas não com o contrabando. Vinha cachaça presa na cintura de nadadores; escondida no fundo da canoa ou amarrada sob o casco; até vertida nos tanques de caminhões movidos a gasogênio ou espremida dentro de certo pão especial produzido em Piraí.

A lei seca continuou em Monte Alegre e, segundo testemunho do próprio Vieira, evitou muitas mortes. Depois foi atenuada, permitindo-se a venda controlada de algumas garrafas de vinho e cerveja nos fins de semana. Mesmo assim, o contrabando continuou. Uma garrafa da cobiçada pinga Paixão chegou a custar 10% do salário mensal de um operário.

Não se sabia, ainda, que o alcoolismo é doença.

URRO DE ONÇA

Numa das viagens seguintes, Wolff leva Rose e o primogênito Israel. Chegam a Piraí do Sul de trem, completam a viagem de carro. São recebidos na casa-grande da Fazenda Velha pelos engenheiros Luiz Vieira e Ignácio Sporn, e pelo casal Zappert e sua filhinha Marianne, de 5 anos, considerada a mascote de Monte Alegre.

No dia seguinte, curioso, o adolescente Israel cavalga o dia inteiro. Interessase por tudo. Quer ver, conhecer. Ouve muitas histórias da roça. Casos de vaqueiros, pescarias incríveis, caçadas de dar susto e medo, fatos e exageros sobre grandes feras que haveria na mata fechada.

À noite, em casa, surpresa: ouve possante mistura de rosnado com uivo. Coisa de arrepiar, de acelerar o coração. Parecia vir bem do lado, talvez do vizinho capão de pinheiros. “É o esturro de uma onça que anda por perto”, explicam. Israel não se amedronta. Apaixonado defensor da natureza,

guardará o episódio para sempre. Sobretudo o rugido verdadeiro e a enorme onça que então imaginou.¹⁶⁰

Foi seu primeiro contato com a fera.^{lxii}

DIAMANTES

O belga Alfred Claudio Lobl, engenheiro e gestor brilhante, é uma lenda dentro da Klabin, na qual começou a trabalhar aos 21 anos, em São Paulo, em abril de 1948. Esteve 12 anos em Monte Alegre. Morou na Finlândia em 1960. Teve atuação destacada no equacionamento e na implantação da Papel e Celulose Catarinense. Foi diretor-geral da companhia por quase duas décadas. E, depois, conselheiro. Dele sobre Monte Alegre, em entrevista de dezembro de 2007:

Karl Zappert dirigiu a fábrica, Ignácio Sporn cuidou da parte elétrica e Luiz Vieira da construção civil e de toda a Usina de Mauá. Muitos outros fizeram excelente trabalho. [...] A hidrelétrica tinha um grande problema, que vocês nem imaginam: diamantes (risos)! Tiveram de soterrar com pedras de milhares de toneladas os buracos. E, aí, o pessoal que catava diamantes não tinha mais nada.¹⁶¹

Preço do progresso. Imagine-se a frustração dos garimpeiros, privados de seu urgente sonho de riqueza repentina. De achar uma pedra de grande valor. Problema sem solução solucionado está. Aceitaram o fato e seguiram em frente.

^{lxii} Tratava-se, provavelmente, do forte, ágil e flexível puma, exímio caçador, de garras muito longas. Comum na Fazenda Monte Alegre, é também conhecido por onça-parda ou suçuarana. Menor apenas que a onça-pintada, chega a ultrapassar 1 metro de comprimento, 60 centímetros de altura e 80 quilos. Consegue saltar até 6 metros de extensão. Ocupa o topo da cadeia alimentar. Animal solitário, de atividade noturna, alimenta-se de pequenos roedores, répteis, aves e mamíferos de maior porte, como veados e capivaras. Pode viver mais de 13 anos.

SEU LOLÓ

Já o pequeno proprietário *seu* Loló, explosivo e corajoso, bateu o pé. Não quis nem conversar quando os engenheiros pediram licença para estaquear a área ribeirinha de sua fazendinha, onde operava miúdo alambique, afamado naquelas bandas dos Campos Gerais. Inconformado, temendo que tudo fosse por água abaixo com a construção da barragem, declarou guerra: “Quem puser o pé aqui, leva chumbo!”.

Não sabia, claro, que lutava por uma causa perdida. A usina era de interesse nacional, obra incontornável, grande demais. Sem a barragem, não haveria a hidrelétrica. E, sem esta, adeus complexo industrial de Monte Alegre, sonhado pela Klabin, pelo presidente Vargas, pelo magnata da imprensa Assis Chateaubriand, pelo interventor paranaense Manoel Ribas e outros pesos pesadíssimos.

O levantamento era indispensável. Concluído o da margem direita, era hora de fazer o da outra. A cautelosa equipe de Monte Alegre decidiu não encarar o belicoso vizinho. Melhor dar um jeitinho. Assim, na madrugada de uma segunda-feira, partiram em botes de fundo chato rumo à área proibida. Sabiam que, numa festinha da noite anterior, *seu* Loló havia exagerado um pouco nos golos e deitado tarde. Dificilmente acordaria antes das 8 horas. Remando em silêncio, protegidos pelo barulho da cachoeira, logo chegaram. A maior preocupação era o vira-lata de Loló. Mas ele não apareceu nem latiu. Esgueirando-se entre as touceiras de capim aquático da margem, fizeram as medições e fincaram as estacas. Tudo pronto, voltaram depressa aos barcos e à segurança do acampamento.

Paula Pinto, da Klabin, que participou da operação: “Quando ele acordou, o trabalho estava feito e nós a salvo, do lado de cá”.

Dia seguinte, furioso, o valente Loló arrancou todas as estacas e jogou-as do outro lado do rio. E repetiu a ameaça de mandar bala em quem viesse.¹⁶²

FIBRA DA ARAUCÁRIA

De novo a principal matéria-prima. Assis Chateaubriand, que também visitou Monte Alegre nessa época:

Eu ouvira de um técnico argentino de fibras que os nossos pinheirais do Sul não davam, em estado silvestre, a verdadeira polpa para papel de imprensa. Teríamos de plantar pinheirais novos, a fim de obter a árvore de 14, 15 e 20 anos, capaz de dar a celulose ideal do papel. Os pinheirais velhos [como os de Monte Alegre] têm a madeira ressequida. Não constituem boa matéria-prima para a celulose destinada ao papel de imprensa. A nada disso havia passado despercebido. Tomando conta da Fazenda de Monte Alegre, seu primeiro cuidado foi iniciar os pinheirais de plantaço para, ao cabo de quatorze anos, ter a polpa verde indispensável à celulose de jornal e revista. Foi o primeiro fabricante brasileiro a fazer uma grande indústria integral, partindo da matéria-prima, para chegar à usina.¹⁶³

Planta sensível, altamente especializada, a araucária é considerada excessivamente exigente para que o cultivo planejado proporcione alto rendimento. Seu crescimento é relativamente lento, e sua fibra rende menos que a de outras árvores, principalmente quando geneticamente aperfeiçoadas.

A Klabin iniciou o plantio sistemático de eucalipto já em 1943. No começo da década seguinte, foi a vez do pínus. Com o tempo, obedecendo a um planejamento comprometido com a sustentabilidade, suas florestas formaram um mosaico, com áreas plantadas de permeio com matas nativas preservadas.^{lxiii}

DINHEIRO GROSSO

Porto Alegre, novembro de 1940. Em entrevista coletiva, o presidente Vargas anuncia um empréstimo para a implantação de fábrica de celulose e papel de imprensa no Paraná. Destaca que as indústrias existentes só produzem papel para embalagem.

No final de janeiro de 1941, o Banco do Brasil aprova um empréstimo de 60 mil contos de réis às Indústrias Klabin do Paraná, em condições favorecidas.

^{lxiii} Conforme informação da Klabin, as celuloses de fibra curta e fibra longa, aplicadas isoladamente ou combinadas, dão a vários tipos de papel características essenciais: resistência, maciez e absorção na medida ideal para produtos de higiene, resistência e opacidade para papéis de imprimir e escrever, além de outras propriedades, no caso de papéis especiais.

Dinheiro grosso: oito vezes o preço pago pela Fazenda Monte Alegre. Foi considerado suficiente para completar o orçamento do investimento.

Era hora de partir para a implantação do projeto. Viável, rentável, mas custoso. Puro pioneirismo. Felizmente, quem chega primeiro bebe água limpa. Será mesmo?

Pela primeira vez a Klabin tomou um financiamento bancário para realizar um investimento. Mas os fundos próprios foram fundamentais. Nos anos seguintes, o projeto absorverá recursos gerados pela Companhia Fabricadora de Papel, pela Sociedade Anônima Jardim Europa e, principalmente, pela Manufatura Nacional de Porcelanas. Israel Klabin, sobre esta última, em depoimento de 2013:

Essa empresa, que fabricava azulejos e material sanitário, foi a mãe e o pai de todo o desenvolvimento da empresa. Era altamente lucrativa. Foi a fonte de recursos fundamental para fazer Monte Alegre. Décadas depois, ela entrou em decadência, vendemos o que tinha, acabou.¹⁶⁴

MAIOR DO MUNDO

Daniel Klabin, que se dedicou à Manufatura por mais de 20 anos, confirma que ela foi fundamental. “Uma força motriz da Klabin, que gerou grande parte dos recursos necessários ao projeto de Monte Alegre. E que proporcionou bons dividendos a toda a família. Durante vários anos, foi a maior fábrica de azulejos e pisos do mundo.”

De fato. A moderna unidade industrial chegou a empregar 3.200 trabalhadores. A área construída alcançou 125 mil metros quadrados em 1976. Incluía escritórios, restaurantes, vestiários, ambulatório médico, creche, centro esportivo. Um *showroom*, transformado em ponto encontro, expunha os últimos lançamentos em azulejos e pisos em ambientes decorados e arquitetonicamente combinados.

Daniel ingressou em 1950. Estudava engenharia. Começou na oficina mecânica. Depois de ascensão gradual, assumiu a gerência geral e, finalmente, uma diretoria. Permaneceu até a venda da empresa, em 1987.¹⁶⁵

SORTE E DESTINO

Na manhã de 12 de abril de 1972, o diretor Daniel Klabin voou do Rio para São Paulo para participar do primeiro *showroom* da Manufatura. Viagem do tipo bate-volta. Tinha compromisso à noite no Rio com a noiva, Bebel. Um jantar. A volta estava marcada para as 20h30, em Congonhas. Mas houve atraso no evento. Dificilmente haveria tempo para pegar o avião.

O primo Miguel Lafer cedeu-lhe um carro e um motorista de muita habilidade e pouco juízo, piloto de competição. Saiu disparado, cantando pneus, cortando todo mundo, fazendo milagres e diabruras. Deu certo. Daniel correu ao balcão da Viação Aérea São Paulo (Vasp). Haviam acabado de encerrar o embarque do voo anterior ao seu, o das 20h00, também para o Rio. Pediu para ir, negaram. Não dava: já iam retirar a escada de acesso. Mas ele tanto insistiu, que o levaram ao avião, na pista. Estavam começando a puxar a escada. Daniel ajudou a empurrá-la de volta e embarcou, feliz da vida. Chegou ao Rio meia hora antes do horário inicialmente previsto.

Às 5h00 da madrugada, acordou com o tilintar do telefone. Era sua secretária, Norma Portugal, perguntando se estava tudo bem. Ele disse que sim e ouviu: “Então, boa noite”. Sem entender, dormiu de novo. Em seguida, nova chamada, agora de seu irmão Israel, também para saber se estava bem. Aliviado, Israel contou que o voo das 20h30 da Vasp terminara em tragédia. O Samurai PP-SMI havia batido na pedra Maria Comprida, de 1.926 metros de altitude, em Araras, município de Petrópolis, matando os 21 passageiros e os quatro tripulantes.

De Daniel ao autor, em 15 de janeiro de 2016: “Naquele dia, escapei duas vezes de morrer: na queda do avião e com o motorista maluco”.

MÁQUINAS E PLANTAS

Ainda no início de 1941, Wolff segue para Nova York com Samuel Klabin e o engenheiro Ernest Froelich. Cuidam das encomendas das máquinas. Os projetos gerais foram organizados por uma firma especializada norte-americana. Ao mesmo tempo, chegava a Monte Alegre, vindo do Rio de

Janeiro, o engenheiro suíço J. E. Boesch, que instalou um escritório técnico para organizar as primeiras plantas da fábrica e da usina hidrelétrica. O administrador-geral era, então, Arthur Carvalho.^{lxiv}

Wolff retornou ao Rio de Janeiro. Samuel e Froelich permaneceram nos Estados Unidos para dar continuidade ao trabalho.

AGORA IKPC

Em 9 de setembro de 1941, mais novidades na IKP. O capital inicial é quadruplicado. Ela passa a se chamar Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A. (IKPC). E recebe novos sócios. A diretoria fica assim: Salomão Klabin, presidente; Olavo Egídio de Souza Aranha, primeiro vice-presidente; Hessel Klabin, segundo vice-presidente; Wolff Klabin, terceiro vice-presidente; Samuel Klabin, diretor-secretário.

Coube a Jacob Klabin Lafer, por seus conhecimentos técnicos, liderança e zelo com a saúde financeira da empresa, o cargo de diretor-tesoureiro.

Essas mudanças coincidem com vigorosa intensificação do processo de construção da fábrica, das obras junto ao salto Mauá – a futura Usina Hidrelétrica Presidente Vargas – e da represa no rio Harmonia, destinada ao abastecimento de água. São rasgadas estradas entre os diversos núcleos de povoamento nascidos das obras. Formam-se vilas operárias. A IKPC fortalece sua estrutura administrativa. Ajusta-se.

Há especial atenção e cuidado com os recursos humanos. Hora de recrutar, instalar, proporcionar condições dignas de vida e de treinar pessoal administrativo e técnico para as construções e para a complexa montagem industrial. Profissionais de alto quilate de mais de 30 nacionalidades ajudarão a construir o polo florestal-industrial de Monte Alegre. Desde engenheiros-chefes a operários, profissionalmente qualificados ou não.

A mão de obra brasileira responde ao desafio. A maior parte dos operários é recrutada no meio rural e nas cidades vizinhas. A política de pessoal

^{lxiv} Chegou a ser cogitada a hipótese de comprar uma planta industrial que estava paralisada no Canadá por falta de matéria-prima.

da IKPC vai lhes permitir novo e muito melhor padrão de vida. Salários regularmente pagos, moradia com água encanada e luz elétrica, lenha de graça para o fogão, escola para os filhos, assistência médica e hospitalar.

No núcleo urbano de Harmonia, junto à fábrica, serão faladas dezenas de línguas. Do inglês e do alemão ao finlandês, o iídiche, o russo, o sueco, o polonês, o turco e diversas outras. Não era simples nem fácil a implantação de um colosso daqueles em pleno sertão. A qualidade e a intensidade da contribuição do pessoal estrangeiro vão ser essenciais ao sucesso do projeto.

Chegam centenas de pessoas de nomes considerados esquisitos pela gente da região. Quase todos imigrantes, muitos judeus, geralmente acompanhados da família, que ali viveram e trabalharam duro. Como Jonas Kulakauskas (logo apelidado de João do Paraná), Kaskurewicz, Karl Zappert, Wisca, Zygmund Wieliczka, Maurice Golebiowski, Czuprowski, Sluzanowski, Sladkoski, L. Zaremska, J. Rodelheimer, Johnny Schwartz, Ignácio Sporn, Leo Wilstroem, Irjo Salo, Ladislau Rys, Jiri Aron, Boenish, Overbeck, Stanislav Jesek, Dara Sekban, Alfred Claudio Lobl, Peter Lemr, A. Leon, Hrub, Washa, Valenta, Kees Kool, R. Kohout, Wlodomir Galat, Vilém Willer, Frans Krajcberg.

Novamente o engenheiro Alfred Claudio Lobl:

Havia muita gente deslocada na Europa, havia grandes talentos. Klabin teve, então, a visão de procurar trazer alguns desses talentos para Monte Alegre. Isso fez com que se desenvolvesse muito a pesquisa. O talento é PhD disso, PhD daquilo etc. (risos). Então reforçou muito a pesquisa, o que ajudou muito o desenvolvimento da Klabin. Na cidadezinha de Harmonia, eu me lembro bem, 33 nacionalidades viviam em harmonia.¹⁶⁶

KRAJCBERG

Há muitas histórias de vida surpreendentes em Monte Alegre. Como a do artista polonês Frans Krajcberg, nascido em Kozienice, no dia 12 de abril de 1921. Formado em engenharia e artes na Rússia, pela Universidade de Leningrado. Estudou com Willi Baumeister, em Stuttgart. Frequentou os ateliês de Marc Chagall e Fernand Léger, em Paris.

Chega ao Brasil em 1952, com 31 anos. Perdera toda a família num campo de concentração nazista. Precisava de trabalho. Dava-se bem com o pintor Lasar Segall. Este o apresenta e recomenda a Wolff Klabin, que o encaminha a Monte Alegre. Ali, trabalha forte na fábrica. Mas encontra tempo para construir um atelier original, com dormitório, no acampamento Caiubi, bem na orla da floresta nativa.

Magrelo, alto, compenetrado, caladão, jeito meio desconfiado e estranho. Apaixonado pelas plantas e pela mata. Diferente, um tanto arredo, sempre metido com as plantas, parece um filho da selva. Com frequência, embrenha-se nela sozinho, catando raízes, pedaços de caules e galhos de formas esquisitas, que usa em sua arte. Um artista inspirado, criativo e inovador, capaz de transformar planta morta em escultura. Conforme Celso Lafer, é no Paraná que ele passa a utilizar intensamente a madeira em sua arte. Naturalizou-se brasileiro em 1957.

Figura peculiar e doce. Quando tinha tempo, pintava azulejos. Sempre abordava temas brasileiros, ligados principalmente à floresta. Desenvolveu uma série de quadros em tom cinza. Grande talento, não demorou a fazer fama. Escultor, pintor, gravador, fotógrafo. Deixou Monte Alegre em 1954.

O valor de sua obra é reconhecido em São Paulo, Nova York e Paris, cidade em que vai morar, numa ilha do rio Sena. Volta ao Brasil, põe sua sensibilidade e magia a serviço de paisagens brasileiras e, sobretudo, da defesa do meio ambiente amazônico. Um grito forte de protesto contra as queimadas e a exploração predatória. É referência internacional, considerado o maior artista em assuntos de meio ambiente do mundo. Muito conhecido na Europa, pouco no Brasil.

O cineasta Walter Salles, amigo próximo e admirador, considera Krajcberg essencial em sua vida e obras: “Não havia distância entre o que ele pensava e dizia e o modo como agia. Essa coerência absoluta, cada vez mais rara, desconhecia meias palavras. Ele foi a maior influência que tive, e sem ele não haveria *Socorro nobre* ou *Central do Brasil*. Nem por isso ele deixava de criticar meus filmes e me apontar outras direções”.

Em 20 de abril de 2002, o artista voltou à Fazenda Monte Alegre para, comovido, receber justa homenagem. O Centro de Interpretação do Parque

Ecológico passou a chamar-se Frans Krajcberg. Já então o local recebia mais de 30 mil visitantes por ano, principalmente estudantes.

Seu nome fora acolhido com entusiasmo e carinho. Muitos dirigentes da companhia lá estavam, como Israel Klabin, Vera Lafer e Celso Lafer. Palavras de Krajcberg, então com 81 anos: “Se uma árvore é cortada, outras têm de ser plantadas para a vida continuar.[...] [Na Amazônia,] Vi coisas que não dá para contar, só chorar. Encontrei uma família em Monte Alegre.”

Israel Klabin, em *Meu amigo Frans*, publicado logo após a morte do artista, em 15 de novembro de 2017, aos 96 anos, de causas não divulgadas: “Frans Krajcberg tinha a certeza de que as frases ditas pela madeira, pelo ar e até por nós contingenciavam o espaço e o tempo. A raiva violenta contra os destruidores, os saqueadores da humanidade, os desflorestadores da Amazônia e contra todos aqueles que não compreendiam que a finalidade do homem era participar de um todo e que por esse todo ele era também responsável.

WILLER

Vilém Willer, engenheiro-chefe assistente na IKPC, engenheiro mecânico por uma escola politécnica alemã, ex-chefe de engenharia em Kaznevoj, na Tchecoslováquia, trabalhara na construção de uma fábrica de ácido cítrico por fermentação.

Caçado pela Gestapo de Adolf Hitler, foi submetido a trabalhos forçados. Em Monte Alegre, sua principal tarefa inicial foi fazer funcionar a unidade de cloro-soda. Em São Paulo, desenvolveu projetos para a indústria química, como o da Orquima – Indústrias Químicas Reunidas S.A.^{lxv}

^{lxv} Israel Klabin ao autor, em janeiro de 2013: “Eu tinha chegado da França, onde havia concluído meu curso de pós-graduação, quando veio uma sugestão do presidente Getúlio para a Klabin apoiar um grupo químico, de judeus belgas, que tinha uma fábrica de cafeína que supria a Coca-Cola. Era um grupo maravilhoso. O interesse do Getúlio era na alta tecnologia do processo de nuclearização. Entramos na Orquima. Ela começou a trabalhar com areias monazíticas do Espírito Santo [1954]. Um dos subprodutos era o tório, que hoje está voltando como combustível nuclear limpo. Possivelmente vai ser utilizado pelas futuras usinas nucleares. O Augusto Frederico Schmidt também era grande acionista”. Precursora no campo da energia nuclear nacional, a Orquima foi encampada pela Nuclebrás em 1975.

Teve papel destacado em outras iniciativas estratégicas da Klabin, como a implantação em Goiana, Pernambuco, da Papelão Ondulado do Nordeste (Ponsa), na qual integrou a equipe comandada por Armando Klabin.

PIONEIRISMO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A formação e a renovação de florestas era já prioridade da Klabin. Assim, tratou de organizar e garantir o abastecimento tempestivo de matéria-prima, mediante serviço permanente de reflorestamento e florestamento, ocupação de novas áreas com pinheiros e, mais tarde, com eucaliptos e pínus.

Brotou ali, desde o início, a cultura da integração e do desenvolvimento sustentável característicos da Klabin.

Nessa época, a prática da sustentabilidade era pioneira. O engenheiro florestal polonês Zygmund Wieliczka é um pioneiro do ambientalismo. Fragmentos de texto sobre ele, datado de 18 de abril de 2009, de autoria do jornalista e escritor paranaense Ulisses Iarochinski, que nasceu em Monte Alegre:

Junto com outros seis engenheiros polacos, [Wieliczka] viu na *Araucaria angustifolia*, o pinheiro-do-paraná, a solução para o papel que iria começar a ser fabricado em Harmonia. [...] Morando em Lagoa, na Fazenda Monte Alegre, de 1944 até 1954, plantou mais de 100 milhões de pés de araucária. Algum tempo depois, fez novas pesquisas e substituiu o pinheiro pelo pínus e pelo eucalipto. Assim, muitos daqueles pinheiros balançam seus altos galhos na reserva florestal da Fazenda Monte Alegre.

Texto do engenheiro-chefe Karl Zappert, publicado em 1949, evidencia essa preocupação:

O Serviço Florestal e o serviço de agronomia foram organizados, em conjunto, em 1942, pelo doutor Eudoro de Barros, que foi sucedido pelo doutor Benito Furtado Mendonça, chamado pelo doutor Luiz Vieira especialmente para organizar o serviço de agronomia. Na mesma época, o doutor Zygmund Wieliczka assumiu o Serviço Florestal e está cuidando, desde esse

Acevo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Autoria: Jean Manzon.



Plantio de sementes de árvores em Monte Alegre nos anos 1950.

Acevo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Autoria: Jean Manzon.





Fazenda Monte Alegre, janeiro de 1953: o presidente Vargas com Horácio Lafer e o engenheiro Zygmund Wieliczka.

tempo, do fornecimento de matéria-prima para a fábrica, como também do replantio em vastas áreas de Monte Alegre. O doutor Wieliczka chamou muitos novos colaboradores desse serviço e distribuiu a grande Fazenda em vários distritos, cada um deles administrado por um guarda-mor.¹⁶⁷

Sério, olhos azulíssimos, alto, volumoso e brilhante, o polonês Wieliczka tinha sido vice-diretor florestal de uma grande propriedade do duque de Piess na Polônia. Eram 30 mil hectares cultiváveis e 28 mil de mata, cinco minas de carvão e mil casas de camponeses. Não hesitou quando, no escritório da IKPC em São Paulo, ouviu a tentadora proposta para fazer o levantamento, organizar um plano e comandar os serviços florestais necessários

ao abastecimento da fábrica de Monte Alegre. Apresentado a Horácio Lafer, perguntou pela matéria-prima. “Araucária”, ouviu. “Araucária?!”, estranhou. Ele não conhecia a planta, nativa apenas no Brasil.

Chegou a Monte Alegre no final de 1944 e assumiu a chefia. Estudou, informou-se, pesquisou a floresta. Dominou tudo, inclusive o que se sabia sobre as araucárias. Desenvolveu um trabalho essencial ao projeto. Trabalhador e curioso, tornou-se profundo conhecedor dos campos e dos pinheirais. Formou notável equipe de conterrâneos. Engenheiros florestais como Stanislaw Kocinski, Maurice Golebiowski, Czuprowski, Sluzanowski, Sladkoski, Kaszkurewicz, Rodolf Kohout e Wiska.

Morava no Hotel Lagoa sem a família, então perdida ou dispersa pela Europa, devido à guerra.^{lxvi}

A prioridade de plantio era para as áreas mais propícias ao cultivo, inclusive em termos de relevo. Por exemplo: preservação das matas naturais nos terrenos com declive superior a 15% e das árvores localizadas a menos de 50 metros dos cursos d’água.

Foram construídos acampamentos. Todas as áreas contavam com um engenheiro para organizar o corte e o replantio. Wieliczka dispunha também de maquinaria, pessoal, canteiros etc. Era a semente fértil do novo departamento florestal, incumbido do abastecimento de madeira para a produção da fábrica e suas caldeiras, do florestamento e do reflorestamento, da aquisição de madeira de terceiros, da preservação de reservas naturais.

Na contramão das expectativas da época em que chegou, Wieliczka, baseado na experiência de Monte Alegre, concluiu que a araucária não apresentava a vantagem do crescimento rápido tão necessário ao bom aproveitamento industrial. Nem mesmo nas plantações mais ralas. A IKPC, por razões econômicas, resolveu abandonar seu plantio nas zonas de derrubada (terra de mata), porque seu custo era cerca de 50% superior ao dos serviços nas terras de campo.

Em visita a Monte Alegre, em 1953, Armando Navarro Sampaio, um dos principais silvicultores do Brasil, encantou-se com o que viu:

^{lxvi} Wieliszka deixará Monte Alegre por 11 meses, à procura da família. Conseguirá localizar a mulher e os filhos e trazê-los. Vão morar numa casa de madeira entre eucaliptos, perto do rancho do velho Pedro da Lagoa.



Acervo Klabin.

Monte Alegre: filhotinho de veado alimentado na mamadeira.

Confesso que foi para mim uma grande surpresa o trabalho já realizado, e não escondo minha admiração pelo que me foi dado observar. Em quatro anos, foi conseguido um plantio de dez mil hectares de pinheiros-do-paraná, na grande maioria em terras de campo.¹⁶⁸

FAUNA

Em 1984, a empresa destaca, como reserva biológica, uma área de 5.730 hectares, sendo 555 cercados como abrigo e criadouro de animais silvestres locais, como puma, jaguatirica, lobo-guará, anta, capivara, cutia, porco-do-mato, paca, gato-do-mato, cachorro-do-mato, furão, macaco-prego, bugio, veado, quati, papagaio, macuco, coruja, gavião, gralha-azul, ema, mutum, jacutinga, marreco, pomba, pequenas aves. Há serpentários de cobras venenosas e não venenosas. E, ainda, recintos de isolamento para tratamento e recuperação de

animais feridos, com farmácia veterinária, biotério e cozinha. O Parque Ecológico Samuel Klabin ocupa 11.116 hectares, dos quais 7.883 são cobertos por floresta nativa. Faz parte dele o Centro de Interpretação da Natureza.

Trechos de depoimento do velho funcionário Raul Mário Speltz ao Centro de Documentação e Memória de Klabin, em agosto de 1993: “O senhor Samuel Klabin era fissurado por isto aqui. Ele tinha adoração por isto aqui. Quando vinha a Monte Alegre, ele vinha, obrigatoriamente, primeiro para a Florestal. O coração dele estava aqui. Pelo menos uma parte”.

RECORDES

Cada hectare recebeu dez mil pinhões, um em cada cova. De 1951 a 1953, a IKPC bateu recordes: 1.883, 2.634 e 3.062 hectares florestados, respectivamente. Fragmentos de texto do próprio Wieliczka:

Não obstante a falta de chuvas no segundo semestre de 1949, alcançamos no campo 85% de pegas e, nas derrubadas (terra de mato), 65%. Teoricamente, pois, com dez mil hectares reflorestados, uma média de 75 milhões de pés de pinheiros vicejavam nos novos pinhais.

Ainda em 1953, a revolução florestal da Klabin será reconhecida e elogiada pela Organização das Nações Unidas.

Quando deixa Monte Alegre, de carro, em 1954, Zygmund Wieliczka não enxerga mais os grandes campos ondulados de dez anos antes. No seu lugar, compactas muralhas verdes de araucária encobrem a linha do horizonte a sumir de vista dos dois lados da estrada até o Posto da Cancela.¹⁶⁹

Missão cumprida. A Klabin tinha agora o maior reflorestamento particular do mundo. E havia demonstrado ser possível fabricar bons produtos a partir de florestas plantadas. Ratificara a viabilidade do reflorestamento e sua essencialidade para reduzir a destruição de florestas nativas.¹⁷⁰

Sai o polonês Wieliczka, entra o russo Isaac Kissim, engenheiro florestal pela Universidade de Oxford, Inglaterra. Seu denso conhecimento técnico, contatos e relacionamentos internacionais foram valiosos para todo o setor

florestal, que seguiu avançando em qualidade e quantidade. Quatro anos depois, havia mais 14 mil hectares plantados com eucalipto e araucária.

ALTO POTENCIAL

Brasília, em 5 de dezembro de 2012, trechos de diálogo com Alysson Paulinelli, referência brasileira em desenvolvimento agropecuário, ministro da Agricultura de 1974 a 1979, governo Geisel:

– O que mais impressiona você no desempenho da indústria de celulose e papel do Brasil?

– *O potencial de produção do país é muito maior do que o de qualquer outro. Natureza é o ponto fundamental. Por causa do sol, da terra, da água, do clima em geral. As vantagens comparativas são tremendamente favoráveis a nós. A rapidez do crescimento do eucalipto daqui espanta o pessoal lá de fora. O que mais me preocupa é o excesso de tributação sobre a matéria-prima, o produto, o transporte, o salário, o capital, tudo. O desenvolvimento tecnológico nessa questão de fibra longa e fibra curta tem sido animador. Sobretudo nos Estados Unidos.*^{lvii}

– E o meio ambiente?

– *A atividade é plenamente compatível com ele. Temos hoje clones muito bons, adaptados por região, que dão desenvolvimento grande. Produzem muita celulose e ainda sobra matéria orgânica. Do ponto de vista da fertilidade, o segmento tende a melhorar cada vez mais. Outra coisa: os nossos bons plantadores estão fazendo, com muito cuidado, os corredores ecológicos, a miscigenação de mata virgem, mata ciliar, mata plantada. Isso é fundamental.*^{lvii}

^{lvii} Mais sobre a principal matéria-prima. Rio de Janeiro, 28 de março de 2013, informações do engenheiro Reinoldo Poernbacher, CEO da Klabin S.A. de 2008 a 20011: “No Brasil, existe uma aptidão natural para o crescimento muito forte do eucalipto e bastante forte do *pinus*, que são os dois gêneros base para a produção de celulose. Se plantado na Suécia, Finlândia ou Canadá, países de latitude muito alta, o eucalipto nem cresce. A madeira natural desses países nórdicos são espécies da família dos *pinus*. Mas o crescimento, por insuficiência de luz e temperatura, é da ordem de 2 ou 3 a 4 metros cúbicos por hectare por ano. Em áreas extensas do Brasil, o *pinus* cresce 40 e o eucalipto, 50 metros cúbicos. De dez a vinte vezes, ou até mais.

Agora Rio de Janeiro, novembro de 2012, palavra do economista Ernane Galvêas, ex-presidente do Banco do Brasil e do Banco Central do Brasil, ministro da Fazenda de 1980 a 1985, que também presidiu a Aracruz Celulose S.A. e a Fibria Celulose S.A.:

– O Brasil tem enorme vantagem comparativa em florestas. Principalmente as de eucalipto. Conseguimos adaptar a tecnologia da Austrália e da África do Sul. O eucalipto brasileiro é um milagre. É cortado com seis ou sete anos. Um carvalho, no Canadá ou nos Estados Unidos, só por volta dos 70 anos. O eucalipto é uma máquina de fazer dólar. Ninguém faz celulose mais barata que o Brasil, que hoje domina muito bem a tecnologia.

– Um exemplo, por favor.

– Hoje, com a clonagem, você tira um galho da melhor e mais bonita árvore de eucalipto, planta, sai outra igualzinha à mãe. É incrível!¹⁷²

De novo a formação de Monte Alegre. Desde sua chegada à Klabin e do início do planejamento, Wieliczka se preocupara com incêndios. Ficava aflito com o costume dos agricultores da região de queimar as pastagens uma vez por ano. Uma brutalidade com a terra e as plantas, e grave ameaça à floresta, que exige vigilância permanente e meios e medidas de segurança. A começar pela preparação e conservação de aceiros.

PAPEL DA FAMÍLIA

Referindo-se ao megaprojeto, em 2011, Celso Lafer abordou as enormes dificuldades de implantação. Como importar equipamentos em plena Segunda Guerra Mundial, suplantar imensos problemas logísticos, mobilizar equipes técnicas e administrativas. Assegurar abastecimento contínuo, organizado e renovado de matéria-prima, mediante florestamento e reflorestamento, “numa visão de futuro que contrastava com a postura predatória e meramente extrativa em relação ao meio ambiente então prevalecente no país”. Enfim, o desafio de implantar, no tormentoso primeiro lustro da década de 1940, a partir de zero, enorme

e moderna fábrica numa região sertaneja, distante dos principais centros industriais e de consumo.

Mais ainda:

Dessa empreitada, que teve a audácia inovadora de um extraordinário pioneirismo industrial, Wolff foi um grande líder, o que não excluiu a ativa participação de todos os membros da família, que a essa empreitada se dedicaram de maneira coordenada com o maior empenho vital. Entre eles, além de Horácio Lafer, Samuel Klabin, Horácio Klabin, Jacob Klabin Lafer e A. Jacob Lafer, meu pai. Foi por conta de Monte Alegre que Assis Chateaubriand, em artigo de 1960, comparou Wolff ao barão de Mauá, chamando a atenção para a organicidade do empreendimento, ou seja, para aquilo que representava para o país internalização plena da cadeia produtiva de celulose e papel – da matéria-prima até o produto final.¹⁷³

Para executar grandes coisas, é preciso viver como se nunca se fosse morrer, disse o jovem marquês de Vauvenargues.¹⁷⁴

PEDRA FUNDAMENTAL

Correram quase oito anos de dura peleja e muita incerteza entre a compra da Monte Alegre, em outubro de 1934, e o lançamento da pedra fundamental da fábrica da IKPC.

Monte Alegre, 30 de agosto de 1942, dia ensolarado. Operários, técnicos e dirigentes assistem, no local das primeiras fundações da Esplanada, à inserção de uma urna de ferro galvanizado sob um pilar do prédio A. Dentro dela, cédulas e moedas colocadas pelos presentes, um documento com muitas assinaturas e este texto:

Aos 30 de agosto de 1942, no lugar denominado Harmonia, território da Fazenda Monte Alegre, à margem direita do Tibagi, estado do Paraná, Brasil, foi lançada a pedra fundamental da Fábrica de Papel e Celulose do Paraná, no prédio destinado ao preparo da madeira, empreendimento das

Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A., com a presença de todos os auxiliares, técnicos e administrativos, e grande número de operários, sendo chefe das obras o engenheiro Luiz Vieira e residente em Harmonia o engenheiro Fernando Pedreira.

O engenheiro Karl Zappert depositou uma libra esterlina e Frederico Blank Mendes a cédula de 10 mil-réis que tinha no bolso.

Até então, o cronograma de execução do complexo estava em dia. As principais obras, como as da Hidrelétrica de Mauá, avançavam normalmente. As relacionadas à grande fábrica também. Havia previsão de fabricação de papel-jornal já em 1944. O Serviço Florestal crescia e aparecia. E assim por diante. Também obras menores, mas relevantes, caminhavam bem. Como as do Hotel da Lagoa, construído por Vitorio Colete, já em funcionamento. Depois virá o Grande Hotel Ikapê, no alto do morro dos Bugres, em Harmonia, construído em estilo de casarão de montanha alpino, sob a responsabilidade do arquiteto e projetista Max Staudacher.

Até aí, tudo bem. Mas ainda havia dificuldades e perigos imensos a superar. Até mesmo submarinos nazistas e seus torpedos.

GUERRA E ATRASOS

A partir da entrada dos americanos no conflito mundial, em dezembro de 1941, Vargas começa a adotar um discurso de viés pan-americanista. Mas insiste em colocar como condição de apoio aos Aliados o fortalecimento militar e econômico do Brasil.

Rio de Janeiro, janeiro de 1943, aspas para Israel Klabin:

A guerra estourou e a situação foi ficando cada vez mais difícil. Até que chegou a um ponto, não sei quando, em que o Getúlio ligou para o presidente dos Estados Unidos, Roosevelt, dizendo que o preço para o Brasil entrar na guerra eram duas fábricas: a de papel de jornal do Paraná e a Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda.¹⁷⁵

Hábil estrategista e negociador, Getúlio aproveitava as circunstâncias para beneficiar o país.^{lviii}

Em janeiro de 1942, o Brasil rompeu relações com o Eixo Roma-Berlim e, em maio seguinte, assinou acordo político-militar secreto com os Estados Unidos. Uma apreciável força militar norte-americana já chegara ao Nordeste.

Até julho de 1942, mesmo formalmente neutro, o Brasil havia perdido 14 navios e centenas de vidas. A calculada neutralidade do governo Vargas agonizava. O xeque-mate veio quando o submarino alemão *U-507* torpedeou e afundou, no litoral nordestino, em apenas cinco dias, cinco navios de cabotagem brasileiros e um pequeno barco. Morreram centenas de pessoas, inclusive muitas mulheres e crianças. Foi de 15 a 19 de agosto de 1942.

O fato causou comoção nacional. A indignação geral pesou na decisão de declarar guerra à Alemanha e à Itália, formalizada em 22 de agosto seguinte.

Era o Atlântico perigosíssimo, exatamente na fase mais crítica de transporte das partes e peças da fábrica da Klabin. Que fazer?

A pior alternativa era desistir. O empreendimento ia de vento em popa. O ponto de retorno do projeto ficara para trás havia muito tempo. Tudo avançava bem, muita coisa estava pronta ou quase no final, todo o equipamento comprado. E o Brasil precisava da celulose e do papel de imprensa de Monte Alegre. Mais ainda depois de ter entrado no conflito. Assim, só restava à Klabin correr o alto risco imposto pelas circunstâncias. Apostar na sorte.

Novamente Israel Klabin, Rio de Janeiro, janeiro de 2013:

Toda noite, meu pai ouvia uma rádio alemã. Certo dia, escutou: “Hoje, um submarino alemão afundou um navio americano que levava máquinas

^{lviii} A conquista da grande Usina de Volta Redonda é considerada ponto alto da atuação de Vargas e da própria industrialização brasileira. É resultado de inteligência, habilidade e pragmatismo. Com a guerra entre o Eixo Roma-Berlim e as nações aliadas, a tendência quase natural do Brasil era formar contra o nazifascismo e pela democracia. Mas Vargas não se definia. Talvez temesse a vitória de Hitler. E, principalmente, quisesse tirar partido de ambas as partes, enquanto pudesse. A definição só veio em 1942, depois que os Estados Unidos entraram na guerra. No processo de adesão e de concessões de interesse estratégico ao governo norte-americano, Vargas soube garantir a emblemática siderurgia, marco industrial do país. Daí, claro, terem chamado a grande fábrica de Monte Alegre de “Volta Redonda do Papel”. O país tinha, então, cerca de 43 milhões de habitantes, menos de um terço nas cidades.

para uma fábrica de uma família de judeus no Brasil”. Aí meu pai teve o primeiro infarto. Porque toda a fortuna da família, ele como responsável, ia ser levada de roldão. Ele era muito consciente e tinha a responsabilidade da família inteira. Ele era o chefe da casa.¹⁷⁶

Os navios cargueiros começam a furar o bloqueio inimigo. O SS *Camamu*, o SS *Mormaczwen*, o *Brageland* e o *Shipping Star* chegam incólumes a Santos. Feliz, o despachante S. Magalhães, há muitos anos prestando serviços à Klabin, recebe as primeiras peças para as máquinas 1, 2 e 3, a fábrica de cloro, a central telefônica Ericsson, os tratores. E também pilhas de plantas e desenhos. Dos rios, dos acampamentos, da montagem das caldeiras, da usina hidrelétrica, das máquinas de papel, dos picadores de madeira, da estação de branqueamento da fábrica de celulose, da montagem dos caminhões norte-americanos.

O escritório da IKPC em São Paulo, instalado na rua Florêncio de Abreu nº 5, chefiado por Oscar Niel, mandava todas as cargas para o Paraná. Horácio Lafer brincava que o diligente encarregado do serviço de redespacho, João J. de Andrade, era o ministro dos Transportes da Klabin.¹⁷⁷

Depois é a vez do *Arizona*, do *Penélope*, do *Trondanger*, do *Sea Serpent*, do *Panama City*, do *Mormacrey*, do *Charles H. Cramp*, do *Arispa*, do *Edwin Clerctenson*, do *Cathlamei* e de outros navios de várias nacionalidades. Mas um de fabricação italiana, *Etna*, não passou. Torpedeado por submarino nazista, levou para o fundo do mar únicas e valiosas partes, principalmente da máquina-1, exatamente a de fabricar papel de imprensa. Antes disso, o início da produção estava previsto para 1943.

Trecho de carta do engenheiro Luiz Vieira a Horácio Lafer, em 1943: “Peço informar sobre as providências que foram adotadas para substituir a excitatriz perdida no naufrágio”. Até o início de 1945, a IKPC ainda não sabia quando os americanos poderiam entregar as peças faltantes. Coisas da guerra.

Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2015, palavra para Armando Klabin: “Eu era menino quando esse navio afundou. O que me chegou depois é que o valor em si era importante, mas o seguro cobriria. O problema foi a reposição. A prioridade dos fabricantes americanos já era a

guerra. Tenho vaga lembrança de que um outro navio com equipamentos da empresa foi afundado.^{lxix}

Não foi só a perda específica da carga que atrasou o cronograma de execução da fábrica. As empresas norte-americanas tiveram de retardar a fabricação, espichando os prazos de entrega, que se tornaram inconfiáveis.

Com a guerra, as prioridades industriais dos Estados Unidos passaram a ser outras. A principal: atender às forças militares. A produção voltou-se para aviões, navios, submarinos, armas e munições, e tudo o mais de que os militares necessitavam para combater o Eixo de Adolf Hitler. Compromissos privados, de mercado, caso da fabricação e entrega das máquinas e equipamentos comprados pela Klabin, eram agora secundários. As procrastinações aumentaram os gastos da Klabin. Encareceram os investimentos, adiaram o início da produção e do faturamento. O Banco do Brasil ajudou: dilatou os prazos de pagamento do empréstimo. A KIC fez esforço de guerra para destinar o máximo dos recursos financeiros de todo o grupo ao projeto. Havia, ainda, outros complicadores derivados da guerra, como o racionamento de combustíveis decretado pelo governo Vargas.

Mal dá para imaginar a angústia dos Klabin-Lafer frente às enormes incertezas, atrasos, despesas crescentes e prejuízos. Se a gigante de Monte Alegre morresse antes mesmo de funcionar, provavelmente arrastaria toda a companhia. Seria o fim. E não havia nada a fazer diante das prioridades bélicas de Washington ou da ferocidade e eficácia marítima do Eixo.^{lxx}

Transcrição parcial de depoimento de Edgar Leivas, em maio de 1991:

Durante a guerra, o meu martírio foi o de não dormir. Os alemães disseram que o Klabin não havia de ter fábrica de papel aqui. Teve, aí, a última carga, que era a mais importante. Vinha dos Estados Unidos no vapor *Tiradentes*. Acho que essa viagem desse vapor encurtou a vida do senhor Wolff e do

^{lxix} Conforme correspondência da diretoria da Klabin relativa a 1942, arquivada no Centro de Memória e Documentação de Klabin, em Jundiá, dois outros navios que haviam transportado peças para a IKPC, o *Comandante Lira* e o *Taubaté*, foram atacados pelos nazistas, mas não afundaram.

^{lxx} Hellé Fernandes: “Mas que podia fazer quando um precioso carregamento era deixado, por engano, em Montevideú, ou quando os nazistas afundavam o *Etna* e perdiam-se no fundo do mar caríssimas peças de máquina de papel, devidamente pagas?”.

doutor Horácio Lafer, porque os americanos disseram que não poderiam fornecer novas máquinas, novo material, igual ao que estava sendo embarcado no vapor Tiradentes. [...] Nós perdemos alguns navios torpedeados aqui. [...] Quando o vapor chegou a Santos, eu acho que o senhor Wolff e o doutor Horácio Lafer caíram, desmaiaram até de emoção. Foi uma coisa tremenda. Se eles afundassem o navio, nós não teríamos a fábrica funcionando. Era para a fábrica do Paraná. Eu até fico emocionado com isso.¹⁷⁸

Licença para pergunta contrafactual: se já soubessem de tantas dificuldades, riscos e sacrifícios que enfrentariam, os prudentes e racionais Klabin-Lafer teriam desencadeado a construção do complexo de Monte Alegre? Possivelmente, não. Seria uma colossal insensatez. Mas a história é rica em caprichos e surpresas: em termos de custo-benefício e de resultados gerais para a empresa, o Paraná e o país, a decisão de 1940 foi das mais acertadas.

Cony e Lamarão relacionam o naufrágio do navio que trazia equipamento para a fábrica ao ataque cardíaco de Wolff em 1942. “O fato é que o excesso de trabalho, a responsabilidade de operar no olho do furacão, teria de cobrar a sua hora.” Observam que ele foi obrigado a permanecer alguns meses em casa, no bairro do Cosme Velho. E que não suportaria a inatividade por muito tempo, sabendo que sua ausência prejudicava a equipe. “Apesar de Horácio Lafer, com extraordinário senso de equipe, ter, em parte, ocupado a sua função, o ritmo da equipe diminuiria.”¹⁷⁹

Talvez mais que o susto, o desgosto e a perda, tenha pesado a pressão contínua durante quase três anos. De dia e de noite, todos os dias. O estresse brutal e as fortes emoções ao tocar Monte Alegre em plena guerra. As incertezas. O medo de ligar o rádio e ouvir a temida notícia de novo afundamento. A situação era quase desesperadora. Mas coragem é medo para a frente.

Vargas se informava sobre a recuperação do amigo. Conhecendo-o bem, mandou dizer que queria ir a Monte Alegre. Foi o bastante para Wolff, animadíssimo, convencer a família de que estava bem, driblar os médicos e voltar ao batente. A visita chegou a ser agendada, mas o presidente teve que adiá-la.

Wolff não voltou a ter boa saúde depois do primeiro infarto. Piorava, sofria, melhorava, seguia em frente. Carregava problemas cardiológicos ainda

insuperáveis. Obstinado combatente de vida inteira, não se queixava. Mas passara a ter períodos de depressão. Ficava ensimesmado, casmurro. Talvez pela insegurança e pelas limitações impostas pela doença. Por se sentir fragilizado. Um guerreiro ferido. Era realista e perspicaz. Medo de morrer moço?

Em São Paulo, também Salomão Klabin, Hessel Klabin, Horácio Lafer, Samuel Klabin, Jacob Klabin Lafer e A. Jacob Lafer não economizavam dedicação ao projeto, apesar de suas outras responsabilidades. Agiam, mobilizavam suas equipes.

O mesmo acontecia no Rio de Janeiro, com Wolff e sua equipe, à frente Edgar Leivas, que tudo acompanhava e de tudo cuidava, inclusive da correspondência com Monte Alegre. Tudo era urgente.

Ao voltar dos Estados Unidos, o engenheiro Samuel Klabin passa a visitar Monte Alegre com frequência. Fará isso durante mais de 30 anos.

EMISSÃO DE MOEDA

De 1942 a 1945, Monte Alegre foi um fervilhante canteiro de obras e palco de grandes e pequenos problemas. Um destes: insuficiência de dinheiro vivo. Tanto cédulas como moedas faltavam, inclusive no comércio, complicando a vida de todo mundo.

Autorizado, o tesoureiro Jaime Gordon mandou imprimir um cartãozinho, espécie de vale, que assinava e datava com caneta de tinta especial, que só ele tinha. Coisa garantida, lastreada na confiabilidade da própria empresa. Isto é: a tesouraria, tal qual um banco central, passou a emitir moeda. Foi um alívio e um sucesso. Aceito por todos, o cartãozinho do Gordon circulou até 1945 em Monte Alegre e cidades próximas.

MÁQUINAS E TÉCNICOS

O engenheiro Karl Zappert recebia as máquinas e acessórios em Monte Alegre, Paranaguá, Piraí do Sul, Santos e mesmo no Rio de Janeiro. Tudo

era guardado em dois enormes galpões especiais de madeira. Profissional de grande prestígio, Zappert comandará toda a montagem. Contou com técnicos vindos das empresas fabricantes.

Rio de Janeiro, janeiro de 2015, palavra para Daniel Miguel Klabin:

Durante a guerra mundial, vieram muitos técnicos europeus, cabeças privilegiadas, fugidos do antissemitismo. Meu pai conseguia permissão – embora o governo não fosse tão favorável – para que viessem prestar serviços e ensinamentos e colaboração tecnológica ao Brasil. Entre eles, havia muita gente da indústria de celulose e papel da Alemanha. Meu pai tinha contato e diálogo com eles, até por serem imigrantes. Também ajudava muitos deles a conseguir colocação no mercado de trabalho. Foi aí que ele tomou conhecimento de que os pinheirais da Lituânia também eram matéria-prima para a fabricação de celulose e papel. E que eram da mesma família da araucária, árvore nativa do Brasil.¹⁸⁰

VARGAS NA IKPC

Quando o presidente Getúlio Vargas chegou a Monte Alegre, em 25 de janeiro de 1944, havia muita coisa para ver e pouca para inaugurar.

A Usina de Mauá estava quase concluída. Começavam as obras da barragem no rio Harmonia, com 15 metros de altura e capacidade de 5 milhões de metros cúbicos, fundamental para abastecer a fábrica. Ficou pronta dois anos depois. Os vários prédios da grande fábrica, embora não totalmente concluídos, já permitiam a montagem das máquinas. Seguiu bem a instalação da unidade de celulose sulfito, dos cozinhadores, do acumulador de ácido, do conjunto da casa das caldeiras, com turbina a vapor. E a execução do projeto da imponente chaminé avançava rapidamente.^{lxxi}

^{lxxi} Divertiam-se em Monte Alegre, dizendo que o enérgico e empolgado engenheiro-chefe Luiz Vieira, ao saber que a mais alta chaminé industrial da América Latina tinha 92 metros, mandou a firma executora, a A. Garcez, de São Paulo, acrescentar 6 metros aos 90 inicialmente previstos.

No final da manhã, pousam os primeiros aviões na recém-concluída pista de terra de 950 metros. O campo de aviação havia sido inaugurado em dezembro de 1943.^{lxxii}

Trazem membros da família: Horácio Lafer e Mimi, Jacob Klabin Lafer e Mildred, Wolff e Rose, A. Jacob Lafer. Samuel Klabin, que já estava na fazenda, recebe os diretores Olavo Egídio de Souza Aranha e Alberto Monteiro, acompanhados de vários convidados especiais.

Quando finda a tarde, ouve-se o ronco do avião presidencial. Sai das nuvens, faz larga volta, toma a direção da pista. Os pneus tocam o solo bem na cabeceira, levantando densa nuvem de poeira vermelha. Manobra, taxia, aproxima-se do hangar, para, desliga os motores. A porta se abre, a escada é colocada. O presidente desce sorridente, acompanhado do interventor Manoel Ribas e de outras autoridades. Uma bandinha meio desafinada ataca entusiasticamente o Hino Nacional. Cumprimentos. Getúlio vai para a casa-grande da Fazenda Velha.

No dia seguinte, visita os locais mais povoados, principais centros de atividade: Mauá, local das obras da hidrelétrica; Lagoa, nascente centro administrativo, e Harmonia, junto ao local da fábrica. O presidente segue de carro, junto com Horácio Lafer, Wolff Klabin, Olavo Egídio Aranha e Alberto Monteiro. No cortejo, também os engenheiros Ernest Froelich, Zappert, Ignácio Sporn, Silvio Aderne, Abelardo Caiubi e Lauro de Andrade, além de Arthur Carvalho e de vários funcionários graduados. Em Harmonia, mostram os alicerces das primeiras quatro casas de alvenaria e, no lado oposto, compridos galpões de madeira. O engenheiro Luiz Vieira explica:

Ali estão milhares de toneladas de peças das máquinas em montagem. Vossa Excelência vai ver as instalações em andamento na esplanada da fábrica. Temos técnicos americanos montando as caldeiras; o doutor Sundsted monta a máquina de celulose antes da de papel-jornal, porque foi a única que chegou completa e não teve perda de peças nos naufrágios. O doutor Karl Zappert é o chefe-geral da montagem. O Augusto Tobich, eu trouxe

^{lxxii} A partir de 1950, a empresa aérea Cruzeiro do Sul operou voos regulares entre Monte Alegre, Curitiba e São Paulo.

da minha turma do IFOCS [Inspetoria Federal de Obras Contra as Secas] e está fazendo um bom trabalho na casa de força.¹⁸¹

Getúlio se entusiasma. Tudo aquilo, em tão pouco tempo, tão grande e complexo, construído naqueles cafundós. A começar pela fábrica, enorme e sofisticada, em grande parte já pronta.

Um dos churrascos é servido junto ao rio Tibagi, na área da usina, local belíssimo. Principal atração: perdizes da própria fazenda, assadas no espeto.

Na volta, Getúlio seguiu com o amigo Vieira a bordo de sua Águia Branca, nome dado pelos operários à imponente limusine que o engenheiro usava naquele começo de mundo.

GRUPO DE RIBAS

Alguém sugere a uma desembaraçada professora que escreva um discurso robusto e o leia na principal solenidade do dia seguinte. Era preciso homenagear o interventor Manoel Ribas. Agradecer pelo grupo escolar da Lagoa, obra de seu governo. Um amigo desaconselha:

– É um perigo! Ele é bem capaz de repetir o que fez lá em Castro.

– O que houve?

– Foi na inauguração de uma praça, sob um sol de estalar mamona. Tinha muita gente. Cerimônia atrasada, o seu Ribas já chegou apressado. Quando descerrou a placa e viu que tinham trocado o nome do barão do Rio Branco pelo dele, ficou furioso: “Isso aí é só por causa do meu cargo. Se o doutor Getúlio me tirasse, aposto que vocês iam trocar de novo”.

– E aí?

– Aí, constrangimento geral. O locutor, sujeito esperto, logo anunciou um orador engravatado, jeitão de intelectual, que tirou do bolso interno do paletó mais de uma dúzia de folhas de papel datilografado. O seu Ribas então perguntou se o discurso era para ele. Era. “Então dê cá, que eu leio em casa, com toda a atenção.” E encerrou assim: “Minha praça está desinaugurada. Voltem com o barão!”. E foi embora.¹⁸²

Manoel Ribas estudou, casou e teve casa de artigos agrícolas em Castro. Já interventor, em mais uma visita à cidade, impressionado com o paradeiro, disparou: “Castro só cresce pra baixo, feito rabo de cavalo”.

Ainda Castro. Reza o folclore que na concorrida inauguração de um busto seu como benfeitor da cidade, Ribas interrompeu o orador oficial, Pedro Kaled, e mandou bala:

Benfeitor, não! Porque trabalhar é obrigação de todo governo. E, se não fiz mais por Castro, foi por causa da burrice e ignorância de todos vocês, que precisam se convencer de que tentar fazer alguma coisa contra mim é o mesmo que beliscar chifre de boi. E larguem mão de falar mal do presidente Getúlio Vargas, que é um homem bom e precisa ser prestigiado.¹⁸³

Certo dia, bem cedo, o governador Ribas resolveu virar jardineiro. Meteu uma roupa de roça, pôs chapéu de palha, pegou ferramentas e, sozinho, foi mexer no jardim do Palácio São Francisco. De repente chega um desconhecido, homem tosco. Quer falar com o “presidente do estado”. Precisa de proteção contra grileiros que ameaçam invadir sua fazendinha. Ribas:

- E se o chefão discordar de você?
- Aí eu xingo ele e a mãe dele.
- Volte às quatro horas e entre na fila.

Final da tarde, salão principal, muita gente, Ribas de gravata, desconfortável dentro de um terno apertado, atende todo mundo. Chega a vez do homem. Ele repete a história, pede ajuda. Ribas:

- E se eu não ajudar?
- Aí vai ser do jeito que combinamos lá no jardim.

Um funcionário demitido apela ao governador:

- Por favor, reconsidere minha demissão. Tenho nove filhos para criar.
- Pensasse antes!

Deve ser invenção maldosa de adversários. Ribas foi a Castro para várias inaugurações. Na última, um bebedouro público para animais, esqueceram de botar a fita para cortar. Que fazer? Muita gente olhando, ele enfiou as mãos em concha na água, levou à boca, engoliu e disse: “Declaro inaugurado este bebedouro de animais!”.

Gostava de futebol, era apaixonado pelo Atlético Paranaense. Numa das visitas de surpresa que costumava fazer a repartições públicas, vê um paletó pendurado numa cadeira diante de uma escrivaninha vazia. Bravo, cobra do chefe:

- Cadê o funcionário?
- Tinha um compromisso, saiu.
- Ah, é?! Então mande embora.
- Mas é o Ivan, do Atlético. Foi treinar.
- Ah, é?! Então passe só um pitozinho nele.

CHATÔ

De novo Monte Alegre, final da tarde do segundo dia, mais ronco no céu limpo. É o monomotor de Assis Chateaubriand, por ele batizado de *Raposo Tavares*, também um de seus pseudônimos. Dias antes, havia discutido feio com Getúlio no Rio. Estavam estremecidos. Wolff e Horácio cuidaram de reaproximá-los. A própria vinda do jornalista era uma espécie de bandeira branca.

Hora do jantar no amplo salão do restaurante do Hotel Lagoa. Chatô caminha sorridente rumo ao presidente. Acredita que o conflito fere-se por princípio de outra ordem. Vargas lhe estende a mão. Conversam, entendem-se, requentam a velha amizade.^{lxxiii}

Chatô tinha outro grande amigo e admirador na família: Horácio Klabin. Palavra para ele: “Falarei de uma das melhores coisas que fiz

^{lxxiii} Famosa frase atribuída a Getúlio: “Não tenho inimigo de quem não possa me aproximar, nem amigo de quem não possa me distanciar”.

na vida: conhecer Assis Chateaubriand. Assis é um gênio, o único gênio deste país. O autor da frase é o escritor Monteiro Lobato e o gênio em questão é Assis Chateaubriand, cuja vida Lobato tencionava pôr em livro. Ao escrever a história de minha vida, não poderia deixar de abrir um espaço especial para ele, Chateaubriand, o maior brasileiro que conheci”.¹⁸⁴

De novo Monte Alegre. Hora de dormir. Luiz Vieira acompanha o presidente até a porta do quarto, despedem-se. O engenheiro anda alguns metros no corredor e dá de frente com Gregório Fortunato, montanha de músculos, o Anjo Negro de Getúlio, chefe de sua guarda pessoal. Carregava um colchão, um travesseiro, lençol e colcha da cama que lhe fora destinada. Despeja tudo no assoalho, em frente à porta do quarto do chefe, arruma, deita, cobre-se e avisa: “Aqui ninguém passa!”.

Manhã seguinte, mais andanças e pequenas inaugurações. Depois almoço na Fazenda Velha. O interventor Ribas pontifica. Radiante, conta passagens de sua vida no Paraná. Uma delas sobre uma viagem de Irati a Rio Azul numa estrada de terra pavorosa, pura lama. O carro atolou. Ribas desceu para ajudar o chofer. Tarefa difícil. Felizmente, apareceu um carroceiro português, que usou seus cavalos para puxar e livrar o carro. Pareceu ter reconhecido o interventor, mas nada disse. Aliviado e agradecido, Ribas tirou uma cédula graúda do bolso e ofereceu ao homem. Mas ele recusou. Ribas insistiu. O português: “Se o senhor faz questão de dar seu dinheiro, leve então para o interventor, pra ver se ele arruma esta droga”. Ribas: “Guardei a nota e mandei arrumar a estrada”.

Vargas só voltará a Monte Alegre na década seguinte.

DEMOCRACIA

Com o nazifascismo em agonia, ventos democráticos cada vez mais fortes varrem o Brasil inteiro. Na Itália, a Força Expedicionária Brasileira (FEB) luta bravamente pela liberdade. A guerra na Europa acaba em 8 de maio de 1945. Os pracinhas voltam em julho seguinte. Eram 21 dias só para atravessar o Atlântico. Comovem e orgulham a nação. Mais de 3 mil foram

feridos, 460 morreram. O país quer o fim da ditadura, eleições diretas, nova Constituição. Não há clima para manter o Estado Novo. Há quase 15 anos no poder, o realista e pragmático presidente Vargas, consciente do processo em progressão, reconhece a legitimidade das aspirações. Sabia da força da história. E que o mundo já era outro. Surgira nova ordem internacional. O Brasil queria e teria de mudar.

Getúlio admite a criação de partidos políticos, marca eleições presidenciais e da Assembleia Nacional Constituinte para 2 de dezembro de 1945, anistia presos políticos. Acaba com a censura à imprensa. Novos tempos, nova realidade política. Mas o carismático presidente continua com amplo prestígio popular, sobretudo entre os trabalhadores urbanos. Surge o Queremismo (“Queremos Getúlio”), movimento popular. Hábil político, ele cria, junto com outros donos do poder, o Partido Social Democrático (PSD), oposto à também recém-nascida União Democrática Nacional (UDN). Ele articula, também, o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). E ajuda a costurar a candidatura de Eurico Gaspar Dutra, seu ministro da Guerra, à presidência da República.

Algumas atitudes de Vargas, consideradas dúbias, levantam suspeitas de que ele não pretende deixar a presidência. Assim, militares ligados ao próprio governo e a políticos dão o golpe de 29 de outubro de 1945. Forçam a saída do presidente. Assume José Linhares, presidente do Supremo Tribunal Federal.

É o fim do Estado Novo, mas não da vida pública de Vargas. Ele vai para sua cidade natal, São Borja, Rio Grande do Sul, numa espécie de exílio voluntário. Mas continuará muito forte politicamente. Seu candidato a presidente da República, o marechal Eurico Gaspar Dutra, vence o brigadeiro Eduardo Gomes, da UDN. Ele próprio, Vargas, elege-se senador pelos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo e, também, deputado federal constituinte pelo Rio Grande do Sul, por São Paulo, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Bahia. A legislação permitia. Mais ainda: PSD e PTB fazem maioria na Constituinte. Ele voltará ao poder em 1950.

A Klabin não esperava hostilidade do novo governo. Assim que assumiu, o presidente Dutra pôs em prática uma política de redução do

intervencionismo estatal na economia, valorizando o liberalismo alfandegário e cambial. Um dos propósitos era controlar a inflação, atizada pelos reflexos da guerra. O país acumulava reservas externas apreciáveis. As importações dispararam. Aspas para o historiador Francisco Iglésias:

Com o fim da guerra, o Brasil tem reservas como nunca tivera. Não as aproveita bem: abrindo-se ao comércio do mundo, passa a importar bens suntuários, coisas inúteis, em vez de investir o acumulado em obras básicas, de cunho gerador de mais riqueza.¹⁸⁵

Resultado: prejuízos ao desenvolvimento industrial e queima do precioso e estratégico estoque de divisas e créditos penosamente amealhados. O país vê-se de novo acuado pelas contas externas. Vultosos déficits da balança comercial, adoção do sistema de licença prévia: as divisas só eram liberadas depois de exame individual dos pedidos de importação pelo Banco do Brasil (Carteira de Exportação e Importação [Cexim] e de Fiscalização Bancária [Fiban]. Não existia ainda o Banco Central.

Assim, a crescente escassez de dólares induziu uma política industrial protecionista, com ênfase na industrialização substitutiva de importações, favorecendo o crescimento econômico. Licenças de importação eram negadas para produtos de similar nacional. Vieram mudanças. Foi adotado o sistema de taxas múltiplas de câmbio. E, logo depois, introduzidas elevadas tarifas alfandegárias. Entre 1947 e 1956, o produto real cresceu à média de 6,4% anuais, e o produto do setor industrial, 8,8%. A substituição de importações chegou à produção de matérias-primas e insumos básicos – a Klabin do Paraná é exemplo disso – e bens de capital, antes importados.

Simpático à Klabin, especialmente a Wolff e a Horácio, o presidente Dutra tentou visitar Monte Alegre. Mas não foi possível. Com tempo péssimo, seu avião sobrevoou a área e voltou ao Rio de Janeiro. A grande festa preparada para ele murchou. Uma pena. Mas muitos se esbaldaram. Como a recém-casada Ruth Sporn, que morava no Hotel Lagoa, à espera da conclusão de sua casa em Harmonia. Ela jamais esqueceu a alegria de saborear a comida que seria servida ao marechal presidente:

Bom mesmo eram os *klapargos* [*kla* de Klabin] lá do Hotel Lagoa! Quando estava para chegar um Klabin, a comida sofrível era melhorada, invariavelmente, com creme de aspargos, isto é, *klapargos*. E o melhor nós tivemos quando foi esperado o presidente Eurico Gaspar Dutra. Dona Hilde [Hilde Zappert, austríaca] estava ausente, e eu tinha preparado desde o caviar. No dia da chegada, o avião presidencial rodou, rodou e não desceu por causa do mau tempo. Como aproveitamos bem a gorada recepção, do caviar ao uísque!¹⁸⁶

Ainda Vargas. Sua saída, em 29 de outubro de 1945, significou para a Klabin a perda de um apoio sólido e seguro. Da força de um presidente envolvido e comprometido com a história e o sucesso da epopeia empresarial em que se transformara a concretização da IKPC. O interventor Manoel Ribas, entusiasta do projeto, parceiro fiel de todas as horas, também perdeu o cargo.

Sonho que segue.

FUMAÇA NA CHAMINÉ

Espaço para o engenheiro-chefe Karl Zappert, em texto publicado em 1949:

Em 1945, a construção da usina e da fábrica está adiantada e a fase de produção já para ser iniciada. Devido aos problemas (guerra mundial) da maquinaria para a fabricação de celulose sulfito, foi construída, em 1944, uma pequena instalação para a fabricação de celulose *kraft*, destinada à fabricação de sacos de cimento, muito procurados, porque a importação parou, sendo projeto do engenheiro sueco Sundsted, que ali ficou de 1944 a 1947.¹⁸⁷

Monte Alegre, janeiro de 1945, em frente ao prédio A: o engenheiro Karl Zappert olha feliz para um caminhão carregado que chega. Não traz material para a obra nem para a montagem da fábrica. Somente toras de

araucária, serradas à mão, raspilhadas pelo Departamento Florestal. É a matéria-prima chegando direto do pinheiral para a instalação construída em 1944 para fabricar celulose *kraft*, destinada principalmente à produção de sacos de cimento. Em suma: os engenheiros iriam finalmente testar a fabricação de celulose semiquímica na máquina-2, que estava completa e pronta para funcionar.^{lxxiv}

O carismático Vargas, cuja visita ainda não completara um ano, impressionara Karl Zappert, que disse: “Agora eu queria que o presidente estivesse aqui”.¹⁸⁸

O sueco Sundsted vai comandar o primeiro cozimento da massa obtida das lascas para fabricar a celulose. O caminhão estaciona junto ao tanque de lavagem. Operários jogam as lascas na água. Seria a primeira fabricação de celulose em Monte Alegre.

Funciona. Conseguem pequena quantidade de celulose semiquímica. Euforia geral, logo ofuscada por incidente grave. Trechos de depoimento do mestre mecânico Augusto Tolich, convidado por Sundsted para subir à cobertura do edifício C-1, local dos cozinheiros, para ver a primeira descarga:

Eu ignorava o que era uma descarga de gás CO₂. Quando senti fogo vivo na garganta, fiquei sem fôlego, não vi mais o doutor Sundsted e, meio cego, lancei-me aos trambolhões pela escada abaixo. Semiconsciente, fui me arrastando para fora do prédio. E foi assim que cheguei na oficina, rolando pelo chão. E aí também estava o próprio doutor Sundsted e mais um mestre, jogando-se para lá e para cá, lutando por ar fresco. O mestre era Martins Perez, que agarrara o alto chefe sueco e o trouxera escada abaixo, salvando-lhe a vida.¹⁸⁹

Agradecido, Sundsted ensinou Perez a trabalhar com as máquinas e o fez auxiliar de outro grande técnico, o finlandês Hilia.

^{lxxiv} A primeira produção deveria ser de papel-jornal, na máquina-1. Mas esta estava incompleta. Faltavam partes e peças, perdidas no afundamento do navio bombardeado pelos nazistas em 1942. O objetivo inicial era produzir papel-jornal em 1943.

ALEGRIA, ALEGRIA

Em março de 1945, grande vitória, alívio coletivo. Monte Alegre começa a produzir de verdade. O primeiro cozinhador é descarregado. A celulose de araucária sai em folhas. A primeira carga é colocada num caminhão, que deixa devagar a esplanada da fábrica.

Alívio e euforia: “Sorri Vieira, responsável pela realização das obras. Sorri Zappert, que dirigiu a montagem das máquinas, depois de receber cada peça em Santos ou Paranaguá. Sorri Sporn, que ligou a eletricidade, para que aqueles motores estridentes funcionassem. Sorri Martins Perez, que deixara suas soldas e chapas para ser auxiliar de Sundsted, o qual é muito triste e não sorri nunca”.¹⁹⁰

A diretoria da IKPC se pronuncia:

A produção de celulose tipo *kraft*, embora pequena, foi muito aclamada nos círculos das indústrias de papel no Brasil, com qualidade considerada nada inferior à congênere importada.

As peças americanas indispensáveis à máquina-1 – a de papel-jornal – só vão chegar no final de 1946. Sua montagem será completada no início de 1947.

CELULOSE SULFITO

Ainda o engenheiro Zappert:

O segundo semestre de 1946 caracterizou-se por grandes esforços para a instalação de celulose sulfito e da segunda turbina a vapor necessária para fornecer força motriz suficiente antes do funcionamento da Usina Mauá.¹⁹¹

Em 1º de junho de 1946, governo Dutra, outro marco em Monte Alegre: produção da primeira celulose sulfito. Começava nova etapa. No fim

do ano, a produção média atingiu 55 toneladas diárias. Principais clientes: Cotonifício Valinhos S.A., Companhia Fabricadora de Papel, Indústrias de Papel Sul-Americana, Companhia Santista de Papel, Companhia Melhoramentos de São Paulo, Companhia Indústria de Papéis e Cartonagem, Indústrias de Papel Simão S.A.

Transcrição de telegrama de Horácio Lafer a Wolff Klabin, enviado de Monte Alegre em fevereiro de 1947:

Após vários contratemplos devidos a defeitos mecânicos, a turbina começou a funcionar dia 14, estando secagem gerador se processando normalmente. Zappert opinião máquina papel-jornal pronta para produção dentro de 15 dias. Continuarei enviar notícias.

VOLTA REDONDA

No editorial “A Volta Redonda do papel”, o jornal *Diário Carioca*, edição de 4 de março de 1947, felicita e comemora Monte Alegre. Trechos:

Um grupo de pioneiros da família Klabin plantou no sertão paranaense, em Monte Alegre, uma grande e moderna cidade de 14 mil almas, que, dentro de dez dias, começará a produzir anualmente 20 mil toneladas de papel de imprensa. Trata-se de um dos mais notáveis empreendimentos industriais de que fala a nossa história econômica. Repete-se o fenômeno de Volta Redonda. Porque Monte Alegre pode ser chamada, sem o menor exagero, a Volta Redonda do Papel. A guerra atrasou de quase três anos a inauguração desse novo monumento de nosso progresso industrial. Mesmo assim, é um milagre que em tão curto tempo e com as tremendas dificuldades opostas à importação de maquinismos se tenha conseguido erguer essa majestosa cidade industrial entre os pinheirais paranaenses. Os diretores de jornais cariocas convidados a visitar o local do empreendimento voltaram literalmente surpreendidos com o que viram de arrojo e de espírito criador em Monte Alegre.¹⁹²

PAPEL-JORNAL

Monte Alegre, manhã de 16 de março de 1947. O trator Luiz Vieira, que havia transmitido a chefia ao engenheiro Haroldo Escobar em dezembro anterior, chega para ver e viver o grande e sonhado acontecimento. Horas depois, emocionado, manda este telegrama a Wolff, que estava doente, em casa, no Rio:

Pena você não estar hoje conosco, assistir primeira corrida papel até a calandra [máquina de alisar, acetinar e lustrar papel]. Experiência muito boa, faltando apenas afirmar certos elementos máquina. Amanhã continuaremos. Último concreto barragem Mauá colocado ontem. Sigo quarta-feira, a fim de apresentar-me Comissão Parlamentar São Francisco, a cuja disposição me acho desde dezembro.^{lxxv}

O primeiro rolo de papel-jornal acabara de sair da máquina-1.

A “fornada” inicial, destinada à imprensa paranaense, é recebida com festa em Curitiba.

No segundo semestre de 1947, a máquina-1 entra em serviço contínuo. Muitos jornais passam a comprar o papel da IKPC. Em julho de 1947, já há 22 clientes. Um deles é o *Jornal do Commercio*, do Rio de Janeiro, que estampa na primeira página, em 27 de setembro de 1947:

Toda a edição de hoje é publicada em papel nacional, fabricado pelas indústrias brasileiras Klabin Irmãos & Cia., em sua grande organização de Monte Alegre.

Outro trecho:

O Brasil entra na lista dos poucos países capazes de produzir em grande escala papel para sua Imprensa. O nosso País fica a dever ao patriotismo

^{lxxv} Outro grande ausente: Manoel Ribas, o primeiro a sonhar com a megafábrica, morto em 28 de janeiro de 1946.

dos industriais brasileiros, Srs. Irmãos Klabin, o avanço que representa a fabricação de papel para jornais. O trabalho e sacrifício que demandou a criação, no sertão do Paraná, durante a Guerra, de uma cidade de 15.000 habitantes, para possibilitar a existência de uma fábrica que exigiu, para poder funcionar com êxito, a solução de muitos problemas técnicos, resolvidos pela capacidade brasileira de realização.

Quase completa e quase em pleno funcionamento, a fábrica da IKPC finalmente transformava os pinheiros de braços abertos do Paraná em papel de imprensa e outros produtos. Já mostrava sinais claros de confiável competitividade para disputar o mercado com os produtos importados. Até porque a Constituição de 1946, no artigo 31, V, c, vedara à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios lançar impostos sobre papel destinado exclusivamente à impressão de jornais, periódicos e livros.

Os problemas da fase inicial foram superados. A demanda não parava de crescer. A previsão de que a Klabin atenderia a 40% do consumo interno de papel de imprensa não demorou a ser ultrapassada. Chegará a 80%.

Apesar do pioneiro e eficaz investimento em pesquisa da araucária como matéria-prima de celulose e papel, ainda havia questões técnicas a resolver. São Paulo, 1947, telegrama de Horácio Lafer à IKPC:

Queixa todos os jornais quebrando rotativas devido irregularidades; convém analisar resistência, não permitindo remessas de papel defeituoso, para não desmoralizar. Controle deve ser organizado rigorosamente.

Não há dúvida de que a araucária dá papel de qualidade superior. Mas este ainda está apresentando problema de resistência. E a cor também exige correção. Não alcança a brancura do produto importado. Por quê?

Depois de promover cuidadosa faxina geral nas instalações da pasta mecânica, o engenheiro Zappert informa à diretoria: “A idade diversa dos pinheiros de que dispomos para a pasta mecânica influi na cor”.

Havia pinheirais nativos até de 150 anos. Quanto mais antiga a árvore, mais escuras suas fibras. Não havia viabilidade econômica de

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Autoria: P. Scheier.



Monte Alegre, anos 1950: transposição de bobinas de papel para a rebobinadeira.

homogeneização do produto, por causa dos elevados custos. A solução teria de contemplar a heterogeneidade natural.

Zappert viaja ao Rio e a São Paulo. Visita oficinas de jornais. Vê, informa-se, analisa, discute, aprende e ensina. Percebe avanços.

Horácio Lafer, diante do fracasso de centenas de experiências técnicas, inclusive com mais de 20 essências nativas de crescimento rápido, como bracatinga, caúna, carne-de-vaca, cuvitinga, capixingui, canela-goiacá, açoita-cavalo e até erva-mate: “Estou com grande ansiedade, esperando o começo do emprego da madeira-branca”. Determina imediatas providências para regularizar a retificadora dos cilindros da calandra. “A cor e a calandragem são hoje nossas maiores dores de cabeça”.

Igualmente apreensivo, seu irmão Jacob Klabin Lafer, diretor que trabalha até 16 horas por dia no escritório de São Paulo, orienta objetivamente a Monte Alegre: “A cor tem de ser uniforme. Devemos melhorar a calandragem. Nosso papel é por demais rígido”.



Rio de Janeiro, sede do jornal *O Globo*, 1955:
Horácio Lafer e Wolff Klabin em reunião com Herbert Moses.

Ao fim e ao cabo, os técnicos concluíram que o bom e novo eucalipto – abençoadamente plantado em Monte Alegre, de forma sistemática, desde 1943 – era a matéria-prima apropriada.

Processo de ajuste longo e dispendioso. Mas os problemas acabaram resolvidos com a confirmação do eucalipto e adaptações mecânicas e no processo químico. Telegrama da cúpula da Klabin a Monte Alegre, datado de julho de 1950:

Cumprimentamos todos os chefes e operários pelo recorde quantidade produção papel e celulose obtida mês de junho, o que demonstra geral aplicação a serviço melhoria condições indústria. Saudações. A Diretoria.¹⁹³

FIM DO SUMIÇO

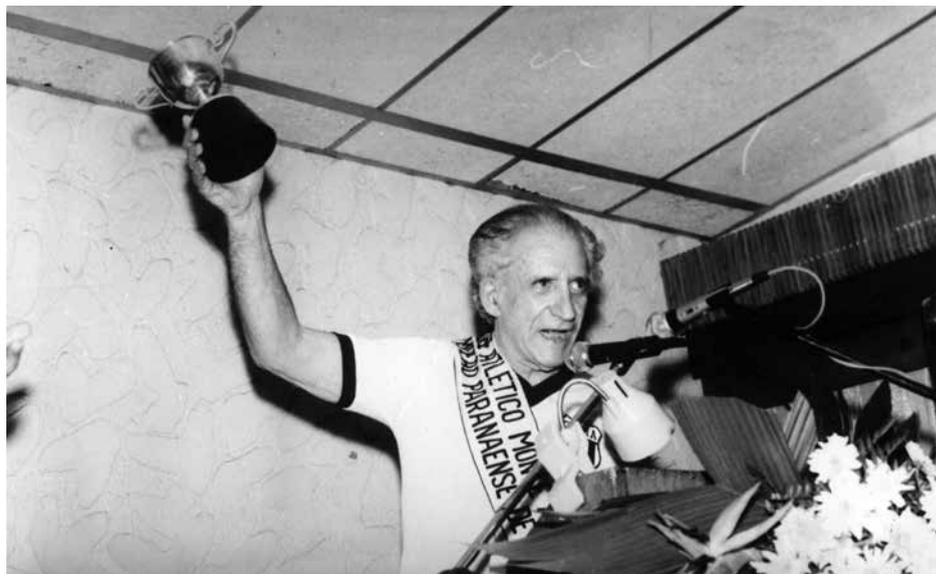
Curiosidade bem à brasileira: nessa ocasião, Zappert desvenda misterioso sumiço que intrigava Monte Alegre:

Uma peça de 5 toneladas foi desembarcada do vapor, em Santos, sem encaixotamento e, talvez por isso, juntada a outras, destinadas a uma locomotiva. Mandeí o encarregado do galpão (depósito de máquinas) àquele porto, onde ele a encontrou jogada perto do cais há aproximadamente três anos.¹⁹⁴

VITORIOSO CAMA

Um pouco do lazer e do esporte na alvorada de Monte Alegre. Ambos tiveram forte apoio e espaço desde o início do projeto. Mais ainda durante a gestão de Horácio Klabin, um apaixonado por futebol. Na juventude, chegou a treinar com os profissionais do Sport Club Corinthians Paulista.

Uma das provas disso é o glorioso Clube Atlético Monte Alegre, o popular CAMA, oficializado em 1º de maio de 1946, sucessor do Klabin Esporte



Horácio Klabin: paixão pela Klabin, pelo Corinthians Paulista e pelo seu glorioso CAMA, campeão paranaense de futebol de 1955.

Clube. O uniforme foi inspirado nas cores do Corinthians, clube do coração de Horácio. O Estádio Doutor Horácio Klabin, em Harmonia, comporta 12 mil espectadores. Jogo inaugural: Corinthians Paulista 3 x 3 Clube Atlético Paranaense, em 10 de abril de 1949.

Torcedores do CAMA costumavam referir-se ao estádio como “Cemitério dos Líderes”, devido às muitas vitórias de seu clube ao receber os grandes times paranaenses. Em 1949, Monte Alegre tinha mais de 11 mil habitantes. “Nada significou nem significa mais para mim do que as seguintes homenagens que tenho recebido do povo de Telêmaco Borba”, registrou Horácio Klabin.¹⁹⁵

Apesar da sigla, o CAMA formou times alertas e competitivos, alegrando muitas vezes os monte-alegrenses e divulgando positivamente o lugar.

Em 1955, o auge: dirigido pelo técnico Motorzinho, o CAMA deitou e rolou no campeonato paranaense. Ganhou os dois primeiros turnos e, em três jogos contra o Clube Atlético Ferroviário, de Curitiba, sagrou-se campeão paranaense. Disputou 28 partidas, fez 79 gols e tomou 41. Foi o primeiro clube do interior a conseguir o campeonato estadual, que disputou até 1957.

POLO

Havia outras paixões esportivas em Monte Alegre.

Filho caçula de Wolff Klabin, Armando Klabin, engenheiro mecânico pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil, turma de 1955, residiu em Monte Alegre no ano seguinte. Interessou-se por tudo. Passou bastante tempo na fábrica, conheceu de perto a hidrelétrica, as plantações, os produtos. Olhou tudo, observou. A atividade florestal e industrial, os núcleos de Harmonia e Lagoa, os clubes, as escolas, hotéis, o novo hospital. Queria envolver-se cada vez mais na realidade local, sobretudo no processo industrial de Monte Alegre. Ficou na casa da diretoria. A formação em engenharia mecânica facilitou-lhe a compreensão do complexo.

Seu amor pelo esporte não foi esquecido:

Foi construído um campo de polo, o que ajudou a difundir-lo. Depois, o local serviu de pátio de madeira. Um platô muito prático para estaleirar madeira. Mais tarde, a área foi arada e plantada.¹⁹⁶

Como o futebol, o polo tem bola, gol, defensores e atacantes. É disputado por times de quatro jogadores montados a cavalo. Esporte vigoroso, de risco, tenso, hipnotizante. Exige muito do cavaleiro. Com a mão esquerda, ele segura as duas rédeas e o chicote; com a direita, o comprido taco de cana-da-índia. O cavalo, além de resistente e bem treinado, deve ser ágil, capaz de girar com rapidez, parar de repente, disparar atrás da bola a mais de 40 ou mesmo de 50 quilômetros por hora. Atualmente, predominam cavalos ingleses e argentinos.^{lxvii}

Do engenheiro Alfred Claudio Lobl, em entrevista de dezembro de 2007: “Armando Klabin trouxe para os jovens o gosto pelo hipismo”.

Nessa época, Armando já possuía brevê de piloto. Para voltar ao Rio, precisava tomar um voo comercial em Curitiba. A rodovia era ruim, em grande parte de terra. Sorte que havia um aviãozinho no hangar de Monte Alegre. Um paulistinha, monomotor bom e valente. Um equipamento muito simples, com poucos recursos.

Armando resolve utilizá-lo. Convida um amigo, desenhista do escritório, também piloto, para ir junto e trazer o aparelho de volta. Decolam bem, seguem sem problemas por um bom tempo. Mas, de repente, o susto: a pressão do óleo começa a baixar. Decidem pousar em Ponta Grossa, situada em região onde há minério de ferro. Forma-se um campo magnético capaz de alterar o funcionamento da bússola. “Ficamos meio perdidos. O problema se agravava, e não descobríamos o campo de Ponta Grossa.”

– Risco sério!

– *Pela técnica, tínhamos de ir até o centro da cidade e começar a fazer voos concêntricos, aumentando o raio. Demorou, mas achamos.*

^{lxvii} Do campeão brasileiro e mundial José Klabin, filho de Armando: “A vontade de vencer é tão hereditária quanto o amor pelo polo”. E também: “Não tenho dúvida de que o polo, além de esporte que cuida do físico, é também uma atividade que trata da mente e da alma”. Seus irmãos Wolff e Bernardo também ganharam o brasileiro. Armando, maior de 80 anos, ainda joga com entusiasmo.

Pousamos, pedimos ajuda ao guarda-campo. Queríamos óleo e uma planta da região. Mas ele não tinha noção de coisa alguma. Insisti no óleo. Ele achou uma latinha, comprei. Planta não tinha. Perguntou: “Vocês vão pra Curitiba? Fácil! É pra lá!”. E apontou um rumo com a mão, como se fosse algo óbvio. Pus o óleo, mas ainda ficou faltando.

Tensos, retomam o voo. Atraso grande, mas não tinham como avisar Curitiba ou Monte Alegre. Conseguem localizar Curitiba. Armando: “Pousei tranquilamente. Eu e o meu copiloto ficamos aliviados”. Felizes da vida, manobram, taxiam. Logo veem uma ambulância, carro de bombeiros, grande movimentação. E o rosto amigo do velho e bom Manoel da Silva Franco, chefe do escritório da Klabin em Curitiba. Informado apenas da decolagem, ele vivera momentos de angústia, sem saber se o aviãozinho chegaria ou não.

Armando entra no primeiro avião de carreira para o Rio. Em casa, contada a aventura, ouve de Wolff: “Faça-me um favor, meu filho: enquanto eu for vivo, não pilote mais, está bem?”.^{lxvii}

De novo o polo. Rio de Janeiro, junho de 2013, trecho de diálogo com Armando Klabin:

- O que significa o polo para você?
- *Admiro muito esse esporte. Pelos companheiros, pelas amizades inesquecíveis que ele me permitiu fazer durante toda a vida, pelo vigor que exige, pelo fascínio da partida, pelos cavalos. Jogar polo é uma alegria indescritível.*
- E para seus filhos Wolff, José e Bernardo?
- *O polo é contagiante, envolvente. Um dia desses, me peguei ligando para um dos meninos, que estava jogando nos Estados Unidos, depois para outro que estava numa disputa aqui no Itanhangá e, em seguida, para o*

^{lxvii} O primeiro paulistinha de Monte Alegre chegou assim que a terraplenagem da pista de pouso ficou pronta. Era pilotado pelo jovem Caio Lemos, subchefe da seção de pessoal. Seu parceiro era o também jovem Faria. Brincavam com eles: “Se Caio, o que Faria?”. Certo dia, o aviãozinho despencou de hélice no chão. Faria saiu ileso. Caio morreu na hora. No velório, um espanto: misteriosa desconhecida, vestida de preto, chorava sem parar. Arrancava os cabelos, gritava forte sua dor. Comoveu todo mundo. Ao final, perguntou o nome do morto. Era uma carpideira. Morava num povoado vizinho.

terceiro, que ia jogar em São Paulo, mas o avião não saiu. É uma paixão!

– Praticar polo ajuda a perder peso e aliviar a cabeça?

– *Os gaúchos têm um termo simpático para isso: desaguachar. Isto é: você treina muito, se esforça demais nas partidas, sua muito, perde peso, elimina toxinas. Desaguachar um cavalo significa exercitá-lo bastante, trabalhar-lo para emagrecer e ganhar mais agilidade e força.*

– Cite, por favor, três das coisas importantes na sua vida.

– *Primeiro, a família; segundo, os negócios e, terceiro, o polo e os cavalos (risos).*¹⁹⁷

A biografia esportiva de Armando Klabin, focada no polo, é longa e vitoriosa. Começa nos anos 1950, influenciado pelos irmãos Daniel e Israel. É desse tempo a criação da equipe do Tigres, em que se empenhou. Ajudou, também, na fundação do Helvetia Polo & Country Club, em São Paulo, um dos principais centros de polo do mundo, com mais de 50 campos. Sócio e dirigente do Itanhangá Golf Club. É tricampeão brasileiro de polo. O primeiro título veio em 1959, o último em 1993. Atuou em várias competições fora do Brasil. Presidiu a Federação de Polo do Estado do Rio de Janeiro. Apaixonado por cavalos, cuidadoso com eles. Nas passagens por Araras, Fazenda Paraíso, Pantanal ou Helvetia, sempre repassa um por um e a todos oferece um pedaço de rapadura. “Como se fosse para agradecer a felicidade que cada animal lhe traz apenas por existir”, avalia o campeão mundial José Klabin, seu filho, presidente da Confederação Brasileira de Polo.

Em 25 de outubro de 2015, aos 83 anos, Armando disputou e venceu o Torneio Armando Klabin no Itanhangá Golf Club, Rio de Janeiro. Em 9 de maio de 2016, o *Guinness World Records* certificou oficialmente que ele era o mais antigo jogador de polo em atividade no mundo.^{lxxviii}

Tal como a filha Daniela, Rosa Maria Lisboa Klabin, mulher de Armando, sempre o apoiou e aos filhos José, Wolff e Bernardo na prática do polo.

^{lxxviii} Transcrição: “*Guinness World Records, Certificate. The oldest active player is Armando Klabin (Brazil) who at the age of 83 years and 152 days played in the Torneio Armando Klabin at the Itanhangá Golf Club in Rio de Janeiro, Brazil, on 25 October 2015. Officially.*”

Ambas foram tenistas de alta performance. Compreendem a paixão deles pelo esporte, o envolvimento.^{lxxix}

CAVALOS

Daniel Miguel Klabin, outro apaixonado e competitivo jogador de polo, duas vezes campeão nacional, guarda em casa mais de 250 medalhas e taças.^{lxxx}

Ele registrou, em textos próprios, gravados em placas de bronze fixadas no caminho e em área específica da Granja das Araras, seu tributo ao que cada um de seus melhores animais lhe emprestou. “Fosse para meu deleite, prazer ou formação.” É também reconhecimento “ao esporte, ao cavalo e à natureza humana, que me permitiu atingir metas de valor apaixonado e real, permitindo-me sentir o sabor da vitória”. Um deles, de junho de 2004:

No risco das trilhas, eu, preso na sela, beirando o abismo, pulando no escuro. Meu peito está oco e a boca cerrada, trancando com os dentes a alma alarmada, que tenta fugir! Sondando a morte, sem intenção de morrer. Explorando a vida, com a emoção de viver. Acreditando na sorte, competindo com garra, aprendendo a vencer. Obrigado, meu cavalo. Contigo, nos campos de polo e nos jogos de cavalaria, foi que aprendi a praticar, com nobreza, a arte de sobreviver.

^{lxxix} O casal Armando Klabin e Rosa Maria Lisboa Klabin tem 11 netos: Gabriela Sarahyba Klabin e Rafaella Sarahyba Klabin, filhos de Wolff e Daniella Sarahyba Fernandes Klabin; Francisco Klabin Basilio, Ana Rosa Klabin Basilio e Antonio Klabin Basilio, filhos de Daniela Klabin e João A. Basilio; Maria Antonia Gouvea Vieira Klabin, Lucas Gouvea Vieira Klabin, Felipe Gouvea Vieira Klabin e Benjamim Gouvea Vieira Klabin, filhos de José Klabin e Maria Carolina Gouvea Vieira Klabin; e Luiza Meireles Reis Klabin e Helena Meireles Reis Klabin, filhas de Bernardo Klabin e Ana Meireles Reis Klabin.

^{lxxx} Daniel ainda monta com entusiasmo. Seu filho David Klabin, 34, vice-campeão brasileiro, obteve o terceiro lugar no mundial de 2015. Renato Grossi Serra, 73, velho amigo e companheiro de polo de Armando e Daniel: “São jogadores de primeira”. Também ciclista, David Klabin conquistou a medalha de ouro da Campagnolo GFNY Championship NYC Race, competição internacional de velocidade em 50 milhas, realizada em 15 de maio de 2016, em Nova York, com participação de 93 países.



Rio de Janeiro, Vila Militar, 2008, time do Tigres, campeão do Torneio General Euclides Figueiredo de Polo: Renato Serra, Daniel Klabin, José Klabin e Armando Klabin.

Rio de Janeiro, janeiro de 2016:

– O que é o polo para você, Daniel?

– *Uma fonte de lições para a vida, inclusive a profissional. Uma prática fascinante, em que você tem emoções e as controla. Se tem vontade, esforça-se para chegar ao objetivo. Tudo isso você pode desenvolver montado num cavalo. Ele provoca isso.*

– É um jogo arriscado?

– *Muito! Mas, sem o risco, não há a adrenalina. Ela é fundamental para você se animar e chegar ao gol. Surge um relacionamento entre você e o cavalo, por intermédio das rédeas e das pernas, que dá enorme alegria. É uma cooperação, uma integração. Ele segue aquilo que você pede dele.*

– O que é mais bonito no jogo?

– *A plástica dele! Visualizando o polo, você percebe o movimento e a integração do homem com a natureza, o animal. É um combate, em que o cavalo*



Acervo Klabin / Autoria: Márcio Bruno, junho de 2016.

Armando Klabin e Rosa.

*é o seu instrumento de defesa. Ele nos defende, por meio das manobras que mandamos fazer.*¹⁹⁸

Ainda o Rio de Janeiro, agora em janeiro de 2013, diálogo com o advogado Geraldo Sá, curitibano de 1928, campeão carioca de hipismo. “Meu nome está na calçada da fama, lá no Flamengo.” Ótimo no salto a cavalo, é amigo de Israel, Daniel e Armando há mais de meio século.

– Israel Klabin jogava bem?
 – Não vi, mas dizem que sim. Só sei que montou na Hípica e jogou polo. Mas a paixão principal dele é o mar.^{lxxxix}

^{lxxxix} O mar é uma grande paixão de Israel. Contam que, já maior de 80 anos, costumava arriscar-se sozinho em longos e profundos mergulhos perto da ilha Grande, em Angra dos Reis. Preocupada, a família sugeriu que um jovem médico, bom amigo, passasse a acompanhá-lo. Israel: “Ótimo! Se acontecer alguma coisa, eu socorro ele”.

– Daniel e Armando pegam pesado?

– *Com mais de 80, ainda jogam. Empolgadíssimos! Mesmo quando atuam no mesmo time, brigam sem parar. E, se alguém se mete, os dois se unem e brigam juntos com o intrometido. Agora, assim que acaba o jogo, ficam na maior paz do mundo.*

– Por que o polo envolve tanto?

– *Um jogador paulista, amigo meu, me disse: “Geraldo Sá, se a tua namorada te largar, não ligue. Se a tua firma quebrar, não ligue. Jogue polo, pô!” (risos). Sabe por que ele falou isso? Porque é um esporte em que você está o tempo todo excitado, não pensa em mais nada. É feito a galope e, mesmo que a gente não esteja batendo na bola, continua pilhado, esperando que ela chegue. E tem o perigo. Todos nós já tivemos fratura. A minha foi no braço esquerdo. O cavalo virou e lá fui eu! (risos).¹⁹⁹*

30
jardas.



Petrópolis, Granja das Araras, 2 de novembro de 2019: os cavaleiros Daniel Klabin, 90, e Armando Klabin, 87, comemoram com outros polistas, familiares e amigos os 60 anos da conquista do primeiro título do Campeonato Brasileiro de Polo pelo Tigres.

ESCALADA

Novamente o início do funcionamento de Monte Alegre. A IKPC inicia longa disparada. No final de 1947, segundo ano de operação, já fabrica diariamente 60 toneladas de celulose sulfito e 100 toneladas de papel de imprensa. Toda a matéria-prima é nacional, exceto o enxofre, essencial ao branqueamento.

Apesar de algumas dificuldades, a produção já obedecia um ritmo consolidado e aumentava sem parar. Tanto em quantidade como em qualidade. Já se cogitava de ampliar as instalações. No ano seguinte, 1948, o esforço de construção se concentrou na fábrica de cloro e soda cáustica, cuja maquinaria estava armazenada em Monte Alegre desde 1943.

Para Assis Chateaubriand, a Klabin de Monte Alegre era “o corpo industrial mais orgânico que ainda foi semeado no Brasil”.²⁰⁰

Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2015, diálogo com Armando Klabin:

– Qual o significado da inauguração da maior e mais moderna indústria integrada de celulose e papel da América Latina?

– *Ela deu outra dimensão à Klabin. Na época, éramos os maiores fabricantes de cerâmica da América do Sul, com a maior unidade fabril do mundo. Mas a fabricação do papel de imprensa foi uma conquista transcendental. Deu outra estatura, outro status industrial à Klabin.*²⁰¹

– O que Monte Alegre representa hoje no conjunto da Klabin?

– *Numa empresa de tantas unidades, ela é a estrela magna. O conjunto florestal-industrial de Monte Alegre é a estrela que brilha mais forte na nossa constelação. São 2 milhões de toneladas de produtos por ano.*

– Mérito dos pioneiros e força da história?

– *Houve mérito colossal deles, sim. Fizeram um esforço enorme, mostraram visão e coragem. Mas temos de reconhecer que também houve felizes coincidências. Não se desenvolve um projeto daquela magnitude, naquelas circunstâncias, sem contar com muita sorte.*

– Requer boa parceria com o acaso e o destino?

– *Você sabe como a Marinha de Guerra inglesa escolhia os comandantes de seus navios? O diplomata José Fabrino de Oliveira Baião, amigo de meu pai, me*

contou. Partiam da relação dos candidatos a assumir o posto, com toda a folha corrida deles, as principais credenciais etc. Havia uma coluna em que estava escrito: "Lucky or unlucky?". Analisavam tudo meticulosamente. Sopesavam todos os prós e contras. Mas só davam o comando para quem era considerado sortudo (risos).²⁰²

O Brasil, então próximo de 48 milhões de habitantes, tinha agora a maior e mais moderna indústria integrada de celulose e papel da América Latina.

Há uma Klabin de antes de Monte Alegre e outra de depois.

ENVOLVIMENTO

Ainda em 1947, o engenheiro Samuel Klabin, admitido como sócio-gerente da KIC desde 26 de dezembro de 1945, passa a atuar diretamente em Monte Alegre. Ocupa o cargo de diretor-técnico da IKPC.

Simultaneamente, Horácio Klabin, seu irmão, de 29 anos, assume a diretoria administrativa, tendo como assessor imediato Péricles Pacheco da Silva.

Horácio Klabin formou-se em engenharia civil na Universidade Mackenzie, de São Paulo, em 1943. Estudou também em Boston e Berlim. Além do preparo técnico, era considerado extraordinariamente erudito para sua idade. Apaixonado por literatura, adorava, entre outros, Edgar Allan Poe. Publicou, sob o pseudônimo H. de Monte Alegre, "O jogador", sátira ao hábito de jogar cartas.

Seu primeiro contato com Monte Alegre foi em 1943. Saiu de São Paulo com os amigos Goswin Karmann e Mario Habermeld, colegas de Mackenzie. Revezaram-se na direção de um carro com motor a gasôênio. Tempo de guerra, a gasolina racionada. Ainda em terras paulistas, Capão Bonito, início dos problemas: uma entrada de ar no tubo condutor de gás quase terminou em incêndio. Conseguiram dar um jeito, mas o motor estava falhando. Aos trancos e barrancos, alcançaram Curitiba. Deixaram o carro para consertar, alugaram um táxi. Sorte: o chofer conhecia bem todo o caminho. Especialmente a precária estrada do Cerne e suas curvas perigosas. Chovera muito. Muita estrada ruim, três pneus furados e várias derrapagens perigosas depois, os quatro chegaram exaustos, mas felizes. Uma aventura.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

A Cruzeiro do Sul em Monte Alegre: Horácio Klabin é o sexto da direita para a esquerda.

DIFICULDADES

Algumas décadas depois de deixar Monte Alegre, Horácio Klabin escreverá sobre sua primeira experiência gerencial. Trecho:

Era a primeira vez que eu assumia um cargo de grande responsabilidade na firma, e isso também fazia crescer minha expectativa. Fazer essa viagem não me foi nada fácil. As dificuldades começaram logo depois que eu tomei a decisão de ir para Monte Alegre.²⁰³

O profundo envolvimento com o projeto vai mudar até a vida familiar dele:

Minha mulher, que não queria que eu fosse, se recusou a me acompanhar, argumentando, com razão, que um grande canteiro de obras cercado de algumas pequenas casas e pinheiros a perder de vista não era exatamente

o lugar ideal para criarmos nossos filhos. Ela relutava em deixar o Rio de Janeiro, cidade em que estudara e fizera amigos. E, como já disse, não acreditava nas promessas de mudanças no contrato social da firma. Ela sabia o que eu então parecia esquecer: quando uma pessoa chega ao poder, dificilmente admite largá-lo ou mesmo dividi-lo com alguém mais. Levei adiante o projeto de me embrenhar no interior do Paraná, ignorando que, com aquela insistência, começava a destruir meu próprio casamento.^{lxxxii}

EQUIPE

Além do próprio Samuel Klabin, a equipe técnica da fábrica contava, entre outros expoentes, com o superintendente-geral Ladislau Rys, professor catedrático da Universidade de Praga, especialista em fabricação de papel. Com ele vieram outros engenheiros químicos, como Boenish e Overbeck, Jiri Aron e Stanislav Jesek. Estavam também ali os engenheiros Vilém Willer, Maitê, Hrub, Washa, Valenta, Kees Kool e Rodolfo Kohout. E, ainda, o português Mario Fontoura e o ucraniano Wlodomir Galat. Seleção multinacional de profissionais qualificados e experimentados, resultante de prioridade permanente da Klabin: a valorização, em todos os campos, de recursos humanos qualificados e de talentos. Razão de peso no seu sucesso e longevidade.

O refinado gosto artístico dos dois filhos do fundador Salomão Klabin é atribuído principalmente à influência da mãe, a culta Luba Segall Klabin, irmã de Lasar Segall.

^{lxxxii} Horácio Klabin era então casado com Beki Alfasso Klabin, nascida em Istambul, mulher notável, de personalidade forte e grande presença e destaque na sociedade carioca. Separados, continuaram amigos. Horácio morreu de infarto em 1996; ela em 2000, aos 78 anos, de acidente vascular cerebral. Tiveram dois filhos: Cláudio Roberto Klabin e Paulo Eduardo Klabin. Inteligente, simpática, educada, considerada franca, irreverente e excêntrica. Beki era dona de peculiar senso de humor. “Detesto praia, mas mando o copeiro buscar a água do mar para eu jogar no meu corpo, porque queima mais.” Gostava de reunir a família e amigos em apreciadas festas. Em 1971, tornou-se jurada do popular *Programa do Chacrinha*, da TV Globo, comandado pelo legendário pernambucano Abelardo Barbosa. Ela deixou dois filhos e sete netos. Horácio Klabin teve também uma filha, Mônica Klabin Sapienza, do casamento com Silvina Gonçalves, em 1958.



Arquivo da Fundação Cultural Ema Klabin. Autoria: Bernardo Kohring, 1892.

Fanny e Hessel Klabin em São Paulo, 1892.

EMA NA GERÊNCIA

Hessel Klabin morreu no dia 19 de novembro de 1946, em São Paulo. Tinha 78 anos. Sua mulher, Fanny Gordon Klabin, partira em 1926, em Berlim. Deixaram as filhas Ema Gordon Klabin e Eva Cecília Klabin Rapa-port. Palavra para Ema:

Meu pai era um homem de saúde frágil, vivendo uma vida muito cuidadosa e se tratando sempre. Íamos periodicamente à Europa fazer tratamentos na Alemanha, na Suíça e na França também. Papai e mamãe casaram-se em 1899. Ela veio para casar-se aqui. Eram noivos desde lá, de uma cidadezinha chamada Poselvja, na Lituânia.²⁰⁴

Aervo Fundação Cultural Ema Gordon Klabin.



Hessel Klabin e a filha Ema em passeio nos arredores de Merano, Itália, em 1930.

Pouco antes da morte, Hessel doou todos os bens para as duas filhas e indicou Ema para sucedê-lo na KIC.^{lxxxiii}

Assim, a partir de 26 de outubro de 1945, ela passou a comparecer regularmente, todas as quartas-feiras, ao escritório-sede da empresa para acompanhar o andamento dos negócios e participar das decisões.

Era incomum mulheres participarem da administração de empresas. Menos ainda da direção. Trecho de depoimento de Ema em 1992:

^{lxxxiii} A filha Mina Gordon Klabin, nascida em dezembro de 1909, teve curta existência. Morreu aos 31 anos, em São Paulo. Uma de suas amigas mais chegadas foi Betty Lafer, mãe de Celso Lafer. Dele: “Mina era uma pessoa sensível e culta, que assistiu às aulas de Jean Maugüé, instigante professor de filosofia da recém-criada Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, como me relatou o professor Antonio Candido”. Mestre Candido foi aluno desse luminar da célebre Missão Francesa.



Acervo Fundação Eva Klabin.

Teresópolis-RJ, sítio Gisela, 1942:
Eva Klabin com seu setter.

“Naquela época, as mulheres ainda não eram consideradas dignas de trabalhar em empresas”.

- Como foi sua atuação como sócia-gerente da KIC, dona Ema?
- *Não fui muito ativa, porque não tinha sido preparada para assumir uma posição assim. Estava a par de tudo que se passava, era consultada, informada, mas uma parte ativa realmente eu nunca tomei. Era a única sócia mulher.*

Ela permaneceu no cargo até 29 de novembro de 1977.

Eva, a primogênita, paulistana de fevereiro de 1903, casou-se, em 1933, com Paulo Rapaport, um austro-alemão de olhos claros, advogado de boa formação e jornalista, brasileiro naturalizado. Trocaram São Paulo pelo Rio de Janeiro, definitivamente. Não tiveram filhos.

Ema, carioca de 1907, preferiu viver em São Paulo. Não se casou. Não teve herdeiros diretos. Ambas cultivaram profunda paixão pelas artes. Isso é essencial em suas trajetórias de vida, como se verá adiante.

SEM SALOMÃO

Salomão Klabin, nos seus anos finais, foi vítima de longa e grave enfermidade, esclerose cerebral. Não participou mais da gestão da empresa. Faleceu em 9 de outubro de 1947, em São Paulo, deixando a esposa, Luba Segall Klabin, a filha Esther Klabin e os filhos Samuel Klabin e Horácio Klabin.

Final da década de 1940. Wolff continua baseado no Rio de Janeiro. Apesar do tormentoso problema cardiológico, mostra-se bastante ativo na gestão da empresa, especialmente atento ao complexo de Monte Alegre. Horácio Lafer, deputado federal pelo PSD de São Paulo, ganha destaque crescente ao longo do governo Dutra. Será líder da maioria e presidente da Comissão de Finanças da Câmara dos Deputados. Acompanha a Klabin e seus projetos. Seu irmão, Jacob Klabin Lafer, destaca-se como diretor da IKPC.

ARANHA EM ISRAEL

Rio de Janeiro, janeiro de 2013, fragmentos de diálogo com Israel Klabin:

– Por que foi o Brasil que bateu o martelo na criação do Estado de Israel, em 1947?

– *Foi uma interferência política importante. Pela amizade de meu pai com o Getúlio, então senador, e com o Oswaldo Aranha, eles conseguiram coordenar a presença do Aranha na reunião das Nações Unidas. Ele a presidiu e bateu o martelo pela criação do Estado de Israel. Isso é conhecido em Israel e em todo lugar.*

– Um martelo de verdade?

– *Sim. Depois o filho do Oswaldo Aranha me deu esse martelo. Eu o levei para Israel. Está lá até hoje, num kibutz brasileiro.*^{lxxxiv}

TELÊMACO BORBA

Ainda Monte Alegre. O diretor Horácio Klabin empenha-se na construção de nova cidade fora da fazenda. Era preciso. Os vários núcleos habitacionais internos não paravam de crescer, engordando custos e acentuando pressões sobre a empresa. É dessa época sua ideia de criar uma nova cidade. Hellé Vellozo Fernandes:

Em certa tarde do ano de 1951, Horácio Klabin pergunta a Max Staudacher: “Será que daria para fazer um loteamento do lado de lá?”. Aponta para o rio Tibagi, onde já fez construir três balsas para a passagem dos caminhões que atravessam carregados de matéria-prima. [...] “Também precisamos de uma ponte”, reflete Horácio, sabedor da luta para abastecer a fábrica quando chove dias seguidos. O loteamento vem primeiro.

Max Staudacher, arquiteto alemão nascido em Aslen Wurtemberg em 1911, prepara o projeto urbano inicial. Era projetista consagrado, famoso no Paraná e estados vizinhos.

Horácio Klabin tenta convencer a firma a tocar diretamente o empreendimento. O assunto sobe. Vai à discussão na cúpula. Depois de muita

^{lxxxiv} Em 1947, Oswaldo Aranha chefiou a delegação brasileira à Segunda Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU), que presidiu. Foi então votado o plano da ONU para a partição da Palestina, que resultou na criação do Estado de Israel. A Grã-Bretanha teria de deixar a Palestina até 14 de maio de 1948. Por sua atuação, Aranha ganhou a gratidão dos judeus e sionistas. Tel Aviv tem rua com o seu nome. Um centro cultural no *kibutz* Bror Chail guarda parte de seus livros e o martelo da reunião decisiva, levado por Israel Klabin. Aranha foi indicado ao prêmio Nobel da Paz de 1948. Mas a disputa acabou cancelada por causa da comoção mundial resultante da morte do ícone indiano da não violência e da liberdade Mahatma Gandhi, assassinado com três tiros por um extremista político em 30 de janeiro daquele ano, em Nova Delhi. Ele tinha 78 anos e concorreria pela sexta vez ao Nobel.

análise e candentes debates, prevalece o entendimento de que é algo fora de cogitação. Principal argumento: indisponibilidade de recursos. A IKPC estava voltada, focada e comprometida com sua atividade-fim.

Seguro da necessidade e da viabilidade econômico-financeira de concretizar seu sonho, o perseverante Horácio Klabin resolve seguir em frente. Deixa o cargo na IKPC para concentrar-se na nova e ambiciosa iniciativa. Trechos de rara entrevista dele, em outubro de 1993:

– Tive que criar uma empresa territorial, a Companhia Territorial Vale do Tibagi Ltda. A primeira coisa seria como adquirir os terrenos. Eu esqueci de mencionar que, antes de concordar, eu disse: “Pelo menos os terrenos, as terras necessárias, que são 300 alqueires mais ou menos, eu quero que a Klabin faça uma troca comigo, escolha na planta tantos lotes”. Não me lembro quantos, esquinas, geralmente esquinas boas. “E me dá o terreno. Se a cidade valorizar isso volta.” [...] E eles concordaram com isso. Então, eu já tinha uma parte. A outra eu tive que negociar, nas mesmas condições, com o Arthur Santos [dono]. Ele também concordou. Me deu uma área parecida com a da Klabin, então dobrou. E com isto nós fizemos a troca de papel. Ficou uma área de mais ou menos 500 alqueires. Isso incluía um cinturão verde em volta da cidade, já planejado para tratar de coisas de consumo local. Tem pessoa que quer isso. Tem chácaras. Tem gente que gosta disso.

– E como é que o senhor formou o capital para levar isso em frente?

– Tinha certeza absoluta de que, no momento em que eu anunciasse a venda e as condições especiais para os empregados de Klabin... Os moradores de Monte Alegre – quem quisesse – teriam vantagens. Havia dois planos: um de sessenta meses e um de cem meses, com desconto que eu daria para quem comprasse nos dois ou três primeiros meses. Vendeu muito. Então, imediatamente, começou a entrar dinheiro. Esse foi o capital que eu comecei a usar. Com esse dinheiro eu fui comprando o que tinha que usar. Os jipes... Fiz um escritório, fiz casa para o gerente, umas casas para funcionários e assim por diante. E esse foi o começo. Depois disso, abri um escritório no Rio. Do Rio, eu vendia para o Brasil todo. Muita gente comprou. O Paraná, bem naquela época, estava em moda. Vir a Londrina, Maringá, terra roxa, para férias. Então vendia assim desde a Amazônia até o Rio Grande do Sul.²⁰⁵



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Ao centro, Horácio Klabin em Monte Alegre.

Nasce a Cidade Nova. A construção de moradias dispara. A infraestrutura urbana acompanha.

HOMEM DO MUNDO

Múltiplo, irrequieto e persuasivo, Horácio Klabin era envolvente e bem relacionado dentro e fora do Brasil. Realizava proezas surpreendentes. Em 1954, levou a Monte Alegre Walter Pidgeon, um dos maiores astros da Metro Goldwin Mayer. Mais: convenceu o ator a comprar lotes na Cidade Nova, então um aglomerado de umas 500 casas.

Múltiplo o homem, múltiplas as atividades. Além de empresário e empreendedor, idealizador e construtor de cidade, foi escritor e crítico literário, produtor de peças teatrais, radialista, promotor de bailes de carnaval e concursos de beleza em Monte Alegre, referência em dança de salão,

garimpeiro, vendedor de sucata. Criou um time de futebol, foi conselheiro do Corinthians Paulista. Jogou futebol, tênis, vôlei, basquete, hóquei sobre patins. Foi nadador e lutador de boxe. Chegou a trocar socos com o campeão Oscar Davidson, peso-pesado de origem estoniana. Fundou a Rádio Sociedade Monte Alegre e o jornal *O Tibagi*. Pioneiro da introdução e comercialização do cartão de crédito Diners no Brasil, representante da revista *Seleções do Reader's Digest*, então a mais lida no país. Viveu em Boston, Roma, Berlim, Nova York, Frankfurt, Budapeste, Rio de Janeiro, São Paulo, Zurique, Tibagi (Monte Alegre) e Telêmaco Borba. Teve hotel na África do Sul, foi acionista de imobiliárias, consultor de negócios, plantador de oliveiras. Valorizava as amizades e os amigos, personalidades tão díspares quanto Albert Einstein e os atores Walter Pidgeon e James Stewart, o escritor John Dos Passos, a rainha Elizabeth II, o pintor Salvador Dalí, Assis Chateaubriand, o magnata David Rockefeller, o cantor Nat King Cole, João Havelange, Pelé, o médico Ivo Pitanguy, o presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, o barão Guy de Rotschild.

A CIDADE DE TELÊMACO

Em 1961, a Cidade Nova torna-se distrito de Tibagi. Em 5 de julho de 1963, pela Lei Estadual nº 4.738, sancionada pelo governador Ney Aminthas de Barros Braga, o distrito passa a município, com território desmembrado de Tibagi e a denominação de Telêmaco Borba.^{lxxxv}

A instalação oficial ocorre em 21 de março de 1964, com a posse dos primeiros vereadores e do prefeito municipal, Péricles Pacheco da Silva, ex-assessor de Horácio Klabin em Monte Alegre.

O nome do município homenageia o coronel Telêmaco Augusto Enéas M. Borba, natural de Curitiba, escritor, historiador, indigenista, etnógrafo, homem público. Aspas para Horácio Klabin:

^{lxxxv} Três anos depois de assumir a prefeitura, Péricles Pacheco da Silva enviou mensagem à Câmara Municipal solicitando que ela encaminhasse à Assembleia Legislativa proposta de mudança do nome do município. Havia várias sugestões, como Papelândia, Klabinópolis, Pinheiral e Monte Alegre do Paraná. Os deputados preferiram manter Telêmaco Borba.

Quis o destino que nascesse ali [Curitiba] e se tornasse sertanista, indianista e fundador do aldeamento de Alcântara, na cidade de Jataí. Deputado em várias legislaturas e vice-presidente da Assembleia em 1916 e 1917, chegou a ser prefeito de Tibagi. Mas seu maior mérito parece ter sido mesmo o desbravamento da região, em missão de catequese. É atribuída a ele a denominação precisa dos índios caingangues, anteriormente chamados de coroados.²⁰⁶

Telêmaco Borba abrigava mais de 75 mil habitantes em 2015. Tem área de 1.382,82 quilômetros quadrados e dista 249 quilômetros de Curitiba. É referência brasileira em atividade florestal e industrial, devido à presença do complexo da Klabin e suas práticas sustentáveis. Costuma ser chamada de capital nacional do papel.

Na atualidade, a Klabin totaliza mais de 126 mil hectares de florestas no município, quase metade de sua área total no Paraná. As matas nativas preservadas somam mais de 85 mil hectares.

Às margens do rio Tibagi, quem chega vê vastas plantações de pínus e eucalipto em volta, a cidade de um lado da montanha e, do outro, o complexo industrial da Klabin, uma das dez maiores plantas integradas de celulose e papel do planeta. No ar, um simpático bondinho vermelho, cartão-postal da cidade, desliza sob cabos de aço, levando e trazendo gente o dia inteiro.²⁰⁷

O BONDINHO

Um charmoso bondinho aéreo é outro feito relevante liderado por Horácio Klabin. “Tanto insisti que o pessoal da Klabin Irmãos acabou concordando com a instalação do teleférico com dinheiro da IKPC.” A construção começou em 1958. Liga o núcleo de Harmonia a Telêmaco Borba. Atravessa, suportado por cabos de aço, um vão livre de 1.318 metros de comprimento – maior da América Latina – e altura média de 76 metros. Então considerado o mais rápido do mundo, foi construído pela empresa alemã Gutehoffnungshütte Sterkrade A.G. Inaugurado em 11 de novembro de 1959, tornou-se referência de modernidade e atração turística.



Monte Alegre, anos 1950, bondinho da Klabin: solução inteligente, atração turística.

Vermelhinho, chamativo, encantador. Mas também útil e eficiente. Comporta 32 passageiros. Velocidade máxima: 36 km/h. A viagem – mais de 100 por dia – dura de 3 a 4 minutos. Chegou a receber 7 mil passageiros diariamente. Transporte rápido, fácil e barato para os trabalhadores. Antes, a travessia do Tibagi era feita apenas por balsa ou por ponte feita pela Companhia Construtora Nacional, concluída em 1951.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno, 2014.

Monte Alegre: de epopeia a principal âncora da Klabin desde o pós-guerra.

CONSOLIDAÇÃO

O complexo florestal-industrial integrado de Monte Alegre, maior da América Latina em seu segmento, consolidou-se nos anos 1950. Sempre atualizado tecnologicamente, ampliado e diversificado, inseriu definitivamente a Klabin na história econômica nacional.

Em 1963, enfrentará uma prova de fogo.



Vista panorâmica recente do complexo industrial de Monte Alegre.

Capítulo 22

O grande fogo

Ainda Monte Alegre. Salto ao futuro, julho–setembro de 1963, espaço para o então chamado “Pior incêndio do Brasil”, nas regiões norte, central e dos Campos Gerais do Paraná. Em pouco mais de dois meses, atingiu 128 municípios e devastou dois milhões de hectares.

Deixou 110 mortos e milhares de feridos e desabrigados. Do trabalhador rural João Arruda, um sobrevivente, citado em relatório do governo estadual: “O demônio reinou por aqui e trouxe todo o fogo do inferno com ele”.

Em Monte Alegre, não houve perdas fatais. A Klabin conseguiu retirar todos os que estavam em áreas perigosas. Mas o prejuízo material foi enorme, inclusive e principalmente pela destruição de vastas e exuberantes reservas de pinheiros e eucaliptos.

Ninguém sabe ao certo como o fogaréu começou. As estatísticas dizem que 95% desse tipo de incêndio resultam de ação humana. O restante decorre de causas naturais, sobretudo de raios, o que parece não ter sido o caso. A região enfrentava uma seca implacável, acompanhada de geadas que mataram metade dos cafezais.

Muita seca, muito vento, muito fogo. Foram quase dez semanas de pavor no Paraná, com ocorrência demais de 180 grandes focos.

Os maiores ocorreram em Telêmaco Borba, com mais intensidade em Monte Alegre, onde arderam duas semanas. Pânico, desespero. Pessoas eram abrigadas nas escolas, hospitais, no clube, na olaria abandonada.

A IKPC parou. A administração, os operários e suas famílias lutaram bravamente. Uma guerra desigual. Fogo grande demais, poderoso demais,

praticamente invencível, por sua amplitude, pela ventania, por tanto combustível no chão e nas árvores. Mas sobrava vontade e solidariedade. Muita coisa foi feita, apesar das limitações, inclusive de água em certas partes. Até o caudaloso rio Tibagi encolheu. A temperatura atingiu o nível de fornalha, a umidade relativa do ar caiu abaixo de 10%. Um inferno.

Grande prejuízo, mas também vitórias importantes em Monte Alegre. Pessoas salvas, patrimônio industrial e urbano quase inteiramente preservado. Graças a Samuel Klabin, bombeiros foram deslocados às pressas para o pátio T, onde havia muitas pilhas de madeira perto de achas fumegantes. Sopradas pelo vento forte, ameaçavam Harmonia e a fábrica. A madeira crepitava, labaredas subiam, espalhando fagulhas. Em pouco tempo, as achas foram bombardeadas pelas duchas fortes dos bombeiros. Uma paquidérmica pilha-fogueira também foi apagada. Assim, o ímpeto do alastramento foi ali contido.

De repente, cinco da tarde, sorte grande: o raro vento sul começou a soprar, impôs-se. As chamas viraram, perdendo força. Harmonia estava salva. Em volta, apenas colinas carbonizadas.

Ainda a referência sempre abalizada de Hellé Fernandes Vellozo:

O fogo, porém, não terminou em Monte Alegre. Afastou-se da Lagoa, de Harmonia, da cidadezinha vizinha de Telêmaco Borba. Continuou queimando, matando gente fora da Fazenda Monte Alegre e, dentro desta, devastando quase 36 mil hectares de terra reflorestada. Pinhais de um a vinte anos de idade arderam verdes de ponta a ponta; os eucaliptais, presa mais facilmente inflamável, ficaram totalmente destruídos. Nem as novas plantações de *Pinus elliottii* sobraram, a não ser em estreitas faixas, ao longo das estradas, caprichosamente poupadas. Durante mais duas semanas, Monte Alegre queimou, com o fogo cada vez mais controlado. Felizmente, a fábrica, com todas as suas instalações, não foi atingida, graças ao planejado trabalho de prevenção e combate ao fogo, que também salvara Harmonia, Lagoa, Mauá, Mina de Carvão e as sedes das guardamorias maiores, como Fazenda Velha e Miranda. Nas plantações, incinerara ou danificara 70% dos araucariais, sem contar o que fora perdido em pinhais nativos.²⁰⁸

A chuva veio em 18 de setembro. Perfeita, mais do que suficiente.

Feito o inventário da tragédia, a Klabin concentrou-se em veloz programa de reflorestamento e na reposição e recuperação de instalações atingidas. A serraria, por exemplo, era só carvão e ferro retorcido. A prevenção e o combate a incêndios ganharam prioridade máxima.

Foram reflorestados mais 40 mil hectares de coníferas e 10 mil de eucaliptos até 1972. Monte Alegre dispõe hoje de complexo e eficaz sistema de prevenção e proteção florestal. Combina recursos humanos especializados e tecnologias avançadas, inclusive de informática e comunicações. Compreende vias de acesso confiáveis às várias áreas, aceiros adequados, equipamentos de ponta e até plantio de espécies mais resistentes ao fogo. Há frota de grandes caminhões-pipas e barragens dentro das plantações. E muito mais.

Capítulo 23

O beija-flor da Klabin

No Brasil, Klabin, além de complexo empresarial, virou nome de passarinho e de planta bonita. O passarinho é o “beija-flor-de-rabo-branco-da-mata-klabin”, endêmico na antiga Fazenda Klabin, de café, em Conceição da Barra, no norte do Espírito Santo.

Foi aí que o legendário naturalista, ecólogo e ornitólogo Augusto Ruschi o encontrou em 1972. Capturou um macho, observou-o em cativeiro, fotografou-o. Catalogou assim: “*Phaethornis margarettae* Ruschi, 1972; nome vulgar: *rabo-branco-da-mata-klabin*”.

A pele foi preparada em taxidermia e guardada no Museu de Biologia Professor Mello Leitão, em Santa Teresa, no Espírito Santo. A planta Klabin, homenagem feita à família, na pessoa de Wolff Klabin, é do gênero *Bromelia*, da família das *bromeliaceae*.

Em 1999, no Rio de Janeiro, o empresário e artista plástico Renato Grossi Serra, amigo e vizinho de Daniel Klabin e de Armando Klabin em Petrópolis, encomendou ao artista Etienne Demonte, o extraordinário ilustrador das obras de Ruschi, uma aquarela do bichinho libando o néctar da bromélia Klabin. Concluída um ano depois, a obra enfeita hoje o gabinete do presidente Israel Klabin na Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, no Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, 19 de janeiro de 2016:

- Armando, o que levou a Klabin a plantar café no norte do Espírito Santo?
- No final da década de 50, foi assinado um convênio entre o Espírito Santo,

*governado por Carlos Lindenberg, e a Klabin. Objetivo: participar da colonização do norte do estado, em Conceição da Barra. A BR-101 ainda não existia. Foi muito inspirado em meu pai, que tinha um sentido voltado para a terra, para a agricultura, para a pecuária.*²⁰⁹

A Fazenda Klabin capixaba recebeu a maior plantação de café numa única unidade: três milhões de covas. Armando esteve à frente do projeto desde o início. Contou com assessoramento técnico de excelência, especialmente do engenheiro agrônomo Tiago Ferreira da Cunha, discípulo do professor Benvido Novais. Eram seis mil hectares. Entre os sócios, estrelas de primeira grandeza: o grupo europeu Orquima, com seus cientistas – tinha até candidato a Prêmio Nobel –, e o poeta e empresário Augusto Frederico Schmidt.

Infelizmente, o café arábica não se adaptou à altitude local. Armando e sua equipe concluíram que não convinha levar o projeto adiante. “O que gastávamos, inclusive no combate às pragas, superava o faturamento.” Na época, começava a se expandir o café conilon, de origem africana, que teve muito sucesso.

Tempos depois, erradicado o café e implantada a pecuária, a área foi incluída numa operação de compra de participação que pertencia à Monteiro Aranha na Estância Miranda, no hoje Mato Grosso do Sul.

Capítulo 24

Nitro Química: a guerra do raio

Esse empreendimento fez o chão tremer na Klabin e em dois outros grandes grupos nacionais: Votorantim e Matarazzo. Briga grande, custosa e perigosa, que envolveu, diretamente, até o todo-poderoso presidente Vargas.

Tudo começou em meados de 1935, com outro passo largo e audacioso da Klabin: a entrada na fabricação da primeira fibra têxtil sintética. Um projeto de remontagem, em São Paulo, de enorme planta de produção de fios de raiom – também chamado de seda artificial ou sintética – que se encontrava paralisada nos Estados Unidos em virtude da forte queda de demanda resultante da crise de 1929.

Harry Jack Levine, o novo e bem informado gerente comercial da Manufatura Nacional de Porcelanas, percebera o potencial da indústria química no Brasil. Chegara havia pouco dos Estados Unidos. Vivera três anos lá. Vira a situação difícil em que se encontravam muitas indústrias. Interessara-se particularmente por uma delas, propriedade da empresa Tubize Chatillon Corporation, filial de uma empresa belga, situada em Hopewell, no estado da Virgínia. Produzia raiom pelo processo de nitrocelulose. Estava falida.

Os tecidos sintéticos haviam revolucionado o setor, antes baseado no algodão. Levine trouxera um recorte de jornal norte-americano com o anúncio de venda da fábrica. Preço convidativo, condições atraentes. O mercado brasileiro estava em alta, crescendo. O governo estimulava a substituição de importações. Ele abordou o tema com o sogro, Salomão Klabin, que se interessou. Conversou com os sócios Hessel, Wolff

e Horácio Lafer. Mas o momento exigia cautela. A Manufatura ia muito bem, mas acabara de chegar. Era aconselhável esperar sua consolidação, antes de imobilizar capital graúdo, tomar financiamentos. E o projeto químico era grande demais, enorme. Inviável para ser bancado e tocado apenas pela companhia.

Credenciado como um dos destaques no êxito da Manufatura, Harry Jack Levine insiste com Wolff e Horácio Lafer, este em início de mandato de deputado federal constituinte por São Paulo. Consegue sensibilizá-los. Examinam o anúncio no jornal. Veem que é uma fábrica grande, completa, complexa, cujo transplante e implantação exigiriam muito dinheiro e difícil negociação. Até mesmo interferência dos governos norte-americano e brasileiro. Mas, como negócio, parecia interessante, talvez uma nova mina de gordos lucros.

A planta realizava quase todo o ciclo de produção do raiom. Do ácido sulfúrico à fabricação de vários produtos derivados. Mercado interno havia. Os tecidos sintéticos estavam revolucionando a indústria têxtil. Era preciso verificar de perto e profundamente a hipótese de trazer a fábrica para o Brasil. A Klabin escreve aos proprietários solicitando maiores informações. Trechos de texto de Horácio Lafer:

Uns meses depois, estava eu em meu escritório do Rio de Janeiro, quando me disseram que um chamado George Juer, que eu não conhecia, desejava falar comigo. Perguntei-lhe qual o assunto e com surpresa ele me comunicou que viera estudar a minha proposta de transferência da fábrica.²¹⁰

Acompanhado do engenheiro químico Eduardo Sabino de Oliveira, filho do banqueiro Numa de Oliveira, Wolff viaja aos Estados Unidos para verificar tudo de perto. Cabia cogitar da desmontagem completa da fábrica para remontá-la no Brasil. Mas isso exigia uma logística extremamente complexa. A partir da volta de Wolff e Sabino, a Klabin examina a hipótese mais objetivamente.

Wolff começa os entendimentos com o governo federal, no qual tinha velhos amigos. Um deles, Oswaldo Aranha, então ministro das Relações

Exteriores, liderança forte. Horácio, em São Paulo, sonda grandes empresários, investidores potenciais. O banqueiro Numa de Oliveira dispõe-se a enfrentar o desafio. E também o legendário empreendedor Antonio Pereira Inácio, fundador da Votorantim, acompanhado de seu genro José Ermírio de Moraes.^{lxxxvi}

De novo Horácio Lafer:

Dois meses depois, formava-se a sociedade, os norte-americanos entrando com a fábrica e a outra metade constituída pelos brasileiros.²¹¹

De fato, ainda em 1935, associada à Votorantim e a um grupo estrangeiro, a KIC funda a Companhia Nitro Química Brasileira, com sede em São Paulo. Presidente: Horácio Lafer; superintendente: José Ermírio de Moraes. Nas diretorias e no comando técnico, o engenheiro químico Eduardo Sabino de Oliveira e os norte-americanos Raymond Burrows e George Juer. Jacob Klabin Lafer participava ativamente da gestão da empresa, representando a Klabin.^{lxxxvii}

Do historiador Jorge Caldeira, que pesquisou a formação da Nitro Química:

As participações dos sócios foram definidas assim que as avaliações chegaram dos Estados Unidos. A Tubize Chatillon ficaria com metade do capital

^{lxxxvi} Klabin e Votorantim têm muita história juntas. Corte para 2014, trecho do texto *Vida longa ao exemplo*, homenagem e reconhecimento de Horácio Lafer Piva ao amigo Antônio Ermírio de Moraes, lendário empreendedor, líder da Votorantim, morto em 24 de agosto de 2014, aos 86 anos: “A Klabin foi sócia da Votorantim na Nitro Química. As famílias são amigas desde sempre e fomos vizinhos de prédios geminados no centro de São Paulo por décadas. Aponto a virtude socioeconômica de ver ambos os grupos sólidos, centenários, perseverantes em provar o valor do compromisso de longo prazo de famílias acionistas envolvidas por gerações em seus negócios, nos quais tudo muda, exceto cultura e responsabilidade com criação de valor”. Fonte: *Folha de S.Paulo*, edição de 31 de agosto de 2014.

^{lxxxvii} Destaque-se, na configuração da empresa, a contribuição do advogado A. Jacob Lafer e do administrador Jacob Klabin Lafer, este formado em administração e contabilidade nos Estados Unidos, alto executivo, sócio-gerente e depois dedicado conselheiro da Klabin. Cuidaram do controle e do planejamento fiscal, tributário e contábil, e dos processos em tramitação. Muitos outros da família também contribuíram de modo importante na gestão e/ou na viabilização dos projetos da KIC, inclusive nas áreas administrativa, técnica e operacional.

de 36 mil contos da empresa, representado pela fábrica a ser desmontada e transferida para o Brasil. A Klabin ficaria com 8 mil ações de um conto cada uma; Numa de Oliveira, com 5 mil; a Votorantim, com 4.500 e José Ermírio de Moraes com outras 500, num reconhecimento por seu fundamental trabalho de estruturação do negócio.²¹²

Negócio feito, empresa definida, a fábrica foi trazida em oito viagens de navio. Remontada no biênio 1936-37, em São Miguel Paulista, bairro de São Paulo, num terreno de um milhão de metros quadrados. Um trabalho complexo de engenharia e logística, supervisionado por Ary Frederico Torres, nome superior da engenharia brasileira, fundador do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Trouxeram 50 técnicos estrangeiros para cuidar da remontagem e treinar os brasileiros. A fábrica começou a funcionar no segundo semestre de 1937.

Como citado, a partir do final de 1937 Horácio Lafer teve mais tempo para concentrar-se nos negócios. Perdeu o mandato de deputado federal com o advento do Estado Novo, em 10 de novembro daquele ano. O Congresso Nacional foi fechado pela ditadura Vargas.

A criação da Nitro Química não foi bem vista pela Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), então presidida pelo conde Francisco Matarazzo Júnior, o conde Chiquinho, continuador da obra do pai, o lendário conde Francesco Matarazzo.

A Matarazzo teria mais um concorrente forte num mercado em que era a única produtora até 1933, quando chegou a francesa Rhône-Poulenc. E, agora, a nova rival já conseguira do governo Vargas isenção de direitos alfandegários para importar equipamentos.

A IRFM esforçou-se para preservar sua situação e seus interesses. Reduziu drasticamente os preços. Veio a acusação de que promovia *dumping*. A qualidade do raiom da Nitro Química também foi posta em dúvida. Dizia-se que ele era ruim, perigoso, explosivo. Isso assustava as tecelagens.

A disputa chegou ao presidente da República. Claro que ele já estava a par da formação e da trajetória da nova empresa. Era amigo de Wolff, gostava de Horácio Lafer. Resolveu a disputa ameaçando aplicar a legislação antitruste.

Vargas considerava o projeto da Nitro Química de valor estratégico para o país. A tecnologia – mais antiga que a da Matarazzo e da Rhône-Poulenc – realmente exigia cuidado extremo pelo risco de explosão.^{lxxxviii}

A fábrica produzia simultaneamente raiom, ácido nítrico, ácido sulfúrico, sulfato de sódio, éter, colódio e nitrocelulose, de alto potencial explosivo. Era ruim para o negócio, mas abria a possibilidade de utilização bélica. Isso interessava muito às Forças Armadas, que haviam garantido a sobrevivência do governo provisório de Vargas, derrotando São Paulo na Revolução Constitucionalista de 1932. Alguns anos depois, a Nitro Química receberá encomendas militares.

Frase de Vargas ao visitar a fábrica: “O que acabo de verificar pessoalmente ultrapassou a minha expectativa. Os produtos aqui fabricados são úteis não só à defesa militar do Brasil como à defesa da sua economia”.^{lxxxix}

Havia também a favor da Nitro Química a influência de Assis Chateaubriand – desafeto do conde Chiquinho Matarazzo – junto a Vargas. Do jornalista Daniel Más, em texto de julho de 1975, a propósito do encontro entre o conde Chiquinho e Chatô no gabinete de Fábio da Silva Prado, prefeito de São Paulo entre 1934 e 1938:

Das brigas do conde Chiquinho o personagem principal é o Lazarento. É como o conde se refere até hoje ao ladino Assis Chateaubriand. Não que o conde tivesse se recusado a “colaborar” com o jornal de Chateaubriand, mas é que no fim a coisa se repetiu demais e virou um abuso.²¹³

^{lxxxviii} A Matarazzo utilizava celulose, soda cáustica e sulfeto de carbono para fazer o chamado raiom viscoso. A Rhône-Poulenc, partindo de álcool etílico e línter de algodão, produzia o raiom acetato.

^{lxxxix} O relacionamento era tão bom que, em 1942, o presidente Vargas pediu à Klabin um lugar na Nitro Química para Getúlio Vargas Filho, o Getulinho, segundo de seus cinco filhos, formado em engenharia química pela Universidade Johns Hopkins, em Baltimore, Estados Unidos. Ele trabalhou pouco tempo na empresa. Morreu em fevereiro de 1943. Tinha apenas 23 anos. De Vargas à filha Alzirinha, em voz baixa, no final do discreto velório realizado no Rio de Janeiro, Palácio do Catete, olhando o caixão do filho morto: “Tenho enorme dificuldade de acreditar que a generosidade, a gentileza, a genialidade e o caráter do Getulinho serão enterrados junto com a sua carne”.

Mais Caldeira:

A Nitro Química iniciou o ano de 1940 com 2.675 funcionários e com suas atividades em franca expansão. Em 26 de abril daquele ano teve lugar, por fim, a cerimônia oficial de inauguração, com a presença do presidente Getúlio Vargas.²¹⁴

A fábrica funcionará bem até o início da década de 1950. Em 1946, tinha 4.200 empregados. Era a maior produtora doméstica de raiom e uma das dez empresas mais lucrativas do Brasil.

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), surgira o náilon. Melhor e mais econômico, invadira o mercado mundial, excluindo progressivamente os tecidos de raiom. Isso impôs profunda reformulação e readaptação do projeto da Nitro Química. Investimentos vultosos, novos produtos. Em 1951, a Klabin decidiu deixar o empreendimento.

Em maio de 2012, algumas instalações foram tombadas pelo patrimônio histórico municipal, inclusive as chaminés e o velho refeitório.

MAIS NOVE

Sabe-se que a Klabin identificou pelo menos nove outras fábricas norte-americanas não obsoletas, mas em grande dificuldade ou mesmo paralisadas, viáveis para funcionar no Brasil. A reação da indústria paulista, sob o argumento de que elas desequilibrariam o setor, teria sensibilizado o governo Vargas, abortando a iniciativa. Trecho de texto de Assis Chateaubriand, em 1960:

Costumava silenciar, omitindo-se ao entrar em explicações. Nunca dizia porque as nove restantes não haviam embarcado. [...] Não sei até hoje de política mais obtusa e cega do que aquela que se pôs ao serviço de alguns homens de indústria gananciosos, para livrá-los da concorrência legítima dos seus competidores. Eu soube, antes de Klabin Irmãos, que o governo, trabalhado por associações de industriais de São Paulo, decidira proibir a

importação de qualquer fábrica americana. Cada um queria ficar com a sua ferramenta velha e caolha, e a tarifa para vender sozinho ao consumidor.²¹⁵

Rio de Janeiro, janeiro de 2013, memória de Israel Klabin:

– *Um dia, meu pai foi chamado pelo Getúlio, de quem era amigo. “Wolff, há uma crise séria nos Estados Unidos. Muitas fábricas estão fechadas. Vá lá e tente trazer algumas para o Brasil.” Meu pai foi de navio para Nova York, uma longa viagem. Levou minha mãe, acho que também o Samuel Klabin e, com certeza, o doutor Ary Torres, um dos grandes engenheiros do país.*²¹⁶

– Vargan confiou a Wolff missão de nível ministerial?

– *Sim. Já havia um início de sinergia entre a história da família e a do país. Não se trata só da Klabin em si. Mas da ação da família, que teve dois pés: um no desenvolvimento brasileiro e outro no da própria empresa. Isso é que fez dela um símbolo do desenvolvimento brasileiro.*

– Esse engenheiro Torres é aquele da Comissão Mista Brasil–Estados Unidos?

– *Sim. Ela foi criada em julho de 1951. Meu tio Horácio, então ministro da Fazenda, que a presidiu, convidou-o para participar. Ela foi o início do processo histórico de consolidação de uma política de desenvolvimento do Brasil. Um dos frutos foi a fundação do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), em 1952.*²¹⁷

Capítulo 25

De novo Vargas

Novamente 1950. O Brasil tinha 52 milhões de habitantes. Em 3 de outubro, o senador gaúcho Getúlio Vargas elege-se presidente da República, com 48,7% do eleitorado. Uma disputa radical, exaltada, turbulenta, agressiva.^{xc}

Ele enfrentará aguerrida e agressiva oposição política, que contava com forte simpatia de apreciável parte do poder militar e da imprensa, esta contundente, implacável, incansável. Em plena maturidade, próximo dos 70 anos, fará governo de muitas lutas.^{xcii}

Economicamente, a época era favorável. Bons ventos ainda empurravam a economia brasileira. De 1942 até 1962, ela se expandirá continuamente. Atingirá crescimento médio anual da ordem de 7% reais, infelizmente acompanhado de crônicas pressões inflacionárias, que se estenderão até o golpe militar de 1964 e depois.²¹⁸

Aspas para o historiador Boris Fausto:

^{xc} Uma guerra político-eleitoral. Frase do líder udenista Carlos Lacerda em seu jornal *Tribuna da Imprensa*, edição de 1º de junho de 1950: “O senhor Getúlio Vargas, senador, não deve ser candidato à presidência. Candidato, não deve ser eleito. Eleito, não deve tomar posse. Empossado, devemos recorrer à revolução para impedi-lo de governar”.

^{xcii} Versos da marchinha “Retrato do Velho”, de Haroldo Lobo e Marino Pinto, gravada por Francisco Alves, que embalou a volta do veterano Getúlio ao poder em 1950: “Bota o retrato do velho outra vez / Bota no mesmo lugar / O sorriso do velhinho / faz a gente trabalhar”.

No curso dos anos 1950-1980 o Brasil se tornou um país semi-industrializado, com o produto industrial mais elevado de todos os países do chamado Terceiro Mundo. Cresceu também o grau de autonomia da indústria.²¹⁹

Vargas forma ministério politicamente heterogêneo, fruto, em parte, da aliança do seu Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) com o Partido Social Progressista (PSP), de acentuado viés populista, liderado pelo governador paulista Adhemar Pereira de Barros, que indicara o vice-presidente da República, o potiguar João Café Filho.

Uma de suas maiores preocupações era resolver bem o estratégico e poderoso Ministério da Fazenda, enorme desafio. Até porque sua política econômica, apesar da hostil oposição esperada, teria marcante linha nacionalista. Seu projeto fundamental era a emancipação econômica do país, mediante, sobretudo, um acelerado processo de industrialização.

O enxadrista político Vargas tinha os Klabin-Lafer em alta conta. Resolveu sondar Wolff para o Ministério da Fazenda, mesmo ciente de que o velho amigo não aceitaria. Conhecia bem sua situação. Sabia que o comando do artigo 90 da Constituição de 1946, que ajudou a escrever e subscreveu, exigia que os ministros fossem brasileiros. Queria mesmo era homenagear o velho companheiro, aliado fiel em momentos e iniciativas importantes, como a do perigoso desafio de construir Monte Alegre durante a guerra.

Sabia que Wolff veria a ideia como homenagem e reconhecimento, demonstração de apreço e de confiança. E que, quase com certeza, sugeriria o nome de seu amigo, primo e sócio Horácio Lafer, que tinha experiência política e robusta formação e experiência profissional. Fundador do PSD, constituinte de 1946, era deputado federal pelo Partido Social Democrático (PSD), que havia apoiado – pelo menos formalmente – a candidatura presidencial do mineiro Cristiano Machado. Assim, pareceria descabida sua indicação pelo próprio Vargas. Agora, se ela viesse do meio empresarial, o caminho para a nomeação estaria aberto. Assim, como Klabin é Lafer e Lafer é Klabin, era certo que o ministro da Fazenda seria da família.

MINISTRO HORÁCIO LAFER

O apartidário Wolff vai a Uruguaiana. Getúlio faz a consulta. Ele agradece e aponta Horácio, a quem, claro, já ouvira sobre a hipótese. O presidente aprova a ideia, que ganha apoio e força nas semanas seguintes.

Assim, a escolha do ministro pessedista Horácio Lafer é apresentada como ato pessoal do presidente, atendendo a sugestão não política do empreendedor Wolff Klabin.

Contam em família que Wolff voltou de Uruguaiana feliz da vida. Desvencilhara-se do cargo de ministro, que não queria; indicara seu querido Horácio, que sonhava com ele; e ainda atendera o presidente e amigo Vargas. Além do mais, como previsto, sentia-se grato pela atenção e consideração do presidente com ele mesmo, Wolff, com Horácio e a Klabin.

Quanto à felpuda raposa política Vargas, reparem!, deixou todos satisfeitos e ainda garantiu o ministro da Fazenda que queria.^{xcii}

Ele sabia que o bem preparado e austero homem público Horácio Lafer era também empresário moderno e progressista, identificado com a prioridade da industrialização.

A indicação foi formalizada em Campos do Jordão, São Paulo, durante visita presidencial. Adhemar de Barros, colega de escola de Horácio Lafer, apoiou a escolha.

No final de janeiro de 1951, no Rio, pouco antes da posse, Vargas sinaliza que gostaria de ter Wolff Klabin como conselheiro, interlocutor em assuntos que este bem dominava. Wolff providencia um churrasco na Granja das Araras, no município fluminense de Petrópolis. Havia comprado a área do lendário professor Eugênio Gudín, engenheiro, pioneiro do estudo sistemático de ciências econômicas no país, escritor, depois ministro da Fazenda

^{xcii} Resumo da ópera: chegou-se ao que Getúlio queria, Wolff e Horácio, também. Cony e Lamarão, *op. cit.*, p. 159: “Vargas costumava dizer que os homens o levavam para onde ele queria ir. Ao solicitar uma sugestão a Wolff, estava mais uma vez cumprindo o tortuoso caminho que escolhia para chegar ao objetivo que pretendia”.

do governo Café Filho. Um espaço de convivência com a família e amigos, descanso, lazer e meditação.^{xciii}

Seu objetivo é celebrar a vitória de Getúlio e homenageá-lo bem de acordo com seu gosto gastronômico, em ambiente que parecia incompatível com pronunciamentos políticos ou demandas empresariais e outras. Sabia que, com a presença do primo e parceiro Horácio Lafer no ministério, ele próprio e toda a Klabin precisariam esmerar-se na qualidade do relacionamento com o governo e os políticos. Considerava fundamental não criar problemas e constrangimentos ao presidente e equipe, inclusive e principalmente ao ministro Lafer.^{xciv}

Apesar de todos os cuidados, o evento ganhou ampla repercussão política. Era inevitável. Qualquer movimentação do presidente eleito era notícia. Problema: as principais bandeiras eleitorais varguistas tinham sido sua política trabalhista e a fama de “pai dos pobres”. Assim, aquela celebração com grandes empresários não agradava à esquerda trabalhista. Outro problema: muitos empresários consideravam fascista a legislação trabalhista do finado Estado Novo varguista.

PLACA DE BRONZE

No local do churrasco, uma placa de bronze registra a homenagem. No verão de 1985, cerca de um ano antes de sua morte, aos 100 anos, Gudín

^{xciii} Depois de viúvo, o irrequieto Gudín, que não tinha filhos, arrendou a propriedade a Wolff, de porteiiras fechadas. Tudo apenas apalavrado. Mais tarde, decidiu vendê-la e Wolff a comprou. Sem documentação, sem valor definido, tudo na base do fio de barba. Como precisou do preço para formalizar a transferência em cartório, Wolff insistiu várias vezes com o velho amigo. Até que, certo dia, recebeu em casa um envelope com o preço, bastante razoável, escrito à mão num papelzinho. Tempo de homens de palavra.

^{xciv} Curioso trecho de carta de Paulo Rapaport à cunhada Ema Gordon Klabin, então sócia-gerente de Klabin Irmãos & Cia., datada de 22 de maio de 1951: “Devido à orientação do Governo – não aumentar impostos e taxas, mas tornar muito rigorosa a cobrança dos mesmos – houve uma completa alteração no modo de proceder das Alfândegas, provocando um verdadeiro pânico. Acresce ‘pro domu’ que o Horácio [ministro da Fazenda] acha que os amigos dele, e mais ainda os parentes, devem dar o bom exemplo, pagar tudo e não pedir nada. Ele mesmo pagou para um telerrádio que o Samuel lhe trouxe taxa e multa de Cr 6.000, mandou pôr o recibo em moldura e mostra este quadrinho àqueles que lhe vão pedir alguma coisa”.



Acervo Wolff Klabin.

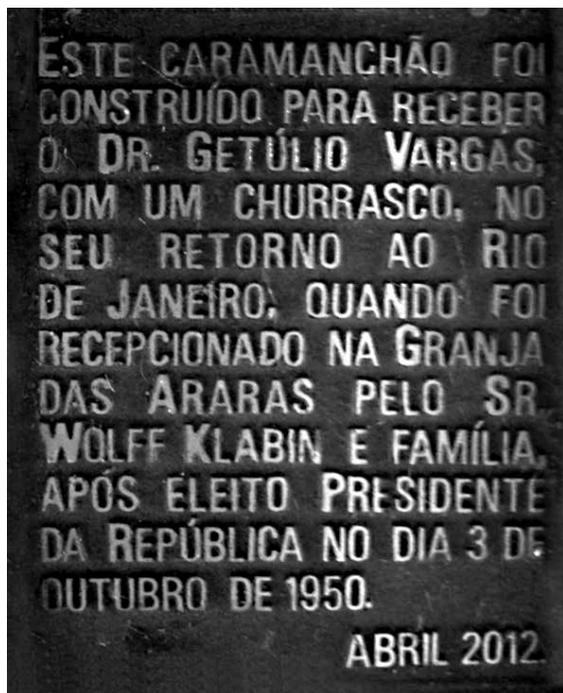
Petrópolis-RJ, janeiro de 1951, churrasco na Granja das Araras: o presidente eleito Getúlio Vargas e o anfitrião, Wolff Klabin.

estive lá pela última vez. Participou de um almoço regado a bom vinho, bebida que ele evitava trocar pela água. Pediu a Daniel Klabin que o levasse até uma bela e imponente árvore perto da piscina. Em silêncio, abraçou-a e colou o magro rosto ao tronco. Depois disse: “Estou me despedindo dessa sibipiruna que plantei 50 anos atrás. É este o nosso último encontro”.

Muitos anos depois, ao ampliar a piscina, Daniel alterou sua forma retangular para preservar a árvore. Ficou meio esquisita, mas a paixão do doutor Gudin continuou de pé, enfeitando o lugar e também a biografia de Daniel.^{xcv}

^{xcv} A antiga Granja das Araras foi repartida entre os irmãos Daniel e Armando Klabin.

Acervo Armando Klabin.



NO MINISTÉRIO DE VARGAS

Horácio Lafer assume o cargo em 1º de fevereiro de 1951. Permanecerá até 15 de junho de 1953.

Empenha-se na estabilidade da moeda, no equilíbrio das contas públicas sem aumento de impostos, na promoção do desenvolvimento industrial e da diversificação econômica do país, prioridades do presidente.

O arguto Vargas nomeou presidente do Banco do Brasil o empresário paulista Ricardo Jafet, dono do Banco Cruzeiro do Sul e da Mineração Geral do Brasil. Enquanto o ministro Lafer se entregava à execução de uma política econômica austera e sustentável, procurando combinar estabilidade monetária, equilíbrio das contas públicas e crescimento econômico, Jafet preconizava a expansão acelerada do crédito. Sendo Lafer judeu e Jafet de origem árabe, filho de libaneses, brincavam que havia uma



Acervo CPDOC/Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, junho de 1952. A partir da esquerda: ministro Horácio Lafer, presidente Vargas, prefeito carioca João Carlos Vital, comandante Lucio Meira e o general Caiado de Castro.

“guerra santa” à brasileira. Do economista Roberto de Oliveira Campos, então presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico: “Dizia-se que Getúlio Vargas era tão maquiavélico que queria demonstrar que o Brasil tinha uma ideia para resolver o conflito do Oriente Médio”.²²⁰

As divergências eram habilmente arbitradas pelo sagaz presidente. Falavam que decidia de modo pendular, como numa gangorra: ora prestigiava Lafer, ora Jafet. Mas não foi bem assim. Os fatos e resultados mostram que prevalecia a orientação do ministro da Fazenda. Ao assumir, Lafer destacou:

Estou convencido de que sem boas finanças não há ordem nem moralidade, e não me canso de repetir que a anarquia orçamentária, fruto da

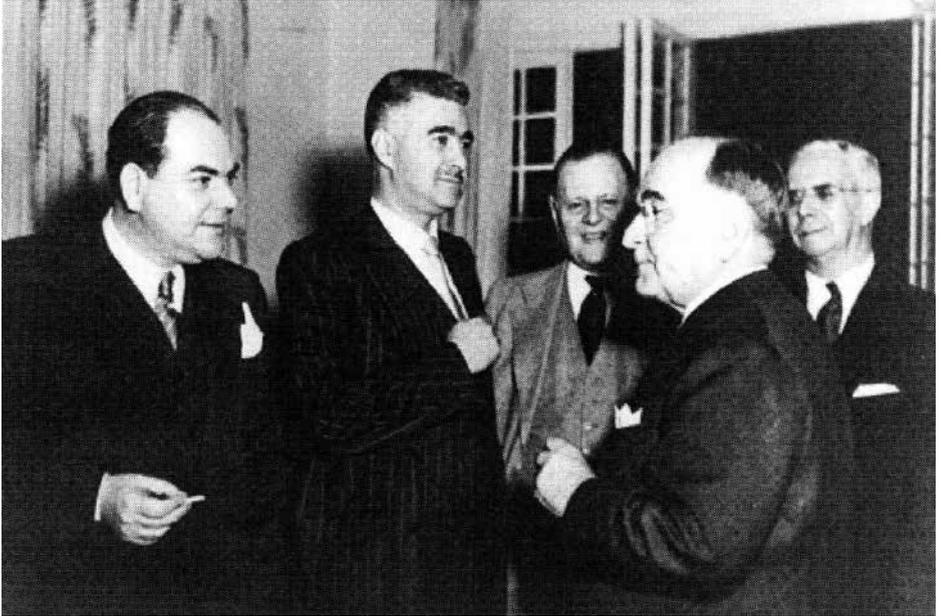


Governo JK: o ministro Horácio Lafer, das Relações Exteriores, discursa na sede da Organização das Nações Unidas, em Nova York.

impaciência de realizar ou da generosidade de conceder, é um castigo que cedo ou tarde corta a carne do povo em geral despercebido das funestas consequências que o atingirão amanhã. Detesto a inflação, que dá a poucos a ilusão de que enriquecem, enquanto aniquila a economia dos lares de quase todos, criando o pauperismo, o mal-estar coletivo e a insatisfação geral.

Recomendava: “Precisamos ser, em economia, o que os norte-americanos foram – nacionalistas, otimistas, transformistas, inovadores”.

Participa decisivamente da criação do BNDE, do Banco do Nordeste do Brasil, da Comissão do Desenvolvimento Industrial, do Instituto Brasileiro do Café. Lança as bases do mercado livre de câmbio, preside a Comissão Mista Brasil–Estados Unidos. Foi governador do Banco Mundial



Acervo CPDOC/Fundação Getúlio Vargas.

Presidente Vargas em São Paulo, 1952. Da esquerda para a direita: presidente Ricardo Jafet, do Banco do Brasil, governador paulista Lucas Nogueira Garcez, ministro Horácio Lafer e ministro Sousa Lima, da Viação e Obras Públicas.

e presidente da Conferência Mundial do Fundo Monetário Internacional (FMI). Não se poupava. Costumava trabalhar até a exaustão.

De Ulysses Guimarães, admirador e correligionário de Lafer:

Era homem suave nos modos, no trato, mas uma vontade, uma personalidade forte, tenaz, inquebrantável, inflexível, quando a serviço da sua causa, do seu partido, do seu estado e do seu país. [...] No Ministério da Fazenda, singularizou-se pelo esforço extraordinário que empreendeu, no sentido de convalescer as nossas finanças, na difícil busca do equilíbrio orçamentário. Tal foi a soma de energias que despendeu, os aborrecimentos que teve naquela pasta, onde os interesses contrariados movimentam, frequentemente, campanhas duras e cruéis, que, certa vez, no Palácio da Fazenda, fui encontrá-lo exausto, tendo perdido os sentidos e necessitando de socorros médicos urgentes.²²¹

Cine Rádio Foto.



Belo Horizonte, Palácio da Liberdade, entre 1951 e 1953:
o governador Juscelino Kubitschek recebe o ministro Horácio Lafer,
da Fazenda.

Era mesmo um *workaholic*. Garibaldi Dantas, seu assistente no Ministério da Fazenda, em artigo publicado pelos Diários Associados, conta que no gabinete do ministro da Fazenda as luzes quase nunca se apagavam. Que chegava a intrigar os de fora e a outros departamentos do governo aquela atividade praticamente ininterrupta, que ia das primeiras horas da manhã à noite. “Não sobrava tempo para o almoço, que era servido na sala de seu chefe de gabinete.”

Lafer brincava depois, referindo-se ao pesado fardo de ministro da Fazenda: “Ter sido é bom, mas ser é um inferno”.

Seu sucessor é o gaúcho Oswaldo Aranha, expoente do getulismo, admirado pelo próprio Lafer e velho amigo de Wolff Klabin. Tancredo Neves: “Oswaldo Aranha foi a mais bela e mais completa carreira de homem público do Brasil”.

Roberto Campos via crescente oposição à política, que se julgava recessiva, de Lafer. Antes de se demitir, o ministro propusera a Vargas um programa anti-inflacionário que acentuava a necessidade de redução de

investimentos estatais em obras públicas, de restrição de crédito por parte do Banco do Brasil, de controle rigoroso do redesconto e de liquidação dos débitos bancários com a Caixa de Mobilização. Ainda Campos: “Oswaldo Aranha, para minha surpresa, endossou inicialmente as políticas ortodoxas de Lafer, mas não teve possibilidade de executá-las”.²²²

Belo Horizonte, março de 2012, fatias de diálogo com o intelectual, engenheiro e gestor público João Camilo Penna, 87 anos, referência profissional e ética de Minas Gerais, ministro da Indústria e do Comércio (1979-1984).

– O senhor conhece bem a Klabin?

– *Tive muitos contatos com eles, admiro. Visitei a unidade do Paraná. No mundo inteiro, é raro uma empresa familiar chegar ao centenário. Aqui no Brasil é mais raro ainda. Da família, conheço mais o Israel Klabin. Gosta muito de ecologia. É um líder, uma pessoa muito interessante. Os Lafer e os Klabin são uma família só.*

– Conviveu com o ministro Horácio Lafer?

– *Não tive esse privilégio. Mas sei que era um homem elegante e simpático, polido, ar cosmopolita. Tinha presença muito forte, uma certa imponência natural. Assisti a uma palestra dele aqui em Belo Horizonte. Foi sobre Lord John Maynard Keynes, o notável economista inglês. Fiquei muito bem impressionado.*

– Como foi a gestão dele no Ministério da Fazenda?

– *Foi o momento mais alto de sua vida pública. O saudoso ministro Mario Henrique Simonsen, referência superior em economia e finanças do Brasil, sempre escasso em elogios, me disse que Horácio Lafer foi o melhor ministro da Fazenda do país. Era um homem extraordinário, muito respeitado.*²²³

Ernane Galvêas, ministro da Fazenda de 1980 a 1985, conheceu Horácio Lafer pessoalmente:

– *Era uma grande figura. Culto, muito preparado, dedicadíssimo. Tinha ótima visão de negócios, do país e internacional. Deu grande projeção ao*

Ministério da Fazenda. Deixou um nome extraordinário, respeitado por todos. É uma referência do Brasil.

– Período tempestuoso?

– *A gestão do ministro Lafer na Fazenda ocorreu em anos de crise política e muita pressão, inclusive dentro do governo. Basta lembrar os problemas com Ricardo Jafet, presidente do Banco do Brasil. Bateram de frente.*²²⁴

Na reforma ministerial de junho de 1953, Lafer retornou ao Congresso. Voltou a ser ministro de Estado em 1959, governo Kubitschek.

Horácio Lafer publicou, entre outras, as obras *Tendências filosóficas contemporâneas* (1929), *Discriminação de rendas* (1946) e *O crédito e o sistema bancário no Brasil* (1948).²²⁵

ÚLTIMA VISITA DE VARGAS

Em 25 de janeiro de 1953, um domingo, o presidente decola de Curitiba para Monte Alegre no bimotor presidencial. Alegria ao ver pronta a maior e mais moderna fábrica de celulose e papel do Brasil. Espanta-se com o tamanho da floresta de araucárias, eucaliptos e matas nativas. Plantações a sumir de vista. Em vez dos 7 milhões de araucárias nativas da visita de nove anos antes, havia agora mais de 50 milhões de árvores. A Klabin do Paraná tinha o maior reflorestamento particular do mundo em seu gênero.^{xvii}

Na comitiva presidencial, o ministro da Fazenda, Horácio Lafer e sua mulher, Mimi; o ministro Sousa Lima, da Viação e Obras Públicas, e Bento Munhoz da Rocha Neto, governador do Paraná.

Monte Alegre quase parou para ver o carismático estadista, agora chefe de governo democrático. Já no aeroporto, diante de apreciável multidão,

^{xvii} Da pesquisadora e escritora Hellé Vellozo Fernandes: “Já em 1953, o trabalho de reflorestamento realizado em Monte Alegre era do conhecimento da Organização das Nações Unidas: através de um pronunciamento da FAO, surpresos, os monte-alegrenses ficaram sabendo que possuíam o maior reflorestamento particular do mundo, em seu gênero”. O reflorestamento está na origem da Klabin do Paraná Agro-Florestal S.A. (KPAF).



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Monte Alegre, janeiro de 1953: à esquerda do presidente Vargas o ministro da Viação, Sousa Lima, e o governador Bento Munhoz da Rocha, do Paraná.

os casais Wolff Klabin–Rose Haas Klabin e Samuel Klabin–Aracy Augusta Leme Klabin, além de outros expoentes da empresa, recebem os visitantes.

Getúlio está feliz. Reservara dois dias inteiros para fruir a aprazível Monte Alegre. Mas gosta tanto, que fica o dobro. No filme-documentário da visita, aparece sempre à vontade, animadíssimo, sorridente. Dá boas gargalhadas.²²⁶

Compreensível. Iria finalmente ver em funcionamento o complexo industrial que, em tempos bicudos, convocara a Klabin a construir. Assim, não deixava de ser um dos idealizadores do empreendimento, cujo êxito ajudara o país, seu governo e até a afirmação de sua política industrial. Gostava do lugar e era mesmo agradecido aos Klabin por terem erguido aquele colosso no sertão paranaense em tempo de guerra.

O programa começa com visita à fábrica. Os ministros Horácio Lafer e Sousa Lima, Wolff Klabin, Samuel Klabin, Jacob Klabin Lafer, Karl Zappert e Ladislau Rys dão explicações ao presidente e comitiva. Depois, uma

churrascada no bosque do Harmonia Club. Em seguida, tendo ao lado o governador Munhoz, a emoção de inaugurar grupo escolar com o nome do fiel amigo Manoel Ribas, morto em janeiro de 1946. E de lançar a pedra fundamental do futuro ginásio.

Começo da noite, princípio de pânico. Todas as luzes se apagam. Ninguém sabe por quê. O pessoal da segurança, Gregório Fortunato à frente, isola e cerca o presidente. Perplexidade, apreensão. Mas a explicação não demora: um caminhão havia batido em um poste, no início da avenida Brasil. Reparo rapidamente providenciado, pedido de desculpas, volta a luz. A comitiva segue para o hotel e o presidente para a casa da diretoria.

Dia seguinte, 26 de janeiro de 1953, é inaugurada a usina hidrelétrica no salto Mauá. Getúlio descerra a placa, pronta desde o ano anterior: “Usina Presidente Vargas 1952 IKPC – Monte Alegre”. Agradece com breves palavras. Percorre a obra, interessado em tudo conhecer. Faz muitas perguntas, ouve explicações. Como visto, a obra fora conduzida pelo seu amigo Luiz Vieira, referência no país.

Abrem-se as comportas, as possantes turbinas entram em ação. Todos brindam. Momento de pura alegria.

Pioneirismo, visão de futuro, coragem, busca de segurança e autossuficiência energética. Bela, custosa e importante obra de engenharia, garantia de insumo indispensável, caro e difícil no mercado. Avanço formidável no projeto integrado de Monte Alegre. Será a maior usina do Paraná até a década de 1960. Em 1956, quinta do país em potência geradora.

Depois o presidente quis ver de perto as novas plantações de pinheiros e eucaliptos, já então prioridade e trunfo da Klabin, decorrência de sua política de integração e sustentabilidade.

Vargas voa para o Rio de Janeiro em 28 de janeiro de 1953, quarta-feira. Não voltará a Monte Alegre.

PRESIDENTES DA REPÚBLICA NA KLABIN

Breve visita ao futuro. Outros presidentes visitarão Monte Alegre, sempre em ocasiões relacionadas a fatos superiormente significativos.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Monte Alegre, anos 1950: Samuel Klabin junto à barragem da Usina Hidrelétrica Presidente Vargas.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin, anos 1950.

Wolff, Rose e Samuel Klabin na Usina Hidrelétrica Presidente Vargas.



Janeiro de 1953: o presidente Vargas no coração da Fazenda Monte Alegre.

João Goulart chega em 4 de maio de 1963, acompanhado por Horácio Lafer e Israel Klabin. Viaja no bondinho vermelho, utiliza um jipe para conhecer a fazenda, corta a fita da Estação Florestal Presidente João Goulart, na Lagoa, e inaugura a máquina de papel nº 6, importada da Finlândia, a maior da América Latina. Elieze Mathias de Oliveira, o motorista de Samuel Klabin que então dirigiu para Jango, lembra uma passagem tocante:

Eu que levei. [...] Na saída, nós descemos de elevador, porque o senhor Goulart tinha um defeito na perna direita. Fizeram uma rampa para ele descer. [...] Apesar de que naquela época não foi muito longe... Porque ele saiu, né? Mas a gente achava que ele estava meio nervosão. A gente achava o modo dele... Porque, quando passou na avenida, e estava todo mundo acenando para ele, estava muito frio —, ele continuou sentado desse jeito assim e o ajudante de ordens falou: “Levanta, presidente, levanta aí



Aceno Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Monte Alegre, maio de 1963: em pé no carro, terno escuro, o presidente João Goulart. À esquerda dele, Samuel Klabin e, ao volante, engravatado, o motorista Elieze, ao lado do governador Ney Braga, do Paraná.

porque o povo quer te cumprimentar”. Aí ele levantou. Com muito frio, mas levantou.²²⁷

Em 14 de fevereiro de 1980, foi a vez do presidente João Baptista de Oliveira Figueiredo, recebido por Israel Klabin, Miguel Lafer, Pedro Franco Piva, Roberto Luiz Leme Klabin, A. Jacob Lafer, Celso Lafer e Alfred Claudio Lobl. Ele inaugura a Máquina de Papel Samuel Klabin (a nº 7) e o restaurante industrial, além de celebrar o Projeto IV, de aumento da produção para mais de mil toneladas diárias.

Em abril de 2009, esteve lá o presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Participou das comemorações dos 110 anos da empresa.

Em 28 de junho de 2016, o presidente Michel Temer compareceu em Ortigueira, município próximo a Monte Alegre, para a inauguração oficial da Unidade Puma da Klabin, de celulose.

Aervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



Monte Alegre, fevereiro de 1980, inauguração da máquina de papel Samuel Klabin: o presidente Figueiredo e o conselheiro Miguel Lafer descerram a placa comemorativa.

Aervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



O presidente Luiz Inácio Lula da Silva visitou Monte Alegre em abril de 2009.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Ortigueira, Paraná, final de junho de 2016:
o presidente Michel Temer na Klabin.

MORTE DE GETÚLIO

Rio de Janeiro, Palácio do Catete, 24 de agosto de 1954. Dezenove meses depois da visita a Monte Alegre, pressionado política e militarmente, alvo de acusações graves, deprimido por decepção com membros de sua equipe e com o núcleo afetivo mais próximo, inclusive familiar, Vargas opta por servir ao Brasil com a própria morte. Suicida-se com um tiro no coração pouco depois das oito horas da manhã de 24 de agosto de 1954. “Eu vos dei a minha vida. Agora vos ofereço a minha morte. Nada receio. Serenamente dou o primeiro passo no caminho da eternidade e saio da vida para entrar na história.” Tancredo Neves, 44 anos, ministro da Justiça, testemunhou o final da agonia do presidente:

Nesse momento, nós ouvimos o estampido de um tiro e de imediato entrou em nossa sala [no Palácio do Catete, Rio de Janeiro] o coronel Dornelles,

Hélio Dornelles, que estava servindo de ajudante de ordens do presidente naquele dia, já dizendo: “O presidente suicidou-se”. Então subimos imediatamente pelo elevador interno e chegamos ao quarto em que estava o presidente. Ele estava realmente com meio corpo para fora da cama, um borbulhão de sangue saindo pelo coração. Segurou ainda a minha mão, quando Alzira e eu colocamos o seu corpo no leito. Procuramos acomodá-lo para lhe dar mais conforto e ele, ainda vivo, lançou um olhar assim... circunvagante, procurando alguém, até que, em certo momento, ele identificou Alzira e nela se fixou e aí ele morreu. Esse é sem dúvida o instante de maior emoção da minha vida pública.²²⁸

Talvez o derradeiro e decisivo lance do engenhoso estrategista político? Contragolpe fulminante: perde a vida, mas derrota os inimigos. O povo, que em grande parte já admitia sua deposição, volta-se contra seus adversários e detratores. Instantaneamente, expoentes da guerra a Getúlio – como o radical líder udenista Carlos Lacerda, grande orador, voraz pretendente à presidência da República, temido demolidor político – tornam-se vilões. Os golpistas recuam. Mas a jovem e precária democracia continua em risco. Coisas da guerra política interna, combinadas com os reflexos da Guerra Fria.

O gesto, a demonstração de amor ao país, o sangue derramado, o grande número de seguidores e sua bela, célebre e trágica carta-testamento [“Nada mais vos posso dar, a não ser o meu sangue.”] contribuem para eternizar seu nome e seus feitos na memória nacional.

Getúlio Vargas sobreviverá como referência histórica de brasilidade, espírito público e preocupação social. Como personagem complexa, forte e dramática. Como estrategista político hábil, sagaz, polêmico, carismático e pragmático. Como estadista e mito, como herói e mártir. E, ainda, como instigante enigma.

Como reagiu Wolff Klabin ao drama do velho amigo? Celso Lafer, em julho de 2001:

No dia 24 de agosto de 1954 Wolff e Rose encontravam-se em São Paulo e foram visitar de manhã, antes de voltar para o Rio de Janeiro, os meus pais, que estavam se mudando para a casa na qual até hoje vive minha mãe.

A conversa girou, inevitavelmente, em torno do suicídio de Getúlio, que tinha acabado de ocorrer. Mencionei a Wolff que, nos dias anteriores, o clima na minha escola, entre os estudantes do ginásio, era de marcada hostilidade ao presidente. Wolff falou pouco, mas deixou claro, para o menino de 13 anos que eu era, a sua dor diante da tragédia, a sua solidariedade em relação a Getúlio, tragado pela fúria implacável do combate político. Foi a minha primeira lição sobre a dimensão abissal que está sempre presente em quem se aventura na vida pública.²²⁹

INSTABILIDADE

Guerra Fria soprando forte de fora, sonhos de poder e rivalidades internas brotando da história. Segue-se novo período de forte instabilidade política e dificuldades econômicas, inclusive pressões inflacionárias.

Morto Getúlio, começa o governo conservador de Café Filho e intensifica-se a disputa presidencial. Em 3 de outubro de 1955, a vitória quase milagrosa de Juscelino Kubitschek, com 36% dos votos, seguida de manobras golpistas, abortadas pelo contragolpe preventivo de 11 de novembro de 1955, liderado pelo ministro da Guerra, o disciplinado, legalista e determinado general Teixeira Lott, que, com força militar, garantiu a posse do presidente eleito.

De 24 agosto de 1954 a 31 de janeiro de 1956, o país teve cinco presidentes da República: Vargas, Café Filho, Carlos Luz, Nereu Ramos e Kubitschek.

O Brasil estava assim. Ninguém esperava anos dourados.

Capítulo 26

Era JK

Candidato preferido pelo saudoso presidente Vargas, Kubitschek é empossado em 31 de janeiro de 1956, com a nação em estado de sítio.

Apesar do auge da Guerra Fria, faz um governo democrático e desenvolvimentista. Mudança de mentalidades, modernização, reinvenção do país. Comanda as mais sólidas, amplas e profundas mudanças estruturais da história nacional. Formula e cumpre audacioso projeto de desenvolvimento: o célebre Programa de Metas, compreendendo 30 metas setoriais e a meta-síntese Brasília, capital construída em 42 meses no sertão de Goiás.^{xcvii}

Realiza investimentos maciços em energia, transportes, alimentação e educação, indústria de base. Promove a integração nacional, a ocupação e o crescimento do interior. Implanta a indústria automotiva, faz grandes hidrelétricas e mais de 20 mil quilômetros de rodovias. No quinquênio 1956-1961, a economia cresce quase 50% reais. O nível de emprego também muda de escala. Há intenso florescimento das artes. Com o cinema novo, a poesia concreta, a bossa nova, a literatura, o teatro, as artes plásticas, a arquitetura modernista e mais. O país crescia e aparecia, impressionava no

^{xcvii} Guardadas as devidas proporções e tendo em conta a distinta natureza dos dois empreendimentos, a implantação do complexo de Monte Alegre no sertão do Tibagi lembra a impressionante epopeia da construção de Brasília no ermo goiano. Nos dois projetos, tratava-se de fazer tudo aceleradamente, em meio ao vazio, urgentemente, sob enorme pressão, alto risco e condições adversas. E ambos foram bem-sucedidos.

exterior. Apesar do ameaçador assanhamento da inflação, parecia finalmente dar certo. Anos Dourados.

Armando Klabin, em 24 de junho de 2013: “As raízes mineiras de minha mãe, nascida em Belo Horizonte, foram importantes no relacionamento de nossa família com Juscelino”.²³⁰

Com Juscelino, os Klabin-Lafer voltaram a ter um amigo na presidência da República.

MINISTRO DE JK

Reeleito deputado federal em 1958, Horácio Lafer torna-se vice-líder da maioria na Câmara dos Deputados, homem de confiança do presidente Kubitschek (1956-1961). Em 1959, é o relator da matéria relativa ao rompimento do governo JK com o Fundo Monetário Internacional (FMI). Concluiu que a excessiva ortodoxia daquela instituição era incompatível com a execução do célebre Programa de Metas, já em fase avançada.

Nomeado ministro das Relações Exteriores em 30 de agosto de 1959, deixou marcas relevantes. Manteve posicionamento desenvolvimentista e favorável à participação do capital estrangeiro. Além de contar com a amizade e confiança do presidente, chegou credenciado por longa e intensa experiência política, pelo domínio dos temas relativos à economia brasileira e às relações internacionais, inclusive as econômicas.

Ele contribuiu objetivamente para o sucesso do Programa de Metas. Criou a Comissão de Coordenação de Política Econômica Exterior; atendeu a expansão e a diversificação do comércio exterior; trabalhou pelo restabelecimento de relações comerciais com a União Soviética; lutou pela integração econômica da América Latina, inclusive com a criação da Associação Latino-Americana de Livre Comércio (Alalc); promoveu forte aproximação comercial com a Argentina; transformou em propostas objetivas o projeto da Operação Pan-Americana idealizado por Kubitschek e equipe, mais tarde transformada pelo governo Kennedy na Aliança para o Progresso. Fato pouco lembrado é que ao presidir os trabalhos da VII Reunião dos Chanceleres Americanos, em agosto de

1960, em São José, Costa Rica, empenhou-se em evitar que a Organização dos Estados Americanos (OEA) expulsasse Cuba, o que acabou acontecendo em 1962.

De novo Roberto Campos, agora referindo-se ao declínio da influência de Augusto Frederico Schmidt – amigo íntimo do presidente Kubitschek –, que, a seu ver, comandava uma diplomacia paralela: “O ocaso da influência schmidtiana só viria a ocorrer a partir do momento em que Horácio Lafer, personalidade mais forte, passou a gerir a política externa”. Não deve ter sido fácil. Havia densa amizade e intensa convivência entre Juscelino e o poeta. O próprio Campos lembra curioso telegrama de protesto que Schmidt enviou de Washington, quando soube da nomeação de Lucas Lopes para o Ministério da Fazenda em 1958: “Ai! Ai! Ai!, Schmidt”.²³¹

Ministro Lafer: homem de ideias, homem de ação, homem de cultura. O jurista Aliomar Baleeiro, colega na Constituinte de 1946, era encantado com sua elegância e bom gosto:

Lafer cultivava a aparência de uma maneira brilhante. Estava sempre admiravelmente bem-vestido, e já me referi à variedade de suas gravatas, ao seu *aplomb*. Olhei e vi um homem bonito, alto, cabelos castanho-claros, quase louros, impecavelmente vestido, com uma bela gravata, que variava todos os dias, tendo ao centro espetada uma pérola. Um cavalheiro de maneiras impecáveis. E vi seu modo compassado de falar, a pronúncia carregada no “x”, que dizia “ecs”: “ecs” líder etc.

PAPEL DA KLABIN

A meta nº 24 do Programa de Metas era ambiciosa: aumentar a produção de celulose de 90 mil para 260 mil toneladas, e de papel-jornal de 40 mil para 130 mil toneladas, entre 1956 e 1960.

Ou seja: quase triplicação da produção de celulose e de papel-jornal em apenas cinco anos. Até o final de 1960. O capital privado aportaria 80% dos investimentos necessários.

Em 1959, a indústria nacional já atendia satisfatoriamente à demanda interna de papéis de menor qualidade e pastas de celulose. Mas o governo reconheceu que havia superestimado a meta 24, sobretudo quanto à produção de papel-jornal.

Na Klabin, a Era JK coincidiu com a expansão e a plena consolidação de Monte Alegre e, também, com a construção da moderna unidade de papelão ondulado de Del Castilho, no Rio de Janeiro, inaugurada em 1955. Outro destaque, como se verá, foi o início do equacionamento e das providências relativas ao chamado Projeto II: implantação de nova e grande unidade integrada de papel e celulose em Santa Catarina, a futura Papel e Celulose Catarinense, que entrará em operação na segunda metade dos anos 1960.

As duas décadas seguintes vão trazer grandes mudanças e avanços no setor de papel e celulose do país. Apesar de incluírem períodos politicamente conturbados, como o que se seguiu à renúncia do presidente Jânio Quadros [25 de agosto de 1961] e o que precedeu a instauração do regime autoritário de 1964, a indústria nacional cresceu, consolidou-se e atraiu expressivos investimentos diretos estrangeiros.

Capítulo 27

A força da terra

Se o gênio da lâmpada tivesse surgido em sua mocidade e lhe pedisse um único desejo para satisfazer, certamente Wolff teria pedido uma fazenda para administrar e nela viver.

É assim que os escritores Cony e Lamarão destacam o amor de Wolff Klabin pela terra e pela vida no campo.

Toda a família confirma: trabalhar com a terra foi forte paixão dele. Mesmo com a cabeça e o coração concentrados na Klabin, conseguiu tempo para plantar 400 alqueires de cereais em Angatuba, São Paulo. E, ainda, formar o cafezal de três milhões de pés no norte do Espírito Santo. Desde o início dos investimentos em Monte Alegre, estimulava a produção horti-frutigranjeira local, inclusive a de subsistência, para abastecer a população dos núcleos em formação. E, principalmente, não tirava os olhos e a cabeça do florestamento e do reflorestamento. Dizem que sabia tudo sobre as araucárias.

Desde o início dos anos 1940, Wolff mostrava curiosidade e interesse na Marcha para o Oeste promovida pelo governo Vargas. Um projeto de ocupação e desenvolvimento do interior do Brasil que, segundo o próprio Vargas, incorporou “o verdadeiro sentido de brasilidade”. Era esperança de solução para os infortúnios do país. Mais de 90% da população habitavam menos de um terço do território. Desde o Descobrimento, em 1500, a tendência era de forte concentração no litoral. As regiões Norte e Centro-Oeste eram quase vazios econômicos e demográficos. Quase desconhecidas, eram carentes de tudo. A começar de estradas.

Mediante o Decreto-Lei 5.878, de 4 de outubro de 1943, Vargas cria a Fundação Brasil Central. Nomeia João Alberto Lins de Barros presidente e Wolff Klabin conselheiro. Com boa visão de futuro, sempre atento a oportunidades, o industrial logo toma consciência do elevado potencial econômico, especialmente agropecuário, do Centro-Oeste.

Assim, em sua década final de vida, mesmo parcialmente limitado pela doença cardíaca, ele encontrou motivação e energia para envolver-se num grande projeto no Pantanal Mato-Grossense. Nada menos do que a The Miranda Estancia Company Limited, empresa criada na Inglaterra em 1912, autorizada a operar no Brasil em setembro do mesmo ano, no município de Miranda, distante 200 quilômetros de Campo Grande, capital do atual Mato Grosso do Sul. Surpreendente inserção do avançado capitalismo londrino no vasto e remoto interior brasileiro. Uma propriedade de mais de 225 mil hectares, na região banhada pelos rios Miranda e Aquidauana. Objetivo principal: criação e venda de gado de corte e comercialização de madeiras.

Do escritor Abílio Leite de Barros em texto de 1999:

Miranda Estancia, fundada pelos ingleses em 1912, no governo de Hermes da Fonseca, e “nacionalizada” por Getúlio Vargas em 1952, foi uma fazenda *sui generis*: tão diferente que poderosos súditos do Império Britânico terminaram vendendo o grandioso empreendimento pecuário para empresários brasileiros do eixo Rio–São Paulo e para um destemido major da Aeronáutica, Alfredo Ellis Netto, os quais se tornaram, ao longo dos anos, gente pantaneira.²³²

De fato. Não foi apenas Wolff Klabin que se curvou à força da terra e do esplendor ambiental pantaneiro. A partir de 1947, vários outros empresários brasileiros começaram a se interessar pela região.

Transcrição de parte de curiosa carta de 22 de maio de 1951, enviada do Rio de Janeiro a Paris por Paulo Rapaport à cunhada Ema Gordon Klabin, então sócia-gerente da Klabin Irmãos:

Ficamos 25 dias sem a menor notícia e isto, sabendo que V. estava andando “cross country” pela Sicília, onde os bandidos carregam às vezes

Arquivo Cezar Benevides. Autoria: Paulo Roberto Silvério Pereira. Cortesia de Roberto Klabin.



Divisão da antiga Miranda Estância.

os sacos de correio assim como também os destinatários e destinatárias para as montanhas a fim de exigir resgaste. Mas agora, sabendo V. hospedada no velho e encantador Meurice, dentro da cidade de dois mil anos, onde o assalto à bolsa do próximo é feito de outras maneiras, podemos archivar este assunto. [...] Estive com o Joaquim Monteiro em Matto Grosso (entre Aquidauana e Corumbá) para ver e examinar a “Miranda Estancia Comp.”, a grande fazenda de pecuária cuja compra o Olavo Egídio havia negociado no ano passado em Londres com os ingleses aos quaes ela pertencia desde 1911. A firma KIC tem doze por cento, os outros sócios são: Monteiro Aranha, família Gastão Vidigal e José Willemsens.²³³

Em janeiro de 1952, a fazenda passa a chamar-se Miranda Estância S.A. Agropecuária. Além de Wolff, que representou a Klabin Irmãos & Cia. na primeira compra, entraram no negócio: Luiz Pontes Bueno, Gastão Eduardo Bueno Vidigal, Joaquim Monteiro de Carvalho, Olavo Egídio de Souza Aranha, Alfredo Ellis Netto, José Willemsens, José Bento Ribeiro Dantas, Paulo Willemsens, João de Miranda, Bjarne Bugga, Otavio Willemsens e Joaquim Lebre Netto.

Em 1974, os Klabin-Lafer já estão presentes em toda a Miranda Estância. Armando Klabin: “A Klabin se interessou em comprar a participação dos demais sócios porque havia um sentimento da propriedade rural como lastro econômico significativo. Uma reserva técnica importante para uma empresa como a nossa, essencialmente industrial”. Ele explica que seu pai, Wolff, foi a grande inspiração. Tudo começou com ele. Tinha a atenção muito voltada para a natureza, a terra. As árvores, a paisagem, a agricultura, a pecuária, os cavalos, tudo.

Inicialmente, a supervisão da Miranda ficou com Samuel Klabin e Armando Klabin. A equipe era ótima. Parte havia colaborado na fazenda de café do Espírito Santo. Como Tiago Ferreira da Cunha e seu auxiliar Homeero Freitas, ambos agrônomos. O administrador-geral era o gaúcho Ito Pinto Menezes, homem de confiança da Klabin.

Todos os sócios esperavam que o negócio fosse bastante rentável. Mas logo descobriram que não dava lucro algum. Desapontados, resolveram vendê-la. Procuraram possíveis compradores. Mas nenhum quis ou pôde pagar o preço pedido. Foi então que Armando sugeriu a divisão. Palavra para ele:

– *Aí surgiu uma figura importantíssima: o doutor Euclides Farias, grande agrimensor. Ele fez uma divisão em nove, baseada no valor geodésico-econômico. Pesou, acima de tudo, o valor econômico de cada gleba, considerando fatores como áreas inundáveis e outros. A Miranda é uma “Mesopotâmia”. Está situada entre os rios Aquidauana e Miranda. Quando eles transbordam, inundam cerca de dois terços dela.*

– Armando, apesar de belíssimas, as fazendas ficam muito longe, não são lucrativas, dão muita despesa e um trabalhão danado. Por que, então, mantê-las? Paixão?

– *Para quem gosta, é muito compensador! Mas a operação, em si, não é lucrativa. Se a gente consegue empatar, já está bom.*

– E como reserva de valor?

– *Trata-se uma reserva técnica importante. O dinheiro que ganhamos lá é com a valorização real da propriedade.*²³⁴

Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, conselheiro da Klabin, participou ativamente da divisão, que considera marcante e pitoresca. Envolveu 150 mil cabeças de gado. Ele guarda fotos da época. “Foi um verdadeiro faroeste! Uma divisão muito bruta, muito difícil, áreas enormes, áreas molhadas. E tinha todo tipo de perfil de gente lá dentro. Pessoas do bem, pessoas do mal, as que queriam comprar o gado de quem não queria ficar.”

Ele lembra que a fazenda já foi uma unidade de negócios da Klabin Irmãos. Tinha um conselho de administração, presidido por Samuel Klabin. “Meu pai, Paulo Sergio Coutinho Galvão, casado com Graziela Lafer Galvão, filha de Horácio Lafer, era membro.”

– O que mais marcou a atuação de seu pai na Klabin?

– *Ele era formado em administração de empresas. Na Klabin, sempre defendeu a profissionalização. Acreditava – e nos ensinou – que o patrimônio familiar seria preservado por intermédio de profissionais competentes, sempre com a orientação da família. Não aprovava a operação do negócio pela própria família. Achava que esse modelo estava esgotado desde a geração de meus avós. Era uma pessoa de extraordinário bom senso. Mantinha certa distância da companhia.*

– Por quê?

– *Genro de Horácio Lafer, ele queria ter também uma vida própria, seus negócios individuais. Era pecuarista, tinha negócios imobiliários. Foi um homem do mercado de capitais. Trabalhou no grupo Moreira Salles, área de investimentos. E também, durante longo tempo, no Banco Mercantil de São Paulo, na equipe do doutor Gastão Vidigal, seu amigo e padrinho de casamento. Meu pai participou muito na Miranda, área do agronegócio. Era muito próximo ao Armando Klabin e ao Samuel Klabin.*²³⁵

– Como a Miranda é vista na família?

– Há um grande carinho por tudo aquilo. É parte da história da Klabin. Mas hoje, como negócio, não entraríamos. Além de fora do escopo, apresenta baixa rentabilidade. Agora, por ser no Pantanal, tem um grande chamativo, que é a sustentabilidade.

– Como é isso?

– É por aí que o Israel Klabin, o Roberto Klabin e todos nós nos envolvemos. Por exemplo: eu tenho na minha fazenda o Projeto Arara-Azul. E estou fazendo o da onça-pintada com coleira. Hoje, um pouco dos genes da Klabin estão lá, dos familiares: crescer ou crescer, com preservação.

– Boas lembranças?

– Começou como um paraíso para a criança e o jovem. Depois, também como uma empresa de Klabin Irmãos. Quer dizer: tinha um viés de entretenimento e outro empresarial. E lá existem muitas raízes de amizades e lembranças que perduram nos laços da família até hoje.

– A Miranda é um caso de amor?

– Muito! Porque, de dinheiro, é péssima.²³⁶

Com a morte de Samuel Klabin, em 17 de março de 1979, coube a Armando Klabin sucedê-lo na presidência da Miranda. Passou a acompanhar tudo ainda mais de perto. Cuidava da gestão, do planejamento, da operação, das articulações.

Em março de 1984, nasce o primeiro termo de divisão do patrimônio, envolvendo uma área de 225.785 hectares.²³⁷

Mediante sorteio, a propriedade foi repartida em três glebas, cada qual dividida em três subglebas. O documento foi assinado por 16 herdeiros. O protocolo definitivo da cisão saiu em março de 1985. As terras em volta da sede e suas principais benfeitorias foram atribuídas a Roberto Klabin. Israel, Daniel e Armando construíram casas e recuperaram instalações. Os titulares das demais glebas também desenvolveram projetos compatíveis com o mundo pantaneiro.

Ainda em 1984, a sociedade anônima foi substituída por diversas empresas agropecuárias autônomas. A atividade principal, pecuária extensiva em larga escala, permaneceu. O foco é na cria, recria e engorda de gado nelore.

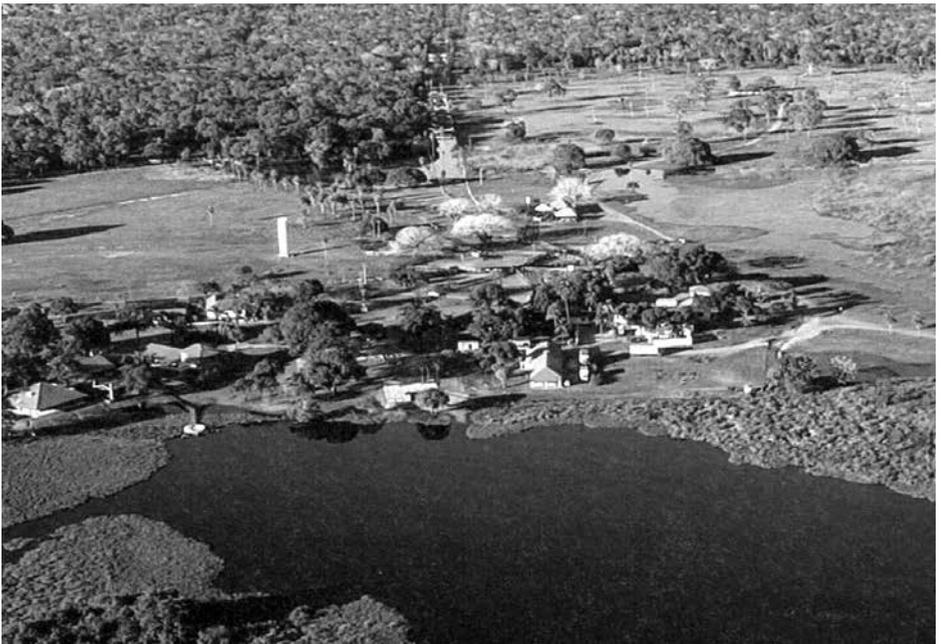
USO DA TERRA

“De meu pai, recebi o direito de herdar uma parte da antiga Estância Miranda, que foi por mim transformada em Estância Caiman.”

Roberto Luiz Leme Klabin, empresário e ambientalista, teve sorte na divisão da Miranda. Recebeu a região da sede e uma parte junto ao rio Aquidauana.

Nome nacional, fundador de organizações não governamentais ambientalistas, como a prestigiosa e atuante Fundação SOS Mata Atlântica, que presidiu, ele queria experimentar um novo modelo de uso da terra. Algo inovador, diferente, sustentável. E não apenas mais uma fazenda de pecuária extensiva entre tantas outras lá existentes havia mais de 200 anos.

Conhecia e frequentava a área desde criança. “Eu já amava tudo o que podia ser considerado como vida no Pantanal, menos os mosquitos.” Sabia que a divisão iria beneficiar economicamente a região, pouco ocupada. Que



Autoria: Thiago R. A. Duarte. Cortesia de Roberto Klabin.

Miranda-MS, 2013, a nova sede da Caiman.

surgiriam novos empreendimentos. Mas sabia também que, em contrapartida, a pressão sobre o ambiente natural aumentaria, trazendo prejuízos para a fauna, a flora e a paisagem natural.

Resolveu, então, desenvolver atividades que, combinadas, aumentassem o uso e o retorno social, ambiental e econômico da terra. Criou uma reserva particular de 5.600 hectares, depois transformada em reserva particular do patrimônio natural, que dá vazão a uma série de visitas científicas. Idealizou e implantou a Pousada Caiman, pioneira do turismo ecológico, depois rebatizada de Refúgio Ecológico Caiman.

Afinal, fazia sentido pensar que uma região tão biologicamente importante para o mundo, agora com uma pequena amostra preservada e com infraestrutura adequada, iria atrair visitantes do Brasil e do exterior para apreciar a natureza e conhecer a cultura da pecuária extensiva pantaneira.²³⁸

Capitaneado pela cientista Neiva Guedes, germinou, em 1994, o Projeto Arara-Azul. A espécie, rara, estava ameaçada de desaparecer do Pantanal, devido à falta de alimento, dificuldades de reprodução relacionada à escassez de ninhos e tráfico ilegal. Em 1998, a doutora Neiva contabilizou apenas 40 indivíduos. Proporcionando um ambiente protegido e muitos ninhos artificiais e naturais, a Caiman tornou-se centro importante de reprodução e preservação das araras-azuis. No final de 2015, foram contadas mais de quatrocentas. Grande vitória, belíssima atração.

Outra iniciativa em curso na Caiman é o Projeto Onçafari, inspirado nos safáris para observação de leopardos na Reserva Sabi Sands, na África do Sul. Foi apresentado à Caiman por Mario Haberfeld. Estará completo quando houver quase certeza de que, em cada safári realizado, será avistada pelo menos uma onça.

A sobrevivência da fera, que ocupa o topo da cadeia alimentar, depende da presença e quantidade de outros bichos. Roberto Klabin: “Nas regiões onde a natureza foi mais castigada com as ações humanas, a onça, de passagem pelo lugar, não encontrando alimento, vai atacar o gado e ser exterminada”.

O principal desafio do Onçafari é aprofundar e ampliar o conhecimento sobre as onças e os seus hábitos, para depois aplicá-lo nas fazendas



Acervo Roberto Klabin.

Caiman, Natal de 2001: Maria Angela, Fernando Henrique Cardoso, Ruth Cardoso e Roberto Klabin.

pantaneiras que só exploram a pecuária extensiva. O principal propósito é agregar valor ao animal, de modo que ele valha mais vivo do que morto.^{xcviii}

PARAÍSO

Destacam os historiadores Cezar Benevides e Nanci Leonzo, que contaram e documentaram a história da pantaneira Miranda, que hoje turistas do mundo inteiro cruzam aquelas terras em busca do “paraíso ecológico”. Atravessam, por exemplo, a ponte da Baía, edificada pelos britânicos, e ficam impressionados com a quantidade de jacarés que circulam nas proximidades

^{xcviii} Roberto Klabin e Maria Angela, sua mulher, decidiram constituir o Instituto Maria Angela e Roberto Klabin (Imark), para preservar 20 mil dos 52 mil hectares da Caiman, visando à proteção cultural e do meio ambiente e a “manter vivas as memórias da nossa família em um lugar que tanto amamos”.

da Caiman. A paisagem, belíssima, inclui vasta quantidade e variedade de pássaros de diferentes cores e matizes.²³⁹

Os mesmos historiadores, depois de 20 anos de pesquisa, concluíram que em qualquer relação que se estabeleça entre áreas produtivas, inexploradas, preservadas e de infraestrutura nas fazendas Damaro, Estância Miranda, Sete, Novo Horizonte, Santa Delfina, São Pedro e Refúgio Ecológico Caiman o denominador comum é a preservação da natureza indomável do Pantanal.²⁴⁰

SUSTENTABILIDADE

Hoje há consciência da importância e vulnerabilidade do Pantanal como sistema ecológico. Grande parte da biodiversidade está preservada. A área do ambientalista Israel Klabin, por exemplo, a Fazenda Sete, de 50 mil hectares, a cerca de 60 quilômetros da cidade de Miranda, pratica regras ambientais rigorosas. “Não há conflito entre sustentabilidade ambiental e crescimento econômico”, explica Israel.

O total da área pertencente à família Klabin-Lafer é da ordem de 226 mil hectares. As distâncias são grandes. Há estradas de terra, muitas intransitáveis no período das chuvas e alagamentos. É comum o uso de pequenos aviões de apoio.^{xcix}

No Pantanal, muitos temem mais as cobras do que as onças. As serpentes são abundantes, várias extremamente peçonhentas. Já assustaram o próprio Israel Klabin dentro de casa. Em depoimento de 6 de julho de 1993, ele falou sobre elas aos pesquisadores Cezar Benevides e Nanci Leonzo: “Conforme comprovou Olga Ellis, quando a casa foi derrubada os operários encontraram nas suas fundações um grande ninho de cobras”.²⁴¹

Desde o tempo dos ingleses a Miranda recebe celebridades. Assim, muito provavelmente, dormiram junto a esse ninho de serpentes diversas figuras gradas da vida brasileira e internacional. Até Theodore H. Roosevelt, presidente dos Estados Unidos de 1901 a 1909, andou por lá no final de

^{xcix} Destaca-se o Cessna 182 Skylane, monomotor de alto desempenho, quatro lugares, asa alta. Funciona como uma espécie de jipe aéreo, pau para toda obra.

1913. Foi na fase inicial da longa e penosa expedição científica Roosevelt-Rondon, que, focada principalmente na pesquisa da flora e da fauna da Amazônia, terminou em 1914. Ela percorreu a selva coletando material depois encaminhado ao Museu Americano de História Natural.

Com a construção de novas residências, a partir de 1956, a bela e reservada Miranda tornou-se mais acolhedora e segura. E as celebridades continuaram vindo. Na Semana Santa de 1961, o presidente Jânio da Silva Quadros ficou quatro dias, embevecido com a beleza e diversidade da flora e da fauna e, curiosamente, também com o jipe DKW-Vemag Candango que o serviu. Os príncipes espanhóis dom Afonso e dom Ataulfo vieram depois. Em agosto de 2000, foi a vez do primeiro-ministro português António Guterres e do presidente Fernando Henrique Cardoso.⁶

HARRY OF WALES

Em março de 2012, chegou a Miranda, cercado da discrição possível, o príncipe britânico Harry of Wales, de 27 anos, filho dos príncipes Diana e Charles.

Foi recebido por Daniel Klabin–Maria Izabel [Bebel] e dois de seus filhos, Rose e David, na Fazenda Damaro, de 41 mil hectares. A palavra Damaro foi criada a partir das duas letras iniciais dos nomes dos três filhos do casal: David, Amanda e Rose. Eles tinham então três netos: Aya Klabin Lucato, filha de Rose; e Emma e Max Klabin Tkacz, filhos de Amanda.

Harry e comitiva hospedaram-se na confortável casa construída pelo casal, que guarda harmonia com a natureza pantaneira. Foi decorada por Bebel com tato e bom gosto. Estavam também lá Lady Catherine Manning, Amina Harris, Jamie Lowther-Pinkerton, Chris Tarr, Rose Klabin e David Klabin.

Tradução livre de trecho da carta de recepção de Daniel Klabin ao príncipe Harry, datada de 12 de março de 2012:

⁶ Fernando Henrique Cardoso, em setembro de 2011: “Ver Israel falando das águas e dos bichos do Pantanal – sobretudo para os que podem ter a ventura que eu tive de estar com ele na região – indica que seu gosto pela natureza pertence ao berço mais remoto de sua existência” (Prefácio de *A urgência do presente*, *op. cit.*, p. xii).

Estamos gratos por sua visita a nossa terra aqui no Pantanal, onde a natureza, com todas as suas forças, encontra-se com o ser humano. O inesperado sempre ocorre em toda visita que fazemos a este lugar. A natureza se apresenta de diversas maneiras. Às vezes é suave e receptiva, outras é arrogante e agressiva. Esperamos que você goste daqui e, como nós, sinta a sensação de imersão no passado, onde se encontra a gênese de tudo nesta parte do mundo. Gostaríamos de preservar este pequeno pedaço de céu como uma memória viva para as futuras gerações. Estamos profundamente honrados com sua presença entre nós e tudo que ela representa.^{ci}

Foram dias bem intensos e diferentes para o ruivo caçula de Lady Di e Charles. Ele gostou do churrasco pantaneiro. Pescou um dourado grande, pintados e pacus. Cavalgou, andou de moto, fez ecoturismo, admirou a paisagem, a flora exuberante, a fauna diversificada. Desde as incontáveis e belíssimas aves aos feios e assustadores jacarés. Encantou-se, acima de tudo, com as águas, tantas águas. Foi ao Barranco, pedaço de paraíso à margem do rio Miranda.

Eufórico com o show da natureza, sua alteza real movimentou-se até a exaustão. Quis conhecer tudo, viver na plenitude o privilégio da imersão no mágico Pantanal.

Na véspera da partida, Daniel e Bebel ofereceram um jantar especial. Participaram Armando Klabin e os filhos José Klabin e Bernardo Klabin.

Dia seguinte, começo da viagem de volta a Londres. Harry deixou carinhosa mensagem manuscrita no livro de visitantes da Fazenda Damaro. Tradução livre de alguns fragmentos:

^{ci} *We are grateful for such gracious visit to our land in Pantanal, where Nature, in all its might, meets with the human being. The unexpected always occurs in every visit we make to this place. Nature presents itself in diverse ways; at times it is tender and welcoming; at other times it is arrogant and aggressive. We hope that you like it here and, just like us, that you feel this sensation of immersion in the past, where is the genesis of everything in this part of the world. We would like to preserve this little piece of Heaven as a living memory for the future generations. We are deeply honoured with your presence amongst us and everything it represents.*



Acervo Daniel Klabin.

David Klabin e o príncipe Harry aprontando na cozinha da Fazenda Damaro.



Acervo Daniel Klabin.

Almoço pronto, todos à mesa. A partir da esquerda: Amina Harris, Daniel Klabin, príncipe Harry, Bebel Klabin, David Klabin, Jamie Lowther-Pinkerton e Rose Klabin.

Para minha família brasileira! Muito obrigado pelos dias maravilhosos aqui na sua bela casa. Que lugar! [...] Espero visitá-los de novo, em breve, e, obviamente, ficarei em contato do outro lado do oceano Atlântico! O Pantanal é um lugar muito especial. [...] Com amor, Harry (Harry Wales, UK!).^{cii}

Voo de 50 minutos até Campo Grande, num pequeno avião. Extenuado, Harry dormiu profundamente logo depois de embarcar. Só acordou na hora do pouso, contou o piloto. “O príncipe é reservado, mas muito simpático.”

Na passagem pelo aeroporto, muita estridência e alegria. Principalmente de garotas em busca de autógrafa ou apenas tentando ver de perto um jovem e bonito príncipe de verdade.

Rio de Janeiro, 7 de dezembro de 2016, trechos de diálogo com David Klabin:

- Como nasceu seu relacionamento com o príncipe Harry?
- *Por intermédio de Sir David Manning, que foi seu mentor. Na vinda do príncipe ao Brasil, em março de 2012, estivemos juntos no Rio e no Pantanal. Depois disso, ele veio mais duas vezes ao Brasil e eu estive em Londres. Sempre conversamos.*
- Como é ele?
- *Não difere muito de outras boas pessoas que a gente conhece. É bacana, muito centrado, inteligente. Interessado em causas sociais. Como todo jovem, gosta de alguma bagunça.*
- Gostou do Pantanal?
- *Adorou. Foi lá com o objetivo principal de conhecer uma das grandes reservas de água doce do mundo, talvez a maior. Harry é embaixador de algumas causas sociais iniciadas pela princesa Diana [1961-1997], mãe dele, na África, que não é tão rica em fontes hídricas. Ele ficou tocado com o que a não destruição do Pantanal pode beneficiar o mundo.*²⁴²

^{cii} *To my Brazilian family! Thank you so much for a truly wonderful few days I had in your beautiful house. What a place! [...] I really hope to visit again soon, and will obviously stay in touch from the other side of the Atlantic Ocean! The Pantanal is a very special place. [...]. With love, Harry (Harry Wales, UK!).*

DUQUE HARRY E FAMÍLIA

Em 19 de maio de 2018, o príncipe Harry casou-se com a atriz norte-americana Meghan Markle na Capela de São Jorge, em Windsor, perto de Londres. Presentes 600 convidados, a cerimônia respeitou antigos protocolos e tradições, mas incluiu delicadas inovações. Por exemplo: Meghan foi a primeira noiva a entrar sozinha num casamento real. Em vez do banquete convencional, com todos sentados à mesa, houve uma recepção mais descontraída, com liberdade para circular e conversar. A solenidade superou as expectativas, atraindo a atenção de um público de centenas de milhões mundo afora. Na pequenina – 32,2 mil habitantes em 2017 – e charmosa Windsor, mais de cem mil pessoas espremeram-se nas ruas para acompanhar.

Em 6 de maio de 2019, no The Portland Hospital, oeste de Londres, nasceu Archie Harrison Mountbatten-Windsor, oitavo bisneto da rainha Elizabeth II, sétimo na linha de sucessão ao trono, primeiro filho do agora duque de Sussex, Harry, e da duquesa Meghan. Ele assistiu ao parto. Deslumbrado com o milagre da renovação, feliz da vida, quase levitando, orgulhoso da mulher e do bebê, disse: “Tem sido a experiência mais incrível que eu poderia ter imaginado. Como qualquer mulher faz o que elas fazem está além da compreensão. Estamos ambos absolutamente emocionados e muito gratos por todo o amor e apoio de todos”.²⁴³

A amizade com os brasileiros continua viva.

Em 11 de agosto de 2019, Daniel e Bebel Klabin foram recebidos pelo príncipe William, irmão de Harry, no Palácio de Buckingham, residência oficial da monarquia britânica. O encontro incluiu agradecimento e homenagem a Sir David Manning pelos longos anos de serviços prestados ao Reino Unido.²⁴⁴

Em janeiro de 2020, Meghan e Harry renunciaram ao primeiro escalão da realeza, em busca de “uma vida mais tranquila”, independente.

ONÇA, GADO E MEIO AMBIENTE

As onças do Pantanal, tanto as pardas como as pintadas, deixaram de ser caçadas de qualquer jeito para tornarem-se estrelas livres da rica fauna da área. A

Autoria: Samuel Melin. Cortesia de Roberto Klabin.



Pantanal é lugar privilegiado de observação da natureza pela riqueza e beleza da flora, da fauna, do céu e das águas que tem.

caça ilegal ainda existe. Mas é muito menos intensa e extensa. Há maior compreensão, interesse e cuidado com sua preservação. O mero avistamento, que fascina todos os visitantes, mais ainda os estrangeiros. Especialmente os norte-americanos, europeus e asiáticos. De junho a novembro, época da seca, os bichos concentram-se nas margens dos rios e das lagoas. Muitas presas, muitas onças. É mais fácil, então, ver o mais temido felino brasileiro solto e soberano em seu habitat natural. O turismo contemplativo proporciona muita emoção.

A onça-pintada é a que mais encanta. O macho, que chega a pesar 150 quilos, pode alcançar três metros da ponta do rabo ao focinho. É o maior felino das Américas e terceiro do mundo, perdendo apenas para o tigre e o leão. Sua mordida é tão forte que as presas furam até o duríssimo casco da tartaruga. Alimentam-se de capivaras, queixadas, jacarés, macacos e outros espécimes silvestres. Mas podem atacar animais domesticados, principalmente o gado. Israel Klabin e seus irmãos chegam a perder para elas de duas a três centenas de reses por ano.

Na fazenda de Israel, as onças-pintadas costumam ser estudadas e monitoradas por cientistas, inclusive mediante a colocação de coleira com *chip* emissor de sinais em algumas. Ou seja: um colar de localização. Tudo muito bem-feito. Mas, mesmo assim, pode haver surpresas.

Rio de Janeiro, 21 de janeiro de 2013, espaço para o sociólogo e diplomata Luiz Felipe Lampreia, hábil negociador, ex-ministro das Relações Exteriores, amigo de Daniel Klabin, seu parceiro em andanças de motocicleta e na condução do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri):

– *Os vaqueiros reúnem gado num curral para examinar, vacinar etc. Há muito tempo, numa dessas situações, na fazenda do Daniel, eles perceberam que havia uma onça rondando o lugar. Ainda não estavam a par de regulamentos. Preocupados, resolveram caçá-la. Acharam, mataram, enterraram. Ela trazia um colar com chip no pescoço, que continuou emitindo sinais fortes. Aí os biólogos lá da fazenda do Israel notaram que a onça número tal não saía do lugar. Seguiram o som, acharam a cova. Situação difícil. Mas o pessoal acabou se entendendo.*^{ciii}

– Israel vê a preservação cientificamente, Lampreia?

– *Leva muito a sério. Para você ter uma ideia: ele prefere ir de carro para a fazenda, porque acha que o avião faz muito barulho, perturba os bichos, o ecossistema. É um ambientalista convicto, há décadas dedicado à causa. Uma figura excepcional. Dirige uma fundação [Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, sediada no Rio de Janeiro] que é muito respeitada, ouvida, influente.*

^{ciii} Miranda Estância, *op. cit.*, pp. 85-86: “Alguns cientistas estrangeiros se interessaram pelo estudo da ecologia do jaguar ou onça-pintada. Em julho de 1980, Peter G. Crawshaw Jr. e Howard B. Quigley estiveram na Miranda Estância para dar continuidade a um desses projetos. Durante 46 meses investigaram sete onças-pintadas da subespécie *P. o. palustris*, que prolifera do Pantanal Mato-Grossense para o Sul. Preocuparam-se em obter informações sobre os movimentos, as atividades e os hábitos alimentares desses animais”.

LAMPREIA NA MIRANDA^{civ}

De Israel Klabin, em texto de 2011: “A constatação da existência de uma força criativa no universo dá ao homem o desejo de se transformar e celebrar seu elo com a sociedade e o cosmos. Nosso organismo individual está profundamente conectado com todo o universo”. E este alerta alarmante, mas fundamentado: “Se o atual cenário *business as usual* se mantiver, as nossas vidas e as vidas de nossos netos estarão comprometidas. Isso não é futurologia, isso é ciência”.²⁴⁵

Rio de Janeiro, início de 2013, diálogo com Israel Klabin:

- Como lidar com as onças da Miranda?
- *Nós é que somos os invasores do território delas! A onça é um símbolo. O que estou fazendo é uma coisa natural. Estruturar um equilíbrio entre a nossa presença e a daqueles que são os donos do território. É mais ou menos o que o Brasil deveria fazer com relação aos índios.*
- As onças têm um significado especial para você?
- *Meu trabalho é científico. É uma relação puramente racional.*²⁴⁶

É improvável que a Miranda dos Klabin-Lafer volte a ver cenas como as relatadas pelo comandante H. Pereira da Cunha, que acompanhou o presidente Theodore Roosevelt na passagem pelo Mato Grosso, no início de 1914:

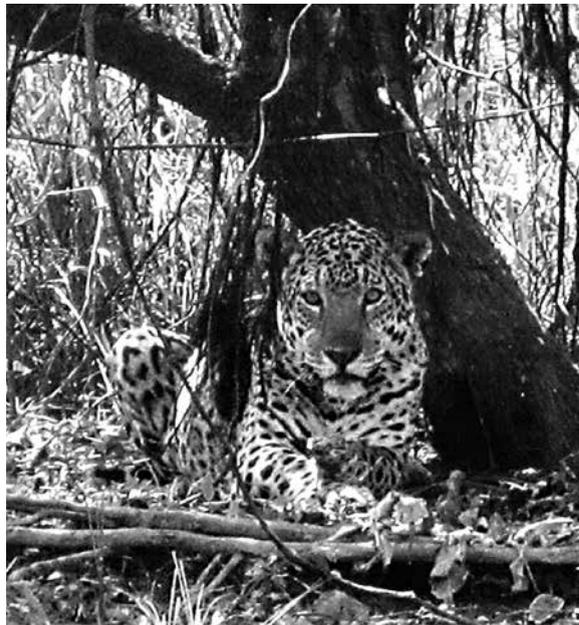
A onça, num rugido mais forte, saltara para o nosso lado. Tão violento, tão rápido foi o movimento da fera, que só a vi já de pé a menos de 2 metros de mim. A enorme boca escancarada rolando um rosnado louco, os braços abertos, as garras aguçadas, sublime de beleza e de força. Visando um lugar mortal, o coração, rápido levo a arma à cara. Não a havia ainda detonado, porém, quando ouvi um tiro que partira de trás de mim. Ao estampido, os zagaieiros partiram sobre a onça e, felizmente, havia mais de um, porque

^{civ} O talentoso, objetivo e pragmático Luiz Felipe Palmeira Lampreia morreu em fevereiro de 2016, no Rio de Janeiro. Parada cardíaca. Tinha 74 anos.



Acervo Daniel Klabin.

Onça-pintada pantaneira, maior felino das Américas: poderosa, esperta, exímia caçadora, nadadora e pescadora.



Acervo Daniel Klabin. - Autoria: Maria Izabel Catão Klabin (Bebel).

o primeiro, tendo pegado a onça muito atrás, junto ao quarto traseiro, o animal voltou-se e o teria apanhado se os outros não o tivessem secundado. Alanceada e mantida por terra por três fortes zagaieiros, dois dos quais renovaram seus golpes, mudando a zagaia para melhores pontos, a fera lutava com tanta bravura e força que a todos ia arrastando. A onça cada vez mais arrastava os zagaieiros para o mais sujo do bamburro, e eles gritavam pelo atirador, pedindo que atirasse na cabeça; aproximei-me e detonei a minha arma, por baixo da articulação do maxilar direito, em direção à nuca, e foi instantâneo o resultado.²⁴⁷

Imagine-se a reação de um ambientalista com a história e a estatura de Israel Klabin ou de Roberto Klabin se hoje visse uma execução desnecessária como essa, motivada apenas pelo prazer da caçada dita esportiva, pela mera emoção de fazê-la, pelo gosto da aventura violenta e sangrenta.

Nada se aproveitava do animal, a não ser a belíssima pele, para vender ou exibir como troféu ou tapete. Antigamente, quando não havia restrição à caça e ao comércio, era comum a venda dos couros. John Moore Alec Robinson, antigo procurador da Miranda Estância, comercializava, em seu escritório do Rio de Janeiro, pele de onça recebida dos empregados, alguns deles excelentes caçadores. As melhores valiam mais que o salário mensal deles. Robinson chegou a exportá-las, pagando impostos e tudo o mais.²⁴⁸

Palavra final para o médico e naturalista Jorge Schweizer, profundo conhecedor do Pantanal e da Miranda:

Acredito que a área da antiga Miranda Estância, a península formada pelos rios Miranda e Aquidauana, hoje propriedade de vários membros das famílias Klabin e Lafer, sempre será uma região privilegiada no nosso lindo Pantanal, pois está embutida no espírito conservacionista desses verdadeiros ecologistas.²⁴⁹

Capítulo 28

O adeus de Wolff

Centro da cidade do Rio de Janeiro, manhã de 15 de março de 1957. Wolff chega ao seu escritório na Klabin Irmãos, à avenida Rio Branco, 81, 14º andar. Manhã mansa, apenas trabalho rotineiro. Verifica a agenda, prioriza um assunto da Fazenda Miranda. Junto, atento e preocupado, o filho mais velho, Israel Klabin, de 30 anos, seu substituto eventual como sócio-gerente. Sabe que o estado de saúde do pai é delicado. Porta cardiopatia invencível pela medicina de então, tratada e acompanhada pelos doutores havia vários anos.

Resolvem almoçar no escritório. Conversa calma e agradável sobre família e negócios. Por imposição da doença, comida leve, quase sem sal, água em vez de vinho, bebida que Wolff amava e conhecia como poucos.

Subitamente, ele deita a cabeça sobre a mesa. Israel percebe que passa mal, muito mal. Aflito, tenta ajudá-lo. Ampara-o, segura suas mãos. Chama por ele, que sua frio, tem náuseas, parece sentir dor no peito. Não há tempo para coisa alguma. Vítima de colapso cardíaco, Wolff Kadischewitz Klabin já não estava ali. Tinha 65 anos.

Rio de Janeiro, janeiro de 2015, palavra para Armando Klabin:

Meu pai teve o primeiro infarto ainda novo, aos 52 anos. O tratamento era muito precário. Não havia recursos eficazes para cuidar de doenças cardíacas. Um dos procedimentos era a sangria, imagine! Outro era a colocação de filetes de algodão com álcool em pequenas cubas, que eles acendiam e punham sobre as costas do paciente para reduzir a

pressão arterial. Ele ficou doente vários anos. Sofria crises de *angina pectoris* muito fortes. Padeceu tanto com a doença cardíaca! No final, ficou muito introspectivo.^{cv}

Ainda Armando:

Certo dia, eu estava junto com ele na sala de jantar lá da casa do Cosme Velho. Ele sentia-se melhor sentado. De repente, apontou para um rapaz muito simples e robusto que estava passando na rua e me disse: “Daria tudo que tenho para ter uma saúde como a dele”.²⁵⁰

Quando Wolff partiu, Armando e seu primo Miguel Lafer visitavam a Fazenda Boa Vista, em Guapimirim, no município fluminense de Magé. Os serviços de comunicação eram precários. Só voltaram ao Rio no final da tarde. Armando, no Rio de Janeiro, em 24 de junho de 2013:

Tomei o café da manhã com ele, saí e, quando voltei, ele estava morto [pausa]. Eu me lembro de que, quando cheguei, o presidente Juscelino estava saindo da nossa casa. [...] Meu pai conviveu pouco com ele quando já era presidente da República. Pouco mais de um ano [pausa].²⁵¹

Daniel Miguel Klabin tinha 27 anos. Estava trabalhando, como administrador, na Manufatura Nacional de Porcelanas, no bairro Del Castilho, no Rio. Voltou às pressas para casa. Algumas lembranças dele:

O corpo de papai já estava sendo velado na residência do Cosme Velho. Ignorando a tragédia, Armando buzinou do seu carro, pedindo que lhe abrissem o portão. Da melhor forma possível, lhe foi dada a notícia. Mamãe passou 24 horas em vigília ao lado do corpo. Ela o acompanhou até o momento final no Cemitério Comunal Israelita, no Caju, onde foi enterrado

^{cv} Do doutor Drauzio Varella, referência médica brasileira: “A *angina (angina pectoris)* é causada pelo estreitamento das artérias que conduzem sangue ao coração. A dor é sinal de que o coração está recebendo menos sangue do que precisa. Pode ser agravada pelo estresse emocional, estômago cheio e exposição a baixas temperaturas”.

no dia 17 de março, um domingo, às 10h30. Anos mais tarde, os dois voltariam a ficar juntos, como sempre estiveram desde 1925.^{cvi}

HOMENAGENS E RECONHECIMENTO

Wolff, apesar da longa doença, vivia o auge de seu prestígio como empresário e empreendedor. A repercussão foi enorme. A imprensa do Rio, de São Paulo, do Paraná, de Santa Catarina e de Minas destacou o acontecimento. Dezenas de matérias reportaram sua trajetória e seus feitos, enaltecendo sua grandeza e sua obra.

Personalidades nacionais e estrangeiras lamentaram a perda. Assis Chateaubriand, ainda rei da imprensa brasileira, apontou um traço da finura do espírito de Wolff e da graça de seu bom gosto: adorava confiar em si e em terceiros. “Dignificava, por isso mesmo, todos os negócios dos quais participou, porque em nenhum ocorreram essas disputas intestinas que envenenam as sociedades anônimas brasileiras.”²⁵²

O escritor José Lins do Rego considerava Wolff um homem de cabeça lúcida e coração sensível, que possuía a formação moral dos pioneiros forjados de boa ética e que amou profundamente o Brasil. Disse que o país lhe deve o exemplo do homem dotado de força e coração, cuja obra não é de aventureiro que quer somente a fortuna. É que a riqueza que ele criou é a de um homem de bem que se manteve fiel às determinações dos livros sagrados.²⁵³

Transcrição de trechos de texto de homenagem e reconhecimento do poeta Augusto Frederico Schmidt, publicado em 18 de maio de 1957:

Era um homem sério, delicado, um homem que preferia agir em silêncio, trabalhar sem bulha e que sofria ao se ver centro de alusões, fossem elas as mais elogiosas. Homem de negócios, chefe de empresa dos mais atirados,

^{cvi} Rose partiu em 4 de outubro de 1973, 16 anos depois de Wolff. Seu corpo foi sepultado no Cemitério Comunal Israelita, no Caju, Rio de Janeiro, ao lado dos restos mortais do marido. Fonte da citação de Daniel Klabin: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 172.

com o instinto do interesse de seu grupo, em ninguém vi eu maior espírito público, maior compreensão de nossa realidade, maior senso do que era conveniente ao país. Sua fortuna particular não lhe servia jamais como instrumento de prazer. Nascera com uma natureza recatada e só era feliz na modéstia, apagando-se, não humilhando a pobreza da maioria com suas disponibilidades. Não tinha o gosto do luxo, mas o da simplicidade, da sobriedade, do recato em tudo. Era um homem caridoso e discreto. O que dava aos necessitados ninguém precisava saber. Não discutia, não se exaltava nas conversas, não exibia sua força, o seu poder, mas as coisas iam sempre para onde ele desejava que fossem, isto invariavelmente para benefício de todos. Tinha o amor das obras sólidas feitas para atravessar longos períodos: a sua última alegria constituiu em saber que os filhos levariam avante o que ele tornou grande e certo, e que depois dos filhos viriam os netos. Seu egoísmo se exprimia numa ambição de despojar-se de todo o egoísmo.²⁵⁴

Em julho de 2000, Celso Lafer, amigo, primo e parceiro de Wolff, recordou a oração de Schmidt na cerimônia de sepultamento. Escreveu que, no velório, a casa da Cosme Velho estava repleta de pessoas que manifestavam seu pesar, entre elas o presidente Juscelino Kubitschek. No enterro, ao lado do pai, conta, ouviu Augusto Frederico Schmidt dizer ao pé do túmulo que Wolff era um homem que amava mais servir do que ser servido. “Esta definição é provavelmente a chave de seu ser. Serviu à família, serviu à empresa, serviu a seus amigos, serviu aos necessitados, serviu aos seus concidadãos, serviu ao Brasil.”²⁵⁵

Sem Wolff, a Klabin parecia incompleta. Uma vida profissional inteira a ela dedicada. Mais de meio século. De auxiliar – ainda menor – e mascate à cúpula da empresa e idealização e equacionamento de projetos estratégicos. Referência como comerciante, industrial, articulador, nas relações públicas e com o governo. Como negociador e empreendedor.

Rio de Janeiro, outubro de 2012, fragmentos de diálogo com o escritor Carlos Heitor Cony, que pesquisou a vida e a obra de Wolff:

– O que mais impressiona você em Wolff e Horácio Lafer?



Acervo Wolff Klabin, s.d.

Wolff com os amigos Augusto Frederico Schmidt e João Cleofas.

– De um lado, a atuação do Horácio. Os contatos dele aqui dentro e lá fora. De outro, o trabalho persistente de Wolff, ali na rua do Carmo, inclusive o trabalho pequenininho, de sete da manhã até a noite. E, ao mesmo tempo, a visão de futuro que ele tinha, como, por exemplo, de comprar a fazenda no Paraná e de diversificar para a fábrica de azulejos. Considero o Horácio o intelectual do grupo, uma grande inteligência. E o Wolff o trabalho, a visão de futuro e de oportunidades.²⁵⁶

Agora São Paulo, em 2 de agosto de 2013, diálogo com Lilia Klabin Levine, conselheira da Klabin S.A., filha de Esther Klabin e Harry Levine. Ela é mãe de Regina Klabin Martins Xavier, Cristina Klabin Martins Xavier e Roberto Klabin Martins Xavier. Este, administrador

de empresas, casado com Bianca Oliveira Ranucci, com quem teve as gêmeas Angelina e Antonela, é o mais jovem membro do conselho de administração da Klabin.

– Como era o Wolff, Lilia?

– *Ele foi importante para nós. Era um workaholic. Muito carismático e muito bem relacionado. Fez tanto que acabou sendo nosso sócio. Muito bom na parte comercial. Era uma cabeça! Cada um tem suas qualidades.*

– Por que ele foi alçado à direção da empresa?

– *Pelo desempenho. Convidaram para ser sócio por puro mérito. Além de ser uma pessoa carismática e muito bem relacionada, tinha visão de negócios. O doutor Getúlio era louco por ele.*

– Como é o Wolff na sua memória?

– *Um homem fisicamente pequeno, carinhoso, que sempre me beijava na testa. Nunca no rosto. E uma pessoa extremamente simpática e capaz.*

– E Horácio Lafer?

– *Como ele fez vida pública, foi ministro duas vezes, estava sempre fora. Eu me dava muito com a Sylvia e a Graziela, filhas dele, minhas primas. Passamos a infância juntas. Tio Horácio era formidável. Muito culto, muito bacana. Wolff e ele eram grandes amigos, davam-se muito bem. Partiu do tio Horácio o convite para Wolff ser sócio.²⁵⁷*

Capítulo 29

Terceira geração

“Quando meu pai faleceu, precocemente, em março de 1957, herdei, aos 30 anos, como filho mais velho, a responsabilidade de administrar milhares de empregados. Essa experiência me deu a noção dos meus próprios limites. Minha mãe, francesa de Belo Horizonte, ensinou-me a ter vergonha de efusões, a conter emoções.”

Esse texto é de Israel Klabin, em livro de 2011.²⁵⁸

Nessa época, a Klabin Irmãos já alcançara o patamar de grande grupo brasileiro da área florestal-industrial e era destaque na produção integrada de celulose e papel. Rio de Janeiro, janeiro de 2013, trechos de diálogo com Israel:

– Como foi a transição iniciada em 1957?

– *Meu pai foi caindo, caindo, e eu fiquei junto dele. Ele morre, assumo na Klabin Irmãos, com minha visão pessoal. Mas disse ao tio Horácio: “Eu vou fazer o que o senhor quiser”. Mas ele não gostava muito de empresa. Nem ele nem eu (risos). Ele gostava de política. Mas estava sempre presente na companhia. No Rio, ele morava conosco. Tinha um quarto na nossa casa. Para mim, era como se fosse meu pai.*

– E os demais sócios-gerentes?

– *O Samuel era um homem que gostava de ficar dentro da fábrica. E as duas sócias-gerentes, filhas do Hessel, a Ema e a Eva, só queriam continuar a carreira do pai.*

– Que fez você?

– *Assumi uma série de coisas. Empenhei-me no aumento da empresa. Por exemplo: negociamos a instalação da segunda grande fábrica, em Santa Catarina, a Papel e Celulose Catarinense.*

– E quanto à organização da empresa?

– *Mantivemos a estrutura de sociedade de responsabilidade ilimitada ou solidária. Ou seja: os bens pessoais dos sócios respondem pelo passivo da empresa. Era a única empresa que era assim. Mais tarde, encontraram maneiras pelas quais, hoje, os sócios da holding Klabin Irmãos & Cia. são pessoas jurídicas.*²⁵⁹

Sua condição de sócio-gerente é registrada no contrato social da empresa em 30 de março de 1957. Compartilha a direção com Horácio Lafer, Samuel Klabin e Ema Gordon Klabin.

Cada filho recebe um terço das ações de Wolff. Tudo em família, com paz e harmonia. Daniel e Armando colaboram com Israel e a empresa.

Wolff é um modelo de *self-made man*. Nos negócios e na vida. Os três herdeiros graduaram-se em boas universidades. Rose e ele empenharam-se em prepará-los para participar da vida da empresa e do país. Israel: “Fui estudar engenharia não muito à vontade, pois meus pensamentos e ansiedades me levariam a outros caminhos. Meu pai era pragmático, orientou-me nesse sentido, e eu segui. E disso não me arrependo”.

Em São Paulo, a terceira geração vai começar a abrir as quotas de participação. Apesar de controvérsias e algumas divergências, há consenso quanto aos rumos e prioridades.

PROFISSIONALIZAÇÃO

A Klabin crescera muito, agigantara-se, tornara-se complexa. Estava presente em várias partes do país. Era agora um conglomerado empresarial. Como conduzi-la bem? Pouco a pouco, começa a formar-se no horizonte a imagem-objetivo da profissionalização dos executivos. Não seria esse o melhor caminho para o grupo ser moderno e competitivo? Afinal, eram

copiosos – e assustadores – os exemplos de grandes empresas familiares brasileiras que haviam sucumbido.^{cvi}

Síntese de Carlos Heitor Cony, biógrafo de Wolff: “Um fato importante ocorreria com a Klabin, tornando-a, uma vez mais, pioneira no meio empresarial brasileiro. Sendo notoriamente uma empresa familiar, foi a primeira a adaptar-se às regras que exigiam a profissionalização dos executivos. Ela se antecipou a outras e, apesar de ter indicado o caminho, muitas empresas resistiram à profissionalização, continuando familiares e, mais cedo ou mais tarde, apresentando problemas insanáveis e, em alguns casos, marchando para a ruína”.²⁶⁰

Em muitos casos, infelizmente.

COM AS JOIAS DO VATICANO

Rio de Janeiro, Aeroporto do Galeão, final da década de 40, cena insólita. Dois homens corpulentos, usando ternos escuros, abordam o jovem passageiro Israel Klabin, que vai estudar desenvolvimento regional no Institut d'Études Politiques de Paris. Conversam rapidamente com ele. Em seguida, fecham no seu pulso esquerdo uma alga ligada a uma bolsa por uma corrente.

Tudo começou quando o ministro da Justiça e Negócios Interiores (1947-1950) do governo Dutra, o gaúcho Adroaldo Mesquita da Costa, católico fervoroso, soube que Israel ia viajar para Paris. Muito próximo de Wolff Klabin, pediu ao amigo que o filho levasse um certo material diplomático do Vaticano para Roma.

^{cvi} No final de abril de 2015, Roberto Luiz Leme Klabin, conselheiro da Klabin S.A., descobre numa feira de antiguidades paulistana uma preciosidade de 1918: *O Estado de São Paulo*, um compêndio sobre empresas que operavam naquela época. Procura pela Klabin, acha. Garimpa outras grandes empresas familiares, encontra várias, mas leva um susto: “Fiquei espantado! Não sobrou quase nada, quase ninguém! Além da Klabin, só a Companhia Antarctica, que depois virou Ambev, e Casas Pernambucanas. Sobreviveram também o Banco do Brasil, o Banco da Cidade de Nova York, que é hoje o Citibank, e mais uma ou outra empresa. Agora, em nome de todas aquelas famílias, de todas as maiores empresas que estavam lá, em 1918, não restou quase nada”. (Fragmentos de entrevista ao autor em 8 de maio de 2015, São Paulo.)

Rio de Janeiro, 10 de outubro de 2016, lembranças de Israel:

– No dia de meu embarque, meu pai me levou para conhecer o núncio apostólico. A gente partia do Galeão. Assim que cheguei lá, vieram dois latagões e penduraram uma bolsa lacrada, pesadíssima, ligada por uma corrente a uma algema, que trancaram no meu pulso. “O senhor não se preocupe. No aeroporto de Roma, será recebido pelo pessoal do Vaticano, que cuidará de tudo.” O avião era um Constellation da Panair do Brasil, pilotado pelo príncipe dom João Maria de Orléans e Bragança, da família imperial brasileira, que ia se casar com uma princesa egípcia. Voamos para Recife, de lá para Dakar, depois Lisboa, Madri e finalmente Roma. Uma viagem de quase dois dias, acorrentado àquela coisa pesada, tentando dormir em cima daquilo, imagine.

– Como foi o desembarque?

– Assim que abriram a porta do avião, entraram quatro homens com modos de militar, todos vestidos de preto. Chamaram, bem alto: “Signor Klabin!”. Pensei: “Vou preso”. Identifiquei-me. “Nós somos do Vaticano.” Era o pessoal da guarda. Mostrei a bolsa: “Podem levar”. “Sim, mas o senhor vai conosco.” Lá fui eu para o Vaticano. Me levaram direto ao secretário-geral. Ele me abraçou: “Estamos gratíssimos! O senhor nos ajudou enormemente”. Mandou abrir a algema: “O senhor sabe o que trouxe?”. Eu não tinha a menor ideia. “As joias de uma catedral! Tivemos de retirá-las e levar para o Brasil para depois trazê-las para cá”.^{cviii}

Precaução diante de alguma ameaça ou de instabilidade política no lugar da citada catedral?

Dia seguinte, o *young Jewish boy* recebeu um convite para audiência especial com o papa Pio XII, Eugenio Pacelli. Israel compareceu, junto com

^{cviii} Chama a atenção o nome completo do príncipe dom João Maria, bisneto de dom Pedro II, piloto e oficial da Marinha e da Força Aérea Brasileira: João Maria Felipe Miguel Gabriel Rafael Gonzaga de Orléans e Bragança e Dobrzensky de Dobrzenicz. Casou-se, em 1949, com a egípcia Fatma Sherifa Ismail Hussein Chirine, que havia sido princesa de Alexandria. Seu belo e elegante *Constellation*, um quadrimotor a pistão, lembrava um golfinho. Foi fabricado pela empresa norte-americana *Lockheed* no período 1943-1958.

dez outras pessoas. Dois dias depois, voltou para ver as escavações do túmulo de São Pedro, sob a Basílica de São Pedro. Foi conduzido pelo talentoso brasileiro Deoclecio Redig de Campos, do Museu do Vaticano e adido cultural por mais de 30 anos.^{cix}

VIDA PÚBLICA

Rio de Janeiro, 14 de março de 1957, escritório da Klabin Irmãos & Cia. Israel Klabin é admitido como sócio-gerente, por doação de quota social do pai.

É denso e extenso o currículo do múltiplo Israel. Um intelectual de forte vocação pública, trajetória empresarial inovadora, ambientalista, alma de artista, escritor e poeta. Formado em engenharia civil e matemática pela Universidade do Brasil, com mestrado em matemática e química, pós-graduado em desenvolvimento regional na França.

E ASSIM NASCEU A SUDENE

De volta ao Brasil, Israel cooperou, sob a chefia do economista Roberto de Oliveira Campos, com a Comissão Mista Brasil–Estados Unidos [1953-1955]. “A principal meta era financiar programas de reaparelhamento dos setores de infraestrutura para o desenvolvimento industrial”, explica. É um dos fundadores do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb).

Convidado pelo presidente Kubitschek, Israel integrou o grupo de especialistas que o assessorou no célebre Programa de Metas.

^{cix} Deoclecio, morto em 1989, era formado em filosofia e história da arte. Israel Klabin nunca se esqueceu da competência e cultura desse rigoroso restaurador, que se tornaria referência internacional em sua área. Em 1972, o geólogo australiano de origem húngara Laszlo Toth martelou o nariz, o olho esquerdo, parte do manto, de um braço e dedos da *Pietà*, *sublime escultura de Michelangelo, na Basílica de São Pedro*. A restauração, considerada exemplar, foi confiada à equipe de Deoclecio. Perguntaram como se sentia. “É como ver um parente gravemente ferido. Um parente muito amado”. Tentou uma conversa com o vândalo. Mas só ouviu a repetição, em inglês: “Eu sou Jesus Cristo”. Atualmente, a *Pietà* é protegida por grosso vidro à prova de bala. Deoclecio permaneceu no Vaticano até aposentar-se, em 1978.

Participou também do processo que culminou na criação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene).

– Como começou seu envolvimento com a questão nordestina?

– *Eu fazia parte do grupo que assessorava o presidente Juscelino no Programa de Metas. O chefe era o Roberto Campos. Eu adorava aquilo. O Schmidt me levou muitas vezes para conversar com Juscelino lá no Palácio das Laranjeiras. Eu era muito jovem. A gente sentava na cama do presidente, batia um papo ótimo, descontraído. O Juscelino gostava muito de minha mãe. Era amigo da família dela desde os tempos de Belo Horizonte.*

– Como foi sua primeira viagem ao Nordeste, em 1958?

– *Resolvi conhecer a região. Tinha um amigo paraibano, o Marcelo Veloso Borges. Eu sabia da seca de 1958, gigantesca. Levei uma bolada de dinheiro. Fomos para o sertão da Paraíba. Vi aquelas cabaninhas caindo aos pedaços, mulheres com crianças esqueléticas nos braços. Eu parava, tirava o dinheiro. “Não!, não me dá dinheiro, não. Leva a criança!”. [Pausa]. Eu voltei muito confrangido. Fui conversar com o Juscelino. Essa parte da história não é conhecida.*

– Conte, por favor.

– *Fui com o Augusto Frederico Schmidt ao Laranjeiras. Relatei tudo ao Juscelino. Ele ficou empolgado. “Vou fazer um grupo de trabalho! Você vai entrar nele. Vamos resolver os problemas do Nordeste de uma vez por todas!”. Um daqueles rompantes dele!*

Dez dias depois, por intermédio do ministro Sette Câmara [Casa Civil], Israel é convocado para reunião com o presidente, no Laranjeiras. JK: “Você e o Sette vão formar um grupo de trabalho para, em 30 dias, me trazer uma proposta para resolvermos logo essa situação do Nordeste”.

– Como foi estruturado esse grupo pioneiro?

– *Claro que, em apenas um mês, não sairia solução para problemas tão complexos e tão antigos, de mais de 300 anos. Mas fizemos o grupo. Éramos seis ou sete. Foi instalado lá no BNDE, que funcionava na rua Sete de Setembro, no Centro. Imagine! Trinta dias para dar uma solução para o Nordeste (risos). Aí nos reunimos, dividimos aquilo em várias áreas. Um cuidou da parte da*

industrialização, outros da agricultura, dos recursos naturais e não sei mais o quê. Eu fiquei com migrações internas. Minha tese lá na França tinha sido de desenvolvimento regional. No fim dos 30 dias, concluímos que o país deveria promover migração do Nordeste para a auréola da bacia Amazônica. Fazer uma grande colonização lá. Ou seja: deslocar população.

– E os demais?

– *No último dia do prazo [6 de janeiro de 1959], fomos juntos para Petrópolis de automóvel. O Juscelino estava lá, no Palácio Rio Negro. Perguntei: “Mas o que vamos dizer ao presidente?”. Eu mesmo respondi: “Que a gente não trouxe solução alguma. Só temos estes quatro estudos aqui”. Eram uns catataus enormes! Quando chegamos ao Rio Negro, ainda na parte de baixo, o colega do Departamento Administrativo do Serviço Público [João Guilherme de Aragão] disse: “Tive uma ideia. Podemos levar para ele uma solução do jeito que as coisas funcionam no Brasil: vamos providenciar a criação de uma instituição”. Em seguida, ele mesmo bateu, numa velha máquina de escrever do Palácio, um decreto do Juscelino (risos).*

– Providenciar uma instituição federal com atuação regional. Como reagiu JK?

– *Entregamos os catataus e o decreto: “Aqui está a solução, presidente”. Ele ficou entusiasmado. Aprovou tudo na hora. “Vamos fazer uma grande festa lá no Catete (risos)!” E assim foi criada a Sudene. Mais à frente, ficou lá o Celso Furtado.²⁶¹*

Do economista Celso Furtado sobre o presidente JK, mais de 40 anos depois:

Quando ele se entusiasmava com uma ideia, era impossível resistir, convencê-lo de outra coisa. Como o ingrediente coragem é importante em política! Nunca vi um político que tivesse tanta audácia.²⁶²

Furtado coordenou as pesquisas e estudos subsequentes de interesse do planejamento do desenvolvimento do Nordeste. E comandou a Sudene desde a criação, no final de 1959, até 31 de março de 1964.²⁶³

A partir do governo JK, a Klabin passa a realizar investimentos importantes no Nordeste.

FAMÍLIA KENNEDY

Israel integrou a equipe da Aliança para o Progresso, em Washington, no governo Kennedy (1961-63). Trabalhou junto à Casa Branca, tornou-se amigo de Ted Kennedy e de Robert Kennedy, irmãos do presidente John F. Kennedy. “Pessoas absolutamente encantadoras.”

Em 1961, acompanhou o amigo Robert F. Kennedy, então procurador-geral dos Estados Unidos, em insólito encontro com o presidente Jânio Quadros no Palácio do Planalto.

Consegui marcar a audiência por intermédio do Quintanilha Ribeiro, chefe da Casa Civil do Jânio. Acompanhei Bob Kennedy, que trouxe uma equipe de seis pessoas. Quando chegamos à antessala do presidente, já estava lá, esperando, o Afonso Arinos de Melo Franco, ministro das Relações Exteriores. Logo nos chamaram, entramos todos. Para nosso espanto, o Jânio mandou que o Afonso Arinos saísse. Constrangido, eu não sabia onde me meter. Fiquei lá atrás, meio escondido. Mas Jânio me chamou: ‘O senhor vai traduzir!’. Sabe o que fiz? Saí de mansinho, sentei lá fora com o Afonso Arinos. Foi meu único encontro com o Jânio. Ele era o que era! Bob ficou lá dentro uns 20 minutos ou pouco mais. Não fez comentários.^{cx}

PREFEITO DO RIO

Em março de 1979, convidado pelo governador Chagas Freitas, Israel Klabin assumiu a prefeitura do município do Rio de Janeiro, que comandou durante catorze meses. Presidiu depois o Banco do Estado do Rio de Janeiro.

– Gostou de administrar o Rio?

– *Acabei sendo prefeito contra a minha vontade. Mas essa é outra história.*

^{cx} Na noite de 5 de junho de 1968, o senador Robert F. Kennedy, 42 anos, pai de 11 filhos, pré-candidato democrata à presidência dos Estados Unidos, recebeu dois tiros na cabeça, disparados pelo imigrante palestino Sirhan Bishara Sirhan, de 25 anos. Morreu na manhã do dia seguinte.

- E aquele discurso curtinho, logo no começo?
- *Quando assumi a prefeitura, queria falar alguma coisa de importante. Eu gosto de justiça. Então disse: “Que Deus me preserve de proteger o pobre por ele ser pobre ou de respeitar o rico por ele ser rico”.*²⁶⁴

Reassumi as funções na Klabin em março de 1983. “Implantamos lá toda a parte de sustentabilidade.” Conselheiro da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e da Universidade de Tel Aviv. Criador e presidente da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS). “De todas as minhas profissões, o ambientalismo falou mais alto e decidi encarar esse novo caminho.”

- Por que você se afastou do dia a dia da Klabin?
- *Por volta de 1985, retomei minha vida acadêmica. Mas não havia sentido em voltar para a universidade. Mantive sempre a minha posição de sócio-gerente de Klabin Irmãos. E, de uma certa forma, patriarcalizei a minha presença lá dentro. Sou chamado a dirimir dúvidas, que não são muitas. Porque, normalmente, tivemos CEOs ótimos.*²⁶⁵

FAMÍLIA

Israel foi casado com Lina Paranhos, com quem teve quatro filhos: Alberto Klabin, casado com Yasmin Calmon Klabin, pais de Jonas Calmon Klabin e Noé Calmon Klabin; Maurício Klabin (1952-2000), pai de Antonia Klabin, da união com Mariza Oliveira; Leonardo Klabin, que, do primeiro casamento, com Maria Rita M. Rodrigues Klabin, teve Manoel Rodrigues Klabin e Clara Rodrigues Klabin, esta casada com Marcelo Augusto Thomé Montenegro e mãe de Sofia Klabin Montenegro, e da segunda união, com Izabel Ribeiro Borges, teve Catarina Ribeiro Klabin; e Stela Klabin, casada com Carlos José de Vasconcelos Carvalho, com quem teve Natan Klabin Carvalho e Débora Carvalho, esta mulher de Gabriel Torres Wickbold e mãe de Gloria Klabin Carvalho Wickbold.

Casou-se depois com Lea Manela Klabin, que lhe deu mais três filhos: Maria Klabin, casada com Walter Salles, com quem teve Vicente Klabin

Salles e Helena Klabin Salles; Dan Klabin, casado com Beatriz Linhares Klabin e pai de Sarah Linhares Klabin; e Gabriel Klabin, nascido em 1984.

Israel, sobre os filhos e a família: “São eles que me dão a consistência do presente, e é por causa deles que eu acredito no futuro”. Em 2011, publicou importante obra ambientalista: *A urgência do presente: biografia da crise ambiental*.

São Paulo, dezembro de 2012, fragmentos de diálogo com o professor Antonio Candido de Mello e Souza:

– O senhor conhece Israel Klabin?

– *Sim. Estive com ele algumas vezes. Foi muito agradável. Um senhor muito culto. Uma cara muito simpática. Muito risonho.*

– Dizem que gosta de estudar e lê muito.

– *Ele era muito amigo do Augusto Frederico Schmidt. Eram inseparáveis. Gosta de literatura, história. Muito voltado para a cultura. E é também empresário. Os Klabin fazem papel. Têm grandes propriedades no Paraná. Cuidam muito da restauração das matas.*²⁶⁶

Fábio José Feldmann, advogado, homem público, referência do movimento ambientalista brasileiro, é amigo e admirador de Israel Klabin. Destaca que, depois de passar pela academia, dirigir a Klabin e enfrentar a vida pública, “Israel se tornou uma referência do desenvolvimento sustentável, com muita credibilidade nacional e internacional”. E que, há três décadas, ele dedica seu trabalho e tempo a uma agenda de sustentabilidade. “É um exemplo raro, em todos os sentidos.”²⁶⁷

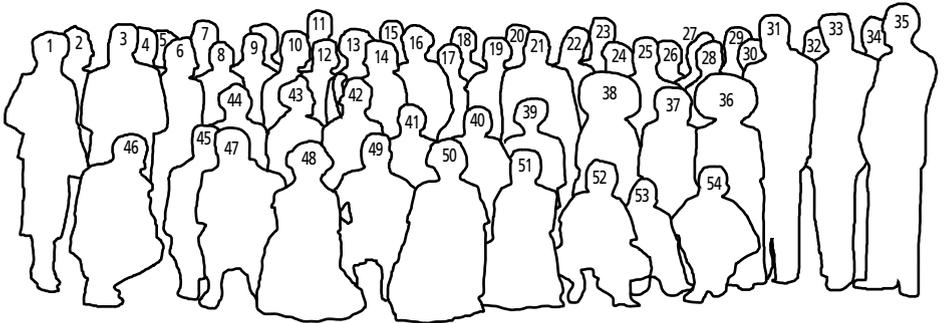
Israel explica que, há cerca de 30 anos, sem abandonar as obrigações com o passado ou com o presente, dedicou-se a olhar de forma prospectiva o que deveria acontecer com o Brasil e com o planeta, “que é a nossa casa”. Convenceu-se, definitivamente, de que o mundo atual não permite mais um isolamento dos que o habitam: “Temos de olhar e compreender um novo mundo globalizado. Aceitar a missão de criar um planeta sustentável, interligado e corresponsável pelo bem comum.”²⁶⁸

Trecho de carta de João Guimarães Rosa, de 17 de julho de 1949, sobre a poesia de Israel Klabin:

Autoria do célebre arquiteto modernista Gregori Warchavchik, genro do fundador Maurício F. Klabin.



Rio de Janeiro, 1950, três gerações da família Klabin-Lafer.



- 1 Ruth Levine
- 2 Olga Abramson
- 3 Harry Levine
- 4 A. Jacob Lafer
- 5 Ilia Warchavchik
- 6 Betty Lafer
- 7 Isaac Abramson
- 8 Esther Faldini
- 9 Nelson Faldini
- 10 May Paranhos da Silveira
- 11 Maurício Segall
- 12 Nathalia Haas
- 13 Clara Kadischewitz
- 14 Betty Kadischewitz
- 15 Luís Haas
- 16 Rose Haas Klabin
- 17 Wolff Kadischewitz Klabin
- 18 Lasar Segall

- 19 Mildred Lafer
- 20 Jacob Klabin Lafer
- 21 Horácio Lafer
- 22 Mimi Lafer
- 23 Alfred Landau
- 24 Lea Klabin
- 25 Max Klabin
- 26 Benjamin Klabin
- 27 Sonia Warchavchik
- 28 Flora Kadischewitz
- 29 Paulo Rapaport
- 30 A. Azeredo da Silveira
- 31 Samuel Klabin
- 32 Ernesto Paranhos
- 33 Horácio Klabin
- 34 George Haas
- 35 Edmundo Haas
- 36 Ema Gordon Klabin

- 37 Mina Klabin Warchavchik
- 38 Fanny Klabin
- 39 Luba Klabin
- 40 Nessel Lafer
- 41 Jenny Lafer
- 42 Eva Klabin Rapaport
- 43 Diná Paranhos
- 44 Jeanne Hertz
- 45 não identificado
- 46 Armando Klabin
- 47 Luís Felipe Haas
- 48 Graziela Lafer
- 49 Daniel Miguel Klabin
- 50 Vera Lafer
- 51 Sylvia Lafer
- 52 Miguel Lafer
- 53 Celso Lafer
- 54 Luiz Klabin



Lea e Israel Klabin em junho de 2016.

Você, de cada vez, larga sua poesia, a ver se fica para sempre livre desse último incômodo, se, com esse esforço, a esse preço, conseguisse “secar a fonte”. Seus poemas, sinto-os como “canais de drenagem”, não de “irrigação”. São, na forma e no sentido, poesia legítima – dessa que, por si mesma, se impõe ao poeta, a partir do ponto em que a prosa não bastaria para dizer o que tem que ser dito, como um avião não pode deixar de desligar-se do chão e subir no ar, uma vez chegada a borda da esplanada.²⁶⁹

E de Carlos Drummond de Andrade, em julho de 1950:

Há nos seus *Elementos* um sopro de poesia dramática, ao mesmo tempo intenso e contido, que seduz a atenção, e se comunica. Foi grato para mim travar conhecimento com essa maneira tão pessoal de viver o mistério do mundo.²⁷⁰

Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2016, Israel ao autor, ao recordar Augusto Frederico Schmidt: “Ele foi uma das pessoas mais importantes da minha vida”.

E em carta de 2014 ao amigo e editor Zé Mario [José Mario Pereira], da Topbooks, que publicou seu livro *Poemas transcendentales, poemas imanes, poemas...*

Todos nós circulávamos em torno de Schmidt, Jorge de Lima, Murilo Mendes, Manuel Bandeira, Carlos Drummond de Andrade e tantos outros. A memória que sobrelevava aquele grupo – e em especial para mim, pessoalmente – é a de Augusto Frederico Schmidt, o tonitruante, o obeso grandioso. Sua generosidade em palavras e atos, seu paternalismo, nos deram força e orientação para uma vida intelectualizada, libertária, focada no conhecimento, na ação pública e privada, e no gosto pela literatura.²⁷¹

Schmidt em *O galo branco*, de 1948: “Meu olhar se volta constantemente para o passado. E sempre me surpreendo. Que paz vem das cousas que se foram e estão sepultadas na memória”.

CRESCER OU CRESCER

O que muda na Klabin sem Wolff?

Imediatamente, muito pouco. Não havia por quê. Nem para os demais sócios-gerentes, nem para Israel Klabin e seus irmãos, Daniel e Armando, atentos aos conselhos e lições do pai. A estratégia de expansão e modernização das atividades do grupo permanece, com foco na atividade florestal, celulose e papel, cerâmica, química e agropecuária. A busca de novas e boas oportunidades de investimento não cessa. Assim, sua trajetória, nas décadas seguintes, seguirá marcada por crescimento contínuo e investimentos novos, de modernização e ampliação.

O espírito empreendedor que fez o grupo nascer e crescer permanece bem vivo e criativo.

Nessa época, a Klabin já se impusera como destaque entre os principais grupos nacionais, principalmente os produtores de papel e cerâmica. Suas principais unidades eram: Ponte Grande Klabin (PGK) (papelão ondulado e papel *couché*), Manufatura Nacional de Porcelanas, Companhia Universal de Fósforos, Del Castilho (papelão ondulado), Companhia Fabricadora de

Papel, Indústrias Klabin do Paraná de Celulose, Empresa de Caolim, Rilsan (fios sintéticos), Sociedade Anônima Jardim Europa, Miranda Estância S.A.

Em 1964, foi criado o conselho consultivo da KIC. Tinha como principais atribuições opinar sobre planos de expansão e de investimentos em negócios novos de maior vulto. Acompanhava relatórios da evolução dos negócios e resultados do grupo, visando oferecer sugestões aos sócios-gerentes. Integrantes: A. Jacob Lafer, Armando Klabin, Daniel Miguel Klabin, Ema Gordon Klabin, Esther Klabin Landau, Graziela Lafer Galvão, Horácio Klabin, Israel Klabin, Jacob Klabin Lafer, Lilia Levine Martins Xavier, Miguel Lafer, Sylvia Lafer Piva e Vera Lafer.

A estratégia de ampliação e implantação seletiva de indústrias modernas e competitivas permanecerá nas décadas seguintes. Uma escalada que levará a Klabin ao patamar dos principais grupos empresariais do Brasil.

Apesar da forte presença na vida pública brasileira, Horácio Lafer esteve sempre atento ao desempenho e aos rumos da Klabin. Espaço para o engenheiro Alfred Claudio Lobl, décadas a serviço da empresa, em entrevista de dezembro de 2007:

Horácio Lafer tinha bastante poder. Mas sempre que exercia cargo de governo se abstinha completamente da Klabin. Não misturava as coisas. Uma característica marcante dele era o otimismo.²⁷²

Fiel à paixão pelas artes, presidiu o Museu de Arte de São Paulo (Masp) de 1956 a 1959.

Terminado o governo JK, em 31 de janeiro de 1961, retornou à Câmara para completar seu mandato.

Em 1963, foi eleito presidente emérito da Fiesp, em reconhecimento pelos serviços prestados à indústria.

PELO CAMINHO

São Paulo, 29 de fevereiro de 2016. Diálogo com Horácio Lafer Piva, que presidiu a Fiesp e o Ciesp de 1998 a 2004:

– O que você sentiu ao assumir a Fiesp e o Ciesp, de que seu avô Horácio Lafer foi presidente e fundador?

– Muita emoção e o peso da responsabilidade. Havia um busto de Horácio Lafer logo atrás da cadeira do presidente. Então, eu me sentia o tempo todo vigiado pelo meu avô (*risos*). Quando me sentava na plateia, ele parecia olhar para mim: “Garoto, faça as coisas direito!”. A partir do momento em que sentei lá, ele estava sempre junto ao meu ombro, meio me secundando (*risos*). Tenho muito orgulho dele. Até porque, você sabe, poucas empresas de fundadores do Ciesp sobreviveram. A maioria ficou pelo caminho.

Ficou mesmo. Das empresas dos nove fundadores que aparecem na histórica foto da primeira diretoria do Ciesp, tirada em 28 de março de 1928, apenas três sobreviveram: a de José Ermírio de Moraes, do grupo Votorantim; a de Horácio Lafer, do grupo Klabin, e a de Alfred Weiszflog, da Editora Melhoramentos. Seis faliram ou as famílias tiveram de desistir dos negócios: a gigante Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), do lendário conde Francesco Matarazzo; a de Jorge Street, magnata da indústria têxtil; a de Roberto Simonsen, expoente da construção civil; a de Plácido Meirelles, do setor têxtil; a de Antonio Devisate, do ramo calçadista, e a de Carl Adolph von Bülow, da Companhia Antarctica Paulista, de bebidas.

LAFER PIVA

São Paulo, 26 de agosto de 1998. Eleito presidente da Fiesp e do Ciesp aos 41 anos, o mais jovem de todos, Horácio Lafer Piva era já dono de robusto currículo e eclética experiência como economista, conselheiro empresarial, administrador e industrial. Sua trajetória profissional será cada vez mais intensa nos anos seguintes. Dentro e fora da Fiesp, do Ciesp, e da própria Klabin.

Corte para outubro de 2016. Ele participou ou participa de numerosas outras atividades, inclusive de natureza cultural e humanitária. Foi presidente do conselho deliberativo da Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-SP), do Sesi e do Senai paulistas, do conselho temático



Tempo de Fiesp e Ciesp: a partir da esquerda, Carlos Eduardo Moreira Ferreira, José Maria Ferraz Penteado Bueno, presidente Horácio Lafer Piva, Luiz Pérciles Muniz Michielin, Mario Amato e Milly Teperman. O segundo busto é do ministro Horácio Lafer, presidente emérito da Fiesp.

de política econômica da Confederação Nacional da Indústria. Presidiu também a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), esteve no Conselho da Associação Brasileira de Distrofia Muscular (Abdim), do A.C. Camargo Cancer Center, da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República do governo Lula, e, antes dele, do Comunidade Solidária, do governo Fernando Henrique Cardoso. Participou da Redecard S/A, BHG S/A, Semco S/A, e ainda hoje permanece nos conselhos do Grupo Martins, do Terminal de Containers de Paranaguá S/A (TCP), da Tarpon Investimentos, do Grupo Baumgart, da Cataratas S/A, dos conselhos consultivos da Spread TI e Brasilpar Serviços Financeiros, da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (Osesp), da Fundação FHC, do Conselho de Gestão em Saúde do Estado de São Paulo e da própria AACD. Foi eleito um dos *Global Leaders for Tomorrow* (Líderes do Amanhã) pelo World Economic Forum e é membro do Group of Fifty, com sede em Washington.



Acervo Instituto Roberto Simonsen.

São Paulo, 2001: Celso Lafer, presidente
Horácio Lafer Piva e Ruy Martins Altenfelder Silva
em evento internacional na Fiesp/Ciesp.

Novamente 1998 e a Fiesp e o Ciesp. Horácio orientou a gestão para a defesa de política industrial voltada à competitividade e inserção equilibrada na economia mundial. Desde o primeiro dia do mandato, 27 de setembro de 1998, deixou claro que a indústria queria participar, ter voz ativa. Ser efetivamente ouvida no diálogo com o governo, incluindo bancos, comércio, trabalhadores e consumidores. “Fomos eleitos em agosto para esses cargos pela grande maioria dos industriais de nosso estado, com o compromisso de modernizar, agilizar e reposicionar vigorosamente suas entidades representativas.”

Introduziu mudanças marcantes no modelo operacional da Fiesp e do Ciesp. Inovou, mitigou a centralização, promoveu renovação de lideranças, reduziu custos, privilegiou a modernização. Esta, se gerou algum descontentamento, também criou expectativa de atuação firme e positiva da instituição quanto às políticas dos governos federal, estadual e municipais. Priorizou e empenhou-se em fazer da Fiesp “uma eficiente prestadora de serviços às indústrias”.

Workaholic, apaixonado pelo que faz, Horácio usa com precisão seu senso de humor. Um exemplo? Reeleito presidente da Fiesp e do Ciesp

em agosto de 2001, em chapa única, com 109 votos válidos de um total de 120 entidades patronais votantes, engajou-se na luta pela reforma tributária, que considerava essencial ao desenvolvimento empresarial e ao país. Quando soube que o projeto poderia ser adiado, declarou: “É um filme a que já assistimos antes. No final, nós morremos”.

Em 31 de março de 2003, meio do segundo mandato, ele fulminou rumores de tentativa de mudança estatutária que lhe permitisse disputar uma segunda reeleição. Em carta enviada a todos os presidentes de sindicatos e diretores da Casa, deixou claro que não recorreria a artifícios estatutários para disputar novo mandato. Que sua principal preocupação no processo sucessório era a união, e não a divisão. Fragmentos:

Durante as duas últimas semanas tem circulado uma informação dando conta de que eu estaria aventando a possibilidade de mudar os estatutos das entidades com o objetivo de buscar mais um mandato à frente da Fiesp e do Ciesp. Todos vocês sabem do compromisso que tenho com a legalidade e com a ética.

Passagens de “Novos tempos, novos desafios”, de 5 de setembro de 2004, três semanas antes de deixar a direção da Fiesp e do Ciesp:

O país ainda enfrenta um peso excessivo de seus passivos internos e externos, lida com gargalos complexos na infraestrutura, carrega um custo de capital e uma legislação tributária que inibem investimentos, único caminho para a retomada de crescimento sustentado, e perde-se num cipoal burocrático anacrônico e perigosamente constrangedor do espírito empreendedor do brasileiro.²⁷³

Corte para São Paulo, 29 de fevereiro de 2016:

- O que sentiu ao transmitir o cargo?
- *Eu me lembrei muito de meu avô, Horácio Lafer. Saí consciente de que fiz, o melhor que pude, o que tinha de ser feito. Cabe à história julgar.*²⁷⁴

ATÉ MORRER

De novo a Klabin Irmãos. Em 14 de novembro de 1964, Horácio Lafer transfere as quotas sociais da Klabin Irmãos para Jacob Klabin Lafer, Sylvia Lafer Piva, Graziela Lafer Galvão, Miguel Lafer e Vera Lafer.^{cxv}

Desde a partida do amigo e parceiro Wolff, em março de 1957, acontecera muita coisa relevante no Brasil. Como a integração nacional, a modernização e o intenso crescimento econômico registrados no governo Kubitschek. Depois, em 1961, a shakespeariana renúncia do presidente Jânio Quadros no final do sétimo mês de governo, seguida do instável e turbulento governo João Goulart e da instauração do chamado regime militar, em março de 1964.

Acompanhara uma longa sucessão de acontecimentos relevantes para a empresa. Como a chegada da terceira geração à cúpula, com Israel Klabin; a criação do Conselho Consultivo; a venda da Companhia Universal de Fósforos à Fiat Lux; a execução do Projeto III de Monte Alegre, com largo salto na capacidade produtiva de papel de imprensa; o sucesso da produção de papelão ondulado na planta de Vila Anastácio, maior da América Latina; o programa de recuperação florestal imposto pelo devastador incêndio de 1963 no Paraná; a festiva instalação do município de Telêmaco Borba; a transferência de quotas sociais a novos membros da família. Cuidara dos herdeiros e da sucessão, mas continuava ajudando a Klabin. Trabalhará por ela até morrer.

No final de junho de 1965, ele vai a Washington para a conclusão de negociações financeiras essenciais à concretização da nova planta de celulose e papel em Lages, Santa Catarina. Um sucesso. Feliz, segue para a última viagem de sua vida.

^{cxv} Ainda a doação de quotas sociais. Na mesma data, o sócio-gerente Samuel Klabin faz doação a Esther Klabin Landau, Horácio Klabin e Lilia Klabin Levine Xavier; a sócia-gerente Ema Gordon Klabin doa a A. Jacob Lafer; e Israel Klabin a Daniel Miguel Klabin e Armando Klabin. Um mês antes, Ema Gordon Klabin doara quotas também a Eva Cecília Klabin, sua irmã.

Capítulo 30
Dos Passos
em Monte Alegre

John Roderigo Dos Passos, gigante da literatura mundial, nascido em Chicago descendente de família portuguesa. Ele visitou Curitiba em 1958, acompanhado da mulher, Elizabeth Holdridge, e da filha, Lucy. Conheceu um pouco da Klabin. Era fascinado pelo Brasil. Dele, na célebre revista *Life*: “Quando me perguntam por que continuo querendo ir ao Brasil, [respondo] que parte é porque o país é tão vasto e cru. Mas é principalmente porque é fácil lidar com as pessoas”. Considerava o país embrião de uma nova potência.

Jean-Paul Sartre: “John Dos Passos é o maior escritor de nosso tempo”. Para Albert Camus e André Malraux, era o escritor norte-americano mais importante e original do século 20, ao lado de William Faulkner.

Além de romancista admirável, jornalista brilhante, era ávido e dedicado pesquisador. Sua obra é marcada por olhar crítico e forte conteúdo social. Escreveu biografias extraordinárias, iluminadas por raro poder de observação e análise, originalidade e fundamentação histórica. Texto limpo, simples, agradável, delicioso. Teve influência importante no neorrealismo italiano. É autor de mais de 30 livros de ficção e não ficção.

Novamente Curitiba. Depois da palestra, conversou com intelectuais, estudantes e líderes paranaenses. Lá estava Horácio Klabin, amante fiel da literatura, que o convenceu a conhecer Monte Alegre.

Foi, viu e gostou. Impressionado, escreveu sobre as características e encantos do lugar, da região e do Paraná. E também sobre os Klabin. Pôs tudo sob o título “Monte Alegre” no livro *O Brasil desperta*, editado em 1964.²⁷⁵

Transcrição de trechos:

Na viagem por uma estrada poeirenta de terra batida, que o tráfego constante de caminhões esburacava, o que mais nos impressionou foi vermos que muitos dos moradores nas arruinadas cabanas da beira da estrada tinham olhos azuis e cabelos claros. Havia crianças louras por tôda a parte. [Horácio] Klabin nos disse que essa gente provinha de uma corrente de imigração de poloneses, chegada há cerca de vinte ou trinta anos.

Há três gerações, um imigrante lituano abriu uma pequena papelaria em São Paulo. Com o desenvolvimento de seus negócios, encontrou dificuldade em manter os estoques de papel da casa. [...] Acabou fundando a primeira fábrica de papel que deu resultado no Brasil. Os filhos saíram bons homens de negócios. Importaram técnicos europeus, compraram vastas extensões de mata virgem e construíram uma fábrica de papel completamente moderna na sua época. Para terem certeza de que não lhes faltaria polpa de madeira, iniciaram um programa de reflorestamento para renovar as florestas de pinheiros-do-paraná com a mesma rapidez com que eram cortadas.

Naquela região, as florestas de pinheiros cobrem centenas de quilômetros quadrados. Entre elas, aproveitando-se da força hidráulica de um dos rápidos rios verdes que correm na direção do oeste para o rio Paraná, fica a fábrica de papel de Monte Alegre.

Ele descreve Horácio Klabin como homem alto, moreno e desencantado, de maneiras um tanto distraídas, educação e formação cultural europeias, sorriso reservado. Conta que, durante jantar em Monte Alegre, a conversa foi internacional.

Poderíamos estar em Fontainebleau ou em algum subúrbio parisiense às margens do Marne. Hospedou-nos no hotel da companhia. Dos engenheiros e técnicos e de suas espôsas e famílias que passavam pela portaria, ouviam-se quase tôdas as línguas da Europa. Parecia as Nações Unidas, disseram os brasileiros.



Betmann/Gettyimages Brasil.

John Dos Passos: “Construíram uma fábrica de papel completamente moderna na sua época”.

Monte Alegre, com seus guardas e portões, ruas arborizadas e casas de pedra padronizadas em torno de gramados verdes, lembrou-lhe uma antiga *company town* da Nova Inglaterra ou do leste do Canadá, cidade fabril dependente de uma única empresa.

Ao relatar seu segundo dia na Klabin, destacou a nascente Cidade Nova, futura Telêmaco Borba:

Depois de visitarmos pela manhã a grande fábrica de papel, atravessamos o rio para ver o grande conjunto residencial que Horácio Klabin está construindo às suas custas na verde encosta defronte da fábrica. A sua ideia era fazer casas que os trabalhadores e técnicos comprariam a prestações, a fim de tirá-los do ambiente semifeudal da cidade da companhia. Tudo na nova cidade seria independente da fábrica de papel. Paredes brancas, telhados

vermelhos, janelas verdes. Canteiros de flôres e belas plantas. Havia um ar de modesta originalidade naquelas construções. Mostrou-nos êle uma variedade de residências brancas de tamanhos diferentes, de acôrdo com os salários das pessoas que êle queria que as comprassem. Quatro das vilas mais atraentes eram construídas num terraço que se projetava sôbre a escarpada ribanceira. Uma era de um francês [André Denis], outra de um húngaro [o nobre Bella Thuronly] e a terceira de um alemão [Max Staudacher]. A última era ocupada pelo brasileiro encarregado das vendas do empreendimento imobiliário [Carlos Leissner, de origem alemã].²⁷⁶

Dia seguinte, num pequeno avião providenciado por Horácio Klabin, o escritor decola rumo a Maringá.^{cxii}

^{cxii} John Dos Passos deixou Maringá admirado com a intensa atividade e euforia com as obras urbanas, com a poeira vermelha e com o insólito inglês do guia brasileiro: “Como muitas coisas em Maringá, o inglês do nosso guia era recente e arrumado um tanto às pressas. Por isso dizia sete anos *o'clock*, quando queria dizer *ago*. Apesar disso, entendemo-nos muito bem. O seu alegre entusiasmo tudo supria”.

Capítulo 31

Hora e vez de Horácio Lafer

Horácio Lafer morreu na madrugada de 29 de junho de 1965, em Paris, no seu quarto do hotel Le Meurice, na rue de Rivoli, 228, em que estava hospedado com sua Maria Luiza, a Mimi. O casal acabara de assistir a uma peça de teatro. Logo depois de voltar ao hotel, ele sofreu ataque cardíaco fulminante. Partiu às duas da madrugada. Tinha 65 anos, a mesma idade do amigo e parceiro Wolff Klabin ao morrer, em 1957.

Chegara de Washington, onde cuidara do equacionamento financeiro da segunda fábrica integrada de celulose e papel do grupo em Santa Catarina. Entendimentos decisivos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a International Finance Corporation (IFC, do Banco Mundial). O engenheiro Alfred Claudio Lobl, alto funcionário e depois dirigente da Klabin, estava lá, ao lado dele:

Participou da negociação com o BID o doutor Horácio Lafer, que já não era ministro das Relações Exteriores. Ele se despediu de mim. Foi para Paris. Eu fui para Helsinque [Finlândia], onde soube do falecimento dele pouco depois de chegar a Paris.²⁷⁷

São Paulo, 1º de setembro de 2016, memória de Vera Lafer:

– *Eu me lembro de que o médico dele aqui em São Paulo, doutor Vasconcelos, ficou muito preocupado. Não queria que viajasse.*

– Ele já estava doente?

– Não tenho certeza. Sei que, no tempo do Rio de Janeiro, ele teve não propriamente um acidente vascular cerebral, mas outra coisa relacionada com a circulação de sangue. Passou muito mal, mas conseguiu se recuperar. Ele fumava bastante.

Viúva e sozinha em terra estrangeira. Mal dá para imaginar o espanto e a angústia da grande dama Maria Luiza. Em vez de alguns dias de descanso e lazer ao lado do amado companheiro de existência, a dor brutal e a tristeza sem fim da perda.

Israel Klabin estava num hotel em Roma. Iria para a Grécia, no dia seguinte, apresentar um projeto cultural elaborado junto com o amigo Hélio Jaguaribe. “De noite, batem na porta. Era o Hélio: ‘Tenho uma notícia ruim: seu tio Horácio morreu em Paris’. Mudou tudo. O Hélio foi para Atenas e eu para Paris.”

– Momento terrível.

– *Uma coisa duríssima. Duríssima! Pior, só a morte de meu pai. Eu trouxe o corpo do Horácio para o Brasil.*²⁷⁸

O único irmão de Horácio, Jacob Klabin Lafer, estava em São Paulo. Lembranças de sua filha Vera Lafer, em setembro de 2016: “Meu pai ficou abaladíssimo. Fechou-se no quarto dele e ficou chorando sem parar, arrasado. Foi impressionante”.²⁷⁹

Além de Israel e da viúva Maria Luiza, vieram, num voo da Varig, Lina Paranhos e Ema Gordon Klabin. Pousaram no Aeroporto do Galeão, Rio de Janeiro, no início da manhã de 1º de julho de 1965, uma quinta-feira. Um grande grupo de familiares e amigos os recebeu.^{cxiii}

A viagem prosseguiu, em outro aparelho da mesma empresa, até o Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, e a residência da família, na avenida

^{cxiii} Estavam lá, entre outros, o deputado federal Antonio de Pádua Chagas Freitas, o diplomata Gilberto Chateaubriand, Rosa Klabin, Eva Klabin Rapaport, Jaime Bastian Pinto, Edgar Leivas, Niomar Muniz Sodré, Daniel Miguel Klabin, Gregório de Azevedo, Guilherme Vidal, Otávio Coimbra, Pierre Wolff, Paulo Galvão, Pedro Franco Piva, Sylvia Lafer Piva, May Lara Campos, Henrique Rudge, Walter Lorch, Vera Lorch, Jacob Klabin Lafer, Mildred Lafer, Nenete de Castro, Israel Dines, Boris Abramson, Harry Levine, Homero Freitas, Fábio Lengruher, Tancredo Gomensoro, Luzita Morais Barros e Peter Tiefenthaler.

Europa, 21. O corpo foi velado até as 15 horas, presentes dezenas de figuras gradas, como o brigadeiro José Vicente Faria Lima, prefeito de São Paulo; o senador Auro de Moura Andrade, presidente do Senado Federal; os deputados federais João Calmon, Ulysses Guimarães, Sebastião Paes de Almeida, Ranieri Mazzilli e Cunha Bueno; o ex-ministro Arthur Bernardes Filho, o deputado estadual João Mendonça Falcão, os vereadores Oscar Klabin Segall e David Lerner, o embaixador Assis Chateaubriand, o padre Calazans, o secretário Juvenal Rodrigues de Moraes, representante do governador paulista; Leon Feffer, cônsul de Israel; Castelo Branco, representante do Itamaraty; Raphael de Sousa Noschese, presidente da Fiesp, e numerosos rabinos e membros das comunidades judaicas.

Na tarde do dia seguinte, o corpo de Horácio Lafer foi sepultado no conjunto tumular da família Klabin-Lafer, localizado no canto esquerdo do Cemitério Israelita de Vila Mariana.

Cerimônia concorrida, mas serena. Compareceram mais de 500 pessoas. Entre dezenas de parentes, além da viúva Maria Luiza e de suas filhas Graziela, casada com Paulo Sergio Coutinho Galvão, e Sylvia, casada com Pedro Franco Piva, estavam o irmão Jacob Klabin Lafer e sua família.

Sete oradores ao pé do túmulo, dentre eles o senador Auro de Moura Andrade, o deputado federal Cunha Bueno, o ex-ministro Arthur Bernardes Filho e o senhor Rafael Markman, da Federação Israelita. Todos foram breves, porque informados de que a tradição judaica proíbe o sepultamento depois do pôr do sol de sexta-feira. Quando o sétimo orador terminou de falar, quase não havia luz natural. Além do elogio à personalidade de Horácio Lafer, destacaram sua grandeza como chefe de família e sua contribuição ao desenvolvimento do Brasil como intelectual, homem de cultura, político, ministro da Fazenda e das Relações Exteriores, industrial e empreendedor.

E o sol se pôs.

RECONHECIMENTO

No final da vida, Horácio Lafer não estava feliz com certas vozes do mundo político. Desde o final de março de 1964, o país vivia sob regime

de exceção, chefiado pelo marechal Humberto de Alencar Castello Branco, eleito presidente da República pelo Congresso Nacional. Os novos donos do poder militar e político eram hostis ao getulismo. E, não menos, ao ex-presidente Juscelino Kubitschek, cujo mandato de senador e direitos políticos haviam cassado em junho de 1964. Como visto, Lafer, além de próximo de Vargas e de Kubitschek, foi ministro de ambos.

Em 1º de julho de 1965, portanto dois dias depois da morte do amigo, o deputado federal Ulysses Guimarães proferiu marcante discurso em sua homenagem. Palavras fortes de reconhecimento e de saudade. Trecho:

Sei que, ao lado de suas preocupações, ele se sentia injustiçado por setores apaixonados, principalmente da opinião política desta nação. Posso dizer que ela não se manifestou em termos de reconhecimento, tal qual, sem dúvida nenhuma, o merecia quando em vida esse ilustre batalhador das causas públicas deste país.²⁸⁰

Encerrou afirmando que se aplica ao grande ausente a frase de advertência e consolo cunhada pelo gênio do Padre Antônio Vieira (1608-1697): “Se te dedicas à pátria e ela não te é reconhecida, não o estranhes, pois fizeste o que devias, e ela, o que costuma”.

Capítulo 32

Reorganização e profissionalização

Quando Horácio Lafer partiu, a *holding* Klabin Irmãos & Cia. controlava e/ou era sócia, entre outras, de unidades industriais tão importantes como: Ponte Grande Klabin (PGK), Manufatura Nacional de Porcelanas, Unidade Del Castilho, Unidade Vila Anastácio, Unidade Santa Luzia, Unidade Piracicaba, Companhia Fabricadora de Papel, Indústrias Klabin do Paraná de Celulose, Empresa de Caolim, Papel e Celulose Catarinense.^{cxiv}

Rio de Janeiro, janeiro de 2013, diálogo com Israel Klabin:

- Como ficou a Klabin sem Horácio?
- *Morreu o tio Horácio, entrou o Jacob Klabin Lafer, irmão dele. Juntou-se a mim, Samuel e Ema, filha de Hessel, todos com o mesmo poder de voto.*

Israel estava preocupado com as irmãs Ema e Eva e o futuro da empresa: “Numa companhia de responsabilidade solidária, com as duas não tendo filhos, não estando casadas, poderia haver uma grande confusão em caso de morte. Eu não me lembro do que a lei dizia, mas os advogados estavam preocupados. Era preciso achar uma solução. Encontrei-a junto com os consultores jurídicos. Era transformar as participações delas em

^{cxiv} Na KIC, Jacob Klabin Lafer formou ao lado de Samuel Klabin, Israel Klabin e Ema Gordon Klabin. Conforme ajustes societários, quando ele partiu, vítima de enfisema, em 1985, entraram Sylvia Lafer Piva, Pedro Franco Piva, Miguel Lafer, Vera Lafer e Graziela Lafer Galvão.

duas fundações: a Fundação Cultural Ema Gordon Klabin e a Fundação Eva Klabin”.

Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013:

- Como fizeram a compensação financeira?
- *Dando o dobro do valor das retiradas que teriam durante a vida delas e ajudando a financiar as aquisições. Elas eram colecionadoras fanáticas. Foi maravilhoso.*
- E as obras?
- *As coleções são ótimas. A Fundação Eva Klabin, aqui no Rio, tem Tintoretto, Botticelli, Luca della Robbia, coleção do Egito Antigo e muito mais. É fora de série. Nós a usamos muito para encontros intelectuais, música.*
- Como você avalia hoje aqueles entendimentos?
- *Conseguimos evitar um dos precipícios em que a empresa poderia cair.*²⁸¹

Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2015, palavra para Daniel Klabin:

- Como foi a transição?
- *Não foi tão difícil. Sabe por quê? Porque nós tivemos uma formação. Uma educação em que os princípios eram sempre rígidos e fundamentais. Obedecendo-os, com certeza cairíamos na boa trilha. A trilha da nossa própria formação. E assim foi. Chegamos a um ponto em que nos proibimos de sermos executivos da empresa.*²⁸²

NOVO MODELO

Até o final dos anos 1970, a gestão da Klabin era da família. O primeiro sinal de profissionalização aconteceu durante a estruturação da Papel e Celulose Catarinense (PCC), no final dos anos 1960. Entre os sócios estava a International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial. Dos entendimentos finais, realizados em Washington, brotou a criação de um conselho de administração e de diretoria executiva composta de profissionais recrutados no mercado. Demais sócios: Monteiro Aranha e Adela Investment Co.

O mundo gira, a Lusitana roda. A inovação ganhou muita força na fase final da década de 1970. Principalmente a partir de 1976. Mauro Conceição, ex-diretor jurídico da Klabin, em entrevista de 1990:

O período estritamente familiar começou a ser objeto de uma transição em torno de 1975. O que, a meu ver, pode ter precipitado essa transição foi a Lei de Sociedades Anônimas aprovada em 1976, que criou nas companhias a figura do conselho de administração, passando a gestão a ser através da diretoria, que é um órgão obrigatório nas companhias, e do conselho de administração, que é um órgão obrigatório para companhias abertas. Tem a função de representação dos acionistas. Esse programa foi exaustivamente examinado, estudado e sofreu um período de maturação longo, durante o qual os sócios faziam intercâmbio das suas observações, das suas conclusões, até que foi constituído o conselho de administração das Indústrias Klabin do Paraná de Celulose (IKPC), onde foram acomodados os membros da família.²⁸³

Inovadora, a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conhecida como Lei de Sociedades Anônimas, induziu mudanças essenciais, como a criação de um conselho de administração eleito pela assembleia geral de acionistas.

A Klabin observou e absorveu a nova realidade e as novas regras. Os sócios-gerentes Samuel Klabin, Ema Gordon Klabin, Jacob Klabin Lafer e Israel Klabin conduziram a reestruturação e a profissionalização da companhia inteira em um processo racional e transparente. Conforme testemunho dos especialistas, o entrosamento e a troca de experiências foram fundamentais ao sucesso das mudanças. Os sócios-gerentes priorizaram, equacionaram, resolveram, acompanharam a implantação. Em algumas situações, recorreram a especialistas. Os estatutos sociais foram ajustados. Nasceu a nova estrutura organizacional, que funcionou bem e se consolidou. A orientação estratégica e a gerencial também foram ajustadas.

Celso Lafer, que vivenciou todo o processo, destaca, em entrevista de janeiro de 2012, que a ideia de uma mudança organizacional que respondesse

a uma empresa de escala muito grande ganhou, então, muito impulso, principalmente pelo empenho de Israel Klabin. Dele:

Isso levou à criação de um conselho de administração e de uma diretoria executiva, coisa que não parecia tão interessante para os acostumados a pôr a mão na massa no dia a dia da empresa, como meu pai [A. Jacob Lafer] e Samuel Klabin. Era um processo de aculturação distinto. Claro que havia gente para executar as deliberações que eles tomavam no conselho. Mas houve uma mudança na maneira de atuar. A família foi para o conselho de administração. Eu, por exemplo, fui como suplente de meu pai. E assim foi o processo inicial de transição. O contexto da dinâmica de funcionamento da empresa tinha mudado.²⁸⁴

O processo de profissionalização é difícil para a família controladora. Principalmente para os gestores mais antigos. A compreensão das mudanças, das inovações e das próprias questões econômico-financeiras se mistura com tradições, sentimentos, interesses e expectativas familiares. E também com o velho hábito de comandar as operações. Exige desprendimento e confiança.

Nova Klabin: membros da família no conselho de administração, executivos contratados nas diretorias. A profissionalização chegou para ficar.

CAPITAL ABERTO

Em 1979, início da administração profissionalizada, as Indústrias Klabin do Paraná de Celulose (IKPC) tornam-se companhia de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Ela se expande mediante atualização patrimonial e incorporação de terras, florestas e outros bens do setor florestal.

Foram incorporadas, entre outras, empresas como a Companhia Fabricadora de Papel (CFP), a Klabin Papéis S.A. (antiga Ponte Grande Klabin/PGK), a Klabin Embalagens S.A., esta transformada na Divisão Papelão Ondulado, constituída pelas fábricas de Vila Anastácio (SP), Piracicaba (SP), São Leopoldo (RS) e Del Castilho (RJ).

A fábrica de Monte Alegre foi transformada na Divisão Paraná. Em 1985 a razão social Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A. foi alterada para Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. (IKPC), visando a melhor refletir a abrangência nacional e internacional da empresa.

As incorporações, dissoluções e ajustes empresariais privilegiaram a verticalização e a concentração administrativa, visando ao aumento da produtividade, ganhos de escala e redução de custos para otimização dos segmentos produtivos.

A IKPC tornou-se uma *holding* pura ao transferir para a Klabin Fabricadora de Papel e Celulose (KFPC) a fábrica de Monte Alegre, a Papel e Celulose Catarinense-PCC e as unidades de papelão ondulado.

Rio de Janeiro, início de 2013, conversa com Israel Klabin:

– Como ficou a KIC depois da morte de Samuel Klabin, em março de 1979?

– *Se os herdeiros de Samuel saíssem com a parte deles, o restante da família perderia o controle da empresa. Foi uma negociação muito complicada. Finalmente, conseguimos que a Esther Klabin, irmã do Samuel, continuasse na empresa, sem direito a voto. Esse voto ficou entre Jacob Klabin Lafer e eu. Eu disse: “Vamos encontrar um novo modo de governança, pelo qual nenhum membro da família, até o terceiro grau, possa ter atuação executiva”. Meus irmãos também não estavam satisfeitos. Só eu era sócio da Klabin Irmãos. Eles eram sócios meus, e não dela. A partir daí, conseguimos, aos poucos, induzir os outros sócios todos. Porque o próprio outro companheiro, o Jacob Klabin Lafer, também tinha conflitos internos.*

– E então?

– *O poder de voto foi distribuído entre os oito grupos familiares, que são os atuais. Eu e meus irmãos, por exemplo, somos três grupos familiares. Cada grupo tem direito a um voto. E, com isso, nós entramos num modelo de governança. Naquele momento, decidiu-se que o único bem que ficaria em Klabin Irmãos & Cia. era a parte de papel e celulose. E sobraram muitas coisas. Algumas foram vendidas. A fazenda lá do Pantanal ninguém quis vender. Então ela foi dividida. Meus irmãos e eu, depois de negociações internas complicadas, ficamos com metade da área. A partir daí, eu me senti mais livre.*

– Saudade de Samuel Klabin?

– O Samuel ajudava muito! Era ótimo. Deu contribuição excepcional. Ele gostava muito da fábrica. Mas era também muito hábil empresário. Tínhamos excelente relação de amizade.²⁸⁵

Em 1983, três grupos familiares deixaram a KIC: o de Horácio Klabin, o dos herdeiros de seu irmão Samuel Klabin e o dos herdeiros de A. Jacob Lafer. Receberam como pagamento 19,3% das ações das Indústrias Klabin do Paraná de Celulose S.A.

São Paulo, 27 de janeiro de 1998, trecho de depoimento de Roberto Luiz Leme Klabin ao Centro de Documentação e Memória de Klabin (CDMK):

Meu pai faleceu muito cedo. Ele era um dos sócios-gerentes da Klabin. Foi em 1979. Eu tinha 23 anos. Em função do seu falecimento, entrei na Klabin, ocupando um dos lugares a que ele tinha direito. Desde 1980, eu me tornei conselheiro de administração de Klabin. Esse período foi muito importante para mim. Naquela época, eu provavelmente só estava habilitado a dar conselhos sobre baladas, bares, restaurantes. E não para participar de uma companhia como essa, que tinha sócios muito mais velhos e experientes. Para mim, foi um impacto muito grande o falecimento de meu pai e a entrada na companhia. Também foi interessante, porque, naquela época, optei por desenvolver novos negócios. Desenvolvi um negócio que meu pai tinha deixado, muito pequeno. Chamava-se Lalekla. Era de distribuição de produtos de higiene e limpeza. A partir dele, desenvolvi uma empresa chamada Dixie-Lalekla, que depois se juntou com uma grande empresa de embalagens chamada Toga e virou Dixie-Toga. Era um empreendimento particular. Não tinha nada a ver com o grupo Klabin.²⁸⁶

UNIÃO

São Paulo, maio de 2015. A conselheira Graziela Lafer Galvão lembra que houve períodos difíceis. E que a unidade foi construída, sim. Não ocorreu por geração espontânea. “Quantas empresas quebraram por briga no Brasil! Mas, na Klabin, a união foi construída.”²⁸⁷

O conselheiro Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho tem leitura convergente. Em depoimento de abril de 2015, explicou que o consenso é obtido com muita discussão, muito trabalho. Que há forte cumplicidade dentro da família. “Quando a coisa pega fogo, todos sabem ceder, e o consenso sai. Observar o perto e enxergar o distante. A cultura é a de longo prazo. A família sempre acreditou no negócio. Nos últimos 115 anos, deu certo.”

Para ele, um dos segredos da Klabin é que os interesses da família são menores que os da empresa.

São Paulo, 2 de agosto de 2013, diálogo com Lilia Klabin Levine, conselheira da Klabin S.A.:

- Que peso você dá ao consenso dos sócios na evolução da Klabin?
- *O sucesso da Klabin deve-se, em primeiro lugar, à intuição, ao trabalho, à vontade de realizar de meus antepassados. Um dos fundadores foi o meu avô, Salomão Klabin. A união é essencial. No começo, eram só quatro sócios-gerentes. Em 1979, foi criado o conselho de administração.*
- O livro de atas foi aberto em 18 de maio de 1979, assinado pelo diretor A. Jacob Lafer e pelo contador Dino Olivieri. Qual o segredo para a KIC e o conselho da Klabin S.A. funcionarem bem?
- *Uma sociedade coletiva, se não houver muita paciência, não dá certo. O bom relacionamento é fundamental. Tivemos vários entraves, mas superamos todos. Todas as disputas, todas as briguinhas e entraves que nós tivemos foram resolvidos na paz. Então eu vou dizer que realmente existe uma grande união. E isso faz tudo.*
- Algo mais?
- *Também contam muito no desenvolvimento da empresa a ambição de ver alguma coisa realizada e a dedicação de todos.*²⁸⁸

PASSATEMPO

Dinâmica, jovial, dona de apurada sensibilidade musical, apaixonada pela música popular brasileira, Lilia Klabin Levine inaugurou, em 1992, o

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



São Paulo, 2005:
Lilia Klabin Levine no conselho de
administração da Klabin S.A.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Lilia e Rosa Klabin em junho
de 2016.

Passatempo, bar e casa de música, na rua Jerônimo da Veiga, 446, no Itaim Bibi, São Paulo. Animadíssima, ela passou a comparecer quase todas as noites, cuidando principalmente da música e dos shows.

Casa intimista, com 120 lugares no térreo e 60 no piso superior. Ambiente sofisticado. *Maître* de *smoking*, garçom de terno branco. Decoração: predomínio do clima da década de 1980, com teto baixo, carpete, sofá branco e peças douradas. Um reduto de boa música, de entretenimento e convivência. Um dos prediletos de figuras da alta sociedade paulistana, principalmente pessoas maduras.

Boa comida, boa bebida, pista de dança. Quatro bandas se revezando todas as noites. Presença no palco de artistas de destaque da MPB, como Emílio Santiago, Toquinho, Paulinho da Viola, Alcione, Beth Carvalho, MPB-4, Elymar Santos, Marcos Valle, Rosa Marya, João Bosco, Roberto Menescal, Ivan Lins, Leny Andrade, Sidney Magal, Zizi Possi, Fafá de Belém, Ney Matogrosso e muitos outros.

Bom negócio? Lilia, no final de 2014: “Fiz esse investimento por amor à MPB, mas, se precisasse viver disso, já teria fechado as portas há tempos”. Segundo ela, o Passatempo até se pagava, mas não dava lucro há quase uma

década. Conforme os entendidos, fatores como o crescimento da violência, a lei seca e crises econômicas explicariam as crescentes dificuldades das casas noturnas.

Líliá fechou as portas do Passatempo em dezembro de 2014. “O público trocou a *Cavalgada* do Roberto Carlos pelo ‘cavalinho’ do *funk*, e eu me cansei.”

Encerrou, mas deixou uma sementezinha de esperança para os admiradores do “Passa”, como era chamado pelos *habitués*: “Talvez eu o reabra daqui a alguns anos, mas, com certeza, em outro ambiente. Algo menor, mais intimista”.²⁸⁹

VISÃO

São Paulo, agosto de 2016, aspas para Maria Eugenia Lafer Galvão, educadora, jornalista pela Universidade Columbia, em Nova York:

Meu irmão, Paulo Sergio Galvão, é paulistano, formado em administração de empresas. Ele se encontrou, cresceu e se destacou sobretudo no trabalho. É principalmente um empreendedor e estrategista, capaz de pensar bem à frente. Tem grande visão de futuro.²⁹⁰

Ainda São Paulo, trechos de depoimento de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho em 15 de agosto de 2019:

- Como foi sua evolução profissional?
- *Eu construí uma trajetória marcante dentro e fora da Klabin. O início, ainda muito jovem, foi na Bolsa de Valores de São Paulo. Comecei como operador de pregão. Tenho orgulho disso. Progredi muito e depressa. Quando saí para trabalhar na Klabin, uma companhia aberta, me convidaram para representá-la na Associação Brasileira de Companhias Abertas [Abrasca]. Fui alçado à vice-presidência da Abrasca. Representei as companhias abertas no conselho da Bovespa, hoje B3, por dez anos.*
- E a Raia Drogasil?

Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno, 2016.



Conselheiro Paulo Galvão: orgulho do começo como operador de pregão na Bovespa.

– Em 1996, tornei-me membro efetivo do conselho de administração da Raia Drogasil S.A. Membro-controlador, tive papel decisivo na superação de um quadro difícil e delicado, seguido de profunda reorganização e longo período de crescimento acelerado. Acho que esta sequência só aconteceu comigo: herdei um pouco de ações da Drogasil, que já era aberta no mercado de capitais, mas com uma estrutura complexa, várias classes e tipos de ações. Após longos anos e muito trabalho, alcancei uma posição relevante na empresa, conseguindo participar ativamente de sua gestão e crescimento.

– Conte um pouco mais da relação com a Bovespa, por favor.

– Durante esse período, paralelamente, fui operador de pregão da Bovespa e fui convidado a ser membro do Conselho de Administração da Bovespa, pois, nessa época, havia também me tornado vice-presidente da Abrasca.

– Houve muitas inovações?

– Como membro do Conselho de Administração da Bovespa, hoje B3, muitas mudanças ocorreram no mercado de capitais, dentre as quais a criação do Capítulo de Negociação da B3 chamado “Novo Mercado”.

– E a reestruturação da Drogasil?

– A experiência de ter participado da criação do Novo Mercado foi muito importante, mas o mais interessante foi dentro da modernidade empresarial que acontecia na época, ter em 2007 reestruturado a Drogasil societariamente e colocado a mesma sendo negociada no mercado de capitais (Capítulo Novo Mercado) que ajudei a criar com tantos outros colegas. A empresa que vi crescer foi ser partícipe de um capítulo do novo mercado de capitais que ativamente trabalhei para criar. Foi particularmente muito gratificante.

– E ela não para de crescer. Acaba de adquirir a Onofre, não é?

– Hoje, a Raia Drogasil é a maior rede de farmácias do Brasil e da América Latina. No início de julho de 2019, anunciou a aquisição de 100% do capital da tradicional Drograria Onofre, então controlado pela CVS Health, gigante norte-americana do varejo farmacêutico.²⁹¹

Paulo Sergio participa também da GL Investimentos e de outros negócios. É conselheiro da Fundação Bial de São Paulo, MASP (Museu de Arte de São Paulo) e do Hospital Israelita Albert Einstein. Fez cursos de especialização em gestão de empresas na Harvard Business School, em Boston, Estados Unidos.

Momento de voltar à intimidade da Klabin Irmãos.

DELIBERAÇÕES E SUCESSÕES

Claro que houve disputas, confrontos, discussões candentes, às vezes até corações feridos. Pessoas mais ou menos compreensivas ou colaborativas, outras difíceis, às vezes até do contra. Mas todas conscientes de que, no interesse da companhia, o colegiado teria de encontrar uma solução que todos abraçariam. De novo a palavra do consultor jurídico Joaquim Miró Neto, desde novembro de 2006 secretário-geral de Klabin Irmãos & Cia.:

Nos meus mais de 50 anos de Klabin, eu nunca vi os sócios recorrerem a uma força do voto para estabelecer maioria. Pode haver a maior dificuldade, divergências e pontos de vista diferentes entre eles, mas, no momento da deliberação, o que se tem é um entendimento uníssono. Acaba havendo

o consenso, que eu reputo como um dos segredos da longa trajetória e do êxito da empresa.²⁹²

Uma grande sorte da Klabin Irmãos: a presença, ao longo de toda a centenária trajetória, de lideranças empreendedoras e capazes de conduzir ou catalisar a construção do consenso possível, seguido da unidade na ação. Tarefa difícil, porque o patrimônio está distribuído e, junto com ele, o poder de voto. Não há espaço para quem queira resolver tudo sozinho. Impõe-se o diálogo, a compreensão, o concertamento. Respeito aos demais, racionalidade, pragmatismo e, claro, uma cordilheira de paciência. A mesma paciência da boa arte da política.^{cxv}

Além disso, é preciso ter, por escrito, procedimentos e critérios claros, explícitos. Por exemplo: como resolver, no voto, eventuais divergências e até mesmo ameaças de impasse entre os grupos de São Paulo e do Rio? Como garantir equilíbrio à força de voto deles sem comprometer a agilidade e a eficácia do processo decisório?

ENGENHO E ARTE

Rio de Janeiro, fevereiro de 2016, palavra de Israel Klabin:

Criamos o sistema de negociação que deu o atual contrato social. Foi um momento crucial. Metade dos votos para São Paulo, metade para o Rio e tudo o mais. Funcionou muito bem. Aos poucos, as pessoas foram se

^{cxv} A propósito, vale recordar um diálogo com o saudoso presidente Tancredo Neves (1910-1985), sábio da política:

– *De um a dez, quais as maiores virtudes do político?*

– Até sete, a paciência. As outras, você pode escolher as que quiser.

Tancredo tinha amigos na família Klabin-Lafer. Como Horácio Lafer, ministro da Fazenda do governo democrático de Vargas (1951-1954), de quem o sanjoanense foi ministro da Justiça. Mariana Neves, sua irmã, era casada com Mozart Dornelles, primo de Getúlio. Israel Klabin ao autor, em fevereiro de 2016: “Tancredo foi um grande amigo de minha mãe e meu também. Amicíssimo! Fui ao sepultamento dele em São João del-Rei. Chorei muito. Era um estadista, um gigante da política”.

acomodando à situação e umas às outras. Formou-se esse período ótimo da empresa, em que ela está consolidada em suas relações entre as pessoas. Delibera com regras claras e aceita por todos.²⁹³

Corte para novembro de 2015: dos oito grupos familiares que controlam a *holding* Klabin Irmãos & Cia., três vivem e atuam na sede do Rio de Janeiro: os dos irmãos Israel, Daniel e Armando Klabin. Os outros cinco têm base na sede paulistana: os de Miguel Lafer, Vera Lafer, Lilia Klabin Levine, Graziela Lafer Galvão e Pedro Franco Piva.^{cxvi}

Como se dá a conciliação do poder de voto dos grupos do Rio e de São Paulo? Quais são as regras do jogo?

A fórmula é engenhosa e objetiva. O contrato social da KIC estabeleceu que os 28/28 avos da força total de votos seriam assim distribuídos:

- Rio: 4/28 avos para cada um dos três grupos, totalizando 12/28 avos;
- São Paulo: 4/28 avos para o grupo de Lilia Klabin Levine e 3/28 avos para cada um dos quatro outros grupos, somando 16/28 avos.

Se parasse aí, São Paulo teria a hegemonia das votações. Ou bastaria que qualquer grupo de São Paulo fechasse com os do Rio para garantir a maioria. Mas não parou. O contrato fixou, também, que as deliberações só poderiam ser tomadas com mais de 16/28 avos dos votos. E ainda: qualquer ato, para ser válido, teria de ter duas assinaturas de São Paulo e uma do Rio ou, então, duas do Rio e uma de São Paulo.

São Paulo, 10 de dezembro de 2014, diálogo com o consultor jurídico Joaquim Miró Neto:

- Esse modelo tem resistido bem ao tempo, doutor Miró?
- *A Klabin Irmãos & Cia., como holding, está hoje up to date em termos de confrontação com todas as outras estruturas de controle. Continua*

^{cxvi} O conselheiro Miguel Lafer morreu em 4 de dezembro de 2015, em São Paulo. Complicações progressivas de doença autoimune resultaram em “insuficiência de múltiplos órgãos”. Não deixou filhos. Foi sepultado no Cemitério Israelita de Vila Mariana.

atualíssima. Eu, que acompanho empresas familiares no mundo todo, posso dizer que o contrato social da KIC é realmente up-to-date. É moderno e eficiente.

– Você participou da estruturação jurídica desse modelo?

– *Sim, com o advogado Luiz Gastão Barros Leães, aqui de São Paulo.*

– Solução muito criativa, doutor Miró. Ela induz o consenso. Parece-me que o toque mágico é esse da força de voto, que não permite a ninguém se sobrepor aos demais. E ainda equilibra o poder dos grupos familiares do Rio e de São Paulo. É isso mesmo?

– *Essa equação da força do voto é a base do consenso. Repito: em mais de 50 anos de Klabin, eu nunca vi nada fora do consenso.*²⁹⁴

Rio Janeiro, 24 de junho de 2013, palavra de Armando Klabin:

Nós nascemos debaixo de um contrato social. É o nosso Talmude. É aquilo que nos vincula, como parentes, numa sociedade em que a responsabilidade é igualmente dividida entre todos. Esse contrato tem regras claras, inclusive de sucessão. Ele nos une e preserva os nossos valores. Chegamos aos dias atuais com a mesma conformação ética e moral.²⁹⁵

PESSOAS JURÍDICAS

Mais criatividade e engenho e arte jurídicos. Em agosto de 1983, importante alteração contratual na Klabin Irmãos: retiram-se as pessoas físicas, entram pessoas jurídicas. Antes, como visto, a gerência era exercida pelos próprios sócios. Daí em diante, passam a ser sócias-gerentes as pessoas jurídicas constituídas pelos grupos familiares.

– Isso facilitou mais ainda as sucessões, não é?

– *Simples: tudo vai ser resolvido dentro de cada uma das sociedades deles. Cada uma tem sua parte em Klabin Irmãos. Evidentemente, esses herdeiros são sócios nas companhias sócias-gerentes de Klabin Irmãos.*

Na atualidade, novembro de 2015, cada um dos oito núcleos de cotistas da família Klabin-Lafer indica quem falará e votará pela empresa sócia-gerente que o representa. Por exemplo: Israel Klabin participa como representante de Glimdas Participações S.A., sócia-gerente da KIC.^{cxvii}

Um modo inteligente de abrir o interesse e a participação das novas gerações na vida da companhia. E também de descomplicar a sempre delicada sucessão. Até porque os herdeiros normalmente já estão na empresa sócia-gerente de seu núcleo familiar. Assim, no caso de perda ou troca do representante de um dos núcleos, cabe formalmente apenas a este indicar outro. A estrutura permanecerá.

Para a preservação do controle da *holding* Klabin Irmãos – e, portanto, da Klabin S.A. – pela família Klabin-Lafer, basta que a maioria das quotas, pertencentes às empresas sócias-gerentes, não seja transferida a terceiros. Ou seja: depende exclusivamente da própria família.

São Paulo, outubro de 2015, trecho de diálogo com a conselheira Vera Lafer:

– Como é ser conselheira da Klabin contemporânea?

– *As coisas mudaram! Hoje o trabalho da mulher também é valorizado. Tantas mulheres trabalham, não é? Graças a Deus! Não tenho o menor problema no conselho. Todos me respeitam e valorizam. Tive o privilégio de nascer numa família muito especial.*²⁹⁶

Rio de Janeiro, 28 de março de 2013, trecho de depoimento de Reinoldo Poernbacher, funcionário da Klabin desde 1994, ex-diretor-geral da Klabin:

^{cxvii} Alguns integrantes do Conselho de Administração da Klabin, criado em 1979: Israel Klabin, Jacob Klabin Lafer, Miguel Lafer, Vera Lafer, Esther Klabin Levine, Lilia Klabin Levine, Pedro Franco Piva, Graziela Lafer Galvão, Daniel Miguel Klabin, Armando Klabin, Celso Lafer, Horácio Lafer Piva, Paulo Sergio Coutinho Galvão, Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, Roberto Luiz Leme Klabin, Roberto Klabin Martins Xavier, Olavo Egydio Monteiro de Carvalho, Matheus Morgan Villares, Rui Manuel Medeiros D’Espiney Patricio, Helio Seibel, Claudio Lobl, Reinoldo Poernbacher. Na composição das diretorias da Klabin S.A., é diretriz do grupo recrutar profissionais do mais alto nível. Os cuidados na seleção e valorização de recursos humanos qualificados, permanentes na história da companhia, são segredos de sua longevidade e sucesso.



Vera Lafer: empresária e artista, vasta contribuição à dança como bailarina, criadora e diretora.

O interesse da família não é só pela empresa. Tratam todos com respeito, seriedade, solidariedade. Todos eles valorizam a educação e as artes. Apoiam muitas instituições. Cada um do seu jeito. Por exemplo: Vera Lafer, artista, bailarina de alto nível, respeitadíssima, investe tempo e recursos financeiros próprios em levar a dança, a música e o teatro para dentro da empresa e às comunidades.

Mais dela, em outubro de 2015:

– Dança é arte e magia, Vera?

– *O que mais me fascina na dança é a própria dança. Há muita emoção e tudo o mais. Não são só os passos que a gente executa. Ela tem de ser interpretada. Exige muito da pessoa para comunicar algo interessante. O coreógrafo dá os passos, a gente põe a alma.*

Vera Lafer, além da dança, tem presença forte nas artes como diretora e criadora. Seguem dois exemplos de iniciativas marcantes. Primeiro: em 1998, criou o Studio3 Espaço de Dança, com Evelyn Baruque, pedagoga, e Liliane Benevento, *maîtresse* de balé clássico, abrindo as portas para bailarinos, alunos e admiradores, do balé clássico ao moderno e jazz. Segundo: em 2004, nasceu a Studio3 Cia. de Dança, uma das principais do Brasil, com turnês nacionais e internacionais.

Em 14 de agosto de 2012, Vera foi homenageada pela Câmara Municipal de São Paulo, que destacou sua dedicação à cultura e às artes, especialmente a vasta contribuição à dança.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Principais órgãos de governança: assembleia geral de acionistas, conselho de administração, conselho fiscal e diretoria. Há diretriz no sentido de que atuem em conjunto, de modo a maximizar sua sinergia e permitir que a Klabin obtenha os melhores resultados econômicos, financeiros, sociais e ambientais.

O conselho de administração da Klabin S.A. é mais macro do que micro e voltado principalmente para a formulação e o controle. É muito forte. Define a política empresarial, orienta e aprova os planos de médio e longo prazos, concentra a tomada de decisões estratégicas, fiscaliza a gestão. Examina os livros e os papéis da companhia. Tem acesso, a qualquer momento, a informações sobre contratos celebrados ou em processamento. Fixa a política de endividamento. Autoriza os atos que ultrapassem a administração ordinária, observados as atribuições e os poderes de gestão que a legislação e o estatuto social conferem à diretoria para assegurar a execução fiel e eficiente dos fins da companhia.

O conselho é composto por 13 membros efetivos e 13 suplentes, todos eleitos pela assembleia geral de acionistas. Cinco são independentes. O presidente não exerce função executiva. O mandato é de um ano, permitida a reeleição. As reuniões ordinárias são bimestrais. As deliberações são por maioria absoluta de votos, presentes não menos de metade mais um dos membros.

Como a *holding* Klabin Irmãos controla mais de metade do capital votante da Klabin S.A., o que a família resolve praticamente determina as deliberações do colegiado.

São Paulo, 14 de dezembro de 2014, novamente o consultor jurídico Joaquim Miró Neto:

Hoje, dos 13 membros do conselho da Klabin S.A., nove são da Klabin Irmãos, que é o controle. Há, ainda, um conselheiro independente, um representante do BNDESPar (instituição vinculada ao BNDES), e dois da Monteiro Aranha. Também participa do conselho um membro representado por Roberto Luiz Leme Klabin. Prevalece o que é decidido nas reuniões da KIC. A família acompanha efetivamente as coisas dentro da sociedade. São donos muito atentos. Há envolvimento. Todo mês tem uma reunião no Rio, depois outra em São Paulo. Isso é sagrado. Todos eles são muito atuantes.²⁹⁷

AVANÇOS

Com o novo modelo, a Klabin progrediu muito em governança. Desde o final dos anos 1970, foi aprofundando a profissionalização cada vez mais, recrutando bons executivos para tocar os negócios.

A negociação de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo começou em 1979. A abertura do capital é marco na trajetória da empresa. Além de facilitar a captação de recursos no mercado financeiro, impôs maior transparência, inclusive e principalmente para esclarecer indagações e dúvidas dos investidores e especialistas.

São Paulo, 23 de julho de 2015, diálogo com Horácio Lafer Piva, do conselho de administração da Klabin S.A.:

- Por que a profissionalização deu certo?
- *Um grande mérito foi a família ter escolhido não participar de cargos executivos. Ter profissionais cuidando das operações. Há muitos anos, ficou decidido não nos metermos nela, porque isso gera mais incômodos do que benefícios.*

A família tem o controle acionário, outra parte das ações está no mercado e a gestão é profissional.

– E quanto ao colegiado?

– A família se preparou para ser controladora, para acompanhar e cobrar. Para atuar no conselho, exercer as vantagens da boa governança, que começou há muito tempo. Antes da maioria das empresas brasileiras.²⁹⁸

Verdade. A Klabin foi das primeiras empresas familiares do Brasil a abrir o capital. O pioneirismo é uma de suas características. Inclusive na área ambiental e florestal. Tanto que, já no começo do século 20, estava metida em florestamento, em São Paulo. E, em 1934, descobriu vasto tesouro vivo no sertão do Paraná.

Capítulo 33

**Três casas museus:
a arte de Eva, Ema e
Jenny Klabin**

Espaço para visão de relance sobre a vida, sonhos, artes e feitos das irmãs Eva Klabin e Ema Klabin e de sua prima Jenny Klabin Segall, mulher do pintor Lasar Segall.

Elas sonharam e criaram, respectivamente, a Casa Museu Eva Klabin, no Rio de Janeiro, e, em São Paulo, a Casa Museu Ema Klabin e o Museu Lasar Segall. Três esplêndidos polos de arte e cultura, referências do Brasil.

Rio de Janeiro, 9 de setembro de 2019, fragmentos de diálogo com Armando Klabin:

- Ema e Eva eram diferentes?
- *Tinham perfis parecidos, ambas muito cultas, cosmopolitas, apaixonadas por arte. A Ema não era tão alegre e tão boêmia como a irmã. Era mais sóbria. Ela prestou colaboração à Klabin como sócia-gerente, sempre com seriedade. Os legados da Eva e da Ema dignificam o nome da família. Tenho muito carinho pelo trabalho e pelas coleções delas. Eu me sinto como uma das pontes entre o muito que fizeram e as novas gerações.*
- Eva tinha cabeça e alma de artista?
- *Uma figura sensacional! Pessoa especial, adorável. Amava profundamente a vida. E vivia de modo peculiar. Por exemplo: tinha horários excepcionais. Costumava tomar café da manhã na hora do jantar. E jantar tarde, quase sempre com convidados da área cultural, às vezes com celebridades.*
- Ambas conheciam bem o complicado mundo das artes?

– Não só conheciam muito bem, como tinham pessoas que trabalhavam para elas no Brasil e no exterior, procurando tesouros como esses de suas coleções.

– E a Jenny Klabin Segall?

– A Jenny, importante tradutora, foi fundamental na preservação da obra de Lasar Segall. Tinha muito talento e coragem. Seus filhos, Maurício Klabin Segall e Oscar Klabin Segall, também deram contribuição de valor inestimável à memória e à obra do artista. Dedicaram-se incansavelmente. Basta lembrar o papel deles na criação e consolidação do Museu Lasar Segall.

– Conseguiram reunir cerca de duas mil obras de Segall lá no Museu.

– Feito extraordinário, não é?

Celso Lafer, parceiro das três casas museus, ligado de cabeça e coração à memória e história de suas primas Eva, Ema e Jenny Klabin, relata que nunca se surpreendeu com a sensível reação dos visitantes das três casas museus diante da grandeza, significado e valor dos acervos. É difícil não ser tocado por tanta beleza, tanta arte de excelência. Aponta como exemplo carta manuscrita que recebeu em 10 de agosto de 2019, assinada pelo nova-iorquino John Ferencz McNaughton, advogado, residente há 42 anos em São Paulo, e sua mulher, a paulistana Cely, também advogada. Trechos: “Escrevo-lhe em português, que não é minha língua materna, para contar o meu encantamento e espanto ao visitar pela primeira vez a Fundação Ema Klabin. A coleção do museu é par da Fundação Guggenheim em Veneza, da Frick Collection em New York e de tantas outras e merece ser divulgada aos quatro cantos do mundo – é um primor e um oásis neste deserto cultural que vivemos atualmente. Já a figura de tia Ema (e de tia Eva) me cativou de tal forma que fiquei apaixonado como se fossem personagens queridas de Jane Austen ou de Henry James”.

Uma velha historinha ajuda a compreender o espírito presente nessas três casas e coleções. Duas irmãs francesas, senhoras muito atentas ao circuito cultural, fixaram como objetivo de vida conhecer cada um dos museus da França, sem exceção. Determinadas, organizaram-se e partiram para as visitas. Muito tempo depois, já meio velhinhas, constataram

que, mesmo tendo visto todos, ainda lhes faltava um: o museu da vida. Decidiram, então, transformar a própria casa em museu.^{cxviii}

Norberto Bobbio: “A política divide, a cultura une”.

FUNDAÇÃO CASA MUSEU EVA KLABIN



Berlim, 1922: Eva Klabin aos 19 anos.

Por que e como Eva Cecília Klabin e Ema Gordon Klabin, irmãs de sangue e arte, se dedicaram tanto à formação de suas admiráveis coleções e à fundação de casas museus abertas ao público?

^{cxviii} Texto baseado em estória relatada pelo crítico de arte Marcio Doctors, curador da Casa Museu Eva Klabin, no prefácio do livro *A coleção Eva Klabin* (Rio de Janeiro, Kapa Editorial, 2007, p. 8). Ela foi ouvida do professor Ulpiano Bezerra de Menezes. Para Doctors, “a ideia de que o conteúdo de uma casa traduz o sentido de uma vida e que é possível musealizar a existência retendo o tempo vivido através da conservação dos objetos nela contidos é o que caracteriza uma casa museu e o que a diferencia de um museu tradicional”.

Conforme Daniel Klabin, cada membro da família criou dentro de si a própria engenharia de vida. Por exemplo: aqueles que tinham tendências artísticas ou culturais desviaram-se para esses lados ou os acumularam. “É o caso da Eva e da Ema, irmãs, sócias da empresa. Elas não tinham filhos. Então foi acertado que lhes seria dado dinheiro suficiente para terem uma vida maravilhosa e adquirirem obras artísticas, que deixariam como legado, vinculado à empresa, como fundação cultural. E assim foi feito. Nasceram as fundações Eva Klabin, aqui no Rio, e Ema Gordon Klabin, em São Paulo.”

– Deu certo?

– *Elas se realizaram nisso. Construíram coleções maravilhosas, que estão expostas à visitação pública. A empresa subsidia as fundações.*²⁹⁹

Em 1957, com a morte do marido, Paulo Rapaport, aos 58 anos, Eva entregou-se mais ainda à paixão pela arte. Celso Lafer: “Eva é também, com seus interesses estéticos e sua personalidade, muito representativa dos novos e variados modos de ser da família. [...] Na segunda geração dos Klabin-Lafer, o gosto pela cultura e pelas artes é uma característica compartilhada. Eva também se dedicou com empenho e competência a colecionar obras de arte. Estas oferecem os ‘*privilegios de la vista*’ que hoje integram, no Rio de Janeiro, a Casa Museu Eva Klabin”.

Eva estudou na Suíça, Alemanha e Estados Unidos, Nova York.

Em 1952, adquiriu, no Rio de Janeiro, uma casa construída em 1931, uma das primeiras da então recém-urbanizada lagoa Rodrigo de Freitas.

Na década de 1960, quase virou a residência do avesso, em sete anos de reforma e ampliação voltadas para habilitá-la a acolher a crescente coleção. Exigente, enérgica e detalhista, utilizou os melhores materiais e acompanhou e orientou as obras, inclusive o meticuloso acabamento. Tudo feito e refeito sob sua peculiar forma de viver e de ver a vida, sem perder de vista o objetivo.

O jardim é de Roberto Burle Marx, velho e bom amigo da família, paisagista inovador, um dos mais importantes do século 20, que dizia coisas

assim: “Todas as plantas fazem parte de uma organização que os religiosos chamam de Deus”.

De vida social intensa, irrequieta, o seu tanto transgressora, Eva gostava da noite, sempre em rodas de amigos, artistas e, muitas vezes, na condição de anfitriã de festas e jantares requintados que entravam pela madrugada. Inclusive com celebridades como o presidente Juscelino Kubitschek, o prêmio Nobel da Paz Shimon Peres, o secretário de Estado norte-americano Henry Kissinger e o megabanqueiro David Rockefeller.

Viajante incansável, fez muitas viagens transatlânticas. Tinha fascínio pela Europa. Deu a volta ao mundo de navio várias vezes, boa parte em companhia da amiga e irmã Ema, ambas sempre empenhadas em enriquecer suas coleções. Garimpou obras de arte em firmas especializadas de Roma, Paris, Londres, Zurique, Viena, Madri, Barcelona, Buenos Aires e Nova York. Encantada pelo Oriente, conseguiu belas peças no Japão, China, Birmânia, Tailândia, Índia, Indonésia e Singapura.

Esteta, estava sempre atenta à beleza. “Costumava dizer que gostava de tudo que era belo e este era seu critério”, observa o crítico de arte Marcio Doctors, curador da Fundação.³⁰⁰

Assim, adquiria o que realmente lhe agradava e achava bonito, atraente. Mas era cuidadosa com a qualidade, importância, confiabilidade, conservação e preservação das peças. Israel Klabin: “Tínhamos um grupo de consultores de confiança para ajudar, selecionar. Tem muito falsário por aí”.^{cxix}

Eva apreciava também a vida simples, como a das temporadas em seu sítio Gisela, em Teresópolis-RJ. Amava seus animais, especialmente o cavalo Ariel e os vários cães.

^{cxix} Falsários e também outros bandidos. Por exemplo: a obra *Madona com Menino envolto em faixas*, uma das joias da coleção de Eva Klabin, em madeira estucada e policromada, 54 x 39 cm, atribuída a Donatello (1386-1466), foi salva por Daniel Klabin e a polícia. Recém-formado em engenharia civil, ele supervisionava a reforma da casa de Eva, na Lagoa. Certo dia, ela confiou a peça a um restaurador alemão. O homem disse que precisava levá-la para seu ateliê, em Teresópolis. E sumiu. Seis meses depois, nada. Eva se deu conta. Daniel correu atrás, levando a polícia e o advogado da empresa, José Maffei, hoje com 97 anos. Sorte: investigaram em Teresópolis, conseguiram o endereço do homem no Rio. Foram lá com o delegado Zildo Jorge, reclamaram a peça. O alemão esbravejou, Jorge falou mais grosso, apertou. O danado então disse que o Donatello estava no porto do Rio, junto com outras obras que levaria para a Europa no dia seguinte. O policial deu o xeque-mate: era devolução ou cadeia. Devolveu.

Passava horas contemplando peças de sua fabulosa coleção. Gostava de ouvir principalmente Bach, Mozart, Beethoven e Brahms. Na literatura, costumava distrair-se com romances policiais, como os da inglesa Agatha Christie e os do belga Georges Simenon.

Em 1990, concretizou o ideal de criar, com sede na própria residência, a Fundação Eva Klabin, instituição privada sem fins lucrativos, aberta ao público. Síntese feliz de Israel Klabin:

A mostra de arte contida nesse museu está intimamente ligada a uma visão universal, se bem que pessoal, de quem a fez durante a vida e a destinou a ser um acervo permanente da cidade do Rio de Janeiro e do Brasil. A arte, se bem que objeto, transcende a sua materialidade, transferindo a visão do artista para quem a possui e para quem a vê. Eva, ao adquirir as diferentes peças, assumiu na sua alma de colecionadora a transcendência das obras de arte e um pouco da alma dos artistas que as criaram.³⁰¹

Mecenas, ajudou muitos artistas. Entregou-se, também, à filantropia e à assistência social.

Eva partiu em 8 de novembro de 1991, com 88 anos. Mas seu sonho de abrir ao público sua casa museu seguiu em frente. A inauguração oficial deu-se em agosto de 1995, tendo o professor Hélio Jaguaribe como presidente e o museólogo e crítico de arte Paulo Herkenhoff como curador.

O acervo de arte clássica é um das mais significativos do país. Ao lado da arte europeia, são destaque peças de muitas outras culturas e civilizações, abrangendo do Egito Antigo ao século 19, inclusive peças pré-colombianas. Um arco de três milênios de história da arte.

A linda casa abriga mais de duas mil obras amalhadas ao longo de mais de meio século de esforços da idealizadora e fundadora. Sem herdeiros, abastada, consciente de seu papel social, a generosa Eva deixou legado de valor material e imaterial incalculável para o Rio de Janeiro e o país.

Pôs a arte de seu mundo dentro de casa. Marcio Doctors, curador da Casa Museu: “Eva Klabin percebeu que sua casa, ao se transformar em museu, seria a metáfora de sua existência”.³⁰²

A Casa Museu Eva Klabin funciona na avenida Epitácio Pessoa, 2480, Lagoa, Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, 29 de agosto de 2017, imagens de membros da família Klabin-Lafer e amigos durante evento cultural na Casa Museu Eva Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Casa de Eva Klabin, Lagoa, Rio de Janeiro.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Wolff Klabin, Olavo Egydio Monteiro de Carvalho e Israel Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Daniel Klabin e Bebel Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



José Klabin e Maria Carolina Gouvea Vieira Klabin, Bernardo Klabin e Ana Meireles Reis Klabin, João Basílio e Daniela Klabin Basilio, Armando Klabin e Rosa Maria Lisboa Klabin, Daniella Sarahyba Fernandes Klabin e Wolff Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Cristiano Cardoso Teixeira e Israel Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Armando Klabin, Cristiano Cardoso Teixeira e Wolff Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Antonio Alberto Gouvea Vieira, Lucas Gouvea Vieira Klabin, José Klabin, Maria Antonia Gouvea Vieira Klabin, Armando Klabin e Rosa Maria Lisboa Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



José Klabin, David Klabin, Daniela Klabin Basilio, Bernardo Klabin, Amanda Klabin Tkacz e Wolff Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Wolff Klabin, Ernane Galvêas, Armando Klabin e Daniella Sarahyba Fernandes Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Angela Brant Ribeiro, Rodrigo Lacerda Soares e Daniel Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Eduardo Tkacz, Amanda Klabin Tkacz, Israel Klabin e Lea Manela Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Maria Antonia Gouvea Vieira Klabin, José Klabin, Lucas Gouvea Vieira Klabin e Maria Carolina Gouvea Vieira Klabin. Atrás, ao telefone, Bernardo Klabin.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

David Klabin e Amanda Klabin Tkacz.



Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.

Juliano Costa Couto, Daniel Klabin e Cristiano Cardoso Teixeira.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Ernane Galvêas cumprimenta Israel Klabin.

Casa Museu Eva Klabin: Carlos Alberto Teixeira.



Bernardo Klabin e Ana Meireles Reis Klabin.

CASA MUSEU EMA KLABIN



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Autoria: Gregori Warchavchik.

Ema Gordon Klabin.

Importante e apaixonada colecionadora, Ema pesquisou e atuou no mercado de obras de arte desde os anos 40. Conhecedora emérita, fez mais de mil aquisições durante meio século, principalmente nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil.

Personalidade forte, educada e elegante, tratava as pessoas com delicadeza e firmeza. Assim como sua irmã Eva, começou os estudos na Europa. Palavra para ela, em 4 de maio de 1992, em São Paulo:

Estudei em escola primária na Suíça e, depois, só particularmente, em aulas particulares. Quando fomos para a Europa [Alemanha], eu tinha cinco anos. Viajamos daqui em 1913 e só voltamos em 1919. Meu pai era um pouco frágil de saúde. Tinham aconselhado a ele passar uns

tempos na Suíça, um clima melhor. Veio a Primeira Guerra Mundial [1914-18] e ficamos presos lá. Durante a Guerra, não havia possibilidade de voltar, porque era só por via marítima e os navios eram afundados pelos alemães. Depois o Brasil entrou na Guerra [1917] e então mudamos para a Suíça. [Em São Paulo] Não havia escolas superiores que aceitavam meninas.³⁰³

Ema viajava muito, conhecia bem vários países, sobretudo europeus. Nos anos 1920, sua família dividiu o tempo entre o Brasil e a Europa. Ela aprendeu vários idiomas. Adorava artes plásticas e literatura. Lia, com frequência, grandes autores, principalmente franceses. Tinha conhecimento musical, frequentava concertos, amava o teatro, a ópera e o balé. Valorizava os prazeres da boa mesa.

Com experiência empresarial na Klabin & Irmãos, financeiramente independente, inteligente, perseverante, culta e agradável, transformava dinheiro em arte nas galerias e antiquários. Era assídua na Sotheby's, a célebre casa de leilões londrina. Decorou sua bela casa paulistana com indiscutível bom gosto artístico.

Adorava a família. Desfrutou de sólida amizade de vida inteira com a irmã, Eva. Em São Paulo, entre outros parentes, era próxima da prima Jenny Klabin Segall. Além do elevado interesse e envolvimento com as artes, tinham densa afinidade intelectual. Gostava de Lasar Segall, admirava suas obras.³⁰⁴

Ema dedicou-se também ao mecenato, à filantropia, à assistência social e a projetos de interesse comunitário, de que é bom exemplo a já citada doação do terreno para construção do Hospital Israelita Albert Einstein, em São Paulo, do qual foi presidente de honra. Colecionadora de orquídeas trazidas de vários países, chegou a ter mais de 400 vasos, alguns premiados em exposições.

A construção de sua casa paulistana, de marcante beleza arquitetônica, concebida como residência e também para receber seu crescente acervo de colecionadora, arrastou-se por cerca de 10 anos. Projeto do engenheiro-arquiteto Alfredo Ernesto Becker, inspirado no Palácio

de Sanssouci, em Potsdam, perto de Berlim, que ela frequentava na juventude. Como o da irmã Eva, o jardim, encantador, é do paisagista Roberto Burle Marx.

José de Souza Martins, professor emérito da Universidade de São Paulo, em texto de 2019, afirma que uma das mais belas expressões do comunitarismo da família é a casa de Ema Klabin, cuja Fundação a mantém como um museu de arte e de época. Aberta à visitação agendada, é significativo que, a seu pedido, a casa esteja sempre preparada para acolher um hóspede, ainda que um hóspede imaginário – mesa arrumada na sala de jantar, quarto de hóspede à espera do que vai chegar. “Na estrutura simbólica desse legado, há sempre um parente ou um amigo que está vindo ou que está chegando. Um poderoso símbolo de familismo e de uma cultura de acolhimento e de coesão familiar que muito reflete a tradição judaica perfilhada por Maurício Klabin”.³⁰⁵

Sempre exato nas palavras, Martins vê na casa de Ema o profundo significado da opção libertadora por viver no interior de uma obra de arte, cercada de obras de arte, a viver a vida com estilo, como insurgência contra a banalização do repetitivo e do cotidiano cinzento. Nessa mesma família, o Museu Lasar Segall, de São Paulo, é vigorosa demonstração de uma concepção socialmente útil da riqueza, como resgate da dimensão emancipadora do valor de uso e contraponto desconstrutivo da coisificação das pessoas, que é o efeito desumanizador num mundo dominado pelo valor de troca. Aliás, Eva, irmã de Ema, fez a mesma coisa no Rio de Janeiro.³⁰⁶

Fragmentos de texto de 2017 de Paulo de Freitas Costa, curador da Casa Museu: “Suas maiores realizações pessoais foram, certamente, a nova residência e sua coleção de arte”. [...] “Com a precariedade técnica dos museus brasileiros à época, optou por criar uma fundação destinada a preservar a coleção reunida e a tornar sua casa um museu aberto ao público.”³⁰⁷

Há notícia de que profunda incerteza quanto ao destino das coleções pesou na decisão das irmãs de criar suas casas museus. Especialmente depois do espanto, tristeza, aflição e consciência de vulnerabilidade resultantes do arrasador incêndio do Museu de Arte Moderna (MAM) do Rio de

Janeiro, Parque do Flamengo, na madrugada de 8 de julho de 1978, uma das maiores tragédias da história da arte do país.^{cxv}

O legado de Ema – mais de 1.500 obras valiosas – cobre arco temporal superior a 3.500 anos. Abrange das civilizações grega e etrusca aos grandes mestres europeus, sobretudo das escolas italiana, francesa, holandesa e flamenga. E também peças chinesas e de outras civilizações asiáticas, além de obras exóticas africanas e da arte pré-colombiana. Inclui pinturas estrangeiras notáveis, como as do russo Marc Chagall e do holandês Frans Post. Destaque especial para o Brasil, com mobiliário e obras religiosas do período colonial e, também, de expoentes do modernismo, como Tarsila do Amaral, Di Cavalcanti, Candido Portinari, Lasar Segall. E talhas de Mestre Valentim.

Há, ainda, coleção de livros raros, com manuscritos e iluminuras e exemplares dos primeiros livros impressos, brasileira e edições de luxo. Bibliófila pioneira, Ema contou com a sábia orientação do amigo José Mindlin para estruturar a seleta biblioteca de mais de três mil volumes. Do também bibliófilo Pedro Corrêa do Lago, em texto de 2017: “Na verdade, na imensa maioria dessas mansões, quase nunca qualquer volume era manuseado. Os livros preenchiam apenas sua função decorativa, apesar de guardarem entre suas belas capas muitos dos textos mais criativos e sedutores já escritos. Eram bibliotecas cheias de livros e vazias de leitores. Foi bem outro o propósito da biblioteca de Ema Gordon Klabin, que, por amar o belo, abominava a ostentação. O exame dos livros que Ema adquiriu revela a intenção segura que presidiu a formação de sua biblioteca”.³⁰⁸

Ema morreu em casa, aos 87 anos, em 27 janeiro de 1994. Não chegou a ver em operação a tão sonhada Fundação e Casa Museu, instituição

^{cxv} Deve ter sido assustador e difícil para almas tão sensíveis como as de Ema e Eva Klabin. Tanto pela perda colossal de patrimônio artístico do Brasil – mais de mil peças admiráveis – como pela preocupação com seus próprios acervos. O incêndio destruiu mais de 90% das obras. Entre outros, viraram cinzas e brasas quadros de Van Gogh, Pablo Picasso, Salvador Dalí, Henri Matisse, Joan Miró, Paul Klee, René Magritte e do construtivista uruguaio Joaquín Torres-García. E, também, não menos de nove mil volumes da biblioteca. Sabe-se que o fogo começou na sala de som do belo prédio modernista, provavelmente em decorrência de um curto-circuito. O abalado MAM foi dignamente reaberto em 1981, graças, sobretudo, aos bons resultados de longa campanha de solidariedade no meio artístico.

privada sem fins lucrativos. Mas a ela legou, em testamento, sua residência, com todos os bens móveis de valor artístico e de antiguidade, estipulando “que deveriam ser devidamente catologados e permanecer no imóvel, transformado em museu para visitação pública e outras atividades culturais”. Um belo gesto de generosidade cívica.³⁰⁹

Registrada em 1978, inaugurada em 1998, a instituição preserva todo o rico patrimônio artístico que a idealizadora e fundadora acumulou. Quando a presidiu, Celso Lafer escreveu o ensaio *Evocando tia Ema*. Passagem:

Com sua peculiaridade, tia Ema foi uma expressão dessa cultura e desse refinamento que caracterizou a segunda geração dos Klabin-Lafer. O domínio de várias línguas, o gosto das leituras e o interesse pela literatura; a sensibilidade musical, o conhecimento e a sabedoria gastronômica, a percepção do “espírito das roupas”, para valer-me do título do grande livro sobre moda de dona Gilda de Mello e Souza; a inclinação para as viagens e a curiosidade sobre o mundo, o enraizado convívio estético com as artes plásticas e com os objetos são traços relevantes de sua personalidade. [...] Para usar uma expressão que hoje soa anacrônica, era uma grande senhora. Tinha uma linha extraordinária, mas ligada ao mundo. Lidava com pessoas e as coisas sem os preconceitos de falsos moralismos.

Patrimônio de inestimável valor tangível e intangível, referência cultural brasileira, a Casa Museu Ema Klabin fica na rua Portugal, 43, Jardim Europa, São Paulo.

São Paulo, 30 de agosto de 2017, imagens de membros da família Klabin-Lafer e amigos durante evento cultural na Fundação Casa Museu Ema Klabin.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.



Casa Museu Ema Klabin, Jardim Europa, São Paulo.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.



Armando Klabin, Celso Lafer, Fernando Henrique Cardoso, Horácio Lafer Piva e Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Roberto Luiz Leme Klabin, José de Souza Martins, Maria Helena Leifert, Gilberto Leifert, Fernando Henrique Cardoso, Armando Klabin, Joaquim Miró Neto, Ronaldo Costa Couto, Alberto Klabin, Celso Lafer, Juliano Costa Couto e José Carlos Madia de Souza.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Graziela Lafer, Sylvia Lafer Piva, Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho e Armando Klabin.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Graziela Lafer, Sylvia Lafer Piva e Marina Lafer.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Sergio Piza, Amanda Klabin Tkacz, Daniel Klabin, Eduardo Piva, Martha Piva e Cristiano Cardoso Teixeira.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Lilia Klabin Levine, Regina Klabin Xavier, Roberto Luiz Leme Klabin e Maria Angela Klabin.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Sylvia Lafer Piva, Celso Lafer, Marina Lafer e Lilia Klabin Levine.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Mary de Camargo Neves Lafer e Reinoldo Poernbacher.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Fábio Medeiros, Gabriella Michelucci, Douglas Dalmasi, Edgard Avezum Junior, Flávio Deganucci, Sergio Piza, Sandro Ávila, Cristiano Cardoso Teixeira, Eduardo Toledo e Arthur Canhisares.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Gabriel Piva, Eduardo Piva, Antonio Piva e André Fenerich.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Eduardo Toledo, Daniel Ruy, Joaquim Miró Neto e Rosa Galvão.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Marina Lafer, Eduardo Piva, Cristiano Cardoso Teixeira, Martha Piva e Antonio Piva.

Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanon.



Lilia Klabin Levine e José Roberto Codato.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Cristiano Cardoso Teixeira e Francisco C. Razzolini.



Casa Museu Ema Klabin: Monica Zanoni.

Arthur Canhisares, Celio Magalhães e Edgard Avezum Junior.

MUSEU LASAR SEGALL

Arquivo Museu Lasar Segall, Ibram-Minc, São Paulo.



São Paulo, 1930: Lasar Segall e Jenny Klabin Segall.

Pioneiro e referência do modernismo, o pintor, gravador, escultor e desenhista Lasar Segall, judeu lituano, nascido em Vilna, em 1889, estudou em Berlim e em Dresden, na Alemanha. Fez parte do expressionismo alemão. Dele sobre as artes plásticas: “Sem técnica, sem conhecimento de método, o artista não fala, gagueja”.

Em dezembro de 1923, fixou-se para sempre no Brasil. Em 1925, casou-se com Jenny Klabin, a segunda filha de Maurício Klabin. Celso Lafer, em 2015: “O casamento de Jenny e Lasar foi um casamento de amor”.

Transcrição de trecho do texto *Minhas recordações*, de Lasar Segall, escrito por volta de 1950: “Em junho de 1925 casei-me com Jenny Klabin, a qual eu tinha visto pela primeira vez em Berlim quando ela era ainda uma pequena criança, pela segunda, em maio de 1912, quando ela tinha 13 anos de idade e tomava aulas de desenho comigo, e depois novamente em 1922, em Berlim, onde ela seguia com grande seriedade tudo relacionado com literatura, música e artes plásticas, estudando estas matérias com verdadeiro ardor. Encontrei nela uma valiosa companheira com uma alma profunda e



Acervo Museu Lasar Segall, Ibram-Minc, São Paulo.

um grande espírito, uma admiradora compreensiva e uma inestimável animadora de minha arte”.

Ela traduziu obras clássicas da literatura universal para o português, como o *Fausto*, de Goethe, em versos, e peças de expoentes franceses, como Molière, Racine e Corneille. Exímia em seu trabalho, colecionou elogios da crítica e dos leitores em geral.

Gentil, simpático e bem-humorado, o pintor adorava fazer e cultivar amigos, conviver muito com eles. Apaixonado pelo país, enraizado, naturalizou-se em 1927. “O Brasil me revelou o milagre da luz e da cor.”³¹⁰

Ao unir-se a Jenny, observa Celso Lafer, Segall ingressou numa família que tinha posição econômica e presença social. “A geração de Maurício e de sua família, que foram os primeiros de minha grei no Brasil, era gente de pouca escolaridade formal. Foram autodidatas, no entanto, de ‘olhos abertos’ como os da obra de Segall e não apenas para a realidade da economia brasileira, mas para as coisas do mundo.” Foi assim, continua ele, que a

segunda geração da família, nascida no Brasil, deu um salto de presença social, política e cultural na vida brasileira, de que Jenny é indiscutível expressão, como seu trabalho de tradutora comprova. Graças a ela e sua família, Lasar Segall passou a ter uma rede de proteção que criou um espaço de autonomia para seu processo criativo e condições para seu enraizamento no Brasil e ativa presença no movimento das artes plásticas no país. “Esta é outra vertente da parceria da *‘maison d’amour’* que Jenny e Lasar juntos edificaram.”³¹¹

O ex-governador paulista, ministro de estado e prefeito de São Paulo, hoje senador José Serra, hóspede, em São Paulo, de Maurício e Beatriz Segall na casa da rua Berta, 111, em seu duro tempo de perseguido pelo regime militar, descreve Jenny Klabin: [Ela morava na casa ao lado] “Era cortês e elegante – classuda mesmo, como se dizia – e todos a tratavam com deferência”.³¹²

Celso Lafer aprova e acrescenta que Lasar Segall era muito sério no exercício do ofício de artista e elegante no trato com as pessoas. E Jenny, igualmente, em seu trabalho de tradutora. “Como o marido, tinha abertura para a *concordia discors* do *humour*. Isso se vê nas poesias que escreveu para seus netos. Nestas, numa atividade lúdica, com maior *humour* e um toque de *nonsense*, criou uma personagem infantil, Dona Coralola.”³¹³

Segall, no supracitado texto *Minhas recordações*: “Cheguei ao Brasil em fins de 1912 e em minha imaginação todo o panorama de minha existência como que se transformara com minha chegada a esse país novo, no qual tudo o que via se diferenciava tão radicalmente do que eu conhecera em minha vida anterior, que assumia aspectos de irrealidade”. Já em março de 1913, ele realizou exposição num salão alugado da rua São Bento, em São Paulo. Em junho seguinte, fez outra no Centro de Ciências, Letras e Artes de Campinas.³¹⁴

Logo depois da morte de Segall, em 2 de agosto de 1957, vítima de problemas cardíacos aos 68 anos, Jenny tornou-se curadora de seu acervo. Intelectual de alto nível, figura de forte presença no mundo cultural, ela sabia da excelência, mérito, interesse e valor das criações do marido. Tinha certeza de que ele era um expoente das artes plásticas, um dos

grandes artistas de seu tempo. Queria reconhecimento disso no Brasil e no exterior, firmar de vez o nome dele. Decidiu, então, tudo fazer para preservar as obras, democratizá-las, mantê-las vivas e acessíveis ao público, divulgá-las, inclusive internacionalmente. Muito amor, paixão, admiração, respeito. Mulher de ideias e de ação, paralisou sua qualificada e elogiada atividade literária para mergulhar compulsivamente na busca, catalogação, autenticação, exposição e preservação da profusa e diversificada produção dele. Mais de seis mil peças. E tratou de manter em poder da família o valioso e copioso acervo acumulado na própria casa, já que o artista não gostava de vender suas obras. Por exemplo: em fevereiro de 1959, negou-se a doar a tela *Floresta ensolarada*, pedida em carta da direção do Museu de Arte Moderna (MoMA), de Nova York, referência mundial.

Em 1966, ela já havia promovido mostras de Segall em 12 cidades da Europa e três em Israel. E, mais importante, transformara em museu a própria residência, um belo casarão plantado num jardim encantador de Vila Mariana. Mas, vítima de ataque cardíaco em 30 de julho de 1967, quando os preparativos para a inauguração já estavam em andamento, Jenny morreu três dias depois, aos 68 anos. Ou seja: em 2 de agosto, exatos 10 anos depois do marido.

Maurício Klabin Segall e Oscar Klabin Segall mantiveram vivo o sonho materno do museu aberto ao público, gravitando em torno de Lasar Segall e de sua obra. Seguros de que o acervo poderia cumprir função social relevante, decidiram fundar uma associação civil sem fins lucrativos para cuidar de tudo. Assim, criaram em São Paulo novo polo cultural, referência da arte moderna no país, inaugurado em 1967. Além de estruturar, implantar e financiar a instituição, a ela entregaram a maior parte das obras do pai e a emblemática casa herdada, com o ateliê do artista, mobiliário e equipamentos. Ou seja: doaram vultosa fortuna à nação, fato raro no país.

Administrador, museólogo, economista, poeta, escritor, autor e produtor teatral, Maurício, nascido em Berlim, em 1926, bacharelou-se pela Universidade de São Paulo em 1949. No biênio 1952-53, estudou administração pública na École Nationale d'Administration (ENA), em Paris. Em 1954,

casou-se com a atriz Beatriz de Toledo (nome artístico: Beatriz Segall), com quem teve os filhos Sergio de Toledo Segall, Mario Lasar Segall e Paulo de Toledo Segall, que lhes deram 10 netos.^{cxvi}

Primeiro presidente do Museu Lasar Segall, conduziu com criatividade e pulso forte, por três décadas consecutivas, sua implantação, desenvolvimento e consolidação como instituição de alma e objetivos democráticos. Um instrumento não só de conservação e divulgação da obra do pai, mas de ampliação do acesso público à arte. Tornou-se diretor emérito em 2013. Ateu e comunista, membro atuante e conhecido do Partido Comunista Brasileiro, foi detido em 1970 e levado para o Presídio Tiradentes, em São Paulo.

Trecho de texto autobiográfico da atriz Fernanda Montenegro, quase 50 anos depois: “Segall foi preso por ordem, diziam, de um comando militar. [...] Desaparecera um chefe de família, o diretor do Museu Lasar Segall, o incentivador cultural à frente do Teatro São Pedro. Da noite para o dia, o pânico. No Departamento de Ordem Política e Social (Dops) estava a figura monstruosa de Sérgio Fleury. A prisão de Maurício Segall, que duraria dois anos, se fez sob o comando desse delegado”.³¹⁵

Fernanda guardou carta de Maurício, enviada da prisão, agradecendo ao marido dela, Fernando Torres, outro grande nome do teatro brasileiro, pela honradez em relação à sociedade que tinham e, principalmente, pela maneira como apoiou e confortou sua família.

O múltiplo Maurício, poderosa pilha de virtudes e contradições, teve vida rica em quantidade e qualidade de fatos e feitos relevantes. Um gestor proativo, formulador e produtor cultural importante. Era um líder robusto, enérgico, voluntarioso, intenso, obstinado, de princípios e projetos nobres, desassombrado ativista político de esquerda, judeu ateu de família abastada.

^{cxvi} Atriz talentosa, a carioca Beatriz de Toledo Segall atuou no teatro, cinema e televisão. Alcançou o auge da fama em 1988, com a novela *Vale tudo*, da TV Globo, retumbante sucesso da telenovela brasileira. Interpretou Odete Roitman, vilã rica, poderosa, arrogante e de péssimo caráter. Dizem que, no final daquele ano, o que a maioria dos brasileiros mais queria saber era quem matou Odete Roitman. O mistério só acabou no capítulo final, exibido em 6 de janeiro de 1989. Vítima de problemas respiratórios, Beatriz partiu em 5 de setembro de 2018, aos 92 anos, em São Paulo.

Tem razão o crítico literário, escritor e professor Roberto Schwarz, ao destacar em depoimento, no cinquentenário da instituição, em 2017, que as contradições de Maurício Segall fizeram dele homem de exceção. “Para entender a pessoa de Maurício Segall é preciso, na minha opinião, considerá-lo como um pacote explosivo de tensões. Por um lado, Mauricio descende de uma família rica e é filho de Lasar Segall, um dos grandes pintores de nosso tempo. Por outro, ele é comunista convicto e radical, numa acepção nobre, que vai além da filiação partidária e que a evolução histórica do comunismo deixou sem base. Esta bomba de contradições é tornada mais potente por um temperamento vulcânico, à moda russa, e pelo desejo exasperado de integridade e de coerência. Tudo isso misturado, mais a extraordinária energia física, fizeram dele um homem evidentemente de exceção.”³¹⁶

Schwarz observa que Maurício participou de perigosas ações revolucionárias. “Quero falar na solidariedade de Mauricio com os amigos perseguidos pela ditadura, solidariedade da qual eu mesmo me beneficiei para sair do Brasil. Enquanto não foi agarrado ele próprio pela repressão, Mauricio ajudou de muitas maneiras a luta contra a ditadura, às vezes com risco de vida. Com sua perícia no volante e energia de touro, ele perguntava pouco e estava sempre disponível para fazer a longa viagem de automóvel de São Paulo à fronteira do Uruguai, para ajudar alguém a fugir. Dezesesseis horas de ida, três de descanso e mais dezesesseis de volta – e a vida continuava.”³¹⁷

Mais Maurício, agora por ele mesmo, em *Eu por meu outro eu*: “Maurício Segall, filho de Jenny Klabin Segall e Lasar Segall, judeu de origem e, por teimosia, ateu convicto, paulistano de carteirinha, nasceu em 1926 e, com alguns poucos interregnos (por exemplo, um ano e meio estudando na ENA de Paris com bolsa de estudo das Nações Unidas, em 1952/53), sempre viveu e ainda vive no bairro da Vila Mariana, em São Paulo, onde provavelmente será enterrado em túmulo cativo”.^{cxii}

O caçula Oscar nasceu em Paris, em 1930. Cofundador do museu, presidiu o conselho deliberativo entre 1985 e 2002, sempre preocupado com

^{cxii} Maurício Segall, que partiu em 31 de julho de 2017, aos 91 anos, foi sepultado em jazigo perpétuo da quadra nº 1 do Cemitério Israelita da Vila Mariana.

sua adequada manutenção. Foi sucedido por Celso Lafer, ligado à instituição desde suas origens: “Oscar, como Maurício, conhecia em profundidade o alcance da obra de seu pai e o significado das atividades culturais e literárias da grande tradutora para o português de obras clássicas da cultura alemã e francesa que foi sua mãe, a companheira inteligente e compreensiva que engrandeceu a vida e a obra de Lasar”.³¹⁸

Homem de cultura, empresário, administrador público. Era solidário, elegante, sociável, hábil, de fácil e agradável convivência.

Na política, divergia do irmão. Foi ligado à União Democrática Nacional (UDN), de orientação conservadora e liberal, amigo de seu principal líder, o talentoso, contundente, ambicioso e temido parlamentar e jornalista Carlos Lacerda. Oscar chegou a exercer vereança na Câmara Municipal de São Paulo em 1960. Presidiu a Caixa Econômica Estadual de São Paulo de 1968 a 1970 e a Companhia Estadual de Casas Populares (Cecap) de 1979 a 1980. Do primeiro casamento, com a culta galerista Raquel Arnaud, teve os filhos Oscar Segall, Bertha Segall McDonnell, Lucia Arnaud Segall, e do segundo, com a historiadora e professora Maria Lucia Alexandrino, Lasar Segall Neto, Felipe Alexandrino Segall, Fabio Alexandrino Segall.

Assim como o irmão, Oscar foi a vida inteira fiel e comprometido com os interesses do Museu que ajudou a criar. Morreu em São Paulo, no dia 6 de julho de 2002, aos 72 anos.

Em 11 de julho de 2002, durante solenidade em memória do irmão, Maurício falou das profundas convergências afetivas e da irrestrita solidariedade que os uniu. E, também, de suas diferenças no plano da razão e da ação. Celso Lafer: “Um ponto comum era a concepção compartilhada sobre o papel do Museu como uma instituição voltada para a *res publica* e não para a *res privata*”.³¹⁹

Transcrição fiel da placa de inauguração oferecida pelo governo paulista:

À Jenny Klabin Segall que idealizou, planejou e instalou o MUSEU LASAR SEGALL preservando assim a obra de seu marido homenagem do Governo do Estado de São Paulo. São Paulo, 21 de setembro de 1967.
Roberto de Abreu Sodré, governador do Estado.

Síntese inspirada do advogado e museólogo Marcelo M. Araujo, ex-diretor do Museu: “O trabalho de Jenny levou à consolidação da obra de Segall no cenário brasileiro e permite hoje uma revisão crítica mais permanente de sua trajetória”.³²⁰

O processo de legalização foi concluído em 1970, com a transferência formal da icônica casa e ateliê do artista ao museu. A maior parte das obras, inicialmente oferecidas por Jenny e depois pelos filhos, chegou no início dos anos 1970. Inclusive as telas *Navio de emigrantes*, de 1941, e, de 1924, *Menino com lagartixas*, uma das primeiras da fase brasileira, cujo nome foi sugerido pelo crítico modernista Mário de Andrade. Outros membros da família também contribuíram. Por exemplo: Mario Lasar Segall, filho de Maurício, repetindo o gesto de grandeza e desprendimento da avó Jenny, do pai e de seu tio Oscar, doou 110 peças em novembro de 2013, inclusive um autorretrato de seu avô, de 1930. “De minha parte, não fiz nada a mais do que faria meu pai, com quem aprendi que arte só vale se for compartilhada, dividida com potencial para sensibilizar, bem como mexer com os seres humanos a ponto de fazê-los refletir e atuar ativa e criticamente sobre seu mundo. Nem todos conseguem estar abertos a esse tipo de influência. Fui muito privilegiado.”³²¹

O acervo, composto por mais de três mil peças, retrata bem a vida e o trabalho de Lasar Segall. Possibilita visão panorâmica de sua arte nas diversas variedades técnicas e temáticas.

Os ambientes internos mostram a produção em pintura e gravura. Além das obras de arte, destacam-se o mobiliário, os documentos e livros, as fotografias e, claro, a própria casa e o ateliê projetados em 1932 pelo expoente da arquitetura modernista Gregori Warchavchik, concunhado de Segall. Outra atração é a Biblioteca Jenny Klabin Segall, voltada para teatro, ópera, dança, cinema, fotografia, rádio e televisão. Há exposição permanente, cursos e oficinas. Em 2002, o imóvel vizinho foi incorporado e transformado em local de exposições temporárias.

A instituição é hoje unidade do Instituto Brasileiro de Museus. Tem o apoio firme da Associação Cultural de Amigos do Museu Lasar Segall, criada em 1989, que cuida dos projetos culturais e educativos. Conta com contribuições regulares dos sócios e verbas de patrocínio de entidades públicas e privadas.



Da esquerda para a direita: Maurício Segall, Beatriz de Toledo Segall, Lasar Segall, Jenny Klabin, Raquel Arnaud e Oscar Segall

São Paulo, 2009, do professor, crítico literário e escritor Jorge Schwartz, então diretor do Museu: “Graças ao trabalho da família, foi possível concentrar uma grande parte da obra e transformá-la em patrimônio público. Este é um gesto extraordinário por parte da família Segall: concentrar essa obra que hoje pode ser usufruída pelo público nacional e internacional que frequenta o Museu”.³²²

Fica na rua Berta, 111, esquina com a rua Afonso Celso, Vila Mariana, São Paulo.

Capítulo 34

Tesouro verde

A Klabin iniciou 2019 com base florestal própria superior a 485 mil hectares: 239 mil de florestas plantadas de pínus e eucalipto, 30 mil plantadas em terras próprias e de terceiros, em 2018, e 216 mil de florestas nativas, estas – hoje mais de 44% do total – destinadas à conservação e manutenção da biodiversidade. Cultivadas no Paraná, Santa Catarina e São Paulo, elas contribuem, com seu alto índice de preservação, para a sobrevivência da Mata Atlântica, um dos biomas mais ameaçados do Brasil.³²³

DE FORA DO PLANETA

A maior mancha verde da Região Sul do Brasil vista do espaço é a floresta da Klabin no Paraná. Ela é facilmente identificável nas imagens de satélite.

Parece inviável criar algo similar no Brasil contemporâneo, haja vista a menor disponibilidade de áreas aptas e contínuas de boa qualidade, o valor da terra, a própria legislação em vigor, os usos alternativos. É coisa muito grande e bem localizada.

São Paulo, 23 de julho de 2015, trecho de diálogo com Horácio Lafer Piva:

- São as florestas o principal ativo da Klabin?
- *Elas são o nosso maior ativo tangível. Mas há também um valor intangível que quero destacar: a experiência embarcada da companhia. Principalmente*

*a engenharia embarcada, que passa pelo engenheiro florestal, pelo engenheiro mecânico, pelo engenheiro de manutenção e tantos outros. Nós somos uma empresa “engenheirada”. Então, o maior valor tangível é a floresta, e o maior valor intangível é a engenharia embarcada.*³²⁴

SUSTENTABILIDADE E RESPEITO

A Klabin foi a primeira de seu setor a receber o certificado FSC® no hemisfério sul, garantia de conservação ambiental e desenvolvimento sustentável.^{cxiii}

Conquistou o respeito dos órgãos ambientais domésticos e internacionais pela maneira de lidar com a natureza. O cuidado com o meio ambiente e o modo sustentável de operar a floresta estão entranhados em sua cultura desde as origens. O animal silvestre pode andar e sobreviver na extensa mata nativa que intermedeia a floresta inteira, em forma de mosaico. A matéria-prima é extraída exclusivamente das florestas plantadas. Assim, as práticas produtivas, além de livres de desmatamento, permitem a recuperação de áreas degradadas e a preservação da biodiversidade.

Ela foi também a primeira do mundo a receber o certificado do FSC® pelo manejo de plantas medicinais em seu laboratório fitoterápico do Paraná. É pioneira na produção de celulose de eucalipto com matéria-prima 100% certificada. Os esforços de sua área de pesquisa e desenvolvimento no estudo sistemático de solos, fertilização, técnicas de silvicultura e melhoramento genético têm permitido melhorias importantes na performance das florestas.

Em 2015, foi uma das três empresas brasileiras a ter o desempenho avaliado no Environmental Paper Company Index, índice de sustentabilidade

^{cxiii} FSC®: sigla de Forest Stewardship Council®. Conselho de Manejo Florestal, em Português. É uma instituição internacional independente, criada em 1993, sem finalidade lucrativa, para garantir o uso adequado das florestas. Seu selo é a garantia de que a madeira provém de manejo florestal adequado, gestão ecologicamente responsável, socialmente justa, economicamente viável, e que atende às normas legais.



Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

Klabin, biodiversidade e preservação: florestas plantadas e matas nativas formam mosaico essencial à sustentabilidade.

ambiental aplicado à indústria de papel em todo o mundo. Foram consideradas a origem da madeira explorada, a pegada ecológica das fábricas e da produção, e a transparência na comunicação social. O índice da Klabin alcançou 82%, superando os das demais.

E o aquecimento global?

São Paulo, 23 de novembro de 2016, de Fábio Schvartsman, CEO da Klabin S.A.: “Produzimos protegendo florestas nativas, recuperando áreas devastadas e sequestrando carbono. Precisamos deixar isso ainda mais evidente para o mundo”.

PRESENÇA EXTERNA

Schvartsman assumiu o cargo em fevereiro de 2011. Permanecerá seis anos. Primeiro diretor-geral sem vínculo funcional anterior com a empresa, substituiu Reinoldo Poernbacher. Celso Lafer, em janeiro de 2012: “A vinda de Fábio Schvartsman representou a presença de uma experiência nova, de uma cultura diferente, de um processo de hibridação muito necessário na cultura de uma empresa, porque senão, como acontece nas estruturas familiares, você acaba tendo endogamia. É preciso ter um pouco de presença externa. É um executivo de grande qualidade, inovador em termos de processos de gestão da companhia, o que é muito saudável”.

A contratação foi bem recebida pelos acionistas e pelo mercado. Engenheiro pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em 1976, pós-graduado em engenharia de produção pela mesma instituição e em administração pela Fundação Getúlio Vargas, em 1978. Trabalhou mais de 20 anos no Grupo Ultra S.A, inclusive como sócio-diretor. Ocupou cargos de administração em companhias como Duratex S.A., Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), Telemar Participações S.A., Tele Norte Leste Participações S.A., Contax Participações S.A., Gafisa S.A. e Ultrapar Participações S.A. Membro do conselho deliberativo do Hospital Israelita Albert Einstein.

É considerado um executivo criativo e dedicado, de perfil discreto, franco, direto e objetivo. Que sabe formar e liderar equipes, perceber e hierarquizar problemas e dificuldades, encontrar e viabilizar soluções.

Para ele, a Klabin é única, porque já nasceu preocupada com a sustentabilidade. “Essa questão de tratar bem a natureza está nos primórdios da Klabin. Quando a família veio para o Brasil, há mais de um século, logo entrou na atividade florestal e, posteriormente, na indústria de papel, com enorme preocupação em preservar.”

AMOR ANTIGO

A relação dos Klabin-Lafer com florestas não começou no Brasil. Já estava nas raízes lituanas. Na região em que viviam, havia grandes pinheirais.

Logo após a decisão de construir a Companhia Fabricadora de Papel, primeira grande planta industrial própria da Klabin, inaugurada em 1909, Maurício e seus sócios Salomão Klabin, Hessel Klabin e Miguel Lafer interessaram-se pelo florestamento. De Mauris Ilia Klabin Warchavchik, neto de Maurício, em entrevista publicada em 1983:

Eles iam comprando terras, e por isso essa mania que a família tem de muitas terras. Para se fazer papel, as necessidades de água são imensas e, então, a indústria tem que estar localizada ao lado de um rio. Por isso, eles iam comprando terras ao longo do rio Tietê, sempre com a ideia, presume-se, de que iriam plantar as árvores, cortar os troncos, jogar no rio e pescar na Ponte Grande, como se faz na Suécia, na Finlândia, nesses lugares.³²⁵

Oscar Klabin Segall observa que Maurício, seu avô, foi o primeiro a plantar eucalipto em grande escala para transformar em celulose e papel. “Naquela época, ninguém pensava em fazer celulose de eucalipto. Hoje se faz à vontade. O Jardim Europa, que também foi da família, era todo florestado com eucaliptos.”³²⁶

Verdade: a Klabin cogitou de fazer celulose de eucalipto já no início do século 20. A edição de 26 de março de 1909 de *O Estado de S.Paulo*, página 8, traz um comunicado pago, assinado por Maurício F. Klabin e seu irmão Hessel Klabin. Anunciam a formação de um grupo de investidores dispostos a investir 1,5 mil contos para “instalar nesta capital, às margens do rio

Tietê, uma fábrica de papel, papelão e celulose em seus múltiplos ramos, especialmente o de papéis finos”. Informam, ainda, que “os mecanismos já estão encomendados” e “a matéria-prima a explorar no fabrico serão as madeiras nacionais do Brasil em suas múltiplas variedades e o eucalipto”. Investidores citados: Octávio Mendes, Antonio de Moraes Barros, Miguel Lafer, J. Gomes Pereira Lima, Grumbach e D. Aminucci.³²⁷

Também já se viu que o pioneirismo não ficou só em São Paulo. Em 1934, por exemplo, os fundadores e sócios-gerentes Hessel Klabin e Salomão Klabin apoiaram seus jovens parceiros Wolff e Horácio, da segunda geração, na compra da Fazenda Monte Alegre, de vastas florestas naturais e largos campos e boas águas, no Paraná. Desde o início de 1941, ela foi objeto de sistemático florestamento e reflorestamento com araucária. A partir de 1943, passou a plantar eucalipto em larga escala. E depois veio também o *pínus*.^{cxv}

Da década de 1960 em diante, chegou a vez de cuidar das vastas florestas em Santa Catarina, explorando-as racionalmente, a começar por Lages. A presença florestal em São Paulo, pequena em relação à paranaense e à catarinense, intensificou-se a partir da aquisição da unidade industrial de Angatuba, em 2000.

A empresa mantém moderna estrutura de gestão para a segurança de todo o seu patrimônio florestal. Além dos meios de combate a incêndios e de proteção da flora e da fauna, desenvolve ações preventivas e corretivas de patrulhas móveis e de vigilância constante das áreas.

^{cxv} Capricho da sorte. O verde mar de araucárias de Monte Alegre parece ter sido determinante na decisão de comprá-la. Afinal, era matéria-prima essencial para fabricar celulose, substituindo a importada, cara e incerta. Por que sorte? Porque o avanço das pesquisas, dos conhecimentos e das tecnologias florestais e industriais resultou na constatação de que a araucária não era tão competitiva na produção de celulose. Principal motivo: tempo de crescimento. Simples assim: o que a Klabin faz hoje em 12 anos com o *pínus* tomaria de 35 a 40 anos com a araucária. Isso para não falar no eucalipto, que, no Brasil, como visto, pode chegar à idade de abate aos sete anos ou até antes. Conclusão: em 1934, a Klabin Irmãos & Cia. atirou na araucária que viu e assegurou o que ainda não era possível ver: vastas terras de excelência para *pínus* e eucalipto, plantas estrangeiras que ali chegariam depois.



Acervo Instituto Roberto Simonsen.

Horácio Lafer Piva: “Maior valor tangível é a floresta e intangível a engenharia embarcada”.

MANEJO SUSTENTÁVEL

Na atualidade, aproximadamente 70% da base florestal da Klabin estão localizados no Paraná, 28% em Santa Catarina e 2% em São Paulo.

A partir de 1999, a empresa deixou de ver seu vasto patrimônio florestal apenas como fonte de matéria-prima para suas indústrias.

Criou, então, a Klabin Madeiras, negócio que se tornou significativo na geração da receita empresarial. Além de atender às necessidades de matéria-prima das fábricas próprias, as unidades florestais fizeram da Klabin a maior fornecedora nacional de toras de pínus e de eucalipto certificadas para as indústrias de chapas e de madeira serrada.

O domínio de técnicas de seleção e manejo das florestas busca a conciliação do desempenho econômico com valores ambientais e sociais, privilegiando boas práticas de conservação da qualidade da água, do ar, do solo e da biodiversidade. Como a empresa tem florestas em mosaico, com matas nativas entremeando as plantadas, há nelas muita diversidade vegetal e vida animal.

O Brasil é um dos poucos países que obtêm todo o seu papel e celulose de florestas plantadas. “Elas são, inclusive, mecanismos de recuperação de florestas nativas”, observa Horácio Lafer Piva. O setor de celulose tende a continuar sendo um grande exportador, haja vista a qualidade e competitividade de sua produção.³²⁸

PARANÁ

Julho de 2015, Monte Alegre, trecho de diálogo com o engenheiro Arthur Canhisares, diretor da unidade:

- O que mais impressiona você na Klabin e em Monte Alegre?
- *Estou aqui há 29 anos. Nada é pequeno. Tudo é grande e muito bem-feito. É uma história de sucesso. A fábrica é enorme e conta com essa área florestal admirável, que tem esses mosaicos, mostrando o cuidado que tiveram de fazer uma fábrica biossustentável através do tempo. Já naquele tempo dos pioneiros, a visão da integração!*
- E a preservação da fauna e da flora?
- *É prioridade. Veja a floresta, com vastas áreas de plantas nativas. Andando por aqui, você vê vários animais silvestres. Tem até veado, anta, puma. Eu já vi muitos. É um lugar mágico. Mágico!*

Monte Alegre abriga uma reserva particular do patrimônio natural. Decorreu da política da empresa de identificar, monitorar e preservar flora e fauna. Até o final de 2011, haviam sido identificadas 826 espécies animais, sendo 630 consideradas em extinção, e cerca de 1.700 espécies vegetais, 49 ameaçadas. Em 2004, a Klabin foi reconhecida pela ONG internacional



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Puma, comum em florestas da Klabin: imponente, forte, ágil, flexível, notável caçador, garras e dentes longos e afiados.

Rainforest Alliance como “empresa criadora de tendências de desenvolvimento sustentável”, por realizar atividades florestais em harmonia com o meio ambiente, as comunidades e seus funcionários.

Já se viu que as primeiras plantações foram de araucária e eucalipto. Em 1951, chegaram as primeiras espécies de pinus, trazidas do sul dos Estados Unidos.

Naquele tempo, surgiu e logo começou a se firmar a observância dos princípios do respeito pela natureza e da sustentabilidade. Foi graças ao manejo florestal sustentável, às ações de preservação ambiental e à responsabilidade social que recebeu em 1998 cobiçada certificação do Forest Stewardship Council (FSC®). No ano seguinte, foi a vez do manejo de plantas medicinais e, em 2001, da cadeia de custódia dos produtos florestais não madeireiros. Em 2005, a da produção de papéis e de cartões de fibra virgem na unidade Monte Alegre foi contemplada. Em 2007, os processos produtivos de papéis reciclados, sacos industriais e embalagens de papelão ondulado.

Em junho de 2014, a base florestal no Paraná compunha-se, em números arredondados, de 53% de florestas plantadas, 41% de matas nativas preservadas e 6% ocupados principalmente por estradas e benfeitorias.

Ela está distribuída em duas regiões: Telêmaco Borba e Guarapuava, e 26 municípios: Arapoti, Campina do Simão, Cândido de Abreu, Congonhinhas, Curiúva, Faxinal, Figueira, Guarapuava, Ibaiti, Imbaú, Ipiranga, Japira, Londrina, Ortigueira, Pinhalão, Reserva, Rio Branco do Ivaí, Rosário do Ivaí, Santo Antônio do Paraíso, São Jerônimo da Serra, Sapopema, Telêmaco Borba, Tibagi, Tomazina, Turvo e Ventania.

Como se verá, a partir de junho de 2016, além de Monte Alegre, a base florestal paranaense passou a atender à planta industrial resultante do Projeto Puma, em Ortigueira.

Em dezembro de 2017, a área florestal total paranaense da companhia superou 340 mil hectares.

A unidade florestal de Monte Alegre comercializa toras de eucalipto e pínus. E também realiza parcerias para reflorestamento e compra de madeira.

SANTA CATARINA

Os investimentos industriais da Klabin em Santa Catarina levaram em conta a disponibilidade de matéria-prima e o elevado potencial de reflorestamento. A primeira grande aquisição de terras foi em 1961, no município de Lages. A Papel e Celulose Catarinense S.A., fábrica de celulose e papel, foi inaugurada em 1969.

Em 1º de outubro de 2000, a Klabin adquiriu da Cia. Suzano de Papel a Igaras Papéis e Embalagens, fabricante de papéis e caixas de papelão, com unidades em Otacílio Costa (SC), Itajaí (SC), Jundiá (SP), Feira de Santana (BA), Ponte Nova (MG) e Itaquaquecetuba (SP).

A Igaras nasceu de associação entre a norte-americana Riverwood International Corporation e a brasileira Suzano Papel e Celulose, empresa fundada pelo imigrante ucraniano Leon Feffer em janeiro de 1924. Também

em 2000 ocorreu a fusão da Celucat S.A. com a Igaras. Ampliou-se, assim, a área do complexo florestal catarinense da Klabin.

Na atualidade, mais de 95% das florestas estão certificadas pelo FSC®. Área total ocupada (2019): 140 mil hectares, distribuída em 40 municípios, tendo Lages como polo de desenvolvimento social e econômico. Composição aproximada: cerca de 47% de áreas plantadas e 46% de áreas nativas preservadas. O restante corresponde principalmente a estradas e benfeitorias.

Espalha-se por 39 municípios: Agrolândia, Alfredo Wagner, Bela Vista do Toldo, Bocaina do Sul, Bom Retiro, Braço do Trombudo, Brunópolis, Campo Belo do Sul, Canoinhas, Capão Alto, Cerro Negro, Correia Pinto, Curitibaanos, Ibirama, Imbuia, Itaiópolis, Chapadão do Lajeado, Lages, Leoberto Leal, Major Vieira, Monte Castelo, Otacílio Costa, Paineira, Palmeira, Papanduva, Petrolândia, Ponte Alta, Ponte Alta do Norte, Rio do Campo, Rio do Sul, Rio Rufino, Santa Cecília, São Cristóvão do Sul, São José Cerrito, Taió, Timbó Grande, Urubici, Urupema e Vidal Ramos.

Em Otacílio Costa funciona unidade florestal que comercializa toras de pínus certificadas.

SÃO PAULO

As florestas paulistas da Klabin totalizam 8.792 hectares, sendo 54% de plantações de pínus e eucalipto, 41% de matas nativas e os 5% restantes ocupados por estradas, benfeitorias etc.

Localizadas no sudoeste paulista, com foco em Angatuba, sede de fábrica de papelcartão e *kraftliner* da Klabin, elas abrangem oito outros municípios: Buri, Guareí, Itapetininga, Itapeva, São Miguel Arcanjo, Paranapanema, Sarapuí e Tapiraí.

Como no Paraná e em Santa Catarina, o manejo florestal valoriza a sustentabilidade e a biodiversidade.

A unidade florestal de Angatuba fornece matéria-prima para a fábrica e comercializa toras de madeira.

TOTALMENTE INTEGRADA

O maior patrimônio tangível da Klabin são mesmo as florestas e as grandes plantas integradas de papel e celulose.

Além de bem localizadas, tanto do ponto de vista industrial quanto do logístico, seus mosaicos de mata nativa com floresta plantada lhes dão importante resiliência ambiental em termos de mudanças climáticas, ocorrência de pragas e tudo o mais. É uma grande vantagem, praticamente inacessível a futuros concorrentes.

Fábio Schvartsman, em São Paulo, julho de 2015:

– *O segredo que torna a Klabin uma empresa muito competitiva e bem-sucedida no setor de embalagens é o fato de ela ser totalmente integrada. Vai da árvore, que cresce muito e é próxima das fábricas, que são moderníssimas e de grande escala, à produção de uma celulose muito competitiva, pois permite produzir um papel para embalagem muito bom em termos de custo e qualidade.*

– Que outro fator você destaca?

– *A preocupação da Klabin de sempre dotar seus investimentos de flexibilidade. Tudo que ela faz serve para diversos mercados e produtos. Custou uma fortuna construir essa flexibilidade. Mas ela ajuda a superar momentos complicados, inclusive da economia doméstica.*

– As florestas em forma de mosaico são o maior tesouro e principal trunfo da Klabin?

– *Hoje é impossível encontrar florestas disponíveis com tal dimensão, localização, infraestrutura já formada em torno e tudo mais. Nesse sentido, elas são irreplicáveis. Esse é, sem dúvida, o maior fator isolado.*³²⁹

Verdade. Até porque, no fundo, papel nada mais é do que árvore cozida.

Capítulo 35

Floresta de chaminés

Forte espírito empreendedor, vocação florestal e industrial. Desde a inauguração da Companhia Fabricadora de Papel, em 1909, a família Klabin-Lafer nunca parou de plantar árvores e chaminés.

Sua estratégia de crescimento e expansão, apesar dos inevitáveis ajustes e adaptações impostos pela evolução e pelas circunstâncias, não mudou essencialmente nas décadas seguintes.

FABRICANTES DE FÁBRICAS

A seguir, rápida visita e olhar de relance sobre amostra significativa da presença e atuação da Klabin na implantação de projetos de investimento, ampliação, diversificação e modernização de fábricas. E, também, compra, venda, associações, reestruturação e encerramento de empresas. O processo envolveu, claro, profusão de alterações jurídico-administrativas relevantes, inclusive constituição de empresas, migrações de unidades dentro do próprio grupo, arrendamento, formação de filiais, mudanças de razão social, aquisições, ajustes societários, incorporações, transferências, descartes.

SALTO DE ITU

Conforme mostrado no capítulo 8, a estreia industrial da família foi na gestão temporária da Fábrica de Papel Paulista de Vila de Salto de Itu. Fundada em 1889 pelos legendários Melchert, a unidade tinha 44 empregados e fabricava cerca de 700 toneladas anuais de papel de embrulho e de escritório, artigos que a Klabin Irmãos importava da Europa.

Com experiência apenas comercial e de operação de sua empresa gráfica, os sócios-gerentes Maurício Klabin, Hessel Klabin, Salomão Klabin e Miguel Lafer resolveram experimentar a indústria. Não jogaram tudo de uma vez, porque não podiam colocar em risco sua jovem e promissora empresa. Preferiram o arrendamento à compra. Primeiro, conhecer, provar e avaliar. Depois, talvez, avançar.

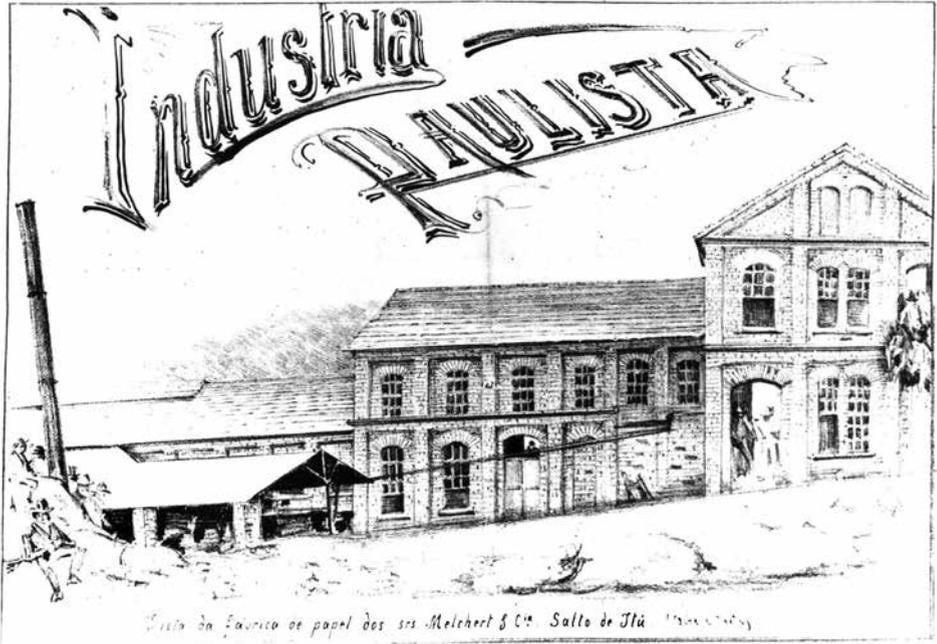
A iniciativa valeu, sobretudo, como confirmação do que era uma evidência para o visionário Maurício Klabin: fabricar para substituir importações era o melhor caminho para o progresso e a fluência. Havia boa ambiência para negócios em São Paulo e mercado certo. Afinal, o país importava quase tudo que consumia. Até mesmo o que podia produzir vantajosamente dentro de suas fronteiras.

Em 1907, a Salto de Itu foi devolvida aos Melchert. Mas, daí em diante, o fascínio pela indústria jamais desgrudou do empreendedorismo da família Klabin-Lafer.

COMPANHIA FABRICADORA DE PAPEL (CFP)

Como destacado no capítulo 9, é a primeira fábrica própria construída pela Klabin. Fundada em 3 de junho de 1909, teve papel fundamental na afirmação industrial da família e no engrandecimento e empoderamento da companhia. Foi fonte de recursos importante para os vultosos investimentos do complexo de Monte Alegre.

Símbolo de pioneirismo, a CFP é marco da industrialização paulistana. Estrela maior do bairro de Santana, cuja paisagem transformou. Começou a produzir em 1914, ano inicial da Primeira Guerra Mundial. Um quadriênio



Fábrica de Papel Paulista de Vila de Salto de Itú: estreia industrial da família Klabin-Laffer.

depois, já fabricava papelão palha, cartolina, papel de embrulho, papel colorido para impressão e de escrever. Atuará e evoluirá bastante nas décadas seguintes. Nos anos 1950, será a primeira empresa nacional a fornecer para a Casa da Moeda do Brasil sofisticados papéis de segurança. Produzirá, também, papéis para confecção de passaportes, embalagens de cigarros e de uso dos Correios.

Em 1957, celebrou contrato com a multinacional de origem sueca Tetra Pak, líder mundial em soluções para processamento e envase de alimentos. Objetivo: fornecimento de papelcartão para embalagens cartonadas de líquidos. Com a veloz ampliação do consumo, a produção foi transferida para a fábrica de Monte Alegre, muito maior.

A Klabin tornou-se líder no fornecimento de cartão da Tetra Pak na América Latina. A partir de 2006, começou a abastecer unidades da parceira na Espanha, Ucrânia, Rússia, Hungria, Singapura e China.

Em 1986, a CFP ganhou nova razão social: Klabin Fabricadora de Papéis S.A.

O parque fabril de Santana foi desativado em julho de 1997. A localização em área urbana comprometera sua ampliação e modernização.

PONTE GRANDE KLABIN (PGK)

Filial da Klabin Irmãos, foi pioneira nacional em produção de papelão ondulado.

Por volta de 1918, a velha Empresa Graphica Klabin, a primeira firma adquirida pelo fundador Maurício Klabin, foi transferida da rua Brigadeiro Tobias para a rua da Coroa, no núcleo de Santana, integrando-se à PGK, que dividia espaço físico com a Companhia Fabricadora de Papel. As unidades de Santana trabalhavam em conjunto. A gráfica imprimia bilhetes de trem com papelão fornecido pela CFP. E transformava em cartas de baralho papel *couché* da PGK.

Em 1952, a empresa começou a industrializar e comercializar embalagens de papelão ondulado. Contava com uma ondulateira e 40 funcionários. Ela funcionou como laboratório de vanguarda na área de produto e na formação de especialistas.

MANUFATURA NACIONAL DE PORCELANAS

Marco e referência luminosa na trajetória da Klabin, conforme salientado no capítulo 19. Foi o primeiro passo importante no sentido da diversificação da atividade industrial, antes concentrada em papel e celulose. A incorporação à Klabin Irmãos ocorreu em 1931. Produzia azulejos, material elétrico e louças domésticas em Del Castilho, no Rio de Janeiro. Foi líder mundial de produção de azulejos. Nos anos 1940, contribuiu intensamente para a geração de fundos para implantação e início das operações do complexo de Monte Alegre. Em 1978, passou a chamar-se Klabin Cerâmica S.A.

EMPRESA DE CAOLIM

Em 1943, na linha do processo de diversificação e de integração vertical, a Klabin Irmãos assumiu o controle da Empresa de Caolim Ltda., com sede em Ubá, em Minas Gerais. O objetivo principal era o abastecimento da Manufatura Nacional de Porcelanas.

O caulim é matéria-prima da porcelana e do papel *couché*. Com terras e jazidas em Espera Feliz, Minas, e no estado do Rio Janeiro, a empresa se expandiu rapidamente. Produziu, também, feldspato, sílica e calcário nos municípios mineiros de Juiz de Fora, Bicas, Chiador e Mar de Espanha e, no estado do Rio, em Maricá e Cantagalo. A partir da década de 1960, a Klabin viabilizou a fabricação de caulim-papel, para *filler*, em Espera Feliz, com equipamento proveniente da Companhia Fabricadora de Papel.

Armando Klabin, em janeiro de 2016:

Estive à frente da Caolim durante muitos anos. A maior riqueza que tínhamos era a equipe, composta de grandes profissionais, como Otávio Coimbra, José Simões, Tancredo Gomensoro e João Baptista Drummond. Conheciam profundamente a tecnologia e a economia do caulim.³³⁰

AMPLIAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE MONTE ALEGRE

O complexo integrado florestal-industrial de Monte Alegre, em produção desde 1946, nunca saiu das prioridades de investimento da Klabin. Já ressaltado no capítulo 21, ele foi e continua sendo objeto de projetos de expansão e modernização, com uso de tecnologias e equipamentos de ponta, e atualização da linha de produtos.

Assim, no início da década de 1950, mediante introdução de novas máquinas, a produção de papel de imprensa aumentou de 120 para 178 toneladas por dia, abastecendo um terço do mercado brasileiro.

Como apontado, a Klabin chama a etapa de formação e consolidação da IKPC de “Projeto I”. Ele envolveu a implantação de novas fábricas no complexo – como a de cartolina e a de semicelulose – e investimentos em

instalações complementares, na atividade florestal, na instalação de usina elétrica auxiliar, e outros de infraestrutura. Houve, também, projetos de ampliação, principalmente a partir do final dos anos 1950.

Enquanto executava o “Projeto I”, a empresa já idealizava a construção de outra fábrica integrada de celulose e papel em Santa Catarina, a que chamou de “Projeto II”.

No início da década de 1960, Monte Alegre executa o “Projeto III”, que incluiu a máquina-6 de papel de imprensa, a maior do Brasil. E, também, nova fábrica de pasta mecânica e mecanoquímica, que permitiu a produção de pasta de papel para jornal a partir de eucalipto. Mais: novas caldeiras, desmineralização de água, três novas turbinas, ampliação do sistema de energia elétrica, da estação de tratamento de água industrial e modernização da mina de carvão. Aspas para o engenheiro Alfred Claudio Lobl, em entrevista do final de 2007:

No começo dos anos 1960, a Klabin instalou, com muito sucesso, uma nova fábrica de papel de imprensa. Fábrica grande, as máquinas existem até hoje. Hoje não fazem mais papel de imprensa. Mas produziam 80% do papel de imprensa consumido no Brasil. Mas isso foi assim... Nos anos 1960-70, tudo que se fazia já era pequeno no dia seguinte.³³¹

Lobl se refere ao período do chamado “milagre brasileiro”, principalmente de 1968 a 1973, de intenso crescimento da indústria, da agricultura, dos serviços, do comércio exterior, da infraestrutura. Tempo de otimismo econômico, política de desenvolvimento estimulante, com crédito fácil, aumento forte do investimento e do consumo, preenchimento da capacidade ociosa industrial, condições internacionais favoráveis. O grupo Klabin acelerou seu crescimento, horizontalizando ramos de produção mediante empreendimentos novos e ampliação de núcleos fabris centrais, como o do Paraná.

Monte Alegre, década de 1970, vez do grande e complexo “Projeto IV”, com estudos iniciados em 1975 e concluídos em 1979. Compreendeu diversos setores, com foco na ampliação e modernização das unidades industriais. Sua finalização começou com o *start-up* da fábrica de celulose, em abril de 1978. Em agosto de 1979, foi a vez da máquina-7, montada com peças

provenientes da Voith, com capacidade de 600 toneladas diárias de *kraftliner*. Ela substituiu a pioneira máquina-2 de papel *kraft*. A produção superou as expectativas. A finalização veio com o início do tratamento de efluentes, em janeiro de 1980. A inauguração foi também em 1980, com a presença do presidente da República, general João Baptista de Oliveira Figueiredo.

Os investimentos em Monte Alegre prosseguiram nos anos seguintes, sempre visando ao crescimento, atualização tecnológica, diversificação, ganhos de escala, aumento da produtividade e da competitividade. Em 2009, começou a operar a multicitada máquina-9, gigantesca. Ocorreram mudanças importantes também na estrutura organizacional.

PAPEL E CELULOSE CATARINENSE (PCC)

É o chamado “Projeto II” da Klabin. Apesar de idealizado na segunda metade do governo Kubitschek (1956-1961), só começou a ser executado em 1966. Objetivo: fabricação de papel e celulose *kraft* em Lages, no então distrito de Correia Pinto, às margens do rio Canoas. A localização levou em conta a disponibilidade de matéria-prima fibrosa, como pinheiro e sobras de serrarias, e as boas condições de reflorestamento. Uma grande área de terra foi comprada em 1961. Produção inicial projetada: 60 mil toneladas anuais.

Por que houve tanto atraso no início da implantação? Avaliação do engenheiro Alfred Claudio Lobl, que participou do projeto desde o início:

[Em 1958-1960] Procurou-se fazer a Papel e Celulose Catarinense (PCC) em Lages. Nessa ocasião, fiquei um ano na Finlândia. Comprou-se lá o equipamento e o projeto que íamos fazer aqui. Mas aí veio o tempo do governo João Goulart (1961-1964). Um tempo muito difícil. Ninguém financiava nada no Brasil. Um tempo incerto. Tivemos de parar a fábrica em Santa Catarina. Terminar a fábrica de papel de imprensa no Paraná [em Monte Alegre] e parar a de Santa Catarina, com o equipamento comprado e pronto para o embarque. Com a Revolução de 1964, aí as coisas se normalizaram. Houve grande esforço para reabrir os financiamentos,

Arquivo Cebo Lafer.



Rio de Janeiro, 1974, a partir da esquerda: Claudio Lobl, A. Jacob Lafer, Israel Klabin e Samuel Klabin.

porque havia o projeto de um grupo americano no Canadá, que fracassou. E senadores americanos [concluíram] que se o bom americano fracassa, como é que se conserva lá o brasileiro? Mas o doutor Israel Klabin, com as boas relações que tinha lá, conseguiu restabelecer o projeto e ele foi feito, com a ajuda do BID e do IFC (Banco Mundial), da Monteiro Aranha e do BNDE. O projeto vai muito bem até hoje.³³²

A fábrica de Correia Pinto entrou em atividade em dezembro de 1969. Produtos: celulose de fibra longa, celulose *fluff* e papel *kraft* de fibra longa. É pioneira nacional em branqueamento de celulose por dióxido de cloro.

Maior fábrica latino-americana de papel extensível. Produção anual de 160 mil toneladas de papel e celulose. Forma, com as unidades de Monte Alegre-PR e Otacílio Costa-SC, entre as maiores da Klabin. Nova linha de papel *tissue* foi inaugurada em 1993. A razão social foi alterada para Celucat S.A. em 1996.

Em 2000, houve reforma geral da máquina de papel, com ganhos de produtividade e de qualidade, permitindo o desenvolvimento de produtos mais competitivos.

Em 2002, recebeu nova planta de reciclados para a produção de papéis descartáveis. Em 2005, foi implantado o sistema de queima de gases não condensáveis, reduzindo o odor característico da atividade.

Correia Pinto detém as certificações ISO 9001, sistema de gestão ambiental e de segurança e saúde ocupacional. E também o selo FSC® para sua área florestal, que abrange 125 mil hectares: 65 mil de florestas plantadas de pínus e eucalipto e 41 mil de mata nativa preservada.

RILSAN

Em 1951, ao desvincular-se da Nitro Química Brasileira S.A., em que era minoritária, a Klabin acertou com a Votorantim, do grupo Ermírio de Moraes, a troca de suas ações pelas da subsidiária Rilsan, empresa constituída em 10 de março daquele ano, localizada em Osasco-SP.

A separação resultou de diferenças de expectativa. José Ermírio de Moraes antevia maiores e melhores oportunidades na exploração da nitrocelulose. Já o grupo Klabin, não. Preferia e queria apostar nos fios sintéticos.

Produtora de fios de náilon a partir de óleo de mamona, com tecnologia francesa, a Rilsan perderá competitividade diante da instalação de indústrias de fios sintéticos com nova tecnologia, a partir do monômero de caprolactama, composto orgânico derivado do petróleo. Em dezembro de 1967, nova razão social: Companhia Brasileira de Sintéticos (CBS).

Embora secundária no grupo Klabin, a produção foi bastante ampliada, sobretudo a partir de 1970, mediante associação com a empresa alemã Hoescht para a fabricação de fios de poliéster da marca Trevira.

COMPANHIA UNIVERSAL DE FÓSFOROS

Em 1953, por sugestão de Samuel Klabin, dá-se a fundação, em São Paulo, no bairro do Ibirapuera, da Fósforos Promocionais, com tecnologia francesa. Segmento novo, mas considerado de baixo risco. Havia demanda, a concorrência praticamente inexistia. E estava na moda a distribuição de brindes para incrementar vendas. Produzia caixinhas de fósforos cujos palitos eram de papel. Em 1955, a Klabin passou a controlar também a Companhia Universal de Fósforos, que funcionava no Rio de Janeiro. As máquinas e equipamentos foram transferidos para as instalações da congênera paulistana, no bairro do Ibirapuera.

A Fiat Lux do Brasil comprou a fábrica em 1960.

Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.



Klabin Irmãos & Cia.: fabricação de fósforos promocionais em São Paulo com tecnologia francesa. No centro, o gerente Henry Isaac Jordan.

UNIDADE DEL CASTILHO

A Klabin ampliou o segmento de embalagens de papelão ondulado com a implantação da moderna fábrica de Del Castilho, no Rio de Janeiro, em 1955. Ultrapassou as previsões mais otimistas. Em pouco tempo, passou a produzir mais de um milhão de metros quadrados por mês.

Em 1962, a PGK sofreu grande incêndio. Pessoal e maquinaria foram transferidos para a Vila Anastácio, passando a processar apenas papel *couché*. A histórica gráfica do tempo da fundação da empresa foi a mais atingida. Perda total.

Espaço para Hessel Horácio Cherkassky:

A fábrica cresceu, e uma característica que veio da Ponte Grande foi para a Vila Anastácio: os elementos que trabalhavam na empresa tinham um amor muito grande à fábrica. Havia uma responsabilidade assumida. Eu acho que um grande fator de crescimento da Klabin, de desenvolvimento, foi a dedicação que os funcionários tiveram pela firma.³³³

VILA ANASTÁCIO

Considerada a mais moderna e bem equipada fábrica de papelão ondulado da América Latina, começou a funcionar em junho de 1961. Com instalações de última geração e *layout* de concepção avançada, alcançou produção recorde durante os anos 1960, tornando-se a maior da América Latina.

A superioridade de seu desempenho levou ao encerramento, em 1963, das atividades da Ponte Grande.

Vila Anastácio, vista como modelo pela Klabin, formou técnicos de alto nível e influência na área do papelão ondulado.

Suas atividades cessaram em 1992. O maquinário e os funcionários foram transferidos para a nascente unidade de Jundiaí, em São Paulo, mais ampla e moderna.

Arquivo Celso Lafer.



São Paulo, Vila Anastácio, 1960, da esquerda para a direita: Johnny Schwartz, Horácio Lafer e A. Jacob Lafer.

UNIDADE SANTA LUZIA

Disposta a ampliar a produção de azulejos, a Klabin, atraída pelos incentivos e facilidades oferecidos, decidiu desenvolver projeto de nova planta de azulejos em Minas.

Rio de Janeiro, 2 de fevereiro de 2017, palavra para Daniel Klabin, que foi diretor da grande fábrica de Del Castilho, no Rio de Janeiro:

Buscávamos a ampliação de produção em indústria moderna. Fui ao Palácio da Liberdade, Belo Horizonte, pedir apoio ao governador Rondon Pacheco para abrir uma nova unidade industrial no município de Santa Luzia. Obtive dele um incentivo e entusiasmo. Contratamos o arquiteto Wit-Olaf Prochnik, a fim de fazer um projeto moderno, em vários níveis, usando a força da gravidade para o transporte e, assim, produzindo

excelente qualidade de azulejos e pisos. A indústria ficou próxima dos locais de fornecimento de matéria-prima e o mercado crescente ampliou o limite da empresa.

Tudo ligeiro e certo. Santa Luzia recebeu uma fábrica de primeira linha, com tecnologia avançada, planta em quatro planos, utilizando a gravidade para economizar energia. A construção foi conduzida pelo engenheiro Curti.

Em 1976, foi constituída a Klabin Cerâmica S.A., reunindo a Manufatura Nacional de Porcelanas e a Unidade de Santa Luzia.

Em dezembro de 1987, as unidades de Santa Luzia e Del Castilho foram vendidas à Cerâmica Criciúma S.A., de Santa Catarina.

COMPANHIA SISAL DO BRASIL (COSIBRA)

Desde o governo JK (1956-61), os irmãos Armando, Daniel e Israel Klabin acompanhavam os problemas e os esforços pelo desenvolvimento do Nordeste. Sabiam do potencial econômico da região.

Em março de 1959, com Armando Klabin à frente, os três constituíram sociedade própria, em parceria com empresários da família paraibana Veloso Borges. Nasceu a Companhia Sisal do Brasil (Cosibra), indústria pioneira de fiação e tecelagem de fios de sisal instalada em Tibiri, município de Santa Rita, na Paraíba. A produção teve início em agosto de 1961, com o *baler-twine*, fio agrícola de sisal exportado para os Estados Unidos, utilizado para amarrar embalagens e produtos agrícolas, como o feno e a alfalfa.

A partir da transformação do sisal, a empresa desenvolveu outros produtos. Como um tapete natural de alta qualidade, destinado principalmente ao mercado alemão.

A Cosibra é internacionalmente reconhecida pelo alto padrão de qualidade, pontualidade, assistência social aos empregados e cuidados ambientais.^{cxxv}

^{cxxv} Em 2011, meio século de existência da empresa, foi editada a obra *Cosibra: um fio entre dois mundos*, do jornalista e escritor Luiz Gonzaga Rodrigues, paraibano de Alagoa Nova.

Roberto Augusto Dutra foi seu diretor-executivo:

Ela já nasceu como um grande negócio. Quando começamos, as dificuldades eram enormes, mas havia um campo muito amplo, porque íamos disputar com os europeus, que compravam a matéria-prima aqui no Brasil. Durante muitos e muitos anos, a empresa foi muito lucrativa. Depois a tecnologia foi mudando e o mercado de produtos de embalagem crescendo. E aumentou o número de concorrentes, sobretudo de produtores de artigos sucedâneos. Hoje, nosso principal desafio é superar o aumento do custo e a redução acentuada da produção do sisal, tanto na Paraíba como na Bahia, e conseguir concorrer com produtos de tecnologia muito mais moderna.³³⁴

Dutra ficou entusiasmado com o potencial do Nordeste, inclusive o do trabalhador nordestino: “Com o tempo, no contato com outros estratos operários fora do país, é que pude melhor comparar a qualidade, a competência do trabalhador nordestino de Santa Rita, com a do português, do holandês de Amsterdã, do alemão, com qualquer trabalhador do mundo”.³³⁵

PAPELÃO ONDULADO DO NORDESTE (PONSA)

Localizada em Goiana, Pernambuco, é marco da presença industrial da Klabin no desenvolvimento do Nordeste. Pioneira e inovadora, é considerada uma aposta feliz na descentralização industrial do Brasil e da própria companhia.

Do advogado Roberto Augusto Dutra, que participou do empreendimento desde o início: “Fizemos o estatuto social, encaminhado à Junta Comercial de Recife em novembro de 1967. Eu passei mais de 20 anos lá. Até a remodelação da Klabin. Hoje, Goiana é uma das unidades mais rentáveis do grupo”.³³⁶

Aprovado pela Sudene, o projeto obteve o apoio do Fundo de Investimentos do Nordeste (Finor) em dezembro de 1968. A planta começou a operar em março de 1973, ano final do chamado milagre econômico brasileiro.

Até 1985, ela produzia, além de celulose, papel para embalagem, chapas e caixas de papelão ondulado. Passou, depois, a fabricar sacos industriais e



Fábrica da Ponsa em Goiana, Pernambuco: aposta pioneira no desenvolvimento do Nordeste.

caixas de papelão, com utilização seletiva de aparas e controle antipoluinte. Corresponde hoje à unidade Goiana do grupo, que é uma das principais.^{cxxvi}

Rio de Janeiro, janeiro de 2016, breve diálogo com o engenheiro Paulo Petterle:

- O que foi decisivo para a localização da Ponsa em Goiana?
- *O doutor Armando atirou e acertou no que viu e também no que não viu. Quem tem sorte... A água corre é para o mar (risos). Naquele início, ele localizou a Ponsa lá, porque ela ficaria no coração da produção de bagaço de cana, matéria-prima fundamental ao projeto de papel de então. Outro fator foi a presença de um rio com vazão compatível com a fábrica.*^{cxxvii}
- E no que mais ele acertou?

^{cxxvi} Em 2005, a Editora FGV publicou o livro *Ponsa: o Nordeste posto à prova* do jornalista Luiz Gonzaga Rodrigues, que conta os primeiros 40 anos da empresa.

^{cxxvii} De Roberto Augusto Dutra sobre o local escolhido: “Nós nos embrenhamos pelo meio do mato, eu, Evandro [Ribeiro], [Vilém] Willer e [Francisco] Cestaro. E, depois de andar quase uma hora, verificamos que, de fato, aquela área tinha testada grande para o rio Capibaribe-Mirim, estava próxima de Goiana e em cima da estrada de Recife”. Fonte: *Ponsa: o Nordeste posto à prova, op. cit.*, p. 53.

– Há três anos, fizemos um projeto de dobrar a produção da Klabin no Nordeste. Eu era o responsável. Mandeí estudar a melhor localização para instalar uma nova fábrica. Verificaram tudo, pesquisaram, mediram, compararam alternativas. Concluímos o seguinte: o melhor lugar é Goiana. O curioso é que, agora, não tinha nada a ver com bagaço de cana, descartado desde os anos 1980. Depois apareceu lá o calcário, grandes fábricas de cimento. Hoje, nossa segunda maior fábrica de sacos industriais – e também do Brasil – está lá. Ela continua sendo o centro geométrico da produção de papelão do Nordeste. Recentemente, recebeu instalações da Fiat Automóveis. Goiana é um polo industrial importante.³³⁷

São Paulo, 23 janeiro de 2013, Celso Lafer ao Centro de Documentação e Memória de Klabin:

Particpei da Ponsa, fábrica nossa no Nordeste. Fui vice-presidente de Armando Klabin, que liderou o projeto. A unidade envolvia a possibilidade de utilização do bagaço da cana-de-açúcar como matéria-prima. Estava ligada à caixa de papelão ondulado, que sempre foi uma área importante da empresa. E estava também relacionada ao seu processo de expansão e descentralização. Foi uma experiência completa de como se monta uma fábrica. Como são feitos os projetos e a negociação de financiamentos, como se implanta, tudo. Uma experiência muito rica!

Rio de Janeiro, 27 de agosto de 2015, diálogo com Armando Klabin:

– A Ponsa tem um significado especial para vocês?

– Ela representou para a família e a empresa a nossa pegada no Nordeste. Eu já estava familiarizado com a região desde a criação e implantação da Cosibra, na Paraíba. Então, acreditando no Nordeste, conhecendo as precariedades da região, sabendo da disponibilidade de nossos recursos técnicos e financeiros, resolvemos todos lutar pelo projeto lá de Goiana.

– O doutor Pedro Piva foi seu vice na Ponsa?

– O Pedro e o Celso. O projeto, na parte de celulose e papel, ficou com o diretor Vilém Willer, também o responsável técnico pela implantação. Na área de embalagens, com o Luiz Noronha.

Do engenheiro Vilém Willer – um dos homens-chave da Klabin desde a concepção e durante toda a execução do projeto –, quando ainda estava às voltas com a instalação da planta: “Esta fábrica, que está no Nordeste, quem vai comandá-la são os nordestinos. Levará tempo, mas as pessoas, um dia, vão ver o Nordeste com outros olhos”.

Curiosidade: primeira visita de Armando Klabin ao Nordeste. Aeroporto Santos Dumont, Rio, noite de 24 de junho de 1958. Ele embarca num *Constellation* da Panair para João Pessoa, Paraíba. Sempre pensando em fazer fábricas, queria conhecer uma lavoura de sisal em Santa Rita, no semiárido. Viagem incomum, naquele tempo, para um jovem carioca como ele. No imaginário da Zona Sul da então capital do país, o Nordeste era um outro mundo. Lugar do cangaço de Lampião e Maria Bonita, de cabra da peste, macho arretado, valente com ou sem peixeira ou parabelo na mão. De homens sem medo, bravos, capazes de violência por me dê cá aquela palha. Pousa em João Pessoa e segue direto e reto para Santa Rita no carro de Marcelo Veloso Borges, que era de lá. Chegam com o dia nascendo. De repente, no começo da rua de entrada, Armando ouve um tiroteio ensurdecedor. Um estampido atrás do outro, alguns muito fortes, saídos de todos os lados. Um barulhão dos diabos, fumaça da grossa, fogo ardendo diante das casas, povo em volta. No reflexo, Armando se afunda no banco do carro, protege-se. Marcelo, sorrindo: “O foguetório é para você, e essas fogueiras são da festa de São João, a maior de todas aqui em Santa Rita”.

CELUCAT

A Celucat Artes Gráficas S.A., subsidiária da Papel e Celulose Catarinense, foi constituída em 13 agosto de 1973 com o objetivo de produzir sacos e envelopes. Localização: Lages, Santa Catarina. Deu certo, apesar das dificuldades da economia brasileira com a crise mundial dos anos seguintes.³³⁸

Em 1981, passou a fabricar sacos multifolhados, destinados ao acondicionamento de cimento, produtos químicos e rações em geral.

A partir de 1998, concentrou-se na produção integrada de celulose não branqueada de fibra longa, papel *kraft* e sacos multifolhados. Nasceram,

também, o escritório e a fábrica do Parque Industrial Pilar, província de Buenos Aires, Argentina, de sacos industriais.

Em fevereiro de 1978, a razão social foi alterada para Celucat S.A. Em 2004, a empresa e a marca de envelopes Celucat foram vendidas à Hallamo Artefactos de Papel Ltda.

ONIBLA

A Onibla S.A. Indústria e Comércio de Papel nasceu em 1939, no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, com foco em papéis descartáveis. Foi fundada por Albino de Carvalho, cônsul da Finlândia no Rio. Onibla é o prenome do fundador, invertido.

Em 1974, a Klabin, pela Companhia Fabricadora de Papel, adquiriu a empresa, que desfrutava de alto conceito na produção e comercialização de papéis crepados. Principais produtos: papel-toalha industrial, papel higiênico, guardanapos, pratos e copos. Ela atuava principalmente no Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, mas dispunha de representantes de vendas e distribuidores em outras capitais.

MOGI DAS CRUZES

Em 1975, a Companhia Fabricadora de Papel deu início à implantação de uma fábrica de papéis descartáveis em Mogi das Cruzes, São Paulo.

Utilizando maquinaria de última geração, a unidade começou a produzir em 16 de junho de 1979. Era o começo da forte atuação direta da Klabin no mercado de descartáveis.

Em 1985, essa filial passou a chamar-se Klabin Fabricadora de Papéis S.A. Quatro anos depois, tornou-se divisão operacional da Klabin Fabricadora de Papel e Celulose S.A. (KFPC), com o nome de Divisão Fabricadora de Papéis.

UNIDADE PIRACICABA

Subsidiária da Klabin Embalagens (Kesa), passou a processar papéis reciclados em 1978. Produzia, também, embalagens de papelão ondulado. E fornecia matéria-prima para outras unidades fabricantes de papelão ondulado.

Capacidade anual de produção: 90 mil toneladas de papéis e 91 mil de embalagens.

Uma unidade de reciclagem de embalagens longa vida funciona na unidade.

SÃO LEOPOLDO – RIO GRANDE DO SUL

No princípio de 1981, a Klabin transferiu seu escritório gaúcho de Porto Alegre para São Leopoldo. E, já em abril, ali inaugurou uma fábrica. As máquinas vieram da Vila Anastácio, em São Paulo. São Leopoldo produz papelão ondulado para diversos ramos industriais. Capacidade anual: 47 mil toneladas.

RIOCELL S.A.

Inaugurada em 1972, localizada em Guaíba, no Rio Grande do Sul, produtora e exportadora de celulose branqueada de fibra curta, pertencia ao grupo empresarial norueguês Borregaard. Pioneira da produção de celulose solúvel de eucalipto no país. Capacidade inicial de produção: 300 mil toneladas por ano.

Em 1978, o Banco do Brasil e a Fibase – Insumos Básicos S.A. Financiamento e Participações, do BNDE, assumiram o controle da empresa, com o objetivo de promover sua consolidação financeira e torná-la competitiva nas exportações.

Em 1982, mediante sociedade com a Companhia Iochpe de Participações e as Indústrias Votorantim, foi constituída a KIV Participações S.A., de que a Klabin controlava 52% do capital.

Em dezembro de 1985, a Riocell adquiriu a totalidade das ações da Companhia Papeleira do Sul, produtora de papéis para impressão. A fábrica integrava instalações físicas da própria Riocell.

Em 1990, associou-se à Copene para implantação de fábrica de celulose branqueada de eucalipto na Bahia, a Norcell S.A.

Em 1995, a Klabin passou a deter 90% do capital da KIV, controladora da Riocell S.A., mediante permuta de ações da KIV de propriedade da Iochpe Maxion S.A. por ações da Riocell, de titularidade da Klabin. Em 1996, a Klabin adquiriu ações de emissão da KIV e de titularidade da Citrovita Agro Industrial Ltda. (sucessora da Votorantim S.A.), passando a deter 100% do capital da KIV, controladora da Riocell S.A. Em 2000, a Riocell alterou sua denominação social para Klabin Riocell S.A. e transferiu sua sede para a cidade de São Paulo. Em 2001, alterou sua denominação social para Klabin S.A., incorporando todas as empresas do Grupo Klabin. A unidade de Guaíba foi vendida em 2003.^{cxviii}

BATES S.A.

A Bates nasceu nos Estados Unidos, fundada por Adelman Bates, inventor do processo do uso da embalagem de papel para cimento e máquinas automáticas de enchimento. Ela chegou ao Brasil em setembro de 1928. Instalou-se inicialmente em São Paulo, na Vila Anastácio, depois no bairro do Ipiranga. Era filial de firma americana, controlada pela Bates Valve Corporation. Pioneira, manufaturava e vendia sacos multifolhados e máquinas automáticas para preenchimento e pesagem de produto embalado.

Em outubro de 1955, Recife recebeu a segunda unidade fabril da Bates. Em 1957, foi inaugurada a fabricação de máquinas ensacadeiras automáticas em São Paulo. E, em 1960, a terceira unidade brasileira, em Contagem, Minas. A quarta foi para Lages, Santa Catarina. A organização conseguiu substituir a celulose importada pela nacional e também diversificar o uso da embalagem, utilizando-se do *know-how* fornecido pela St. Regis Paper Co. Era a principal concorrente da Klabin no mercado de sacos de papel.

^{cxviii} Disputada pelas empresas Suzano, Votorantim Celulose e Papel, Ripasa e pela espanhola Ence, a Riocell foi comprada pela Aracruz (depois Fibria S.A), por mais de US\$ 600 milhões.

Em junho de 1986, a Klabin assumiu o controle da Bates do Brasil. Em 1990, ela foi incorporada pela Papel e Celulose Catarinense. A marca, forte no mercado de embalagens, foi mantida.

Em 1995, a fábrica de Recife foi reestruturada para a implantação de uma unidade convertidora de papéis sanitários. A de Lages passou a industrializar apenas sacos multifolhados e envelopes. A de Contagem foi desativada.

BETIM

Nasceu em Betim, Minas Gerais, em abril de 1987, nova unidade produtora de papelão ondulado da Klabin. Chegou para suprir os mercados mineiro, capixaba e fluminense, com foco nas indústrias de alimentação, fumo, vidro, cerâmica e bebidas. A decisão de implantá-la levou em conta a redução do custo de transporte e a aceleração da entrega de embalagens aos clientes da região. Construída em tempo recorde, apenas dez meses, a fábrica tem capacidade instalada final de 60 mil toneladas por ano.

Em 1989, a Klabin arrematou, em leilão, a Companhia Celulose da Bahia (CCB), fabricante de celulose de sisal. Objetivo: transformá-la em produtora de celulose branqueada de eucalipto.

COMPANHIA DE PAPÉIS (COPA)

Em 1991, a Klabin adquiriu as duas fábricas de papéis descartáveis da Copa, empresa resultante de uma *joint venture* entre o Grupo Antunes e o Grupo Scott Paper Company (EUA). Com isso, consolidou sua liderança no segmento de papéis descartáveis. As plantas funcionavam no município paulista de Cruzeiro e em Mendes, Rio de Janeiro.

Nessa operação veio também a marca Neve para papéis higiênicos de folha dupla. A Klabin tornou-se líder da produção brasileira de descartáveis.

Após essa incorporação, foi criada a divisão Copa Fabricadora, formada pelas fábricas de Mogi das Cruzes e Cruzeiro, em São Paulo, e de Mendes, no estado do Rio de Janeiro.

KLABIN-BACELL

Constituída em 1992, a Bacell Ltda. teve como acionistas a Klabin Fabricadora de Papel e Celulose (KFPC) e a empresa austríaca Lenzing Aktiengesellschaft. Recebeu os principais ativos da divisão de celulose da Bahia, localizada no Complexo Petroquímico de Camaçari. Objetivos: produção de celulose solúvel de alta qualidade para a indústria têxtil nacional e exportação. Capacidade de produção: 120 mil toneladas por ano. Começou a operar em 1996.

Ela foi transformada em sociedade anônima no final de 1993, com a entrada da International Finance Corporation. No início do ano seguinte, obteve o apoio financeiro do BNDES e do Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, da Alemanha.

Em 1998, a fábrica da Bacell passou a produzir celuloses especiais *high grade* para acetato, filamento de alta tenacidade, filamento têxtil, *lyocell* e celofane. Foi comprada pelo grupo asiático RGM International, de Singapura, em agosto de 2003, por mais de US\$ 90 milhões.

ALCÂNTARA-RJ

Inicialmente arrendada, adquirida em 1996, a fábrica de papéis reciclados de Alcântara foi transformada na unidade Guapimirim, no estado do Rio de Janeiro, vendida em 2014.

KCK TISSUE E KLABIN-KIMBERLEY

Em 1997, a IKPC e a empresa norte-americana Kimberley-Clark, por intermédio das subsidiárias Kimberley-Clark Worldwide Inc. e Celucat S.A., respectivamente, criaram a empresa KCK Tissue S.A. em Bernal, Argentina. A produção de descartáveis começou no mesmo ano. As marcas da Kimberly estavam no mercado desde 1977, numa *joint venture* com a Companhia Melhoramentos.

Em 1999, a brasileira Klabin Tissue S.A. passou a chamar-se Klabin-Kimberley S.A. Esta, também em 1999, adquiriu a Bacraft Indústria de Papel, instalada na Bahia.

Em 2003, a Kimberley Clark Worldwide Corporation comprou a participação da Klabin.

NORSKE SKOG-KLABIN COMÉRCIO E INDÚSTRIA

Resultou de associação, meio a meio, da Klabin com a gigante norueguesa Norske Skog. Começou a operar em abril de 2000. Dedicou-se principalmente ao papel de imprensa, então produzido na grande máquina de Monte Alegre.

Em março de 2003, a Klabin vendeu sua participação à própria Norske Skog.

IGARAS

Como indicado no capítulo anterior, a aquisição da Igaras Papéis e Embalagens consolidou a liderança da Klabin no mercado brasileiro de caixas de papelão e de papéis para embalagens. As principais concorrentes, MWV Rigesa e Trombini Papel e Embalagens S.A., ficaram a grande distância. A Igaras abastecia 12% do mercado nacional.

ANGATUBA

Em 1975, a empresa Papelok S.A. Indústria e Comércio inaugurou uma fábrica no município de Angatuba, São Paulo. Linha de produção: *kraft-liner*, papelcartão e toras de pínus. Comprada pela Manville Produtos Florestais em setembro de 1989, acabou incorporada pela Igaras Papéis e Embalagens, adquirida pela Klabin.

Em 2005, a companhia investiu na reforma e no aumento da capacidade de produção da máquina de papel MP4 de 80 mil para 100 mil toneladas

anuais. Instalou novo sistema digital, que permitiu o controle da máquina de papel por meio de computadores.

No ano seguinte, a unidade conquistou importantes certificações. Teve a cadeia de custódia para a produção de papelcartão e *kraftliner* certificada pelo FSC®. Posteriormente, foi também certificada com o OHSAS 18001 (gestão de segurança e saúde ocupacional), concedido com base em rígidas especificações internacionais. Com essa conquista e as recertificações da ISO 9001 (gestão de qualidade) e ISO 14001 (gestão ambiental), a fábrica passou a ter o sistema integrado de gestão.

PROJETO PUMA

É o maior empreendimento da Klabin em operação na atualidade.

O complexo integrado de Ortigueira trocou o combustível fóssil por biomassa. Gera e utiliza energia elétrica própria e limpa, capaz de abastecê-lo plenamente e, ainda, de propiciar maior controle sobre os custos. Inclui os da madeira, já que as florestas são da própria empresa. Isso favorece a sustentabilidade.

O Puma é central na estratégia de desenvolvimento da companhia. Inaugurado em junho de 2016, além de duplicar o tamanho da Klabin, abriu-lhe novos e largos caminhos e horizontes, oportunidades e perspectivas internas e internacionais.

RIO NEGRO-PR E MANAUS-AM

Em outubro de 2016, a Klabin adquiriu duas novas plantas de embalagens de papelão ondulado: a Embalplan Indústria e Comércio de Embalagens, localizada em Rio Negro, no Paraná, e a Hevi Embalagens da Amazônia, em Manaus. A capacidade anual de produção da companhia ascendeu de 700 mil para 770 mil toneladas.

No início de 2020, entrará em operação a Unidade de Horizonte, no Ceará.

ENTRADA E SAÍDA

Chamam a atenção os fluxos de entrada e saída de empresas na linha de tempo do grupo. Dúzias de empreendimentos e de produtos foram incluídos ou excluídos. Isso decorreu principalmente da estratégia de negócios, de imposição do mercado, de mudanças e conveniências legislativas e de ajustes de foco da companhia. Alguns descartes expressivos: Riocell (celulose), Companhia Papeleira do Sul (celulose), Copa (papéis descartáveis), Norcell (celulose), Bacell (celulose), fábrica de papel *tissue* da Papel e Celulose Catarinense, fábrica de papéis descartáveis na Argentina, Barcraft (papéis descartáveis), unidades de papéis recicláveis em Ponte Nova, Minas, e em Guapimirim, no estado do Rio de Janeiro, onde operava a fábrica Alcântara, vendida em 2014.

São Paulo, 28 de setembro de 2015, diálogo com o diretor Arthur Canhisares:

- Impressiona a criação e a entrada e saída de empresas no grupo, Canhisares.
- A Klabin é uma empresa que está sempre se reinventando. Ela chegou bem aos 116 anos porque soube e sabe se renovar. Está sempre fazendo coisas novas, produtos novos. O negócio dela é papel e celulose, mas quantos tipos de papel nós já deixamos de produzir e quantos começamos a fabricar!³³⁹

Trata-se mesmo de crescer ou crescer.
Reinvenção que segue.

Capítulo 36

Reestruturação

São Paulo, 17 de maio de 2011, palavra para o professor Jacques Marcovitch, ex-reitor da Universidade de São Paulo:

Empresas de longa vida como Gerdau, Klabin e Votorantim são potências da livre iniciativa no Brasil. Elas desmentem a hipótese de falha congênita nos empreendimentos familiares. Mostram que toda empresa deve ser bem gerida, independentemente de serem os seus gestores descendentes ou não de pioneiros fundadores. O ponto em comum entre as empresas é que a boa gestão transforma visões de futuro em resultados, que por sua vez alimentam a perpetuidade.³⁴⁰

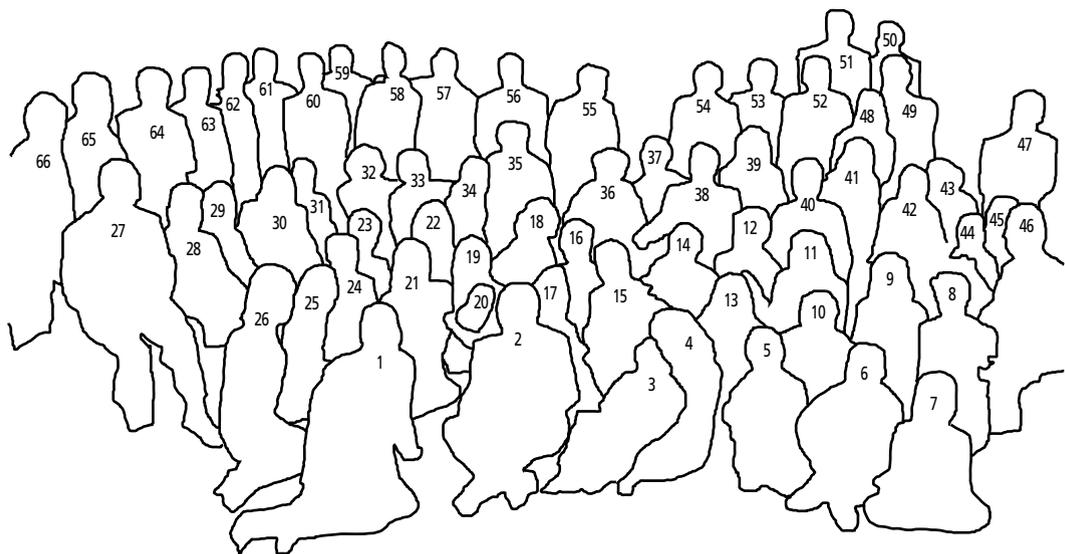
No dia da comemoração de seu centenário, 19 de abril de 1999, a Klabin já era apontada como um dos grandes e mais bem-conceituados complexos empresariais do Brasil. Tinha 207 mil hectares de florestas plantadas e 112 mil de florestas nativas. Era a maior fabricante integrada de celulose, papel e produtos de papel da América Latina. Controlava 19 fábricas no Brasil e duas na Argentina.³⁴¹

Admirável. Mas era preciso olhar à frente, cuidar do futuro. Depois de muitos estudos e discussões, os conselheiros e diretores concluíram que era hora de modernizar, racionalizar e enxugar o grupo, então composto de mais de 30 empresas.

Assim, planejaram e desencadearam profunda e abrangente reestruturação organizacional e financeira. Complexa e totalizante, durou mais de



Rio de Janeiro, final de 1999, ano do centenário da Klabin: jantar em família na casa de Rosa e Armando Klabin.



1 Leonardo Klabin	23 Inês Lafer	45 Graziela Lafer Galvão
2 Manuel Klabin	24 Roberto Klabin	46 Carlos José Vasconcelos
3 Marcelo Fenerich	25 Stephanie Klabin	47 Roberto Klabin Xavier
4 Maria Eugênia Galvão	26 Dora Cherkassky	48 Yasmin Klabin
5 Rodrigo Magalhães	27 Armando Klabin	49 Paulo Galvão Filho
6 Mario Romancini	28 Tiago Lafer	50 Noé Klabin
7 Gabriel Piva	29 Vera Cury	51 Alberto Klabin
8 Stela Vasconcelos	30 Mirella Faldini	52 Pedro Piva
9 Regina Xavier	31 Vera Lafer	53 Horácio Piva
10 Rafael Klabin	32 Lea Klabin	54 Wolff Klabin
11 Rita Klabin	33 Cathy Faldini	55 José Klabin
12 Mary Lafer	34 Camilla Klabin	56 Roberto Faldini
13 Débora Vasconcelos	35 Aracy Klabin	57 Israel Klabin
14 Daniel Miguel Klabin	36 Betty Lafer	58 Gabriel Klabin
15 David Klabin	37 Tatiana Bresciani	59 Werner Wailly
16 Maria Izabel Klabin	38 Monica Faldini	60 Luciano Cury
17 Clara Klabin	39 Heloísa Maria Pini	61 Marco Faldini
18 Rosa Maria Klabin	40 Lília Klabin Levine	62 Bernardo Klabin
19 Vitória Galvão	41 Regina Magalhães	63 Francisco Pati
20 Felipe Galvão	42 Carolina Magalhães	64 Celso Lafer
21 Maria Angela Klabin	43 Sylvia Lafer Piva	65 Miguel Lafer
22 Daniela Klabin	44 Guilherme Galvão	66 Célio Magalhães

quatro anos. Principais objetivos: integração, aumento da sinergia, redução e maior homogeneidade das unidades existentes, aquisição de fábricas estratégicas, ganhos de produtividade, menores custos. Um conjunto articulado e dinâmico, competitivo dentro e fora do país.

“Não tínhamos ganhos de escala, pagávamos mais impostos do que deveríamos”, declarou, em janeiro de 2002, o diretor-geral Josmar Verillo.³⁴²

Administrador de empresas, doutorado em economia de recursos naturais, Verillo comandou a *holding* IKPC de 1998 – quando substituiu o engenheiro Alfred Claudio Lobl – até 2001 e também, em seguida, até 2002, a Klabin S.A., que incorporou todas as empresas.^{cxxix}

Uma das deliberações mais impactantes do tempo da reestruturação ocorreu em outubro de 2000: a já mencionada compra da Igaras Papéis e Embalagens S.A., importante fabricante de papéis e embalagens de papelão, dona de oito unidades no país. Uma operação corajosa e vultosa. A

^{cxxix} O engenheiro Alfred Claudio Lobl, primeiro diretor-geral da *holding* Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A. (IKPC), ocupou o cargo de 1979 a 1998.



Rio de Janeiro, dezembro de 1999, da esquerda para a direita: Daniel Klabin, Israel Klabin, Celso Lafer e Armando Klabin.

Klabin, então com faturamento equivalente a US\$ 800 milhões, pagou mais de US\$ 500 milhões. Por quê? Explicação do diretor-geral Verillo, dois anos depois: “A compra se deu num momento de incerteza no mercado e, além disso, gerou um aumento da dívida da companhia no curto prazo. Mas foi fundamental para marcar posição nesse mercado”.³⁴³

E marcou mesmo. A participação no mercado de caixas de papelão passou de 18% para mais de 30%, assegurando a liderança. Mas o retorno proporcionado pelo investimento foi muito inferior ao esperado. “Não era o momento para fazermos um investimento desse porte, mas não podíamos perder a oportunidade”, acrescentou Verillo, também em janeiro de 2002.

Como já mencionado, em dezembro de 2000, a Klabin assumiu o controle acionário integral da Riocell e ainda absorveu toda a dívida da Bacell, elevando sua participação acionária para 82%.

Em dezembro de 2001, a razão social Indústrias Klabin é mudada para Klabin S.A.

Com a reestruturação, a empresa ficou mais articulada, leve e transparente. Alguns segmentos tradicionais foram abandonados e mais de 2.500 funcionários, dispensados. O conjunto de negócios tornou-se mais simples e flexível. Na fase final, 13 empresas foram incorporadas. As demais, reorganizadas, perderam a independência. Foram estruturadas cinco áreas de negócios.

Reestruturação completada, momento crítico e também de grandes escolhas. A Klabin discute à exaustão seu posicionamento estratégico. Seu portfólio continuava enorme. Incluía desde papéis *tissue* e papel de imprensa até celulose especial. Conclusão: doravante, o foco dos negócios seria na fabricação de papéis e cartões para embalagem e embalagens de papel.^{cxxx}

Em janeiro de 2002, o diretor-geral Verillo estava otimista com os efeitos das mudanças: “Esperamos um crescimento do setor de 4% e a Klabin deve acompanhar esse ritmo”.³⁴⁴

Mas esse seria o pior ano da história da empresa.

^{cxxx} Ainda em 2003, focada na linha de embalagens, a Klabin desenvolveu uma sucessão de produtos novos, como: Heavy Duty, para líquidos e pastosos; KlaKold, para embalagens frigorificadas; Bag in Box, embalagem descartável para iogurtes, óleo e produtos químicos; embalagens *display* e paletes recicláveis de papelão ondulado. Em 2005, produzirá papelcartão capaz de preservar alimentos sem mudar o sabor, mesmo com grandes variações de temperatura.

Capítulo 37

Nuvenis negras

Em meados de 2002, até as raízes das belas araucárias de Monte Alegre tremeram nas entranhas da terra. A centenária e sólida Klabin estava em perigo, ameaçada por dificuldades de caixa e asfixiante endividamento de curto prazo. Sobrava patrimônio, mas faltava dinheiro.

Nas ruas, nas praças e sobretudo na mídia, a acirrada disputa pela presidência da República assustava o mercado, com a perspectiva de vitória do candidato de esquerda, o petista Lula, mais importante líder sindical da história do país. Um sufoco.

Em 2002, até abril, a economia brasileira mostrava bom desempenho, crescia. Depois a rinha política projetou-se de forma devastadora nas expectativas econômico-financeiras. A ambiguidade do Partido dos Trabalhadores (PT) e de seu candidato, especialmente quanto ao modelo democrático e à política econômica, gerou profunda incerteza, sobretudo no mundo empresarial. Nasceu e cresceu forte temor de ruptura institucional. A economia, em grande parte movida por expectativas, entrou em declínio.^{cxxxi}

^{cxxxi} A ambiguidade do candidato Lula quanto à política econômica era compartilhada pelos dois outros de oposição: Ciro Gomes e Anthony Garotinho. A candidatura de José Serra, da situação, enfrentava dificuldades. Em meados de 2002, a taxa cambial disparou. A desvalorização do real atingiu cerca de 50%.

EM DÓLAR

Ainda em abril de 2002, o diretor-geral Josmar Verillo é substituído por Miguel Sampol Pou, espanhol naturalizado brasileiro, mestre em engenharia industrial pela Universidade Stanford, Estados Unidos. Nessa altura, o valor da dívida da Klabin quase coincidia com o do faturamento previsto para o ano. Além do vencimento concentrado no curto prazo, era mais de metade em dólar.

Sampol, que ocupará o cargo até o início de 2008, está otimista: “Dívida não é doença. É algo a ser melhorado”. Ele pretendia reduzi-la em pelo menos 15% até o final do ano e aumentar apreciavelmente o faturamento. Mas como resolver o endividamento e voltar a crescer? Sampol: “Se conseguirmos colocar nossas fábricas operando a todo o vapor, poderemos gerar resultados a curto e médio prazos. Pretendo fazer uma gestão mais racional de custos e escolher a dedo os novos investimentos”. Dizem, no interior de Minas, que desgraça pouca é *bobage* e queijo em francês é *fromage*. Dívida que segue e cresce.

ENCOLHIMENTO

São Paulo, abril de 2015, espaço para o conselheiro Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho: “Em 1992, a Papel Simão quebrou. Foi vendida para a Votorantim. Em 2002, a Klabin estava numa situação semelhante ou pior. Os mercados financeiros internacionais se fecharam. Mas a empresa soube gerenciar os conflitos”.³⁴⁵

A disputa pela presidência da República continuava pegando fogo. Grande parte da classe média e quase todo o empresariado temiam um governo de esquerda chefiado pelo competitivo candidato petista, visto como uma espécie de bicho-papão. Falava-se em quebra de contratos, moratória interna e externa, estatização de empresas – inclusive dos bancos –, reforma agrária radical e muito mais. Até em socialização geral do país. Clima de negócios pesado, de desconfiança e incerteza. A expressão “risco Lula” ganhou força, gerando desgaste eleitoral para ele. Pragmático e ladino, tratou de agir.

Em 22 de junho de 2002, Lula assinou e propagou a chamada “Carta aos Brasileiros”, compromisso de não fazer grandes mudanças na política econômica, caso eleito. Seu *marketing* empenhou-se em passar a imagem de que ele seria um presidente negociador e republicano. O próprio candidato adotou postura não ameaçadora. A fórmula “Lulinha paz e amor” virou marca registrada da campanha. Dizia coisas assim: “Você que tem sua terra e produz, saiba que um governo do PT não vai tolerar desrespeito à sua propriedade”. Eram sinais claros da adoção de uma política palatável para o mercado. A opção de não assustar investidores nacionais e estrangeiros. E nem os eleitores.^{cxxxii}

Mas o certo é que as incertezas e desconfianças políticas haviam contaminado a economia, complicando a vida da Klabin. Quadro crítico: com pesadas e inadiáveis obrigações, ela não conseguia captar recursos e ainda sofria com o impacto direto da elevação acelerada da taxa de câmbio sobre a dívida.

Há duas versões mais singelas para o desencadeamento dos graves problemas da companhia. Uma, de que eles seriam produto de falha de comunicação. Com a assessoria de um banco norte-americano, os recursos para aquisição da Igaras teriam sido obtidos de financiadores convencidos de que a Klabin logo descartaria seus negócios de celulose. Assim, honraria os empréstimos sem dificuldade. Como isso não aconteceu no prazo esperado, tais credores teriam se recusado a refinanceiar a dívida, fragilizando financeiramente a empresa e a captação de recursos no mercado. A outra versão é de que teria havido uma estratégia equivocada da área financeira da Klabin, ao não se precaver diante dos previsíveis efeitos das expectativas derivadas da disputa eleitoral e da possível eleição do candidato Lula. Reflexos como a disparada do dólar e a retração do mercado financeiro e das fontes de crédito.

São Paulo, 9 de dezembro de 2014, espaço para a memória do conselheiro Pedro Franco Piva:

^{cxxxii} Trechos da carta de Lula: “Há outro caminho possível. É o caminho do crescimento econômico com estabilidade e responsabilidade social. As mudanças que forem necessárias serão feitas democraticamente dentro dos marcos institucionais. Vamos ordenar as contas públicas e mantê-las sob controle. Mas, acima de tudo, vamos fazer um compromisso pela produção, pelo emprego e por justiça social”.

A crise, muito perigosa, foi também um grande teste. A união dos sócios foi fundamental. Na época, eu era senador. Tentei ajudar, claro que de maneira honesta e correta. A empresa perdeu vários ativos importantes. Mas passou bem pelo teste. Superou os problemas com dignidade, manteve a solidez e voltou a crescer.

Rio de Janeiro, agosto de 2015, fragmentos de diálogo com Alberto Klabin, 64 anos, do conselho de administração da Klabin S.A.:

– Como ficou a crise de 2002 na sua memória?

– *Foi o momento mais difícil da história da empresa. Ela havia comprado a Igaras. Tinha uma dívida de curto prazo e não estava conseguindo gerar caixa para cumprir seus compromissos. Teve de vender a Riocell, deixando de ser autossuficiente em celulose. Vendeu também a Bacell, de fibras especiais, no polo de Camaçari, Bahia. E, ainda, nossa associação com a americana Kimberly-Clark, fabricante de papéis descartáveis.*^{cxviii}

– Ela finalizou também a *joint venture* com a norueguesa Norske Skog, do segmento de papel de imprensa, não é? E o apoio do BNDES? Demorou? Houve muitas exigências? Os controladores da Klabin tiveram de comprometer bens pessoais?

– *Os sócios de Klabin Irmãos & Cia. tiveram de colocar seu próprio patrimônio para garantir o empréstimo do BNDES. Foi necessário. Pode-se dizer que os sócios controladores da KIC salvaram a Klabin S.A. com seus bens pessoais. Se a Klabin S.A. não honrasse o contrato, esses bens pessoais seriam perdidos. Foi o momento mais crítico da empresa desde 1899! Saímos suando frio daquela situação. O sufoco foi acabando, mas com muito esforço.*³⁴⁶

^{cxviii} A Klabin se afastou dos segmentos de celulose de mercado, celulose solúvel, papel de imprensa e papéis descartáveis.

HONRADEZ

Para Celso Lafer, a grande crise de 2002 deixou a empresa diante de um desafio enorme, mas os controladores se ergueram à altura dele, porque assumiram todas as responsabilidades. Deram aval pessoal e tiveram a coragem de vender ativos, como necessário.

Trabalharam uma saída importante, inclusive via financiamentos e tudo o mais. Aquele foi um grande momento. Os controladores souberam preservar a empresa numa hora difícil. Todos atuaram muito bem: Pedro Piva, Armando, Daniel, Israel, Miguel Lafer. Graziela, Lilia e Vera também apoiaram, assumiram os riscos. O Horácio ajudou muito. Prevaleceu a unanimidade.³⁴⁷

Também para o conselheiro Horácio Lafer Piva a superação da crise deveu-se à consciência do risco empresarial que havia e à assunção da responsabilidade por parte dos sócios, que aceitaram até hipotecar seus bens pessoais. Lembra que o apoio do Banco do Brasil, do Bradesco, do Itaú, do Unibanco e do BNDES foi importante. Mas não teria ocorrido sem as garantias. “Muitos advogados nos sugeriram pedir concordata. Recusamos.”

– Em termos da família, o que mais chamou sua atenção no episódio?
 – *Ali se viu o valor de uma empresa de família. Foi impressionante essa disposição de todos de dar seus bens em garantia, inclusive os próprios. É uma coisa que quase ninguém faz. Uma multinacional não faria! E os advogados nos aconselhavam a não fazer. Mas somos uma companhia familiar com mais de 100 anos de nome. Trabalhamos juntos e resolvemos. Houve a percepção correta do risco e a decisão unânime de vender ativos e levantar recursos oferecendo as garantias exigidas. Pagamos um preço alto, mas saímos fortalecidos. É da vida do empreendedor.*³⁴⁸

O engenheiro Paulo Roberto Petterle, ex-diretor e atual consultor da Klabin, tem visão convergente. Rio de Janeiro, 10 de agosto de 2015, trecho de diálogo com ele:

– Crise da Klabin em 2002: a situação econômica era ótima, a financeira horrorosa. Sobrava ativo real, faltava liquidez. Mais do que o montante da dívida, pesaram seu escalonamento e a ebulição político-eleitoral?

– *Sim. Foi muito mais o perfil do endividamento do que seu volume. A Klabin se financiava em cima de ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio). Mas o mercado desse produto fechou naquela fase. O endividamento não era tão alto, mas o perfil, muito ruim. E o desempenho da empresa era muito bom, mas não tinha caixa para saldar a dívida da Igaras. Os bancos exorbitaram em cima da Klabin.*

– Como reagiu a família Klabin-Lafer?

– *Existia uma corrente na diretoria que queria resistir. “Deixa vir em cima, a gente resiste. Vamos contratar advogados.” Outras boas empresas atingidas estavam fazendo isso. Então um dos sócios, o doutor Armando Klabin, me disse: “Isso não é uma questão de custo, mas de honradez. Vamos vender o que tivermos de vender e pagar o que tivermos de pagar”. Também ouvi dele, várias vezes: “Esta empresa está acostumada a navegar com o vento contra”.*

– E você?

– *Acho que isso é que faz uma empresa. Essa solidez de atitude e de caráter que eles conseguem passar para a organização inteira.*

– Foram-se a Riocell, a Bacell, a metade da *joint venture* com a Kimberly-Clark, a Klabin-Norske Skog. Mas teve a providencial saída do segmento de papel de imprensa, cujo mercado foi murchando.

– É.

– O lado bom da crise foi a Klabin concentrar seu foco em produtos de mercado dinâmico, como papelcartão e embalagens? Integração, maior sinergia, redução de custos.

– *Escolher bem o foco é essencial. E veio aquela refocada grande. A Klabin concentrou sua capacidade de investimento nos mercados de papéis e embalagens. Muita gente, no mundo inteiro, tem copiado isso.*³⁴⁹

Em 2002, a Klabin completou 103 anos. Já havia passado por outros momentos difíceis. Mas nenhum tão ameaçador. Para o conselheiro Daniel Miguel Klabin, a maior preocupação era com a continuidade do negócio. “Prosseguir avançando, construindo, fabricando, dando empregos,

pagando impostos, pagando salários.” Calcula ele que metade do patrimônio da empresa foi vendida para saldar dívidas. E também destaca o significado do aval solidário: “Quer dizer: garantia do meu patrimônio pessoal e o da minha mulher e filhos. Para nós, da família, era uma questão de responsabilidade e de caráter. Depois de pago o último tostão, recebemos uma carta de alforria”.³⁵⁰

Conforme Celso Lafer, há certos valores da tradição judaica que permeiam a Klabin. Estão ligados a componentes de solidariedade, de apoio e de responsabilidade em relação ao próximo. “Claro que isto hoje se faz de maneira diferente daquela do tempo do meu pai. Mas é uma adaptação voltada aos tempos atuais.”³⁵¹

Jundiaí-SP, unidade Jundiaí Tijuco Preto da Klabin, 14 de novembro de 2013, diálogo com a chefe do Centro de Documentação e Memória de Klabin (CDMK), a historiadora, escritora e professora Flávia Borges Pereira, que há 24 anos acompanha e estuda a Klabin.^{xxxiv}

- O que mais impressiona você na trajetória do grupo?
- *Além do pioneirismo, o olhar estratégico que eles tiveram, que foi visionário. Visão da vocação e dinâmica da empresa e de sua atuação, do aproveitamento de oportunidades, do potencial do Brasil. E, na Klabin, ao contrário de outras empresas familiares, os atributos de visionário e de empreendedor não se concentram em uma única pessoa. Outra coisa: ela tem uma cultura muito forte, valores presentes desde as origens que chegaram à atualidade, com a quarta geração.*³⁵²

Valores caracteristicamente judaicos.

São Paulo, 24 de agosto de 2016, mais fragmentos de diálogo com a jornalista e educadora Maria Eugenia Lafer Galvão:

^{xxxiv} Da professora Flávia Borges Pereira sobre o CDMK: “Em termos técnicos, cuidamos do arquivo de toda a Klabin. Ele cobre desde a fundação da Klabin Irmãos & Cia., em 1899, até hoje. Temos vasta documentação, muita informação empresarial e também da família, material iconográfico e historiográfico. Dispomos de acervos em todos os suportes: filmes, vídeos, mais de duas centenas de depoimentos orais. É um material muito rico”.

- O que levou a Klabin a criar o Centro de Documentação e Memória?
- *Tínhamos um importante patrimônio a preservar. Então era o mínimo que deveríamos fazer. Preservar, de modo sistemático e contínuo, a história da Klabin. Recuperar e reunir o acervo existente. Documentos, livros, fotografias etc. Realizar estudos e pesquisas. Fazer entrevistas e colher depoimentos relevantes, enriquecendo e valorizando nossa memória e história. Enfim, registrar tudo isso, que, organizado e formalizado, serve também ao país. O Centro presta informações a pesquisadores, estudantes, instituições em geral. A todos os interessados.*³⁵³

SER JUDEU NO BRASIL

Rio de Janeiro, junho de 2013, fragmentos de entrevista de Armando Klabin:

- Como é ser um judeu brasileiro?
- *Nós fomos criados e educados de forma absolutamente livre e aberta. Em casa, na sinagoga, secundada pelos nossos pais, nas festas religiosas. Aprendemos hebraico na época certa, fizemos o nosso bar-mitzvá na hora certa. Sempre fomos universais. Mas nem por isso perdemos a identidade. Não só a identidade nacional, como a religiosa. Não somos iguais nem diferentes. Somos, exatamente, fruto da educação que recebemos.*³⁵⁴

Constituição da República Federativa do Brasil, artigo 5º, XLII: “A prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei”.

Ainda no Rio de Janeiro, início de 2013, diálogo com o professor Francisco Weffort, expoente da sociologia e da ciência política no país, ex-ministro da Cultura:

- Ser judeu no Brasil tem peso especial?
- *Ainda há pessoas que são antissemitas. É um antissemitismo leve. Existe um fundo de racismo antissemita no Brasil. Mas é uma coisa leve.*
- Ainda se nota nos Klabin-Lafer de hoje a valorização da solidariedade. Vem das raízes?

– Está na tradição judaica a ideia de que aquele que pode tem que fazer pelos que não podem. Na religião judaica, há uma ênfase forte nisso. Em geral, eles se solidarizam muito, se ajudam muito. No caso do Israel Klabin, por exemplo, além da solidariedade intragrupo, há uma solidariedade mais humana e geral. Ele tem as reações típicas de um brasileiro que se considera responsável.³⁵⁵

O engenheiro Reinoldo Poernbacher, experiente conhecedor e executivo da Klabin, originário da Petrobras, tem avaliação convergente:

São admiráveis os valores da família Klabin-Lafer, que se pauta muito por eles. A relação deles com o corpo dirigente da empresa, com os funcionários e diretores, é sempre muito *fair*. E todos notam o interesse genuíno que têm no tema pessoas. Eles as tratam com muita dignidade, respeito e consideração. Chegam perto do paternalismo. Observam valores éticos muito fortes. Acho que isso ajuda muito na perenização da empresa. E inclui a plena obediência à legislação. Inclusive a do meio ambiente. Não é para inglês ver. É de fato. Respeitam mesmo, valorizam, apoiam. Não é apenas ferramenta de *marketing*, como se vê por aí. São valores permanentes, verdadeiros. Outra coisa: dar um calote. Isso está fora de questão! Não existe isso na Klabin. Há um profissionalismo assentado em valores éticos. Não é só o *bottom line* que conta.³⁵⁶

O professor Nachman Falbel, da Universidade de São Paulo, historiador e escritor, destaca este dito talmúdico: “O mandamento de praticar a caridade pesa tanto quanto os outros todos reunidos”.³⁵⁷

NOVO PERFIL

Com a venda de sua participação na Bacell à RGM Internacional de Singapura, por US\$ 91,2 milhões, sacramentada em 20 de agosto de 2003, a Klabin concluiu a desmobilização de ativos. Ela totalizou US\$ 854,9 milhões. A Riocell, vendida em junho de 2003, foi o maior e mais penoso

descarte do grupo: US\$ 610,5 milhões, pagos pela Aracruz. A menor, a participação de 50% na *joint venture* Klabin-Norske Skog: US\$ 18,8 milhões, em março de 2003. Em junho seguinte, foi a vez da Klabin-Kimberly e da KCK Tissue, na Argentina: US\$ 134,4 milhões.

Ao final da execução da urgente, complexa e engenhosa reprogramação econômico-financeira, o valor da dívida líquida da Klabin desaba. Será 80% menor em setembro de 2003. Alívio. Do diretor-geral Miguel Sampol Pou: “O processo de desmobilização de ativos está concluído. E boa parte dos recursos está sendo usada para quitar dívidas”.^{cxxxv}

Fim da crise. Mesmo assim, cautelosa, ao mesmo tempo que decidiu apostar em boa geração de caixa, a Klabin também deliberou restringir temporariamente os investimentos. Saudável, produzia 1,6 milhão de toneladas, com meta de chegar a 2 milhões no final de 2008. “Somos líderes em caixas de papelão ondulado e em sacos multifoldados no Brasil. Além disso, teremos 6% do comércio mundial de papel *kraftliner*, usado na produção de papelão ondulado”, afirmou Sampol Pou em 21 de agosto de 2003.³⁵⁸

No governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, não houve mudanças drásticas na política econômico-financeira nacional.

PAPEL DE IMPRENSA

Como mencionado, outra decisão estratégica, esplêndida para a empresa, foi a de retirar-se, em 3 de abril de 2003, do mercado de papel de imprensa, em que se destacava desde 1946. Reformada, a grande máquina de Monte Alegre que o produzia passa a fabricar 180 mil toneladas de papel *liner*.^{cxxxvi}

^{cxxxv} A relação dívida líquida/Ebitda caiu de 2,9, em dezembro de 2002, para 0,5 em setembro de 2003. O resultado indica o número de anos de geração de caixa requerido para pagar todas as dívidas da empresa. É excelente indicador da alavancagem financeira empresarial. Ebitda é a sigla de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* [Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização].

^{cxxxvi} Em 2005, a Klabin obteve a certificação FSC® para a cadeia de custódia da produção de cartões e *kraftliner*. Foi a primeira empresa a consegui-lo.

Agosto de 2015, com a palavra o diretor Antonio Sergio Alfano, na Klabin desde 1974:

– Como foi a decisão de sair do papel de imprensa?

– *Em 2003, a Klabin, depois de muita discussão interna, concluiu que o mercado do produto tendia a crescer pouco ou mesmo declinar. E que os segmentos de embalagens e de papéis sanitários estariam entre os mais dinâmicos. Daí veio a deliberação de sair do papel de imprensa. A sorte conta bastante na vida das empresas.*

– E que sorte foi essa?

– *Houve uma feliz coincidência: exatamente na época, uma gigante do papel de imprensa, a norueguesa Norske Skog, queria se instalar no Brasil. A Klabin vendeu sua participação em mercado para eles. E, conforme o contrato, depois de três anos receberíamos de volta a máquina lá de Monte Alegre. E foi o que aconteceu. Um ótimo negócio.*

Reestruturada, menor, mas economicamente sólida e financeiramente saudável, focada em embalagens e papelcartão, a Klabin volta a viver e sonhar com a construção de um grande futuro. Precisa manter o foco e concentrar-se em investimentos prioritários estruturantes e de alta produtividade e competitividade. Mesmo que apresentem prazo de maturação mais dilatado.

Está consciente de que não pode abrir mão de pensar grande e crescer de maneira sustentável. E, quem sabe, dar um salto espetacular para frente e para cima?

Capítulo 38

Sonho grande

A Klabin acompanhava de perto os avanços e mudanças do mercado. Já em 2003, conselheiros e executivos sonhavam com novos empreendimentos. Um dos mais óbvios, por sua viabilidade, relevância e impacto, era a expansão de Monte Alegre. Era hora e vez do ambicioso Projeto MA-1100, que vai colocá-la entre as dez maiores fábricas do mundo, com elevação da capacidade anual de produção de papéis e cartões de 700 mil para 1,1 milhão de toneladas. Aumento superior a 57%.^{cxvii}

São Paulo, 10 de agosto de 2015, palavra para Antonio Sergio Alfano:

A venda da Riocell e demais ativos deixou a Klabin em boa situação financeira. Eu era diretor de planejamento. Veio, então, a deliberação de fazer uma nova máquina para expandir e modernizar Monte Alegre. Aumentar sua competitividade, com redução de custos importante, e a capacidade para 1,1 milhão de toneladas.³⁵⁹

100 ANDARES

A estrela do projeto, a enorme máquina-9 (MP-9), fornecida pela empresa alemã Voith GmbH, tem capacidade anual de produção superior a

^{cxvii} Por que o nome MA-1100? MA refere-se a Monte Alegre e 1100 à meta de 1 milhão e 100 mil toneladas anuais.

350 mil toneladas de papel. Com 250 metros de comprimento, ocupou a nova ala da fábrica. Do gerente de projetos João Braga, da Klabin, em fevereiro de 2009: “Se colocássemos a máquina em pé, ficaria quase do tamanho de um prédio de 100 andares”.³⁶⁰

De Daniel Klabin, ao passar a direção do conselho de administração ao conselheiro Pedro Franco Piva, em 26 de fevereiro de 2006:

A crise eclodiu e passamos tempos amargos, que hoje pertencem ao passado. Adotamos posições heróicas e vimo-nos, com o apoio dos diretores, gerentes e funcionários, levados ao sucesso. Vendemos ativos, saldamos as dívidas, formamos um caixa invejável e repensamos o nosso futuro. Ele será contado através das decisões tomadas no ano que passou. Aprovamos e estamos velozmente caminhando para o início da implementação do Projeto MA-1100, ampliando a produção total para dois milhões de toneladas por ano.³⁶¹

O grande salto de modernidade e escala exigiu a reestruturação da planta, com renovação da linha de preparo de madeira, novas caldeiras de biomassa e recuperação, novo sistema de ultrafiltração, unificação das salas de controle.

No início, o pulo de produção enfrentou dificuldades de colocação no mercado. É que a finalização do projeto coincidiu com a emergência de grave crise financeira internacional. Mas a qualidade e a competitividade dos produtos permitiram superar o problema, inclusive mediante acesso a novos mercados.^{cxxxviii}

^{cxxxviii} O banco norte-americano Lehman Brothers era uma empresa global de serviços financeiros, quarto maior do país, gigante dos investimentos, com sede em Nova York. Funcionou durante 159 anos. Sua falência foi anunciada em 15 de setembro de 2008, desencadeando crise mundial. As autoridades norte-americanas não conseguiram evitar a contaminação do mercado financeiro e o aprofundamento da crise, que teve início no sistema hipotecário. O Brasil não ficou imune. Depois de crescer 5,2% em 2008, sua economia encolheu 0,3 em 2009. Os reflexos de 2008 permaneceram por vários anos.



Arquivo Centro de Documentação e Memória de Klabin.

São Paulo, 2005: Miguel Lafer no conselho de administração da Klabin S.A.

LULA LÁ

Como mencionado, no dia 14 de abril de 2009, a propósito dos 110 anos da Klabin, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva conheceu Monte Alegre. Percorreu as instalações, viu a gigantesca máquina nova.

O discurso em nome da Klabin foi confiado ao conselheiro Miguel Lafer, então presidente do conselho de administração. Formado em engenharia química, considerado bom analista de economia e finanças, grande conhecedor da companhia. Aspas para sua prima Lilia Klabin Levine, também conselheira da Klabin, em agosto de 2013: “O Miguel é mais reservado, calado. Mas, quando resolve falar, ele se sobressai bastante. Conhece muito bem a empresa”.

Ele destacou a trajetória e os feitos da Klabin. Trecho:

Esta fábrica – é com orgulho que afirmo isso – escreveu o primeiro capítulo do papel em grande escala no Brasil, quando foi inaugurada, em 1946. No passado, já abastecemos, daqui, 80% do papel de imprensa consumido no Brasil.

Do presidente Lula: “É bom saber que o Brasil tem gente ousada. Eu saio da Klabin realizado, por saber que o Brasil possui competência para ser líder no setor de papel e celulose no mundo”.

O emblemático complexo florestal-industrial de Monte Alegre continuava sendo a principal referência e o maior gerador de renda do grupo.^{cxviii}

Mas, desde 2003, um empreendimento ainda maior empolgava cada vez mais a Klabin.

SORTE E TRABALHO

Final de 2003. Ao mesmo tempo que executava o Projeto MA-1100, a Klabin cuidava de ampliar sua base florestal no Paraná. Um pouco por vocação e tradição e, mais ainda, por uma ideia-força: expandi-la o suficiente para um dia construir uma fábrica integrada de celulose de grande porte e do mais elevado padrão.

São Paulo, agosto de 2015, voz de Antonio Sergio Alfano:

– *Ainda em 2003, normalizada a situação, retomamos um sonho perseguido com muita disciplina: o crescimento sustentável da Klabin.*

– Daí o MA-1100?

– *Sim, ele foi muito importante. Mas também iniciamos o plantio de novas áreas no Paraná. E fomos perseverando nisso. Precisávamos de muita terra.*

Ampliação da base florestal no Paraná: tarefa cada dia mais difícil e cara. A expansão da área plantada, além de bastante dinheiro, exigia muito trabalho, tempo e paciência. A região dos Campos Gerais é hoje bastante retalhada. As terras já passaram por diversas gerações. Divididas entre muitos herdeiros, as propriedades se fragmentaram. Mesmo assim, nos anos seguintes, a Klabin foi negociando

^{cxviii} Hoje, Monte Alegre produz, em apenas 15 dias, o equivalente a toda a capacidade instalada anual de 1946, quando foi inaugurada: 40 mil toneladas.

e avançando. Comprou e arrendou, fez parcerias. E sempre plantando pínus e eucalipto.

Em 2010, totalizou 80 mil hectares de florestas plantadas disponíveis. Suficientes para um empreendimento de um milhão de toneladas por ano, tamanho já economicamente viável, mas abaixo do ideal. O sonho era maior e mais alto: no mínimo 1,5 milhão de toneladas anuais. Conforme as projeções, elevar substancialmente as exportações e, no mínimo, dobrar a geração de caixa.

Parecia impossível conseguir os necessários 110 mil hectares de florestas economicamente compatíveis com o local e tamanho da fábrica. Mas a sorte socorreu o sonho da Klabin. No final de 2010, um fundo norte-americano que tinha adquirido da norueguesa Norske Skog uma área de 62 mil hectares no vale do Corisco, toda plantada com pínus, colocou-a à venda. A menos de 120 quilômetros de Ortigueira, atenderia bem o projeto. A Klabin precisava de mais 30 mil hectares. Mas conseguiu comprar 32 mil dos americanos, por intermédio de *joint venture* com a empresa chilena Arauco. Assim, em 2011, disponibilizou 112 mil hectares, garantindo o abastecimento sustentável da tão sonhada fábrica de 1,5 milhão de toneladas anuais. Muito empenho, perseverança e, também, generosidade do acaso.

Com a floresta na mão, a Klabin estava pronta para atacar o Puma.

POR QUE PUMA?

São Paulo, agosto de 2015, encontro com Francisco Cesar Razzolini, diretor da Klabin S.A. e do Projeto Puma:

- Foi você quem batizou o projeto de Puma?
- *No final de 2011, procurávamos um nome para o novo projeto. E houve uma série de coincidências. Soube que um concorrente nosso batizara de Tiger um projeto na China. Em Monte Alegre, no nosso Centro de Reabilitação, tentavam salvar um grande puma atropelado. E, levados para o parque ecológico, dois filhotes encontrados sozinhos na mata lutavam para sobreviver. Mais ainda: encontramos e fotografamos uma pegada grande e muito nítida de*

puma perto da fábrica. Foi então que me veio a ideia de propor o nome. Falei com minha colega Adriana Caruso, diretora de Planejamento. Foi em 23 de setembro de 2011, aqui em São Paulo, no escritório da Klabin. Ela gostou: “Boa ideia! Vamos ver o que o pessoal diz”. E o nome pegou.

– O puma e os dois filhotinhos foram salvos?

– *Sim. Os filhotes continuam conosco, porque foram criados em cativeiro. O animal adulto, uma fêmea, foi recuperado e reinserido.*³⁶²

Em 2000, uma pesquisadora da Universidade de São Paulo colocou armadilhas fotográficas na floresta e fez mapeamentos, usando colares em alguns indivíduos. Baseada no que monitorou em vários locais, realizou uma extrapolação para toda a área paranaense da Klabin. Estimou que ali viviam cerca de 100 pumas. Não é um número exagerado. Só o bloco principal da floresta mede mais de 40 por 50 quilômetros. São mais de 200 mil hectares, localizados principalmente em Telêmaco Borba, Curiúva e Ortigueira.

Acervo Klabin.



Filhotes de puma em Monte Alegre.

Capítulo 39

O pulo do Puma

A grandeza, a força e o potencial do Puma impressionam. Situado a menos de 50 quilômetros de Telêmaco Borba, o complexo de Ortigueira nasceu de projeto técnico exemplar. Lembra um modelo ideal desses de manual de elaboração de projeto de investimento usados nos cursos universitários de economia.

Por que em Ortigueira? A Klabin considerou opções mais próximas de Telêmaco Borba e Tibagi. A indicação técnica, resultante da análise de grande conjunto de variáveis locais, deu-se em 12 de junho de 2011, um domingo, conforme consta de mensagens trocadas entre o diretor Francisco Cesar Razzolini e o engenheiro João Antonio Gomes Braga, gerente-geral do projeto.

Parece que em Ortigueira tudo se ajustou para dar ao empreendimento sustentabilidade, custo mínimo, produção máxima, competitividade inigualável. Ainda mais com a sabida e reconhecida *expertise* da Klabin no ramo.

Integrado, financiamento estimulante de longo prazo, escala importante, localização de sonho: base florestal própria e próxima, no melhor lugar do planeta [juntamente com a parte sul de São Paulo] para desenvolvimento do pínus e do eucalipto, com rendimento mais de 30% superior à média brasileira e a uma distância média da fábrica de apenas 72 quilômetros. Acresça-se a boa disponibilidade de infraestrutura local e regional. A começar da ótima logística de transportes, tanto da madeira até a indústria, como desta ao porto de Paranaguá, via ramal ferroviário. Fábrica flexível, facilitando produção diversificada. Geração inicial de 1.400 novos empregos diretos,

área construída de 200 hectares. Energia elétrica? Produção própria, com aproveitamento de resíduos e subprodutos do próprio processamento industrial. Ou seja: é alimentada exclusivamente com biomassa.

O diretor Razzolini explica que parte dessa biomassa é líquida. Quando é feito o cozimento da madeira, metade é aproveitada como fibra de celulose. O restante é lignina, material que mantém a coesão da árvore, e açúcares. Todo esse material orgânico residual forma, junto com produtos químicos usados no cozimento, o chamado licor negro. Este é concentrado por evaporação e depois queimado numa caldeira de recuperação, que aproveita esses orgânicos da madeira para produzir calor, que vai gerar vapor e energia. A geração com o licor negro representa 80% de toda a energia produzida. Os outros 20% vêm das cascas e resíduos do processamento da madeira, queimados em outra caldeira. Em média, a planta vai produzir 270 MW e consumir 120. Sobram 150 MW para fornecimento ao sistema elétrico da região.

Resultado: certeza do menor custo de produção, vasta vantagem competitiva dentro e fora do Brasil.

ESTADO DA ARTE

Rio de Janeiro, escritório da Klabin, 27 de janeiro de 2015, diálogo com Daniel Miguel Klabin e Armando Klabin:

– Como nasceu o Projeto Puma, Daniel?

– *Vou resumir. Nossos produtos são originários de reflorestamento. Sempre tivemos sede de reflorestamento. O plantio ultrapassou a capacidade de absorção industrial. Então tínhamos de encontrar uma solução para absorver o excesso. O Projeto Puma decorreu do excesso de árvores que tínhamos. A madeira é a seiva da nossa indústria. E assim foi: a ideia cresceu, o projeto aconteceu.*

– Armando, por que o Puma?

– *O empreendimento é uma decorrência natural da ampliação da Klabin. Nós todos nos preparamos para isso. Aqui não há o culto ao personalismo. Há uma sucessão de pessoas abraçadas ao mesmo projeto durante gerações.*

- Ele duplicará mesmo a Klabin?
- *Temos hoje 2 milhões de toneladas de produtos acabados por ano. A nova unidade vai produzir 1,5 milhão – talvez até 1,6 ou 1,7 milhão – de produtos semiacabados, as celuloses. É um salto gigantesco.*
- Extraordinário!
- *O Puma reflete o estado da arte em fabricação de celulose.*

MAIOR DA HISTÓRIA

Ortigueira tem a maior fábrica do mundo com capacidade de processamento simultâneo de celulose de pínus e de eucalipto na mesma linha. Como já mencionado, pode produzir 1,1 milhão de toneladas anuais de celulose de fibra curta, a de eucalipto, e 400 mil de fibra longa, a de pínus. Parte, convertida em *fluff*, substitui importações.^{cxl}

Financiado pelo BNDES, o Projeto Puma é o maior investimento privado já realizado no Paraná. E o mais vultoso da história da Klabin.^{cxli}

Fábio Schvartsman: “Ao fazermos uma fábrica desse tamanho, precisamos garantir que ela opere em qualquer circunstância. Nossa preocupação é com a cadeia toda. O principal desafio é continuar criando condições para que possamos crescer com sustentabilidade”.³⁶³

VISÃO DE FUTURO

Chama a atenção tamanho salto de produção em período difícil e desafiador da economia brasileira. Tempo de renitente crescimento baixo ou negativo, forte e longa retração do investimento privado e do público, crise

^{cxl} A celulose *fluff* é utilizada principalmente na fabricação de fraldas infantis e geriátricas descartáveis e absorventes higiênicos.

^{cxli} Curiosidade: esses recordes históricos vão durar muito pouco, quebrados pela própria Klabin. Conforme citado, três anos depois da inauguração da Unidade Puma (junho de 2016), ela iniciará a execução do Projeto Puma II, de papéis para embalagens, também em Ortigueira, com investimento maior: R\$ 9,1 bilhões entre 2019 e 2023.

fiscal, inflação e desemprego em alta. É sabido que o mercado interno do segmento de embalagens está diretamente correlacionado ao nível da atividade econômica. Quando esta encolhe, o mercado de embalagens piora. Mas, quando o crescimento embala, a embalagem vai junto.

Então houve decisão equivocada da Klabin? A resposta é não. Para ela, o Puma é projeto inigualável, de risco mínimo. Investimento de quem segue sua vocação de crescimento e modernização, enxerga longe, entende o mercado mundial e aposta no Brasil há mais de um século. Que confia nas vantagens comparativas do país presentes em seu segmento. E, sobretudo, no seu diferencial competitivo. Na qualidade e produtividade da produção. Na força, agilidade, flexibilidade, salto, garras e dentes afiados de seu Puma.

Sabe que voltará a brilhar na produção e exportação de celulose.^{cxlii}

SUSTENTABILIDADE

A propósito, três respostas concisas de Schwartsman:

– Por que a centenária e prudente Klabin decidiu fazer esse enorme esforço de investimento logo agora, com o país em crise econômica e tanta incerteza no mercado? O que a levou a localizar o Puma no Paraná?

– *É porque nós temos a chance de construir a planta de celulose mais sustentável do mundo. Sustentabilidade se mede segundo três eixos.*

– Quais?

– *Primeiro, o econômico: todo investimento precisa dar retorno. E esse vai dar, porque a planta será a mais competitiva do planeta: além de ter vasta escala, fica no coração do Paraná, onde há clima, solo e condições de plantação inigualáveis. O segundo eixo é o ambiental, com que a Klabin tem um histórico que data de sua entrada no Paraná, na década de 30. Sua área florestal, em forma de mosaico, intercala florestas nativas com florestas*

^{cxlii} Em maio de 2015, a Klabin e a Fibria Celulose S.A. celebraram contrato renovável para fornecimento de celulose de fibra curta produzida na unidade de Ortigueira. A Fibria assumiu firme compromisso de adquirir pelo menos 900 mil toneladas anuais nos primeiros quatro anos e, no quinto e no sexto, 75% e 50%, respectivamente, do volume entregue no quarto ano.

*plantadas. De forma que ela só utiliza 50% da área total para o plantio, preservando a outra metade. O terceiro eixo é o social. A Klabin tem o histórico de ter ajudado Telêmaco Borba a se tornar bastante mais próspera. Acho que é nossa obrigação, uma vez que possamos fazer isso, levar o mesmo tipo de desenvolvimento a todos os municípios da região, de modo uniforme. Acrescento uma quarta dimensão: o apoio recebido do governo paranaense durante todo o processo.*³⁶⁴

Ortigueira e 11 municípios vizinhos serão diretamente beneficiados, inclusive pela distribuição do ICMS adicional gerado pela fábrica: Cândido de Abreu, Congonhinhas, Curiúva, Imbaú, Reserva, Rio Branco do Ivaí, São Jerônimo da Serra, Sapopema, Telêmaco Borba, Tibagi e Ventania.

É essa a área que apresenta um dos maiores rendimentos florestais do mundo. Poucas bases são tão bem localizadas e distribuídas. Faz mais de 60 anos que a Klabin desenvolve pesquisas florestais na região. Possui amostras de eucaliptais com rendimento anual superior a 70 metros cúbicos por hectare. A formação da floresta – idade e mix de eucalipto e pínus – é outro trunfo essencial à produção competitiva e vantajosa da celulose.

Schvartsman:

O maior trunfo do Projeto Puma é justamente este: a capacidade de alcançar o uso quase ideal dos ativos florestais. Ao estruturar o projeto, quisemos navegar além das águas da celulose de fibra curta de mercado, amplamente testada por outras companhias brasileiras. Nossa visão foi a de tornar o país autossuficiente na produção da celulose de fibra longa de mercado e oferecer o produto mais competitivo do mundo.³⁶⁵

São Paulo, abril de 2015, trecho de diálogo com o administrador de empresas Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, conselheiro da Klabin S.A.

- O que significa o Puma para a Klabin?
- *Um grande salto de escala e continuar sendo um player relevante no mercado mundial.*
- Duplicar o tamanho com um só empreendimento: audácia ou necessidade?

– O Puma é muito audacioso, sim. Mas é também uma necessidade da Klabin e de todo o setor de papel e celulose: avançar, dar saltos. É crescer ou crescer.

– E o futuro?

– Visão de futuro, para nós, significa inovação de genética, inovação de posicionamento de produto, custo baixo e escala.³⁶⁶

P & D + INOVAÇÃO

As atividades de pesquisa e desenvolvimento e de inovação são vistas como essenciais à contínua atualização e crescimento ordenado e sustentável da empresa. Seu foco é a melhoria de práticas e processos que garantam produtos mais competitivos e redução de custos operacionais. E que sejam capazes de atender às necessidades dos clientes, também parceiros.

A área interage com fornecedores de equipamentos e insumos. E conta com o apoio de institutos de pesquisa e universidades nacionais e estrangeiras. Cuida, também, da agregação de produtos que evidenciem ou despertem necessidades do mercado.

Assim, o moderno centro de tecnologia da Klabin, construído em 2016, em Harmonia, Monte Alegre, tem por objetivo ganhos de produtividade e de qualidade dos produtos, desenvolvimento de novas possibilidades de uso múltiplo da base florestal e busca de soluções para crescente eficiência do volume de insumos utilizados, visando à minimização de impactos ambientais e à ampliação de horizontes de pesquisa de novas oportunidades de negócio. Atua nas seguintes rotas:

- desenvolvimento da matéria-prima florestal para a celulose;
- otimização de papéis e novas aplicações;
- biocombustível/bioquímicos (usos múltiplos da base florestal);
- redução de consumo-meio ambiente, emissões, reúso de produtos gerados no processo, diminuição do consumo de água, energia e vapor,
- nanotecnologia: frações da celulose em micro ou nanoescala e aplicação em novos produtos.

Monte Alegre, 24 de agosto de 2016, entrevista do diretor Francisco Cesar Razzolini:

- Por que o novo centro é tão importante?
- *Até três anos atrás, a área de pesquisa da Klabin era fragmentada. A Florestal fazia a dela e cada área industrial também, dentro das unidades. Era mais melhoria de processos do que P & D e inovação. O essencial é que, com o novo centro de tecnologia, passamos a dispor de área com laboratórios específicos, com os mais modernos equipamentos, para toda a linha de pesquisa da companhia. É muito importante desenvolver produtos, ter patentes de produtos e processos, propriedade intelectual sobre as espécies florestais. O mundo está cada vez mais competitivo nessas áreas. Do plantio à genética e aos produtos finais que podem ser obtidos.*

VELOCIDADE

Do legendário engenheiro Eliezer Batista da Silva, que foi ministro das Minas e Energia e presidente da Companhia Vale do Rio Doce:

Fui do conselho de administração da Klabin. É um grupo muito bom. Perdeu um pouco de velocidade na parte externa. Mas ela é muito forte e tem muito campo para expansão. Têm terras magníficas lá no Paraná, muito férteis! Possuem florestas ótimas.³⁶⁷

Essa declaração é de novembro de 2012. Portanto, de mais de três anos antes do início de operação do Puma e do novo perfil e da nova escala das exportações da empresa.

Mais olhar feminino. São Paulo, outubro de 2015, diálogo com a conselheira Vera Lafer:

- Qual o significado do Puma para a empresa?
- *Indispensável. Sem ele, a Klabin poderia morrer na praia. Se ela não cresce, neste mundo competitivo e globalizado, fica para trás. O Puma é um projeto muito inteligente.*³⁶⁸

As vantagens comparativas e competitivas brasileiras no segmento, especialmente as de empreendimentos de vanguarda tecnológica como o Puma, são grandes, sólidas e consistentes. Até porque o custo de produção dos tradicionais concorrentes do hemisfério norte está cada vez mais elevado, relativamente. A natureza é determinante. Já se viu que, nas florestas da Klabin, o eucalipto pode ficar pronto em sete anos ou menos. Já a árvore deles leva 21 anos ou mais. E a idade de corte do pínus alcança 30 anos. No Brasil, a velocidade é outra. Permite utilizá-lo com menos de um quarto disso. Essas diferenças têm peso enorme. Repita-se: na essência, papel é árvore cozida. Claro que os ganhos de escala tendem a aumentar ainda mais a vantagem competitiva nacional, sobretudo mediante redução de custo.

Produtores do hemisfério norte tendem a deixar a atividade ou a imigrar para países como o Brasil. É questão de tempo. E já está acontecendo. Conselheiro Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho: “A globalização do setor se dará no Brasil. Somos o país da celulose e do papel. Por sorte, as condições de competitividade estão estabelecidas aqui. E são sensacionais!”³⁶⁹

PROEZA RARA

O Puma assinala forte inflexão das curvas de geração de caixa, investimento e crescimento da Klabin. E abre excelentes oportunidades. É marco de nova realidade e novo porte empresarial.

Dobrar a escala de uma grande empresa centenária, em prazo tão curto, é proeza rara. Lembra, *mutatis mutandis*, o impacto da decolagem de Monte Alegre, em 1946. Esses dois empreendimentos trouxeram um novo tempo e nova escala para a Klabin.

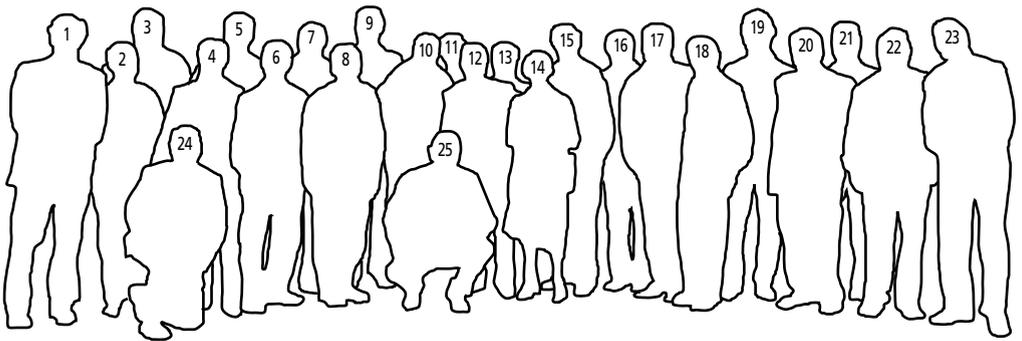
Para Horácio Lafer Piva, o Puma é a concretização do legado que está sendo passado pela geração anterior. Compara o momento atual ao da entrega do bastão ao atleta seguinte numa corrida de revezamento.

- E os obstáculos?
- *Um deles será saber quais os próximos bastões a serem passados.*
- Como viu a chegada do Puma?

Acervo Klabin. Autoria: André Valentim.



Ortigueira, 19 de agosto de 2015: conselheiros, membros da família Klabin-Lafer e diretores da companhia no canteiro de obras do Puma.



- 1 Sergio Alberto Monteiro de Carvalho
- 2 Roberto Klabin Martins Xavier
- 3 Paulo Petterle
- 4 David Klabin
- 5 Dan Klabin
- 6 José Klabin
- 7 Paulo Sergio Galvão Filho
- 8 Helio Seibel
- 9 Wolff Klabin
- 10 Pedro Franco Piva
- 11 Reinoldo Poernbacher
- 12 Armando Klabin
- 13 Celso Lafer

- 14 Vera Lafer
- 15 Eduardo Lafer Piva
- 16 Alberto Klabin
- 17 Joaquim Miró Neto
- 18 Célio Coelho de Magalhães
- 19 Joaquim Pedro Monteiro de Carvalho
Collor de Mello
- 20 Rui Patrício
- 21 Arthur Canhisares
- 22 Leonardo Klabin
- 23 Sadi Carlos de Oliveira
- 24 Francisco Razzolini
- 25 Fábio Schwartsman



Planta do Puma: tecnologia de ponta, sustentabilidade, otimização do uso dos ativos florestais, alta competitividade, novos caminhos.

– Ele é a confirmação dos últimos 116 anos e o nosso relançamento para as próximas décadas. Reconfirmação do passado e relançamento do futuro.

– Por quê?

– Conseguir fazer o Puma, com toda a complexidade dele, com todos os recursos necessários, exigiu uma reputação e uma inteligência embarcada que, na verdade, vieram do conceito e da experiência da Klabin. E, ao dobrá-la de tamanho, ele também a está relançando, colocando-a na vanguarda. O Puma é fundamental. Muda o patamar.³⁷⁰



Acervo Klabin. Autoria: Rafael Chui, 2016.

GRANDE LEGADO

São Paulo, dezembro de 2014, avenida Brigadeiro Faria Lima, 3600, sede da Klabin S.A. Celso Lafer conversa sobre o Puma com o veterano conselheiro Pedro Franco Piva, de 81 anos. Aborda a importância e a força do projeto, sua competitividade interna e internacional. Fala da inteligente e cuidadosa engenharia financeira posta em prática. Da premissa de só realizá-lo depois de assegurados recursos adequados. Exalta a tecnologia de ponta e o arrojo do empreendimento. Empolgado, pergunta:

- O que representa o Puma para você, Pedro?
- *Significa a certeza de que minha geração vai deixar uma Klabin muito maior do que a que recebeu.*

Capítulo 40

O Puma em ação

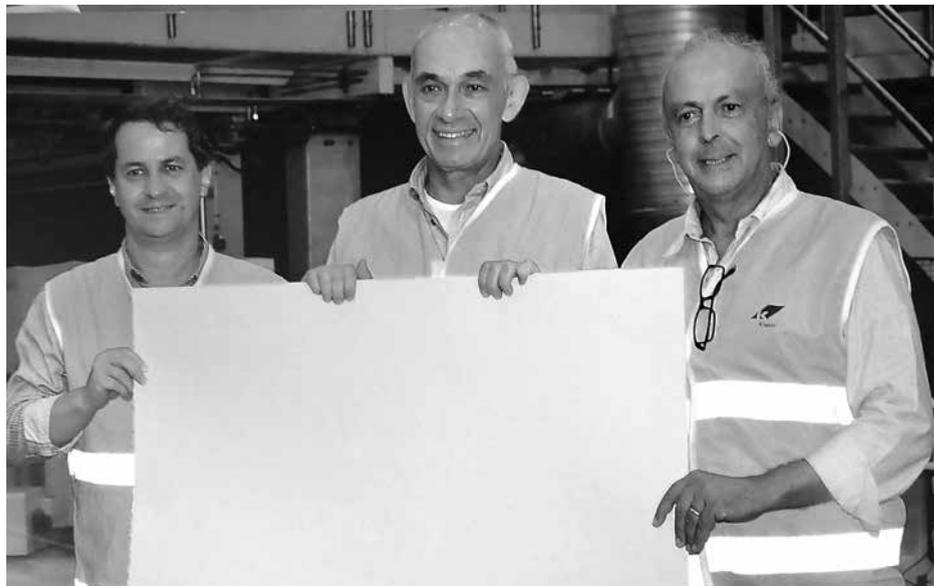
Tarde de 3 de março de 2016, Ortigueira, Paraná. O governador Beto Richa entrega a Armando Klabin, presidente do conselho de administração da Klabin S.A., a licença de operação da Unidade Puma, concedida pelo Instituto Ambiental do Paraná (IAP). Não falta mais nada. Hora da decolagem.

Desde o início das obras, em 1º de março de 2013, mais de 40 mil pessoas participaram da construção. Para o diretor Francisco Cesar Razzolini, trata-se de um projeto de superlativos, porque a fábrica tem 40% mais equipamentos que os maiores projetos do setor, possui a maior linha de descascamento de eucalipto, duas linhas de produção de celulose branqueada, a primeira máquina especialmente desenhada para produzir *fluff*, a imensa máquina de secagem de eucalipto, a gigantesca caldeira de recuperação e as duas maiores turbinas já instaladas em fábricas de celulose no mundo.

Tudo grande, mas sobra espaço no Puma para muito mais. Ainda Razzolini: “Foi concebido para abrigar o topo da tecnologia disponível e obter a máxima competitividade. Sua execução deixa um legado para a Klabin, para a região e para as nossas novas gerações”.³⁷¹

COMO UM FILHO

Unidade Puma, 4 de março de 2016, 12h04. Momento especial na centenária trajetória da Klabin. A fábrica produz a primeira folha de celulose. Gritos, lágrimas, pulos de alegria, trocas de abraços. Felicidade geral.



Unidade Puma, 4 de março de 2016, 12h04: os diretores Francisco Cesar Razzolini, Fábio Schvartsman e Sadi de Oliveira exibem a primeira folha de celulose produzida.

É apenas o começo do começo de funcionamento. Mas logo vem outra boa nova: os fardos saem com qualidade perfeita e velocidade que confirma a produção esperada para a fase inicial. Mais alegria e enorme alívio para todos. Afinal, o fluxo regular de produção indica o sucesso da montagem acelerada do vasto complexo industrial plantado em 200 hectares.^{cxliii}

São Paulo, 16 de março de 2016, diálogo com Fábio Schvartsman:

- O que sentiu você quando apareceu a primeira folha?
- *Eu estava ao lado. Foi um momento único na minha vida. Mais ou*

^{cxliii} Conforme o fato relevante encaminhado pela Klabin à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 7 de março de 2016, o investimento atingiu R\$ 8,5 bilhões, aí incluídos os aportes em infraestrutura, impostos e correções contratuais. A companhia confirmou que o Puma, com 1,5 milhão de toneladas por ano, além de dobrar sua capacidade de produção, permitirá oferecer, simultaneamente, celulose de fibra curta (eucalipto), celulose de fibra longa (*pínus*) e celulose *fluff*. Lembrou que se tratava do maior investimento da Klabin e de uma empresa privada no Paraná.

Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.



Alegria, alegria: todos assinam a primeira folha de celulose do Puma e comemoram.

menos parecido com o do nascimento de um filho. Dá um nó por dentro. Ainda mais porque estávamos cercados pelos engenheiros e por todo o pessoal que trabalhou, da maneira que trabalhou, para fazer a obra dar certo. Houve uma emoção generalizada. Havia gente chorando. Foi muito tocante.

– E agora?

– O início da produção do Puma é um grande momento da Klabin. Eu brinco que aquele fardo inicial representa o primeiro dia do resto de nossas vidas. Agora, a Klabin tem um caminho fantástico pela frente, alavancada em cima do Puma.

– E as vendas?

– *Mais não vendemos, porque mais não temos. Nosso custo é muito competitivo. E o preço sempre será remunerador para quem tem custo baixo.*

– Flexibilidade de vender no Brasil ou fora. A Klabin vai caçar com espingarda de dois canos (risos)?

– *Com espingarda de quatro canos: mercados interno e externo, de fibra longa e de fibra curta (risos).*

Será que a caçula de Ortigueira vai alcançar porte superior ao de sua septuagenária irmã e vizinha Monte Alegre, situada a apenas 22 quilômetros? Para Schvartsman, não há dúvida alguma: daqui a 50 anos, Ortigueira vai significar para a Klabin o que Monte Alegre foi 50 anos depois de feita. Lembra que Monte Alegre é uma planta que começou a operar em 1946 e que hoje, aos 70 anos, está no auge. “O auge do Puma ocorrerá daqui a muitas décadas! E ele será muito maior do que Monte Alegre. Já está preparado para isso. Poderá ser três, quatro ou mais vezes Monte Alegre.”

Com a chegada do Puma, a operação florestal da Klabin na região passa a ser a maior do planeta.

Rio de Janeiro, 16 de março de 2016, depoimento do conselheiro Armando Klabin:

– O Puma pronto, já iniciando os testes, a Klabin dobrando de tamanho: missão cumprida, presidente Armando?

– *A missão nunca termina. Cumprimos a parte que nos coube na tarefa. Sem falsa modéstia, não nos sentimos envaidecidos por isso. O Puma é consequência de um longo trabalho de todos nós. E também a consagração do que foi o nosso planejamento. Há uma continuidade. Por exemplo: o sucesso do Projeto MA-1100, com o funcionamento da máquina-9 [em 2009], fortaleceu a confiança para partirmos para o Projeto Puma.³⁷²*

– Um olho no presente, outro no futuro? Vêm aí novos investimentos?

– Nós somos uma agroindústria. Nossa agenda é diferente. Plantamos o eucalipto, que demora sete anos para maturar. E também o pínus, que leva doze. Iniciada a implantação de um projeto, vamos até o fim. Em nossa referência de hoje, tem grande peso o mercado mundial. Não dá

para recuar nos projetos iniciados por causa de eventuais turbulências na economia brasileira.³⁷³

Em 27 de abril de 2016, o presidente Armando Klabin transmitiu a direção do conselho de administração a Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, então eleito, por unanimidade. É o primeiro presidente da quarta geração.^{cxliv}

MACHADO AFIADO

São Paulo, 13 de maio de 2016, diálogo com o conselheiro Horácio Lafer Piva:

- Vocês estavam apreensivos com o início do funcionamento do Puma?
- *Não me assustei em momento algum. Tínhamos plena confiança. Quando colocamos o projeto em execução, foi com toda a segurança, independentemente da conjuntura econômica atual. Ele foi preparado com muita calma e muito cuidado. Estava muito bem amarrado. Gastamos todo o tempo necessário. Gosto muito desta frase de Lincoln: “Se eu tivesse seis horas para derrubar uma árvore, passaria as quatro primeiras afiando o machado”.*^{cxlv}
- Foi o que fizeram?

^{cxliv} O colegiado ficou assim: Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho (presidente), Daniel Miguel Klabin, Pedro Franco Piva, Armando Klabin, Celso Lafer*, Israel Klabin, Roberto Klabin Martins Xavier, Luis Eduardo Pereira de Carvalho, Roberto Luiz Leme Klabin*, Sergio Francisco Monteiro de Carvalho Guimarães*, Rui Manuel de Medeiros D’Espiney Patricio*, Vera Lafer, Helio Seibel.* Suplentes: Graziela Lafer Galvão, Amanda Klabin Tkacz, Eduardo Lafer Piva, José Klabin, Reinoldo Poernbacher, Alberto Klabin, Lilia Klabin Levine, Vivian do Valle Souza Leão Mikui, Marcelo Bertini de Rezende Barbosa, Olavo Egydio Monteiro de Carvalho, Joaquim Pedro Monteiro de Carvalho Collor de Mello, Francisco Lafer Pati, Matheus Morgan Villares. Eleitos diretores estatutários: Fábio Schvartsman (diretor-geral), Antonio Sergio Alfano, Cristiano Cardoso Teixeira, Francisco Cesar Razzolini, Arthur Canhisares e Eduardo de Toledo.

*Conselheiros independentes.

^{cxlv} Referência a Abraham Lincoln, nascido em 1809, 16º presidente dos Estados Unidos, um dos inspiradores da democracia moderna. Formou-se em direito. Hábil político e bom conhecedor da natureza humana, dizia coisas assim: “Se quiser pôr à prova o caráter de um homem, dê-lhe poder”.

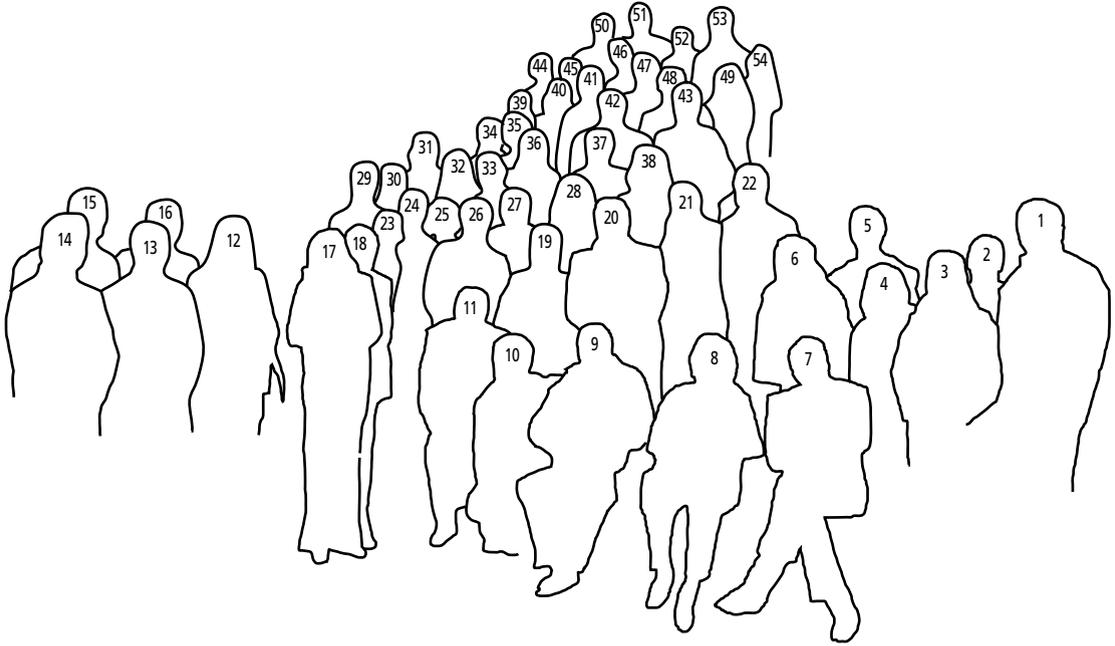


Monte Alegre, 27 de junho de 2016, véspera da inauguração oficial do Puma: membros da família Klabin-Lafer no Hotel Ikapê.

– *Sim. Quando bateram o primeiro prego, a tensão era a natural. Nunca sentimos risco de insucesso. O projeto já nasceu viável. E veio para ser grande: mais flexibilidade, ampliação da escala, maior conforto nos produtos etc. Já tínhamos a floresta, foram assegurados financiamentos adequados e compatíveis com o fluxo de desembolsos e tudo o mais. Afinal, o Brasil já vive o tempo da inserção global competitiva.*

– *O que pensou você quando as máquinas rodaram e os primeiros testes foram satisfatórios?*

– *O que eu e todos nós sentimos foi a satisfação de estar contribuindo, de alguma maneira, para avançar nas transições. De ir sempre em frente, com a cautela que caracteriza a companhia, mas mantendo a ousadia e o espírito empreendedor.*



- 1 Adriano Canela
- 2 Sadi C. Oliveira
- 3 Maria de Lourdes Araujo
- 4 Elisete Oliveira
- 5 Eduardo de Toledo
- 6 Lea Klabin
- 7 Israel Klabin
- 8 Graziela Lafer
- 9 Daniel Klabin
- 10 Bernardo Klabin
- 11 Francisco Razzolini
- 12 Gabriella Michelucci
- 13 Matheus M. Villares
- 14 Renato Ribeiro
- 15 Douglas Dalmasi
- 16 Cristiano Cardoso Teixeira
- 17 Monica Renno
- 18 Fabio Schwartsman

- 19 Lilia Klabin
- 20 Celso Lafer
- 21 Maria Izabel Klabin
- 22 Joaquim Miró Neto
- 23 Rose Klabin
- 24 Jean Pierre Cedroni
- 25 Marina Lafer
- 26 Sérgio L. T. Piza
- 27 J. A. Totti
- 28 Martha Caruso Piva
- 29 David Klabin
- 30 Paola M. N. Carvalho
- 31 José Roberto Codato
- 32 Regina Klabin Xavier
- 33 Arthur Canhisares
- 34 Célio Magalhães
- 35 Mário S. Klabin Romancini
- 36 Ana Carolina Crocci

- 37 Armando Klabin
- 38 Rosa Klabin
- 39 Regina Piva
- 40 Amanda Klabin Tkacz
- 41 Antonio A. G. Vieira
- 42 Paulo Galvão
- 43 José Klabin
- 44 Eduardo Tkacz
- 45 Maria Eugênia Lafer Galvão
- 46 Guilherme Galvão
- 47 Eduardo Piva
- 48 Alberto Klabin
- 49 Yasmin Klabin
- 50 Gabriel Klabin
- 51 Wolff Klabin
- 52 Leonardo Klabin
- 53 Dan Klabin
- 54 Beatriz Linhares Klabin

A NÚMERO 1

Curiosidade: a emblemática primeira folha de celulose do Puma foi separada para receber a assinatura do conselheiro-presidente Armando Klabin e de outros integrantes da cúpula do conselho de administração e da empresa. Expressiva lembrança de uma grande vitória. Símbolo de forte ponto luminoso na trajetória do grupo. O CEO Schwartsman assina na hora, ali mesmo, no coração da fábrica. E também os diretores Francisco Cesar Razzolini, Arthur Canhisares e Sadi Carlos de Oliveira, o engenheiro João Antonio Gomes Braga, gerente-geral do projeto, e demais colaboradores presentes.

Onde vai ficar a folha número 1? A ideia é colocá-la – junto com outras imagens relevantes que retratam a história da companhia – no sistema audiovisual do moderno centro de tecnologia e inovação de Harmonia, Monte Alegre.

UM NOVO TEMPO

A inauguração da Unidade Puma ocorreu em 28 de junho de 2016, presente o presidente da República, Michel Temer.

Em breve discurso, no coração do Puma, Israel Klabin, decano dos conselheiros, destacou os 117 anos da presença e contribuição da Klabin ao país. Trechos:

Continuamos a mesma família, ajudando a construir o Brasil sem perdemos a mesma cultura, os mesmos valores e os mesmos ideários daqueles exilados pela violência que grassou na Europa e que não sei se terminou, mesmo depois do holocausto de mais de seis milhões de judeus. Ajudamos a construir, entre várias outras contribuições ao nosso país, isso que vocês veem agora. Começamos, ainda no século 19, uma família de judeus fugindo de *pogroms* e da destruição de sua cultura e de suas vidas, oriundos da Lituânia, no mar Báltico. [...] A ciência nos ajudou a compreender o que é necessário para nos dar a

Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.



Ortigueira-PR, 28 de junho de 2016, inauguração da Unidade Puma.

A partir da esquerda: Fábio Schvartsman, governador Beto Richa, do Paraná, prefeita Lourdes Banach, de Ortigueira, presidente Michel Temer e conselheiro Paulo Galvão, presidente do Conselho de Administração da Klabin.

opção de um desenvolvimento sustentável e que resguarde a criação original da qual nós dependemos. O planeta é nossa casa e de onde tiramos o nosso sustento.

Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, presidente do conselho de administração, lembrou o grande salto representado pela emblemática fábrica de Monte Alegre, âncora da irradiação econômica e industrial da Klabin. Enfatizou a importância do término de uma nova etapa. “O Puma é exemplo da nossa profunda confiança no futuro do país. A soma de esforços construiu a

mais moderna fábrica de celulose do mundo. O Puma dá início a um novo ciclo de crescimento da empresa.”³⁷⁴

Novamente o engenheiro Francisco Cesar Razzolini, mais de uma década dedicado ao Puma: “É o projeto mais desafiador da minha vida profissional. E a emoção de vê-lo operando foi proporcional, fortíssima”.³⁷⁵

Como será a nova Klabin?

Arquivo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.



Vera Lafer, Lília Klabin Levine, Paulo Galvão, presidente Michel Temer e Armando Klabin.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Dentro da fábrica Puma: Jean Pierre Cedroni, Rose Klabin, Maria Izabel Catão Klabin, Daniel Klabin, David Klabin, Paola M. N. de Carvalho, Amanda Klabin Tkacz, Eduardo Tkacz.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Dan Klabin, Lea Klabin, Beatriz Linhares Klabin, Gabriel Klabin, Leonardo Klabin, Alberto Klabin e Yasmin Calmon Klabin.

Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.



Amanda Klabin Tkacz, Bernardo Klabin e Eduardo Tkacz.

Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.



João Augusto Basílio, Eduardo Lafer Piva, Martha Caruso Piva e José Klabin.



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Deputados federais Rubens Bueno e Osmar Serraglio, Armando Klabin, Francisco Cesar Razzolini e Celso Lafer.



Acervo do autor.

Vera Lafer e Israel Klabin.

Capítulo 41

A Klabin depois do Puma

A pesar de já integrada da árvore ao papel e de dispor de invejável base florestal, a companhia carecia de produção própria de celulose para trilhar novos caminhos de crescimento. Ao dobrar seu tamanho e acelerar a geração de caixa, o Puma também lhe deu nova capacidade de alavancagem, maior solidez e musculatura. E fortaleceu o controle familiar.³⁷⁶

Assim, ela credenciou-se para avanços atraentes e apreciavelmente seguros. Sem demasiada exposição de suas finanças, formular e executar projetos prioritários com recursos próprios e, se conveniente, contratar bons financiamentos. Crescer sem necessariamente depender de novos sócios.

Diferentemente das demais grandes empresas brasileiras de seu segmento, hoje devotadas principalmente à produção de celulose, a Klabin tende a se integrar cada vez mais. Com a alta competitividade do Puma, poderá cumprir novo e promissor itinerário. Cuidar, por exemplo, da transformação da celulose em produtos de valor agregado muito superior. A flexibilidade do empreendimento permitirá escolher entre vender as celuloses, incrementando a balança comercial do país, por substituição de importações e por exportações, ou acelerar a produção de papéis para embalagem. Isso tem valor imenso.³⁷⁷

Schvartsman observa que a empresa estava com a rota de crescimento bloqueada. Reconhece que fazer celulose exigiu um empreendimento hercúleo, mas deu à empresa a capacidade de competir de igual para melhor com qualquer companhia do planeta. O Puma custou 8,5 bilhões de reais, mais do que a empresa valia antes.³⁷⁸

O ganho de valor da Klabin foi o maior dentre todas as empresas brasileiras de capital aberto no último quinquênio.^{cxlvi}

Claro que a Unidade Puma foi fundamental para isso. Afinal, além de moderna e altamente competitiva do ponto de vista florestal e industrial, trata-se da fábrica de celulose mais sustentável do mundo em termos de consumo de água, tratamento de efluentes e geração de energia.

A KLABIN COM O PUMA

Atualização: qual era o perfil geral da companhia em meados de 2016, quando a Unidade Puma entrou em operação?

Maior fabricante e exportadora de papéis do Brasil, ela liderava a produção de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. E também a de madeira em toras para serrarias e laminadoras. A capacidade produtiva anual era da ordem de dois milhões de toneladas de papéis e 1,5 milhão de toneladas de celulose. Exportava para mais de 70 países. Contava com mais de 15 mil colaboradores diretos e indiretos. Mantinha um escritório-sede em São Paulo, outro no Rio de Janeiro, e nas seguintes cidades: Betim, Feira de Santana, Fortaleza, Itajaí, Jundiaí, Lages, Otacílio Costa, Petrolina, Pilar (Argentina), Recife, São Leopoldo.

Estava estruturada em quatro unidades de negócios:

- **Florestal**: responsável pelo manejo das florestas plantadas, o que inclui o planejamento, o plantio e a colheita para fornecimento de matéria-prima às fábricas de celulose e papel;
- **Papéis** (papelcartão, papel *kraft* e reciclados): com tecnologia de ponta, fabrica papelcartão para líquidos e para os segmentos de alimentos, higiene e limpeza, eletroeletrônicos, entre outros, papel *kraft* e papel reciclado para caixas de papelão ondulado;

^{cxlvi} Estudo da consultoria Economática, ao analisar a Klabin, destacou que seu extraordinário desempenho deu-se em período econômico-financeiro turbulento e difícil do país, com a moeda nacional muito oscilante, supervalorizada ou desvalorizada, o mercado interno bastante instável e modesto crescimento médio do produto interno bruto.

- **Embalagens** (papelão ondulado e sacos industriais): transformação de papel *kraft* em papelão ondulado para alimentos, bebidas, hortifrutigranjeiros, eletrônicos, saúde e higiene, e em sacos industriais para o mercado brasileiro e de países latino-americanos, africanos, europeus, e os Estados Unidos;
- **Celulose** (fibra curta, fibra longa e *fluff*): resultante do funcionamento do Puma.

Localização das fábricas: Angatuba, Pilar (Argentina), Betim, Correia Pinto, Feira de Santana, Goiana, Itajaí, Jundiá Distrito Industrial, Jundiá Tijuco Preto, Lages, Monte Alegre, Otacílio Costa, Piracicaba, São Leopoldo, Ortigueira, Rio Negro e Manaus.

As duas últimas resultaram da aquisição, no segundo semestre de 2016, das instalações industriais da Hevi Embalagens da Amazônia, no Polo Industrial de Manaus, e dos ativos da Embalplan Indústria e Comércio de Embalagens, localizada no município de Rio Negro, Paraná. Em conjunto, agregaram 70 mil toneladas à capacidade anual de produção de papelão ondulado da companhia, que atingiu 770 mil toneladas.

São Paulo, 7 de dezembro de 2016, trecho de diálogo com Cristiano Cardoso Teixeira, então diretor-executivo da Klabin S.A.:

– Neste final de 2016, a Klabin tem unidades industriais em 15 municípios. Quais têm mais de uma?

– *Piracicaba e Jundiá têm duas e Goiana tem três. Por estado: temos uma no Rio Grande do Sul, três no Paraná, quatro em Santa Catarina, cinco em São Paulo, uma em Minas Gerais, uma na Bahia, três em Pernambuco e uma no Amazonas. Com a de Pilar, na Argentina, são 20 unidades industriais.*³⁷⁹

Já havia um escritório em Miami, nos Estados Unidos, uma *trading* em Londres e agentes e representantes em diversos países. Atendia a mais de 2.100 clientes ativos, concentrados nas indústrias de alimentos, higiene e limpeza, eletroeletrônicos, bebidas, cimento, madeira serrada e laminada e conversão de embalagens.

Faz muitas décadas que os principais produtos da Klabin estão presentes no dia a dia de várias gerações de brasileiros. São papéis, embalagens de papelão, sacos industriais e muitos outros, que oferecem proteção e segurança a alimentos, bebidas, artigos de higiene e limpeza, eletroeletrônicos, cimento, sementes, farinha de trigo, produtos químicos e muitos outros.

São Paulo, março de 2016, diálogo com Fábio Schvartsman:

– Governança corporativa da Klabin, atuação do conselho de administração e da diretoria: qual é o segredo da boa convivência e do sucesso?

– *Um segredo simples. É basicamente alinhamento. Existe, hoje em dia, enorme alinhamento entre a diretoria e os controladores da companhia. Por exemplo: grande parte da remuneração da diretoria é feita com ações da empresa. E o objetivo dos diretores é então, de certa maneira, o mesmo dos controladores: a valorização, a longo prazo, das ações.*

– Todos ganham?

– *Um pouquinho da mágica deve-se a isso. Os executivos estão nos mesmos sapatos dos controladores, dos donos. Se a empresa não for bem, dói em todos, proporcionalmente. Então, deixa de ser só a preocupação com bônus ou com resultado, que é importante, mas muito curtoprazista.*

– Conselho e diretoria interagem o tempo todo?

– *O processo é muito franco, muito aberto e contínuo. Estamos juntos todos os dias.*^{cxlvii}

^{cxlvii} Novo CEO. Em 27 de março de 2017, Fábio Schvartsman foi eleito presidente da Vale S.A., maior mineradora de ferro do mundo. Em nota, a Klabin lembrou o novo ciclo de gestão e de resultados desde 2011: “Dobrou a capacidade de produção, entrou em novos mercados, triplicou seu valor de mercado e manteve seus resultados financeiros em crescimento por 22 trimestres consecutivos”. A substituição foi rápida, a solução interna. Em 30 de março de 2017, a companhia definiu e anunciou o novo diretor-geral: Cristiano Cardoso Teixeira, 43 anos, administrador de empresas com MBA em negócios internacionais e mestrado em logística, com mais de 20 anos de experiência em vários segmentos industriais, diretor-executivo desde 2011. “A escolha de um executivo interno reflete a gestão estruturada e integrada. A estratégia segue focada em excelência operacional, incremento nos resultados financeiros e alta performance dos negócios.” Em 26 de abril de 2017 o conselho de administração da Klabin S.A. elegeu Daniel Miguel Klabin como seu presidente e ratificou a escolha de Cristiano Cardoso Teixeira como novo CEO.

Horácio Lafer Piva destaca que o conselho de administração é bem próximo da diretoria. E que, na formação desta, sempre se busca mesclar a presença de executivos de alto nível do mercado com profissionais experientes da própria Klabin. “Isso traz um frescor, um olhar novo e maior ousadia. E, por outro lado, permite aos novos beber um pouco da cultura, da tradição, da experiência, do jeito de fazer dos veteranos.”³⁸⁰

A Klabin é uma sociedade anônima, mas todo o mercado sabe que há uma família controladora com consciência da importância da transparência, do respeito e da confiabilidade. Afinal, os Klabin-Lafer lidam bem com a empresa há mais de um século.

São Paulo, de novo o depoimento de outubro de 2009 de Antonio Sergio Alfano, na Klabin desde 1974: “Uma empresa não chega ao centenário sem o empreendedorismo de seus acionistas e sem as pessoas que lá trabalham. Desde o mais humilde funcionário até o alto escalão da organização. Na Klabin, você encontra histórias de gente que lá trabalhou 50 anos, 65 anos. É um lugar onde as pessoas gostam muito de trabalhar”.³⁸¹

É comum na companhia a admiração por sua história, significado e feitos. A identificação com as políticas que pratica. Como a ambiental, campo em que se tornou referência brasileira e mundial. Ou a da permanente valorização de recursos humanos. E, também, pela presença forte no mundo cultural, especialmente nas artes, além da discreta e contínua prática da filantropia.

A presença e o trabalho dos Klabin-Lafer no conselho de administração parecem irradiar uma percepção de que certos valores éticos de sua origem judaica permanecem vivos na companhia. De que não se trata apenas de mais uma empresa privada em busca de otimização de lucro e minimização de custo e risco. De que há grandeza e peso histórico em seu papel e trajetória.

Celso Lafer, que a conhece como ao próprio rosto, destaca que os valores éticos de conduta se espelham na maneira pela qual ela sempre conduziu seus negócios. E que, pelas características dos sócios e da família, criou presença também no mundo cultural, no mundo político e no mundo literário, o que lhe dá uma dimensão de atratividade que vai além de seu tamanho e escala econômica.

São Paulo, abril de 2015, diálogo com o conselheiro Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho:

- Quem define as prioridades, estratégias, rumos e investimentos da Klabin S.A.?
- *A essência da empresa é 100% Klabin Irmãos & Cia.*
- Empresa aberta, de alma familiar?
- *É uma empresa aberta, com controle restrito e dinâmico da família.*
- Que já passou bastante dos 100 anos.
- *Garanto que não foi de propósito (risos).*
- Uma curiosidade: que peso dá você à sorte no sucesso empresarial?
- *É importante e passa para todo mundo. Alguns percebem, outros, não. Mas dou maior ponderação a outros fatores, como saber escolher bem as oportunidades.*³⁸²

UNIDADE DE HORIZONTE

O Brasil é destaque na produção mundial de frutas. Ocupa hoje o terceiro lugar, exporta mais de 20% do total. Em volume de vendas, destacam-se o melão, a manga e limão/laranja-lima, concentrados principalmente no Nordeste.³⁸³

Atenta a novas oportunidades compatíveis com seus negócios, a Klabin, atraída pelo firme e crescente desempenho nordestino na produção e comercialização de frutas, decidiu implantar no Ceará fábrica de caixas de papelão ondulado para atender à crescente demanda de embalagens para armazenamento e exportação.

A escolha da localização considerou também os estados de Pernambuco e da Bahia, em que a Klabin, há décadas, opera unidades industriais em Goiana e Feira de Santana, respectivamente. A opção por Horizonte coroou três meses de entendimentos com o governo cearense. Além do apoio do governo estadual, levou em conta fatores como a magnitude do mercado local de embalagens, a disponibilidade de terreno dotado de infraestrutura adaptável à imediata instalação da nova fábrica e rápido início das operações. Conforme Douglas Damasio, diretor de Embalagens da Klabin, o Nordeste

sempre esteve no mapa estratégico da Klabin. “O Ceará se mostrou mais estratégico ao facilitar o acesso também à Região Norte”.³⁸⁴

Às margens da CE-060, o imóvel, já adquirido pela Klabin, foi desocupado no final de 2017 pela cervejaria holandesa Heineken. Tem um milhão de metros quadrados, sendo 3% de área construída. Dista 35 quilômetros de Fortaleza e 90 quilômetros do Porto do Pecém, um dos maiores do Nordeste, em São Gonçalo do Amarante-CE.³⁸⁵

O investimento inicial é de R\$ 100 milhões, com criação de 240 empregos diretos e indiretos. Há possibilidade de transferência de equipamentos de outras unidades da companhia. A capacidade anual de produção é de 70 mil toneladas.

As caixas de papelão ondulado serão produzidas mediante processamento de insumos fornecidos pela própria Klabin, como o papel reciclado de sua unidade industrial em Goiana, e as fibras virgens que virão, via cabotagem, do Paraná e de Santa Catarina.

Fortaleza, Palácio da Abolição, 26 de setembro de 2019, solenidade de assinatura de documento relativo ao novo empreendimento pela Klabin e o governo do Ceará, palavras do governador Camilo Santana: “A Klabin é uma das mais importantes empresas da área de celulose e papéis do mundo. A presença dela aqui é uma honra para nós pelo que significa e vai significar para a economia do estado, na geração de emprego e pelo *know how*. Serão várias etapas de crescimento e há a perspectiva de já iniciar a operação no final deste ano ou no início do próximo”.³⁸⁶

O diretor-geral da Klabin, Cristiano Cardoso Teixeira, explicou que a unidade de Horizonte será a 19ª fábrica da Klabin no país. Que, atualmente, seus produtos embalam e protegem mais de 60% das frutas do mercado nordestino. E que a companhia é referência em sustentabilidade, premissa que direciona seus negócios. Oitenta e nove por cento de sua matriz energética é composta por fontes limpas e renováveis, e 100% dos efluentes industriais utilizados nas plantas são tratados antes de retornar aos corpos hídricos, devolvendo a água utilizada completamente limpa. “É com essa prática responsável que oferecemos ao mercado soluções em embalagens seguras e eficientes, recicláveis, provenientes de fontes renováveis e biodegradáveis, contribuindo para um futuro mais sustentável”.³⁸⁷



Anúncio da fábrica de Horizonte: conselheiro Armando Klabin, governador Camilo Santana e diretor-geral Cristiano Cardoso Teixeira.

Pronunciamento de Armando Klabin, presidente do conselho de administração da Klabin “São mais de 120 anos desde que meus antepassados iniciaram a grande jornada que hoje nomeamos de Klabin S.A. Ao longo de todas as décadas, a companhia tem demonstrado sua capacidade de crescimento e transformação, premissas que a tornaram maior produtora de embalagens e maior exportadora de papéis para embalagens do Brasil. Temos também uma forte história com o desenvolvimento do Nordeste. Somos parceiros de gigantes da indústria do Ceará. E agora, com a fábrica de Horizonte, reforçamos o nosso compromisso não só com nossos clientes e fornecedores, mas com a população desse estado privilegiado pela natureza e pelo seu povo com grande capacidade produtiva”.³⁸⁸

O potencial de crescimento da fábrica de Horizonte é elevado e há bastante espaço para expansão.

Capítulo 42

Novo Puma, novo salto

Qual seria a melhor das oportunidades decorrentes do robusto ciclo de crescimento aberto pela implantação e consolidação da Unidade Puma? Uma empresa com a história, força e porte da Klabin nunca pode se acomodar. Além de conduzir bem o complexo existente, tem de olhar à frente, pensar no futuro e oportunidades. O que desenvolver em seguida? A ampliação do complexo de Ortigueira com um segundo projeto Puma? Investir pesado em Monte Alegre para modernizá-la de vez, trazer toda a fábrica para os patamares tecnológicos atuais? Implantar máquina de cartão ou *kraftliner*?

A diretoria preparou estudos mercadológicos, de engenharia e de viabilidade econômica, com análises e avaliações técnicas que serviram de base para longas rodadas de conversa e discussão com a fundadora e controladora Klabin Irmãos & Cia. (KIC) e demais membros do conselho de administração. Assim, no momento da deliberação final, todos tinham clareza do que se tratava e da magnitude e reflexos do que estava em jogo.

Qual o caminho mais adequado? Quais as opções com melhores perspectivas gerais e flexibilidade de atuação nos mercados interno e externo? De todas, qual permitiria, com menor risco e maior rentabilidade e competitividade, maximizar a agregação de valor de parte significativa da produção própria de celulose?

Foi uma decisão meticulosamente trabalhada. Feitas todas as contas e projeções, comparadas as alternativas, custos e benefícios, o projeto Puma II se impôs de maneira indiscutível. Além de melhor opção no mercado, hoje desenhado para *kraftliner*, a segunda máquina apresenta a enorme

vantagem adicional de poder ser convertida para cartões com investimento relativamente reduzido.

Tal como o primeiro Puma, o Puma II utilizará as melhores práticas globais de sustentabilidade e tecnologia.

Corte para São Paulo, 11 de abril de 2019, fragmentos de conversa com o diretor Francisco Cesar Razzolini:

- Como será guiado o Puma II?
- *Pela inovação e pelos princípios da Indústria 4.0, com o objetivo de oferecer soluções em embalagens provenientes de fontes renováveis, biodegradáveis, recicláveis e eficientes.*

A expressão Indústria 4.0 refere-se à chamada 4ª Revolução Industrial, caracterizada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas, envolvendo avanços como a inteligência artificial e a robotização. Do engenheiro e economista alemão Klaus Martin Schwab, autor do livro *A Quarta Revolução Industrial*, publicado em janeiro de 2016: “Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes”.³⁸⁹

CONVERGÊNCIA E CONFIANÇA

Em 15 de abril de 2019, no Rio de Janeiro, a KIC concluiu a análise e debate do projeto, definindo-se unanimemente por sua concretização. Trecho da ata da reunião ordinária então lavrada:

Projeto Puma. O assunto foi tratado na reunião privativa das sócias-gerentes realizada hoje de manhã. Por unanimidade, foi aprovado o investimento no Puma II em Klabin.^{cxlviii}

^{cxlviii} Compareceram todas as empresas sócias-gerentes da KIC: Dawojobe Participações S.A., Daro Participações S.A., Glimdas Participações S.A., GL Holdings S.A., Esli Participações S.A.,

O conselheiro Armando Klabin ressaltou a relevância e excelência do projeto, bem como a demonstração de empreendedorismo e de confiança na companhia e no Brasil. “O primeiro Puma é o estado da arte em celulose e o Puma II é o estado da arte em celulose e papel *kraft*.”³⁹⁰

São Paulo, 16 de abril de 2019. Em reunião extraordinária presidida por Horácio Lafer Piva, a totalidade dos membros do conselho de administração da Klabin S.A. aprovou o Puma II e autorizou a diretoria executiva a adotar as medidas exigidas para sua implementação. A decisão foi bem recebida pelo mercado, bancos, financiadores e outros parceiros.^{cxlix}

KLABIN, 120 ANOS: CARTA ABERTA AO BRASIL

Em 19 de abril de 2019, ao completar 120 anos, a Klabin divulgou, com grande repercussão, clara e concisa carta aberta aos brasileiros. Agradeceu ao país, comemorou seu momento histórico, falou de suas origens, trajetória, conquistas, situação atual, e anunciou o megaprojeto Puma II. Transcrição fiel:

A história que contamos hoje tem ousadia, inovação, resiliência e superação. É a história da Klabin, uma empresa brasileira que está completando 120 anos. Uma companhia que começou no século 19, e entrou no século 21 com a mesma energia e determinação do início de sua trajetória, quando os seus fundadores e controladores – Klabin Irmãos & Companhia – chegaram ao Brasil. Hoje somos a maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do país, com sólida liderança nos mercados de embalagens de papelão ondulado, sacos industriais e papelcartão. Somos também a única empresa

PRESH S.A., Miguel Lafer Participações S.A. e VFV Participações S.A., legalmente representadas, respectivamente, por Armando Klabin, Daniel Miguel Klabin, Alberto Klabin, Horácio Lafer Piva, Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, Roberto Klabin Martins Xavier, Francisco Lafer Pati e Vera Lafer. A doutora Elienai Máximo dos Santos secretariou a reunião.

^{cxlix} Participaram os conselheiros Daniel Miguel Klabin, Armando Klabin, Celso Lafer, Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho, Helio Seibel, Roberto Klabin Martins Xavier, Sérgio Monteiro de Carvalho Guimarães, Joaquim Pedro Monteiro de Carvalho Collor de Mello, Roberto Leme Klabin, Vera Lafer, Alberto Klabin, Francisco Lafer Pati e Fábio Fernandes Medeiros, secretário.

brasileira que construiu uma das mais modernas plantas de celulose do mundo, para produzir três tipos de fibras, incluindo a autêntica *fluff*. A nossa produtividade florestal é incomparável, e as nossas florestas plantadas de eucalipto e pínus são referências mundiais.

Nosso Centro de Tecnologia é um verdadeiro núcleo de excelência em pesquisa e desenvolvimento, e tem articulado parcerias estratégicas para deixar a companhia cada vez mais preparada, não apenas para responder, mas para antecipar os desejos dos clientes na era da Indústria 4.0, e dos consumidores que buscam embalagens sustentáveis. Afinal, toda a nossa matéria-prima é 100% renovável, e a nossa linha de produtos é biodegradável e reciclável.

Seguimos aliando os mais modernos processos tecnológicos à experiência centenária, e a grandeza das nossas operações industriais e florestais ao cuidado com as pessoas e com o meio ambiente. E, com muito orgulho, anunciamos um novo ciclo de investimentos, mais um marco de transformação da Klabin. Construiremos uma linha integrada para a produção de papéis para embalagens em Ortigueira (PR), com um aporte financeiro de R\$ 9,1 bilhões, um novo recorde para a empresa e para o estado do Paraná e, mais que isso, um investimento da companhia no Brasil.

A Klabin comemora este momento, agradece a generosidade deste país que a acolheu e compartilha um pouco da sua história com todos os brasileiros. Nascermos em 1899, mas a nossa transformação está apenas começando.³⁹¹

ESSÊNCIA DO PROJETO PUMA II

Em apertada síntese, ele consiste na instalação de duas gigantescas máquinas de fabricação de papéis para embalagens (*kraftliner*) integradas à Unidade Puma original.

A execução compreende duas etapas de 24 meses. Na primeira, com início das operações previsto para o princípio de 2021, vai ser construída uma linha de fibras principal para produção de celulose não branqueada integrada à máquina de papel *kraftliner* e *kraftliner* branco de 450 mil toneladas anuais, que serão comercializadas sob a marca Eukaliner. Inclui, ainda, instalações de apoio às novas linhas e plantas das áreas de recuperação



Acervo Klabin. Autoria: Márcio Bruno.

Unidade Puma e o Puma II: sustentabilidade, expansão, integração, diversificação, sinergia, maior produtividade e competitividade.

e utilidades. A segunda fase, com entrada em produção programada para meados de 2023, compreende a instalação de linha de fibras complementar integrada à máquina de *kraftliner* de 470 mil toneladas anuais e, também, a expansão de estruturas de apoio.

Capacidade anual de produção de 920 mil toneladas, geração de 11 mil empregos no auge das obras e de 1,5 mil depois de pronta, impulso ao desenvolvimento estadual pelo impacto na atividade econômica, ambiente de negócios, arrecadação tributária, construção de benfeitorias socioambientais e de infraestrutura.

Da Klabin, em 16 de abril de 2019:

As duas novas máquinas refletirão a competitividade tecnológica e de custos da empresa, utilizando base florestal referência em produtividade e

proximidade com os ativos industriais. Adicionalmente, a sinergia com as operações industriais e florestais da Klabin existentes na região e o posicionamento comercial da companhia no mercado global de papéis para embalagens favorecem a implementação do Puma II.³⁹²

A sinergia é especialmente significativa com a Unidade Puma, permitindo otimizar os custos e a competitividade da companhia.

O projeto do primeiro Puma dispõe de espaço para ampliação apto a receber todo o complexo do Puma II.

RECURSOS

Os investimentos serão financiados com recursos próprios. Mas não se exclui a avaliação de eventuais captações junto a agências de fomento em condições adequadas de prazo e custo.

Celso Lafer ao autor, em São Paulo, 21 de junho de 2019: “O projeto foi esplendidamente conduzido e nos posiciona muito bem na área de papel e celulose no Brasil e no mundo. A companhia avança numa velocidade de cruzeiro em que seus próprios resultados vão alavancar os recursos para investimentos futuros de porte”.

SINAL VERDE

Ainda São Paulo, agora em 17 de abril de 2019. Em entrevista coletiva, Cristiano Cardoso Teixeira, diretor-geral da Klabin, destaca que o Puma II corrobora a vocação para o futuro biodegradável, alinhado às tendências globais de consumo sustentável: “Enxergamos a embalagem de papel como um produto estruturalmente vencedor no futuro, seja pela substituição de produtos com dificuldade de reciclagem, seja pela demanda potencial. O Brasil tem um consumo de referência de 15 quilos de papel por ano ante cerca de 50 quilos em países europeus. A possibilidade de crescimento *per capita* é muito forte”.

Consideradas as aplicações já realizadas em Ortigueira e as decorrentes do Puma II, a Klabin totalizará investimentos da ordem de R\$ 18 bilhões na região até meados de 2023.

O Puma II alçará a companhia à condição de terceira maior fornecedora global de *kraftliner*.

A foto seguinte, de 29 de abril de 2019, em Ortigueira, registra a entrega da Licença de Instalação do Instituto Ambiental do Paraná (IAP) para a construção do Puma II.^{cl}



André Fotografia

^{cl} Da direita para a esquerda, com a mão na Licença de Instalação do Puma II: Horácio Lafer Piva, presidente do conselho de administração da Klabin, o governador paranaense Carlos Massa Ratinho Junior, Everton da Costa Souza, presidente do IAP, Rossana Baldanzi, coordenadora do IAP, Cristiano Cardoso Teixeira, diretor-geral da Klabin, Francisco C. Razzolini, diretor de Tecnologia Industrial, Inovação, Sustentabilidade e Negócio de Celulose da Klabin, Júlio Nogueira, gerente de Sustentabilidade e Meio Ambiente da Klabin. Demais presentes, a partir da esquerda: Uilson Paiva, gerente de Responsabilidade Social e de Relações com a Comunidade da Klabin, deputado federal Sandro Alex (secretário de Infraestrutura do Paraná), deputado estadual Alexandre Curi, José Eduardo Bekin, presidente da Agência Paraná de Desenvolvimento, Lourdes Banach, prefeita de Ortigueira, Ivonete Coelho, diretora do IAP, Norberto Ortigara, secretário de Agricultura e Abastecimento do Paraná, Márcio Nunes, secretário do Desenvolvimento Sustentável do Paraná, Pablo Cadaval Santos, gerente industrial da Unidade Puma, os diretores da Klabin Fábio Fernandes Medeiros (Jurídico e Integridade), Arthur Canhisares (Industrial de Papel) e José Totti (Florestal), e Hudson José, secretário de Comunicação do Paraná.

Rio de Janeiro, 22 de junho de 2019, trecho de diálogo com o conselheiro Daniel Klabin, quase sete décadas dedicado à companhia, um entusiasta do megaprojeto:

– O primeiro Puma, inaugurado em junho de 2016, praticamente duplicou o tamanho da Klabin. O que representa para ela e o país o Puma II, com investimento ainda maior?

– *É um empreendimento grande, muito grande! Exigiu profunda confiança nossa no futuro do Brasil, além de otimismo e coragem. Nós temos! Aqui nascemos, aqui crescemos e aqui estamos há 120 anos. Vamos em frente!*

Capítulo 43

Um ror de prêmios

Ao longo de sua trajetória, a Klabin vem realizando fartas colheitas anuais de reconhecimentos, destaques e cobiçados prêmios nacionais e internacionais. Eles resultam principalmente de seus valores éticos, desempenho e práticas de desenvolvimento florestal-industrial sustentável. “Transformamos o compromisso com a sustentabilidade em nossa essência e as nossas florestas em referência mundial em produtividade.”

Em 2015, por exemplo, ela recebeu 19 premiações muito respeitadas e valorizadas no universo empresarial e por todo o mercado. Pontificou no *ranking* do agronegócio da edição de *Melhores e Maiores* da revista *Exame*, devido, sobretudo, à eficiência florestal e rentabilidade. E foi eleita a Empresa de Valor 2015-Valor Econômico, a melhor do setor de papel e celulose, pelo jornal *Valor Econômico*, que reuniu e analisou informações sobre as mil maiores empresas do Brasil e levou em conta critérios de governança corporativa, envolvimento social e respeito ao consumidor e ao meio ambiente. Conselheiro Armando Klabin:

A Klabin tem como alavancas de valor uma busca continuada por competitividade de custos em todos os produtos que faz, o acesso a matéria-prima florestal extremamente competitiva, um ativo industrial no estado da arte e o comportamento ético acima de tudo.³⁹³

No triênio 2016-2018, recebeu mais 64 premiações marcantes, entre elas a de Empresa Mais Sustentável do Ano no setor de papel e celulose do

Guia Exame de Sustentabilidade. O esforço de fazer do Puma um empreendimento exemplar pesou decisivamente. Ele é visto como uma fábrica verde que mudou o setor de papel e celulose. Revista *Exame* de 23 de novembro de 2016: “É inegável que a unidade Puma, sob a óptica ambiental, traz avanços únicos para a indústria de papel e celulose no país – já considerada mais avançada do que a de outros países. Boa parte das conquistas da fábrica se concentra na seara de energia”. Outras conquistas: Melhor Empresa do setor de papel e celulose, na 17ª edição do Valor 1000, do jornal *Valor Econômico*; Top Employers; Gestão Socioambiental; Selo Clima Paraná, categoria Ouro; o Grandes & Líderes–500 Maiores do Sul, da *Revista Amanhã*; Carbon Disclosure Project (CDP); Líderes do Brasil em Papel, Celulose e Papelão; Melhores do Agronegócio da revista *Globo Rural* na categoria reflorestamento, celulose e papel; “Melhores e Maiores”, categoria madeira e celulose, da Revista *Exame*; LinkedIn Top Companies; Carbon Disclosure Project (CDP) – 2018; SPOTT Timber & Pulp; Vigeo Eires; Destaque do Setor 2018 da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel em cinco categorias; prêmio 500 Maiores do Sul 2018 em *ranking* publicado pela *Revista Amanhã*; Selo Clima Paraná, na categoria Ouro; Líderes do Brasil, categoria papel, celulose e papelão; Troféu Transparência da ANEFAC, o “Oscar” da contabilidade brasileira, categoria receita líquida acima de R\$ 5 bilhões; Prêmio Expressão Ecologia; Latin Finance – Prêmio Deals of the Year (categoria Corporate High-Yield of the Year), referência no setor financeiro, que seleciona as operações corporativas de alto rendimento.

Até outubro deste seu 120º ano de fundação, a Klabin já contabiliza estas premiações: Destaques do Setor–2019 da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel; Selo Sesi ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), pelo terceiro ano consecutivo; SPOTT Timber & Pulp: segunda do *ranking* global de transparência do setor de madeira e celulose dessa plataforma inglesa; Prêmio Expressão de Ecologia, pela 15ª vez; EcoVadis 2019: medalha Gold na pesquisa de gestão de sustentabilidade, o que a coloca no grupo de 2% das empresas com o melhor desempenho no setor de papel e celulose do mundo, cuja análise leva em consideração quatro critérios: meio ambiente, direitos humanos, ética e compras sustentáveis; Merco: destaque, pelo 5º ano consecutivo, no *ranking* de 12 países, como a

companhia de melhor reputação no setor de madeira, papel e celulose; Empresas Humanizadas: destaque entre as 22 companhias brasileiras consideradas mais “humanizadas” por suas práticas responsáveis; Love Mondays: com 90% de aprovação de seus colaboradores, uma das 50 empresas mais bem avaliadas do *ranking* “As empresas mais amadas – escolha dos profissionais” do site Love Mondays; Empresa Mais Sustentável do Setor pela Época Negócios 360°, que se baseou em análise de desempenho financeiro e de gestão das empresas brasileiras; Selo de Prata da Época Negócios 360° no *ranking* de papel e celulose e, também, destaque nas categorias inovação, governança corporativa, pessoas e visão de futuro.³⁹⁴

Epílogo

No Brasil, apenas cinco empresas familiares de expressão nacional atravessaram todo o século 20. Elas são sobreviventes de muitas e graves crises econômico-financeiras nacionais e internacionais, de incontáveis conjunturas e períodos adversos. Superaram desafios de gestão e de investimento, disputas e flutuações de mercado, incontáveis equívocos e trapalhadas governamentais, delicados processos sucessórios que complicaram ou comprometeram tantos outros grupos.

Passaram por duas guerras mundiais e pela Guerra Fria, por duas revoluções à brasileira e duas longas ditaduras. Pela radicalização político-ideológica, por gestões públicas calamitosas, políticas públicas desastradas, intervencionismo exagerado, intervencionismo anacrônico e muito mais.

Cresceram, inovaram, modernizaram-se. Souberam ajustar-se aos novos tempos, renovar-se, preservar a competitividade. Escaparam da tendência à fusão e à incorporação de empresas por grupos domésticos e estrangeiros. E conseguiram adaptar-se à globalização dos mercados.

Conforme pesquisa do legendário consultor de empresas João Bosco Lodi (1934-2002), duas são têxteis: a Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira, fundada em 1872 na cidadezinha de Tabuleiro, Minas Gerais, pelos irmãos Bernardo, Caetano e Antonio Candido Mascarenhas; e a Companhia Hering, criada pelos irmãos Bruno e Hermann Hering em Blumenau, Santa Catarina, em 1880. A terceira pertence à família Mesquita, do jornal *O Estado de S. Paulo*, que circulou pela primeira vez em 4 de janeiro de 1875, com o nome *Província de São Paulo*, mudado para *O Estado*

de S.Paulo quando da proclamação da República. A quarta, a Ypióca, do ramo de bebidas, foi fundada em 1846, em Maranguape, Ceará, por Dario Telles de Menezes.^{cli}

Entre as que ainda não eram centenárias em 2000, Lodi citou as Casas Pernambucanas, criação da família pernambucana Lundgren, em 1916. A colossal Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), fundada em São Paulo pelo conde Francesco Matarazzo, resistiu até o começo dos anos 1980. Quase completaram a travessia o Banco Boavista, sediado no Rio de Janeiro, da família Guinle de Paula Machado, que ce- deu seu controle em 1997; e o Banco Econômico, nascido na Bahia, em 1834, controlado pela família Calmon de Sá, que operou até 1999. Para Lodi, famílias empresariais que observam um código de ética têm maior chance de sucesso. Na atualidade, Klabin, Hering, Cedro e Cachoeira e O Estado de S. Paulo continuam sob controle familiar. Já a Ypióca, a mais antiga da lista, foi adquirida em 2012, por R\$ 900 milhões (valor da época), pela britânica Diageo, fundada em 1997, considerada a maior fabricante de bebidas destiladas do mundo, dona de marcas como Smir- noff e Johnnie Walker.

Caçula do grupo, a Klabin tornou-se a maior de todas.

COISA GRANDE

Aos 120 anos, com receita bruta de vendas superior a R\$ 11,5 bilhões e exportações acima de R\$ 1,6 bilhão em 2018, a Klabin é reconhecida como uma das maiores e melhores empresas do Brasil. Está hoje estruturada em quatro unidades de negócios:

Florestal: manejo das florestas plantadas, inclusive do planejamento, plantio, colheita e transporte para o fornecimento de matéria-prima às fá- bricas de papel e celulose da empresa;

^{cli} O levantamento foi elaborado para pesquisa sobre empresas familiares centenárias do Bryant College, dos Estados Unidos.

Celulose: produção de celulose de fibra curta (eucalipto), de fibra longa (pínus) e celulose *fluff*, este insumo importante para a produção de fraldas, absorventes descartáveis e outros produtos;

Papéis: produção de papelcartão para líquidos e para as indústrias de alimentos, higiene e limpeza, eletroeletrônicos e outras. Com tecnologia de ponta, fabrica papel *kraft* usado em caixas de papelão ondulado e sacos industriais, além de produzir papel reciclado;

Embalagem: conversão de papéis *kraftliner* e *sack kraft* em papelão ondulado e sacos industriais, respectivamente, utilizados pelos setores de alimentos, bebidas, hortifrutigranjeiros, de saúde, higiene pessoal, eletroeletrônicos e construção civil.³⁹⁵

Importante investidora e inovadora, destaque em seu segmento, ela é a maior produtora e exportadora nacional de papéis para embalagens, com sólida liderança nos mercados de embalagens de papelão ondulado, sacos industriais e papelcartão. É a única empresa do país a fornecer ao mercado, simultaneamente, celuloses de fibra curta, de fibra longa e *fluff*.

Referência mundial em desenvolvimento florestal-industrial sustentável, atua em mais de 70 países. Opera 19 unidades industriais no Brasil e uma na Argentina. Possui escritórios comerciais em oito estados brasileiros e em Pilar, na Argentina, Miami, nos Estados Unidos, e Viena, na Áustria, além de representantes e agentes comerciais mundo afora.

Destacada investidora e inovadora, aproxima-se de 20 mil colaboradores. Integra, desde 2014, continuamente, a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F Bovespa, que avalia de forma integrada os diferentes aspectos da sustentabilidade, inclusive e principalmente desempenho e gestão responsável dos negócios.

Possui quase meio milhão de hectares de áreas florestais em Santa Catarina, São Paulo e sobretudo Paraná, estado em que elas configuram, como citado, a maior mancha verde da Região Sul do Brasil vista do espaço.

É pioneira do plantio em mosaico, sistema em que mescla vastas áreas de florestas nativas (hoje 44% do total) com florestas plantadas de pínus ou de eucalipto de diversas idades. Esse tipo de manejo ajuda a proteger os

recursos naturais, melhora a produção florestal e favorece a conservação e a manutenção da biodiversidade. Corredores ecológicos facilitam a circulação de animais silvestres, muitos de espécies ameaçadas de extinção.

É signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas e do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo, buscando fornecedores e parceiros de negócio que sigam os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade. Em setembro de 2019, aderiu ao movimento “Business Ambition for 1.5° C – Our Only Future”, da Organização das Nações Unidas, comprometendo-se a seguir com ações que limitem o aumento da temperatura global a 1,5°C.

POR QUE PROSPEROU TANTO?

Especialistas de peso lembram as vantagens comparativas do país no segmento de celulose e papel, a excelência dos ativos florestais e industriais da companhia, a capacidade de articulação política e empresarial da família Klabin-Lafer, a presença de espírito empreendedor e de visão de futuro, a disposição de correr riscos, a realização de sucessões não traumáticas, a permanente política de modernização, a inovação, a valorização do planejamento, dos recursos humanos e da profissionalização.

Fala-se também em sorte, esse invisível e intangível fenômeno real, racionalmente inexplicável e incontrolável. Do escritor e jornalista Nelson Rodrigues (1912-1980), gigante da dramaturgia brasileira, exímio frasista: “Com sorte você atravessa o mundo, sem sorte você não atravessa a rua”.

UNIÃO E CONSENSO

Tudo isso ajuda a explicar por que ela se desenvolveu tanto. Mas falta algo decisivo: na Klabin, acima das discordâncias, houve e há permanente união dos controladores quando estão em jogo os interesses maiores da companhia. O oposto do acontecido em várias outras grandes empresas familiares brasileiras.

Claro, o alinhamento nem sempre é espontâneo. E, muito menos, automático. Ao contrário. São muitos os pontos de vista, as visões, as interpretações. As opiniões divergentes, certas ou erradas. Em assuntos importantes, as deliberações são muito trabalhadas, sopesadas, discutidas, até sofridas. Isso ajuda a depurar o processo.

A diversidade traz dificuldades, mas enriquece as contribuições. Os conselheiros vão, vão, vão até uma grande parte convergir em torno do que deve ser deliberado. Aí, os demais aderem. Assim, a decisão passa a ser unânime. E, uma vez tomada, a Klabin Irmãos & Cia., como sempre, segue em frente unida, inclusive no conselho de administração da Klabin S.A.

Sem seus consensos pragmáticos, difíceis ou não, dolorosos ou não, a Klabin provavelmente estaria junto com as muitas outras saudosas empresas familiares brasileiras que pareciam perenes.^{clii}

São Paulo, dezembro de 2014, palavra para o conselheiro Pedro Franco Piva:

Muita coisa pesou na longevidade e no sucesso da empresa. A boa sorte nas sucessões foi determinante. Os sócios sempre conseguiram administrar as diferenças. Afinidades, diversidade de visões... Uns são mais radicais, outros mais conciliadores, como eu (*risos*). É necessária uma paciência enorme para administrar um negócio com sete, oito sócios. As pessoas são muito diferentes! Uma gosta de jogar futebol, outra de pingue-pongue ou caça submarina (*risos*). Uma quer sair, outra quer ficar, e assim por diante. Um dos segredos do êxito da Klabin é o bom relacionamento dos sócios, o respeito mútuo. Prevalecem a união, o bom senso e a vontade de acertar. É a boa sorte nas sucessões! Destaco, ainda, a coerência de princípios e o trabalho, muito trabalho.³⁹⁶

^{clii} São estarrecedores os estragos decorrentes de processos sucessórios tempestuosos em empresas familiares brasileiras. Estima-se que não menos de 70% das que ficaram pelo caminho foram vítimas de guerras de sucessão. De conflitos dramáticos e traumáticos, sobretudo entre os herdeiros, prejudicando ou inviabilizando a saúde e/ou a continuidade do negócio. Muita emoção, ambição, brigas dissimuladas, discretas ou escandalosas, rupturas, mágoa, ódio, irracionalidade, impasses. Venenos letais em negócios.

FORMAÇÃO

Entre os Klabin-Lafer, a educação e o preparo profissional são prioridades incontornáveis desde o tempo dos fundadores da Klabin Irmãos & Cia.

Nas palavras de José de Souza Martins, professor emérito da USP, trata-se de uma família de intelectuais empresários desde a formação intelectual de Maurício, que não era um mero capitão de indústria, mas um civilizador. Seu afã pelo enriquecimento era precedido pelo compromisso com a civilidade. Fora educado na tradição rabínica e talmúdica, nos valores do sionismo e do Iluminismo. Na aglutinação de sua parentela, trazida da Lituânia, ampliada pelas alianças patrimoniais e pelo casamento, formou a linhagem da família Klabin-Lafer. “É significativo que, nela, em vários membros, de diferentes gerações, o intelectual se sobreponha ao empresário. Há nessa linhagem a notória valorização da cultura erudita.”³⁹⁷

Novamente o conselheiro Pedro Piva: “Educar filho para ser herdeiro rico – e não um profissional preparado e trabalhador – costuma custar muito caro às famílias e às empresas”.

– O que explica seu filho Horácio ter sido o mais jovem presidente da poderosa Fiesp?

– *Palavra de pai: oportunidade, talento e, modéstia à parte, porque ele foi educado muito bem (risos).*³⁹⁸

Chama a atenção o cuidado com a formação acadêmica e a inserção profissional das novas gerações. No conselho de administração, todos os membros efetivos, suplentes e representantes têm curso superior em centros bem-conceituados. Vários completaram doutorado ou mestrado na Universidade Harvard, na Columbia, na da Califórnia, de Lausanne, na Stanford, na de Michigan, de Munique, no Institut d'Études Politiques de Paris, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, na Universidade de São Paulo, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo ou na do Rio de Janeiro, e outras instituições de alto nível e prestígio.

Ainda o conselheiro Pedro Piva: “É indispensável considerar a vida profissional e a continuidade”.

SUCCESSÕES

A estruturação, em 1899, da nascente Klabin Irmãos & Cia. como sociedade por quotas, com 25% para cada sócio fundador, todos da família Klabin-Lafer, reduziu a complexidade das sucessões. Afinal, em cada episódio, cuidava-se da admissão de apenas um sócio-gerente. Assim, a questão tendia a ficar restrita a cada núcleo familiar.

Portanto, nunca se tratou da troca do único e todo-poderoso chefe da empresa, como em tantas outras. Mais de um século depois, com a Klabin profissionalizada, empresa de capital aberto, as sucessões na *holding* Klabin Irmãos & Cia. continuam dependendo de cada núcleo familiar.

MARCA E NOME

É profunda a ligação familiar com a respeitabilidade do nome e da marca, com a unidade, o trabalho, princípios e valores da tradição judaica. A cultura do empreendedorismo é muito viva e celebrada.

Eles se orgulham do bem-sucedido papel exercido no desenvolvimento brasileiro, da ascensão social, política e cultural, do reconhecimento profissional. Da presença de seu nome na vida pública nacional, no mundo acadêmico, no campo da filantropia, no apoio a comunidades e instituições sociais. Na arte e na cultura em geral, inclusive pelo desprendimento, força e talento de admiráveis mulheres da família, dentre elas Eva Klabin, Ema Gordon Klabin e Jenny Klabin Segall, que transformaram seus sonhos e patrimônios em tesouros da arte brasileira e internacional acessíveis ao público, mediante a criação de museus referenciais no Rio de Janeiro e em São Paulo.

É uma família otimista com o Brasil.

A VOZ DE ISRAEL

Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013, sede da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, novos trechos de diálogo com seu presidente, Israel Klabin, 86 anos.

– Muita chaminé, muitas florestas ambientalmente certificadas e também os produtos.

– *A Klabin construiu um dos maiores e melhores reflorestamentos do planeta. São quase 500 mil hectares, com intervenções muito modernas em termos de manejo sustentável e biodiversidade.*

– E quanto à dimensão social?

– *Também! A ecologia hoje é essencialmente social. A inclusão social é um dos fatores mais importantes da moderna ecologia. São vetores econômicos, vetores sociais e vetores ambientais. A Klabin tem esses três pontos muito bem ancorados.*

– Como você vê a Klabin contemporânea?

– *Com muito orgulho, inclusive sob o ponto de vista da minha profissão de ecologista. É uma empresa sólida, limpa, certificada e transparente.*

– Por que tanta preocupação com a urgência do presente?

– *Os limites de sustentação do planeta já foram ultrapassados. Se não agirmos rapidamente, vamos consumir a herança que deveríamos deixar para nossos filhos e netos.*

DE OLHOS ABERTOS

Vitórias marcantes, muitos avanços, desenvolvimento acelerado. Mas não pode haver espaço para a acomodação. A competição exige atenção e vigilância permanentes, ajustes tempestivos, ações rápidas e eficazes.

A velocidade dos acontecimentos e das mudanças costuma ser vertiginosa. Inovações tecnológicas, por exemplo, podem prejudicar rapidamente o mercado de um produto ou mesmo a situação de uma empresa. De repente, uma invenção ou descoberta – ou mesmo uma nova ideia ou mudança de regra – altera tudo. Às vezes a favor, outras contra. Um exemplo prosaico: inicialmente, a sacola brasileira de supermercado era de papel. Quando veio a de plástico, a produção de papel para aquele fim praticamente cessou. Mas, anos depois, por razões ecológicas, começou a voltar. Outro: o declínio do mercado do papel de imprensa diante do avanço da informática.

A empresa tem de estar preparada para as mudanças da sociedade. Atenta aos produtos e aos consumidores. O clima de negócios e as ações de governo podem ajudar ou atrapalhar muito. E assim por diante.

Não dá para dormir sobre os louros conquistados. Nem mesmo descansar. É preciso monitorar o mercado, sua evolução, a atuação dos competidores, a política econômico-financeira das três esferas de governo, tudo. Manter reservas estratégicas. Pensar grande e agir depressa o tempo todo. Continuar investindo, crescendo, inovando. Aperfeiçoando-se, re-inventando-se. É assim o mundo em que a companhia vive e compete. É da natureza de seu negócio. A preocupação com o futuro tem de estar sempre presente.

Ela não pode deixar de verificar tendências, acompanhar e avaliar a evolução do mercado com visão prospectiva. Construir cenários aparentemente possíveis e antecipar-se, adaptar-se.

O conselho de administração, em interação e alinhamento com a diretoria executiva, tem papel essencial na análise da conjuntura e do futuro. Na definição de rumos, nas decisões estratégicas. O que está mudando? Que ameaças estão surgindo? O que é preciso adaptar ou descartar? Que oportunidades presentes no segmento devem ser examinadas?

Quadros da nova geração Klabin-Lafer acompanham ou estão presentes na governança corporativa. Alguns participam do conselho de administração em substituição a conselheiro efetivo, como conselheiro independente ou como assessor. Buscaram conhecimentos acadêmicos e experiência profissional para bem exercer a função. Estudam e vivenciam a realidade da empresa e do mercado, seus problemas e desafios. Envolvem-se nas discussões, nas análises e, muitas vezes, nas deliberações. Tudo isso previne ou atenua eventuais problemas e turbulências das transições geracionais.

O OLHO DO DONO

A experiência da Klabin mostra que o controle familiar, quando voltado para os interesses maiores da empresa, tende a ser melhor que o do controlador financeiro único ou a ampla pulverização acionária no mercado.

O senso de propriedade ajuda a vencer a pobreza do foco exclusivo nos resultados de curto prazo. E contribui para contornar ou anular o problema de representação. Ou seja: o possível conflito de interesses entre os administradores e os controladores. Estes tendem a acompanhar a gestão de perto. Até porque veem suas participações como investimento de longo prazo. E sabem que a empresa é instrumento de transmissão de patrimônio, renda e *status* às gerações seguintes.³⁹⁹

Nada faz mais sucesso do que o sucesso. O engajamento da família, a boa governança e a gestão correta têm permitido à Klabin pensar e agir com olhos no longo prazo. Valorizar a visão de futuro é imperioso em empreendimentos como os dela, de capital intensivo e demorada maturação de investimentos. Até mesmo para atravessar eventuais ciclos depressivos com maior segurança. É bem sabido que, para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve.

O foco tem de ser o ganho de valor da companhia. Fazê-la cada vez mais forte e competitiva, maior e melhor. Isso tem acontecido. É o caso, hoje, dos megaempreendimentos Puma I e Puma II, que lhe asseguram posição doméstica e internacional relevante na área de papel e celulose.

Mas como assegurar a manutenção do controle?

Rio de Janeiro, fevereiro de 2016, visão do conselheiro Israel Klabin, 89 anos:

O futuro do controle familiar depende da preservação dos valores judaicos. A Klabin é uma empresa judaica brasileira. Alguns dos controladores nem são judeus. Mas todos respeitam os princípios e valores contidos na sua história e construção. Isso tem sido fundamental à nossa sobrevivência.⁴⁰⁰

E quanto ao destino da própria Klabin Irmãos & Cia.?

Sua permanente atualização é fundamental, inclusive ao bom controle. Sempre no sentido de que, como *holding*, esteja preparada e seja efetivo instrumento de presença, influência, criação de consenso e decisão. E não mero veículo de participação. Aja para ser acionista de referência nos negócios em que a companhia se envolver. E cuide bem da estratégia empresarial, da estrutura de capital e da formação de recursos humanos e lideranças familiares.

Afinal, é na Klabin Irmãos que são tomadas as grandes decisões do grupo. E é dela que emanam, desde o final do século 19, o espírito de união e a responsabilidade dos controladores com o bem do empreendimento, valores robustos da cultura judaica.

Será assim nas próximas gerações?

Um velho e fiel amigo, encantado com a saga familiar, sujeito perspicaz e espirituoso, garante que sim:

– Os bebês deles já nascem comprometidos com os valores éticos, o controle e o desenvolvimento sustentável da companhia.

Fontes principais:

i) Depoimentos ao autor

Affonso Heliodoro dos Santos, Brasília-DF.
 Akihiro Ikeda, São Paulo-SP.
 Alberto Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Alysson Paulinelli, Brasília-DF.
 André Demonte, Rio de Janeiro-DF.
 Angelo Andrea Matarazzo, São Paulo-SP.
 Antonio Candido de Mello e Souza, São Paulo-SP.
 Antonio Sergio Alfano, São Paulo-SP.
 Armando Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Arthur Canhisares, Telêmaco Borba-PR.
 Bebel Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Carlos Alberto Resende Barbosa,
 Rio de Janeiro-RJ.
 Carlos Eduardo Nogueira, Rio de Janeiro-RJ.
 Carlos Heitor Cony, Rio de Janeiro-RJ.
 Carlos Murilo Felício dos Santos, Brasília-DF.
 Celso Lafer, São Paulo-SP.
 Cristiano Cardoso Teixeira, São Paulo-SP.
 Daniel Miguel Klabin, Rio de Janeiro-DF.
 David Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Déa Lúcia Pimenta Felício dos Santos,
 Brasília-DF.
 Deusdedith Righi de Aquino,
 Belo Horizonte-MG.
 Elaine Marins de Araújo, Brasília-DF.
 Eliezer Batista da Silva, Rio de Janeiro-RJ.
 Eliseu Andrade Alves, Brasília-DF.
 Elysmar Álvares, Belo Horizonte-MG.
 Elza Sampaio do Couto, Belo Horizonte-MG.
 Ernane Galvêas, Rio de Janeiro-RJ.
 Fábio José Feldmann, São Paulo-SP.
 Fábio Lucas, Belo Horizonte-MG.
 Fábio Schvartsman, São Paulo-SP.
 F. Fernando Fontana, Curitiba-PR.
 Fernando Henrique da Fonseca,
 Belo Horizonte-MG.
 Flávia Borges Pereira, São Paulo-SP.
 Francisco Cesar Razzolini, São Paulo-SP.
 Francisco Weffort, Rio de Janeiro-RJ.
 Geraldo Sá, Rio de Janeiro-RJ.
 Gilberto Leifert, São Paulo-SP.
 Graziela Lafer Galvão, São Paulo-SP.
 Hernani Hilário Fittipaldi, Brasília-DF.
 Horácio Lafer Piva, São Paulo-SP.
 Israel Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Jacques Marcovitch, São Paulo-SP.
 João Bosco Lodi, São Paulo-SP.

João Camilo Penna, Belo Horizonte-MG.
 Joaquim Miró Neto, Curitiba-PR.
 Jorge Nunes, Rio de Janeiro-RJ.
 Lauro José Diniz, Belo Horizonte-MG.
 Leonardo O'Reilly Brandão, Rio de Janeiro-RJ.
 Lilia Klabin Levine, São Paulo-SP.
 Luiz Benyosef, Vassouras-RJ.
 Luiz Carlos Ros Filho, Brasília-DF.
 Luiz Felipe Lampreia, Rio de Janeiro-RJ.
 Luiz Fernando Peixeiro dos Santos, Jundiá-SP.
 Maíse Sickita de Araújo Merlin, Curitiba-PR.
 Manuel Mindlin Lafer, São Paulo-SP.
 Maria da Conceição Samarco, Brasília-DF.
 Maria Eugenia Lafer Galvão, São Paulo-SP.
 Marisa Costa Couto, Rio de Janeiro-RJ.
 Mauro Koogan Lorch, Rio de Janeiro-RJ.
 Michel Santos Roque Leal, Jundiá-SP.
 Nachman Falbel, São Paulo-SP.
 Paulo Afonso Romano, Belo Horizonte-MG.
 Paulo Rubens Mendes, Rio de Janeiro-RJ.
 Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho,
 São Paulo-SP.
 Paulo Marcelo Sampaio, Rio de Janeiro-RJ.
 Paulo Roberto Petterle, Rio de Janeiro-RJ.
 Pedro Franco Piva, São Paulo-SP.
 Rafaela Amaral, Jundiá-SP.
 Ramon Biondo, Jundiá-SP.
 Reinoldo Poernbacher, Rio de Janeiro-RJ.
 Renato Grossi Serra, Petrópolis-RJ.
 Roberto Augusto Dutra, Rio de Janeiro-RJ.
 Roberto Luiz Leme Klabin, São Paulo-SP.
 Rodrigo Demonte, Rio de Janeiro-RJ.
 Romeu do Nascimento Teixeira,
 Rio de Janeiro-RJ.
 Ruth Levy, Rio de Janeiro-RJ.
 Saulo Sergio Chermont de Lima,
 Rio de Janeiro-RJ.
 Sergio Silva do Amaral, São Paulo-SP.
 Sergio Tadeu de Niemeyer Lamarão,
 Rio de Janeiro-RJ.
 Simone Klabin, Rio de Janeiro-RJ.
 Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg,
 São Paulo-SP.
 Vera Lafer, São Paulo-SP.
 Wando Pereira Borges, Brasília-DF.

ii) Depoimentos cedidos pelo Centro de Documentação e Memória de Klabin (CDMK)

A. Ehlert
 Ademar Dittert

Adhemar Santa Clara
 Adílio Adriano
 Alcione Santos Rebonato
 Alfred Claudio Lobl
 Alfredo Porto Júnior
 Almir Secanechia
 Amaru Moreira
 Anastácia K. Mercer
 Angel F. Gonzales Molin
 Antenor da Silva Filho
 Antonio Carlos Nascimento Lima
 Antonio Cogheto Filho
 Antonio Coutinho de Sousa
 Antonio Divino da Silva
 Antonio José Belo
 Antonio Sergio Alfano
 Aristides Teixeira de Mendonça
 Armando Di Petro Jr.
 Armando Menisk
 Arnold Poltl
 Arthur Bodstein
 Arthur Canhisares
 Aurora Sousa Carneiro
 Benedito Rodrigues Gomes
 Carlos Alberto Maye
 Carlos José T. Silva
 Carlos Radlinski
 Carlos Rodrigues Rosa
 Célio Peres
 Celso Lafer
 Ciro Guimarães
 Clarisseau Mesquita de Abreu
 Claudio das Graças Vaz da Silva
 Claudivan José Dias de Santana
 Clemente Rosas
 Cléo de Assis
 Clóvis Andreatta
 Cristovam Araújo Cardoso
 Delfin Bandeirantes
 Dener Amaral Brum
 Dilur Araújo Carneiro
 Dirceu Rodrigues dos Santos Jr.
 Dora Borkowski
 Douglas Dalmasi
 Edgar Leivas
 Eduardo Gugliotti
 Elieze Mathias de Oliveira
 Ema Gordon Klabin
 Eraldo Sul Brasil Merlin
 Esther Jordan
 Euclides Marcolla

Eurípedes da Silva Gomes
 Evandro Carvalho Ribeiro
 Expedito Barbosa
 Fabiana R. Dall Cortivo
 Felipe Pauka
 Fernando Ribeiro
 Francisco Cesar Razzolini
 Francisco Esteves Araújo
 Francisco Maria Quadrado
 Gervásio Cunha
 Gilmar Azevedo Ferrari
 Gilvan Cavalcanti de Lima
 Glória Antonia
 Guilherme Spring Filho
 Hans Jochen Bonisch
 Hebert Lowe Stukart
 Heli Meirelles dos Santos
 Hélio de Almeida
 Hellé Vellozo Fernandes
 Henrique Hermann Hesse
 Henry Isaac Jordan
 Herculano Marcondes Júnior
 Hessel Horácio Cherkassky
 Horácio Klabin
 Horácio Marassá
 Hugo Fernandes
 Ida Ferreira dos Santos
 Iolanda Gortt
 Iracema Mazzini
 Isa Adern Vieira
 Ivo Domingos dos Santos
 Ivo Gregório Rodacki
 Jahir de Castro
 Jesuino Almeida de Oliveira
 João Antonio Gomes Braga
 João Batista de Paula Pinto
 João Borkowski
 João Bosco
 João Carlos Chudzy
 João Ferreira
 João Gregório Mainard
 João José de Azevedo
 João Manoel do Nascimento
 João Pires D'Ávila
 Jonas Kulakauskas
 Jorge Luís Mudri
 José Argemiro da Silva
 José Bezerra Cavalcanti Filho
 José Carlos Araújo da Silva
 José Chaves de Araújo
 José Dinarte Lepek

José dos Santos Ferreira
José Ferreira da Silva
José Fonseca
José Granzoto Lima
José M. Joffre
José Mathias Schinagel
José Pereira da Cruz Neto
José Pio Rodrigues
José Renato Olívio
José Valente
José Virgílio Castelo Branco
José Vital da Silva
Josmar Verillo
Joviano Felice
Juarez Pereira
Julio Catinguera da Silva
Lauro José de Souza
Leonardo da Silva Coutinho
Leonardo Schechner
Leslie Fischbein
Lino dos Santos
Loana Aparecida da Silva Johansson
Lúcio Porciani Paiva
Lúcio Solak
Luís Breves
Luís Schalka
Luís Vicente Bretas Noronha
Luiz Antonio Jordão Vieira
Luiz Cordeiro
Luiz Rogero Cruz
Manoel da Silva
Manoel Francisco Moreira
Manuel J. G. Molina
Manuel Osório Prata
Márcio Luís Pinkowski
Marcos Sabedotti Breda
Marcos Sardas
Maria Aparecida da Silva
Maria Aparecida Nunes
Maria Elisabeth Toledo Pacheco
Maria Rita Martins Franco
Maria Rosa Leite
Mário Parmegiani Jenschke
Mark Hyde Pitt
Mauro Conceição
Miguel Guilherme Cavalieri
Miguel Sampol Pou
Mina Klabin Warchavchik
Mítico Sakaki Kanamuru
Nadir Farias dos Santos
Natanael Lopes da Silva

Nehemias Carneiro
Nelson Joaquim
Nestor Taques do Prado
Nilton Nascimento
Nora Silva Rubin
Norberto Schimidt
Norival Gonçalves de Faria
Norma Alves da Cruz
Odilon Cersósimo
Odilon Leonardo de Lima
Orlando Pozzani Jr.
Orondes de Souza Andrade
Paulo Abraham Filho
Paulo André Tobich
Paulo Faria
Paulo Firmo Pires de Souza
Paulo Gomes de Carvalho
Paulo Guilherme Ramos
Paulo Pacheco
Paulo Rios Fernandes
Paulo Sergio Peres
Pedro Ferreira Prestes
Pedro Gonetecki
Pedro Kulcheski
Pedro Lamas Mendez
Pedro Rodrigues da Silva
Péricles Pacheco da Silva
Peter Lemr
Raimundo Tobich
Ralf Berndt
Raul Mário Speltz
Reinaldo Antonio Correia
René Padovani
Reni Paulino Bisol
Ricardo Coraiola
Roberto Augusto Dutra
Roberto José Probst
Roberto Luiz Leme Klabin
Rodrigo Bodogosky
Rogério Martins de Freitas
Romulo Mellonari
Ronaldo Santana
Ronildo Paulo Peroti
Rosa Maria Galvão
Rosemburg de Figueiredo
Rubens Coutinho Carvalho
Ruth Schwartz
Ruth Sporn
Sales Roberto de Souza Bueno
Sebastião Ivo da Silva
Sergio Adão Fillipaki

Severino Lauro da Silva
 Sidney de Castro
 Teodoro Alves da Conceição
 Wilson Paiva
 Valdeci Severino Luiz
 Valdilau Martins Pedroso
 Valdir Montarroyos Melo
 Vander Pereira da Silva
 Vera Lúcia de Lima Moya
 Vera Lúcia Timoteo de Oliveira
 Virgílio Peres
 Waldir Aguiar Barbosa
 Waldyr Rodini Vinagreiro
 Walter Brügge

Wanderley Custódio
 Werner Friedmann Klaus
 Wilberto Lima Jr.
 Wilson de Souza
 Wilson Malinosk
 Yolanda Stephani Madei
 Yuri Zacharuskas
 Werner Friedmann Klaus
 Wilberto Lima Jr.
 Wilson de Souza
 Wilson Malinosk
 Yolanda Stephani Madei
 Yuri Zacharuskas

iii) Referências bibliográficas

- ABREU, Alzira Alves de & BELOCH, Israel [coords.]. *Dicionário histórico-biográfico brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora FVG-CPDOC, 2001.
- ABREU, Alzira Alves de et al. *Dicionário histórico-biográfico brasileiro pós-1930*. Rio de Janeiro: Editora FGV/CPDOC, 2001.
- ABTCP. *A história da indústria de celulose e papel no Brasil*. São Paulo: Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), 2004.
- AQUINO, Cleber. *História empresarial vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil, volume I, 1986.
- _____. *História empresarial vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil, volume III, 1986.
- _____. *História empresarial vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil, volume IV, 1986.
- _____. *História empresarial vivida*. São Paulo: Gazeta Mercantil, volume V, 1986.
- ARAUJO, Marcelo M. & HERKENHOFF, Paulo [apresentação]. *Universos sensíveis: as coleções de Eva e Emma Klabin*. Rio de Janeiro: Museu Nacional de Belas Artes, 2004.
- BACHA, Edmar & BAUMGARTEN, Monica de Bolle [orgs.]. *O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
- BAER, Werner. *A industrialização e o desenvolvimento econômico no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1966.
- BARBOSA, Renato Martins. *Como uma empresa centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento?* Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro [dissertação de mestrado em Administração], 2008.
- BENEVIDES, Cezar & LEONZO, Nanci. *Miranda Estância*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1990.
- CALDEIRA, Jorge. *Votorantim: 90 anos*. São Paulo: Mameluco, 2007, p. 87.
- _____. *Júlio Mesquita e seu tempo*. São Paulo: Mameluco, 2015.
- CAMPANILI, Maura. *Caiman: uma história de conservação no Pantanal*. São Paulo: Ispis, 2014.
- CAMPOS, Roberto de Oliveira. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.
- CANO, Wilson. *Raízes da concentração industrial em São Paulo*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1977.
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1964.
- CARNEIRO, Glauco. *Brasil, primeiro: história dos Diários Associados*. Brasília: Fundação Assis Chateaubriand, 1999.
- CARONE, Edgar. *O pensamento industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1977.

- _____. *A evolução industrial de São Paulo (1889-1930)*. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- CASTRO, Antônio Barros de. *Sete ensaios sobre a economia brasileira*. Rio de Janeiro: Forense, 1969/1971.
- CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIA DE KLABIN (CDMK). *Históricos Klabin S.A.* [cópia xerox]. São Paulo: CDMK, s/d.
- CHAGAS, Carlos. *O Brasil sem retoque: a história contada por jornais e jornalistas: 1808-1964*. [2 volumes]. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- CHALITA, Gabriel & PASTORE, José (organizadores). *80 olhares nos 80 anos de Antônio Ermírio de Moraes*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.
- CHATEAUBRIAND, Assis. *O pensamento de Assis Chateaubriand* [vários volumes]. Brasília: Fundação Assis Chateaubriand, 1992-2002.
- _____. *O demiurgo da barranca do Tibagy*. Artigo publicado em 17 de novembro de 1960.
- _____. *Um americano, o qual chegou um pouco tarde ao ventre deste mistério que é o Brasil*. Artigo publicado em 30 de julho de 1947.
- _____. *O pequeno embaixador*. Artigo publicado em 8 de fevereiro de 1943.
- _____. *Dever a cumprir*. Artigo publicado em 13 de fevereiro de 1960.
- _____. Artigo publicado no *Diário de S. Paulo* de 17 de novembro de 1960.
- _____. Artigo publicado em *O Jornal*, Rio de Janeiro, março de 1957.
- _____. Discurso lido em banquete de homenagem aos Klabin, publicado em *A Província do Pará* de 10 de fevereiro de 1967.
- CLEMENTE, Renata [coord.]. *O protagonismo brasileiro em tempos de Rio + 20*. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável, 2012.
- CONY, Carlos Heitor & LAMARÃO, Sergio Tadeu de Niemeyer [com colaboração de CUNHA, Rosa Maria]: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- CONY, Carlos Heitor & LAMARÃO, Sergio Tadeu de Niemeyer [com colaboração de CUNHA, Rosa Maria]: *Wolff Klabin: WK*. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2015.
- CORAIOLA, André Miguel Sidor. *Capital do Papel: a história do município de Telêmaco Borba*. Curitiba: A. M. S. Coraiola, 2003.
- CORRÊA, Ana Cláudia Pinto. *Imigrantes judeus em São Paulo*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica (PUC) [tese de doutorado], 2007.
- COSTA, Paulo de Freitas. *Sinfonia de objetos: A Coleção de Ema Gordon Klabin*. São Paulo: Iluminuras, 2007.
- COUTO, Ronaldo Costa. *História indiscreta da ditadura e da abertura*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- _____. *Matarazzo: a travessia e Matarazzo: colosso brasileiro*. São Paulo: Planeta, 2004.
- _____. *O essencial de JK*. São Paulo: Planeta, 2013.
- CUNHA, Anacélia Carneiro da. *O homem papel*. Curitiba: UFPR [tese de mestrado], 1982.
- CUNHA, H. Pereira da. *Viagens e caçadas em Mato Grosso, três semanas em companhia de T. H. Roosevelt*, pp. 96-97 [*Miranda Estância*, op. cit., pp. 88-89].
- CYTRYNOWICZ, Monica Musatti. *Associação Cemitério Israelita de São Paulo: 85 anos*. São Paulo: Narrativa Um, 2008.
- CYTRYNOWICZ, Roney [coord.]. *Renascença 75 anos: 1922-1997*. São Paulo: Sociedade Hebraico-Brasileira Renascença, 1997.
- CYTRYNOWICZ, Roney. *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*. São Paulo: Narrativa Um, 2019.
- _____. *Unibes: 95 anos construindo justiça social com sustentabilidade e inovação*. São Paulo: Narrativa Um, 2011.
- DALTO, Renato & PAIVA, Uilson. *Caminhos do Puma*. Florianópolis: Fábrica de Comunicação, 2016.
- DEAN, Warren. *A industrialização de São Paulo*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1971.
- DELGADO, Lucília de Almeida Neves & SILVA, Vera Alice Cardoso. *Tancredo Neves: a trajetória de um liberal*. Petrópolis: Vozes/Belo Horizonte: Editora UFMG, 1985.

- DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2011.
- DOS PASSOS, John. *O Brasil desperta*. Rio de Janeiro: Record, 1964.
- DULLES, J. W. F. Foster. *Anarquistas e comunistas no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.
- _____. *Getúlio Vargas: biografia política*. Rio de Janeiro: Renes, 1967.
- EMPLASA (Empresa Metropolitana de Planejamento da Grande São Paulo S.A.). *Memória urbana: a Grande São Paulo até 1940*. São Paulo: Arquivo do Estado/Imprensa Oficial, 2001.
- FALBEL, Nachman. *Estudos sobre a comunidade judaica no Brasil*. São Paulo: Editora Fundação Israelita do Estado de São Paulo, 1984.
- FAORO, Raimundo. *Os donos do poder*. Rio de Janeiro: Globo, 1958.
- FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. 8ª edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 1994.
- _____. *Historiografia da imigração para São Paulo*. São Paulo: Sumaré, 1991.
- _____. *A Revolução de 1930: historiografia e história*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- _____. *Imigração: cortes e continuidades*. In: *História da vida privada no Brasil 4*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- _____. *História Concisa do Brasil*. São Paulo. Imprensa Oficial do Estado, 2001.
- FAUSTO, Boris [dir.]. *O Brasil republicano*. In: *História geral da civilização brasileira*, v. III, 1 e 4. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1975 e 1984.
- FAUSTO, Boris [org.]. *Fazer a América*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 1999.
- FAUSTO, Boris; TRUZZI, Oswaldo; GRÜN, Roberto; SAKURAI, Célia. *Imigração e política em São Paulo*. São Paulo/São Carlos: Sumaré/Editora da Universidade Federal de São Carlos, 1995.
- FERNANDES, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*. São Paulo: Símbolo, 1973.
- FOLHA DE S.PAULO. *Nova enciclopédia ilustrada Folha: a enciclopédia das enciclopédias*. São Paulo: Empresa Folha da Manhã S.A., 1996.
- FONTANA, F. Fernando. *Desvendando Manoel Ribas: o homem, a obra, o mito*. Curitiba: Sesc-PR, 2015.
- FREEDMAN, Paul et alii. *O livro das religiões*. São Paulo: Globo, 2014.
- FREIDENSON, Marília & BECKER, Gaby [orgs.]. *Passagem para a América: relatos da imigração judaica em São Paulo*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2003.
- FURTADO, Celso Monteiro. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- _____. *Formação econômica do Brasil*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- GASPARI, Elio. *A ditadura acabada*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- GAULD, Charles A. *The Last Titan. Percival Farquhar: American Entrepreneur in Latin America*. Palo Alto, CA: Stanford University, 1964.
- GEISEL, Ernesto. *Ernesto Geisel* [depoimento ao CPDOC-FGV]. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.
- GEPP e MAIA. *Um pouco de São Paulo*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado/ Oficina do Livro, 2002.
- GOMES, Angela de Castro [org.]. *O Brasil de JK*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.
- GOMES, Carlos Vinícius de Oliveira. *A transição incompleta: Horácio Lafer e a defesa do liberalismo na Constituinte de 1946*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás [dissertação de mestrado], 2008.
- GREIBER, Elizabeth Loeb. *A família Klabin* [relatório preparado para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), aprovado em 1983]. São Paulo: Fapesp, Biblioteca do Centro de Documentação e Memória de Klabin, 1983.

- GUDIN, Eugênio. *Para um Brasil melhor*. Rio de Janeiro: Apec, 1969.
- GUIA HISTÓRICO DA COMUNIDADE JUDAICA DE SÃO PAULO. São Paulo: Ed. B'nei Brith S/C, 1988.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. Prefácio. In: HUTTER, L. M. *Imigração italiana em São Paulo (1880-1889)*. São Paulo: USP, 1972.
- IAROCHINSKI, Ulisses. *Klabin e a Monte Alegre do Tibagi*. Tibagi: Blog do autor, 18 de abril de 2009.
- IGLÉSIAS, Francisco. *Trajatória política do Brasil: 1500-1964*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- _____. *Breve historia contemporânea del Brasil*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- _____. *História geral e do Brasil*. São Paulo: Ática, 1989.
- _____. *Periodização do processo industrial no Brasil*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1963.
- INSTITUTO ROBERTO SIMONSEN. *A problemática da industrialização no Brasil* [resenha bibliográfica]. São Paulo: Instituto Roberto Simonsen, 1979.
- KLABIN, Ema Gordon. Depoimento a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992.
- KLABIN, Horácio. *Autobiografia* [gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin].
- KLABIN, Israel. *A urgência do presente: biografia da crise ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- _____. *Poemas transcendentais, poemas imanes, poemas...* Rio de Janeiro: Topbooks, 2014.
- KLABIN S.A. *Klabin: 100 anos*. São Paulo: Klabin S.A., dezembro de 1999.
- KLABIN, sites. Relatórios de sustentabilidade, disponíveis em www.klabin.com.br, e de Relação com Investidores, em: ri.klabin.com.br
- KLABIN WARCHAVCHIK, Mina. São Paulo: depoimento intitulado Moissi Elkana de Poselyja, 1966.
- KLEIN, Herbert S. *Migração internacional na história das Américas*. In: FAUSTO, Boris [org.]. *Fazer a América*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 1999.
- KUBITSCHKE DE OLIVEIRA, Juscelino. *A escalada política*. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1976. (*Meu caminho para Brasília*, v. 2).
- _____. *A experiência da humildade*. Rio de Janeiro: Bloch, 1974. (*Meu caminho para Brasília*, v. 1).
- _____. *Por que construí Brasília*. Brasília: Senado Federal, 2000.
- LAFER, Celso. *Lasar Segall: múltiplos olhares*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2015.
- _____. *A identidade internacional do Brasil e a política externa brasileira: passado, presente e futuro*. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- _____. *JK e o programa de metas: processo de planejamento e sistema político no Brasil*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.
- _____. *Paradoxos e possibilidades*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- _____. *Perfis Parlamentares n° 38: Horácio Lafer: discursos parlamentares* [seleção e introdução]. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988.
- LAFER, Celso & CARDIM, Carlos Henrique. *Horácio Lafer: democracia, desenvolvimento e política externa*. Brasília: FUNAG-IPRJ/Comissão JK, 2002.
- LAFER, Celso & CARNEIRO, Maria Luiza Tucci. *Judeus e judaísmo na obra de Lasar Segall*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2004.
- LAGO, Pedro Corrêa do. *Oswaldo Aranha: uma fotobiografia*. Rio de Janeiro, Capivara, 2017.
- LAMOUNIER, Bolívar. *Da independência a Lula: dois séculos de política brasileira*. São Paulo: Augurium, 2005.
- LEIVAS, Edgar. Depoimento ao Centro de Documentação e Memória de Klabin, Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- LEONZO, Nanci & BENEVIDES, Cezar. *Miranda Estância: Ingleses, peões e caçadores no Pantanal Mato-Grossense*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

- LIMA, Heitor Ferreira. *Evolução industrial de São Paulo: esboço histórico*. São Paulo: Martins, 1954.
- _____. *História político-econômica e industrial do Brasil*. São Paulo: Nacional, 1970.
- _____. ; LIMA, Valentina da Rocha & RAMOS, Plínio de Abreu. *Tancredo fala de Getúlio*. Porto Alegre: L&PM, 1986.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. *Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LUZ, Nícia Vilela. *A luta pela industrialização do Brasil (1808 a 1930)*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1961.
- MARASSÁ, Horácio. Depoimento ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 17 de dezembro de 1991.
- MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp)/Instituto Roberto Simonsen, 2003.
- MARGALHO, Maurício Gonçalves. *Klabin: os empresários, a empresa e as estratégias de construção da hegemonia: 1930-1951*. Niterói: Universidade Federal Fluminense [dissertação de mestrado], 2008.
- _____. *Klabin: a gênese de uma grande empresa*. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, s/d. [cópia xerox].
- MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 1974.
- _____. *A imigração e a crise do Brasil agrário*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- _____. *O cativo da terra*. São Paulo: Hucitec, 1986.
- MEMORIAL DO IMIGRANTE. *Imigração italiana no Estado de São Paulo*. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2003.
- MIGLIACCIO, Luciano. *A coleção Eva Klabin*. Rio de Janeiro: Kapa Editorial, 2007.
- MONTENEGRO, Fernanda. *Prólogo, ato, epílogo: memórias*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019, p. 192.
- MORAIS, Fernando. *Chatô, o rei do Brasil: a vida de Assis Chateaubriand*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- MORSE, Richard M. *Formação histórica de São Paulo: de comunidade a metrópole*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.
- NASSIF, Luis. *Walther Moreira Salles: o banqueiro-embaixador e a construção do Brasil*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2019.
- NETO, Lira. *Castello: a marcha para a ditadura*. São Paulo: Contexto, 2004.
- NISKIER, Arnaldo. *Ciclo de painéis sobre a contribuição dos judeus ao desenvolvimento brasileiro*. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Letras, 1999.
- PASTORE, JOSÉ. *Antonio Ermírio de Moraes: Memórias de um diário confidencial*. São Paulo: Planeta, 2013.
- PATARRA, Neide Lopes [coord.]. *Emigração e imigração internacionais no Brasil contemporâneo*. Campinas: Programa Interinstitucional de Avaliação e Acompanhamento das Migrações Internacionais no Brasil, 1995.
- PELÁEZ, Carlos Manuel. *História da industrialização brasileira*. Rio de Janeiro: APEC, 1972.
- PEREIRA, José Carlos. *Formação industrial do Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1984.
- PINHEIRO, Paulo Sergio. *Política e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
- PÓVOA, Carlos Alberto. *A territorialização dos judeus na cidade de São Paulo - SP*. São Paulo: Universidade de São Paulo [tese de doutorado], 2007.
- PRADO JÚNIOR, Caio. *História econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1961.
- _____. *Formação do Brasil contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- PUBLIFOLHA. *Guia Fique em São Paulo*. São Paulo: Publifolha, 2003.
- QUEIROZ, Maurício Vinhas de. *Grupos econômicos e modelo brasileiro*. São Paulo, 1972 [tese de doutorado, Universidade de São Paulo].

- REISS, Gerald Dinu. *Development of Brazilian industrial enterprise: a historical perspective*. Berkeley, CA: 1980. [tese de doutorado, University of California].
- RODRIGUES, Luiz Gonzaga. *Cosibra: um mundo entre dois fios*. Rio de Janeiro: Cosibra, 2011.
- _____. *Ponsa: o Nordeste posto à prova*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.
- ROLNIK, Raquel. *São Paulo*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- ROTENBERG, Sonia Klabin Warchavchik; KLABIN, Fernando Tonon & LORCH, Mauro Koogan. *Famílias Klabin & Lafer: registro genealógico dos descendentes de Eliezer Lafer e Leah* [relatório de pesquisa]. São Paulo: 2003.
- SCANTIMBURGO, João de. *José Ermírio de Moraes: o homem e a obra*. São Paulo: Nacional, 1975.
- SCHMIDT, Augusto Frederico. *Tentativa de um retrato: Wolff Klabin*. Rio de Janeiro, revista O Cruzeiro de 18 de maio de 1957.
- SEGALL, Lasar. *1889 – 1957: obras sobre papel: pinturas, desenhos e gravuras*. Rio de Janeiro: Pinakothek, 2012.
- _____. *Lasar Segall: textos, depoimentos e exposições*. São Paulo: Museu Lasar Segall / Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural, 1993 (2ª edição).
- SERRA, José. *Cinquenta anos esta noite*. Rio de Janeiro: Record, 2014.
- SICILIANO, Rosana. *O desenvolvimento da indústria de papel e celulose no Brasil: 1960-2000*. São Paulo: Universidade de São Paulo [tese de doutorado], 2003.
- SILVA, Sergio. *Expansão cafeeira e origens da industrialização no Brasil*. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976.
- SIMÕES, Josanne Guerra. *Sirênico canto*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- SIMONSEN, Mario Henrique & CAMPOS, Roberto de Oliveira. *A nova economia brasileira*. Rio de Janeiro: Crown, 1974.
- SIMONSEN, Roberto Cochrane. *A evolução industrial do Brasil*. São Paulo: Nacional, 1973.
- SKIDMORE, Thomas E. *Uma história do Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- _____. *Brasil: de Getúlio a Castelo*. Rio de Janeiro: Saga, 1969.
- _____. *Brasil: de Castelo a Tancredo*. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- SODRÉ, Nelson Werneck. *História da burguesia brasileira*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.
- SUZIGAN, W. *Industrialização e política econômica: uma interpretação em perspectiva histórica*. Rio de Janeiro: Pesquisa e Planejamento Econômico, 1975.
- _____. *Indústria brasileira: origem e desenvolvimento*. São Paulo: Brasiliense, 2000.
- TAUNAY, Affonso de E. *História da cidade de São Paulo*. São Paulo: Melhoramentos, 1954.
- TAVARES, Maria da Conceição. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- TOLEDO, Roberto Pompeu de. *A capital da solidão: uma história de São Paulo das origens a 1900*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- _____. *A capital da vertigem: uma história de São Paulo de 1900 a 1954*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- VALADARES, Paulo. *Lafer-Klabin de Poselva: empreendedores e intelectuais brasileiros*. São Paulo: Boletim do Arquivo Histórico Judaico Brasileiro n° 45, outubro de 2011.
- VALADARES, Paulo; FAIGUENBOIM, Guilherme & ANDREAS, Niels. *Os primeiros judeus de São Paulo: breve história contada através do Cemitério Israelita de Vila Mariana*. Rio de Janeiro: Fraiha, 2009.
- VARGAS, Getúlio Dorneles. *Diário*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1995.
- VELTMAN, Henrique. *A história dos judeus no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1998.
- _____. *A história dos judeus em São Paulo*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1996.
- VERSIANI, Flávio Rabelo. *A década de 20 na industrialização brasileira*. Rio de Janeiro: Instituto de Planejamento Econômico e Social, 1987.

- VIANA, Hélio. *História do Brasil*. São Paulo: Melhoramentos, 1961.
- VILELA, Aníbal & SUZIGAN, Wilson. *Política do governo e crescimento da economia brasileira (1889/1948)*. Rio de Janeiro: IPEA, 1973.
- VILLA, Marco Antônio. *Jango: um perfil*. São Paulo: Globo, 2004.
- VILLA, Marco Antônio & FURTADO, Joaci Pereira. *História do Brasil: da Independência aos nossos dias*. São Paulo: Moderna, 1997.
- UDERMAN, Hertz. *Os judeus no desenvolvimento brasileiro*. Rio de Janeiro: COP Ed., 2011.
- WARCHAVCHIK, Mina Klabin. *Moissi Elkana de Poselvjá* [depoimento transcrito por Sonia K. W. Rotenberg]. São Paulo, 1966 [mimeografado].
- WOLFF, Egon & WOLFF, Frieda. *Participação e contribuição de judeus ao desenvolvimento do Brasil*. Rio de Janeiro: Santuário, 1985.
- _____. *Judeus nos primórdios do Brasil-República*. Rio de Janeiro: Biblioteca Israelita H. N. Bialik, 1979.
- _____. *Crônicas do nosso arquivo*. Rio de Janeiro: ERCA, 1987.
- _____. *Dicionário biográfico II: judeus no Brasil – século XIX*. Rio de Janeiro: Erca, 1987.
- ZAPPERT, Karl. *História de Monte Alegre* [coletânea de textos publicados em 1949]. Telêmaco Borba: jornal *O Tibagi* [várias edições], 1949.
- ZYLBERSZTAJN, David & LINS, Clarissa. *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

iv) Jornais

- A Gazeta, São Paulo
 A Manhã, Rio de Janeiro
 A Noite, Rio de Janeiro
 A Notícia, São José do Rio Preto-SP
 A Província de São Paulo, São Paulo
 A Tribuna, Santos-SP
 Correio da Manhã, Rio de Janeiro
 Correio de S. Paulo, São Paulo
 Correio Paulistano, São Paulo
 Diário Carioca, Rio de Janeiro
 Diário da Noite, Rio de Janeiro
 Diário de Notícias, São Paulo
 Diário de S. Paulo, São Paulo
 Diário Popular, São Paulo
 Diário da Noite, São Paulo
 Folha da Manhã, São Paulo
 Folha da Noite, São Paulo
 Folha da Tarde, São Paulo
 Folha de S. Paulo, São Paulo
 Gazeta do Povo, Curitiba
 Gazeta Mercantil, São Paulo
 Imprensa Oficial, São Paulo
 Informativo da Divisão Cerâmica de Klabin
 Irmãos & Cia.
 Jornal do Brasil, Rio de Janeiro
 Jornal do Commercio, Rio de Janeiro
 Jornal da Tarde, São Paulo
 O Estado de S. Paulo, São Paulo
 O Globo, Rio de Janeiro

- O Jornal, Rio de Janeiro
 O Tibagi, Telêmaco Borba-PR
 The New York Times, Nova York
 Última Hora, Rio de Janeiro
 Última Hora, São Paulo
 Valor Econômico, São Paulo

v) Revistas

- Banas, São Paulo
 Carta Capital, São Paulo
 Conjuntura Econômica (FGV), Rio de Janeiro
 Época, São Paulo
 Exame, São Paulo
 Fortune, Chicago, Estados Unidos
 HSM Management, São Paulo
 IstoÉ, São Paulo
 IstoÉ Dinheiro, São Paulo
 IstoÉ Gente, São Paulo
 Manchete, Rio de Janeiro
 O Cruzeiro, Rio de Janeiro
 O Papel, São Paulo
 Realidade, São Paulo
 Revista do Empresário (ACRJ), Rio de Janeiro
 Status, São Paulo
 Tendência, Rio de Janeiro
 The Economist, Londres
 Veja, São Paulo
 Visão, São Paulo

Índice onomástico

- Abraham Filho, Paulo 596
 Abramson, Boris 177, 404
 Abramson, Isaac 387
 Abramson, Olga 387
 Abreu, Clarisseau Mesquita de 595
 Abreu, Florêncio de 223
 Abreu, Marcelo de Paiva 625
 Abreu, Wanda Sarmanho de 223
 Aderne, Silvio 261
 Adriano, Adílio 594
 Afonso (príncipe) 357
 Aiklender, Lea 635
 Akiva, rabi 20
 Albion Jennie 77
 Albion, Max 77-78
 Alcione 416
 Alegre, H. de Monte 286
 Alexandre II (czar) 26
 Alexandre III (czar) 18, 23, 24, 26, 31, 33, 62
 Alexandrino, Maria Lucia 462, 634
 Alfano, Antonio Sergio 523, 525, 528, 549, 563, 594, 595, 630,
 Almeida, Hélio de 595
 Almeida, Sebastião Paes de 405
 Altenfelder Silva, Ruy Martins 393
 Álvares, Brígido 200
 Álvares, Elysmar 594
 Alves, Eliseu Andrade 594
 Alves, Francisco 319
 Amaral, Rafaela 594
 Amaral, Sergio Silva do 594
 Amaral, Tarsila do 217, 446
 Amato, Mario 392
 Ana Luiza 200
 Andrada, Antônio Carlos Ribeiro de 170
 Andrade, Auro de Moura 405
 Andrade, Carlos Drummond de 388, 389, 627
 Andrade, Gabriel Vilela de 90
 Andrade, João J. de 256
 Andrade, Lauro de 261
 Andrade, Leny 416
 Andrade, Mário de 463
 Andrade, Orondes de Souza 596
 Andrade, Oswald de 88
 Andreatta, Clóvis 595
 Antonia, Glória 595
 Aquino, Deusdedith Righi de 594
 Arafat, Yasser 137
 Aragão, João Guilherme de 383
 Aranha, Monteiro (família) 426
 Aranha, Olavo Egídio de Souza 231, 232, 241, 261, 349, 350
 Aranha, Oswaldo 97, 292, 293, 312, 328, 329, 600
 Araujo, Marcelo M. 463
 Araújo Merlin, Maíse Sickita 594
 Araújo, Elaine Marins de 594
 Araújo, Francisco Esteves 595
 Araújo, José Chaves de 595
 Araujo, Maria de Lourdes 551
 Arendt, Hannah 112
 Arnaud, Raquel 462, 634
 Aron, Jiri 242, 288
 Aronis, Fania 635
 Assis, Cléo de 595
 Ataulfo (príncipe) 357
 Athayde, Austregésilo de 134-135
 Austen, Jane 430
 Avezum Junior, Edgard 452, 455
 Ávila, Sandro 452
 Azevedo, F. P. Ramos de 153
 Azevedo, Gregório de 404
 Azevedo, João José de 595
 Bach 434
 Baião, José Fabrino de Oliveira 285
 Baldanzi, Rossana 575
 Banach, Lourdes 575
 Bandeira, Manuel 389
 Bandeirantes, Delfin 595
 Barbosa, Abelardo (Chacrinha) 288
 Barbosa, Expedito 595
 Barbosa, Marcelo Bertini de Rezende 549
 Barbosa, Ruy 181
 Barbosa, Waldir Aguiar 597
 Barros, Abílio Leite de 348, 626
 Barros, Adhemar Pereira de 320, 321
 Barros, Eudoro de 245
 Barros, João Alberto Lins de 230, 348,
 Barros, Luzita Moraes 404
 Baruque, Evelyn 425
 Basilio, Ana Rosa Klabin 281
 Basilio, Antonio Klabin 281
 Basilio, Daniela Klabin 281, 436, 438, 509, 637
 Basilio, Francisco Klabin 281
 Basilio, João Augusto 281, 436, 556
 Bates, Ademar 500
 Batista, Bonifácio (barão de Monte Carmelo) 200, 202, 213
 Baumeister, Willi 242

- Bebel (ver Klabin, Maria Izabel Catão)
 Becker, Alfredo Ernesto 444
 Beethoven 434
 Bekin, José Eduardo 575
 Belém, Fafá de 416
 Belo, Antonio José 595
 Benevento, Liliane 425
 Benevides, Cezar 349, 355, 356
 Ben-Gurion, David 134, 136
 Benoit 159
 Berezowsky, David 127
 Bernardes Filho, Arthur 405,
 Bernardes, Arthur da Silva (presidente da
 República) 91, 157
 Berndt, Ralf 596
 Bicalho, Francisco de Paula 160
 Bilac, Olavo 181
 Biondo, Ramon 594
 Bisol, Reni Paulino 596
 Bobbio, Norberto 112, 431
 Bodogosky, Rodrigo 596
 Bodstein, Arthur 121, 595
 Boenish 242, 288
 Boesch, J. E. 241
 Bonina, dona 233
 Borba, Telêmaco Augusto Enéas M. 297
 Borges, Homero 147
 Borges, Izabel Ribeiro 385
 Borges, Marcelo Veloso 382, 493, 497
 Borges, Wando Pereira 594
 Borkowski, João 595
 Bosco, João 416
 Botticelli 410
 Braga, João Antonio Gomes 526, 533, 552, 595
 Braga, Ney Amínthas de Barros 296, 335
 Brahms 434
 Branco, José Virgílio Castelo 596
 Brandão, Leonardo O'Reilly 594
 Breda, Marcos Sabedotti 596
 Bresciani, Tatiana 509
 Breves, Luís 596
 Brito, Ivan Nazareno de 146
 Bronnert, Reynaldo 207
 Brügge, Walther 597
 Brum, Dener Amaral 595
 Bruno, Márcio 283, 299, 337, 388, 416, 418,
 475, 546, 547, 553, 554, 555, 556, 557
 Buck, Catarina 636
 Bueno, Cunha 405
 Bueno, José Maria Ferraz Penteadó 392
 Bueno, Luiz Pontes 350
 Bueno, Rubens 557
 Bueno, Sales Roberto de Souza 596
 Bugga, Bjarne 350
 Bülow, Carl Adolph von 152, 391
 Burrows, Raymond 313
 Cacildo 122
 Café Filho, João 320, 339
 Caiado de Castro (general) 325
 Caiubi, Abelardo 261
 Calazans (padre) 405
 Caldeira, Jorge 313, 316, 625, 629
 Calmon, João 405
 Câmara, José Sette 382
 Camargo, Iberê 188
 Camargo, Ruth M. (esposa de Luiz Alberto
 Leifert) 635
 Campos, Deoclecio Redig de 381,
 Campos, May Lara 404
 Campos, Roberto de Oliveira 325, 328, 329,
 343, 381, 382, 625, 626
 Camus, Albert 397
 Canela, Adriano 551
 Canhisares, Arthur 452, 455, 474, 505, 541,
 549, 551, 552, 575, 594, 595
 Cardoso, Cristovam Araújo 595
 Cardoso, Fernando Henrique 355, 357, 448,
 449, 597
 Cardoso, Ruth 355
 Carneiro, Aurora Sousa 595
 Carneiro, Dilur Araújo 595
 Carneiro, Nehemias 596
 Caruso, Adriana 530
 Caruso, Martha (ver Piva, Martha Caruso)
 Carvalho Filho, Alberto Monteiro de 231
 Carvalho, Alberto Monteiro de 231, 232, 261
 Carvalho, Aracy Moebius de 166
 Carvalho, Arthur 210, 233, 241, 261
 Carvalho, Beth 416
 Carvalho, Carlos José de Vasconcelos 385, 509
 Carvalho, Débora Klabin Vasconcelos 385, 509
 Carvalho, Joaquim Monteiro de 350
 Carvalho, Luis Eduardo Pereira de 509
 Carvalho, Maria Angela Cibella de (ver Klabin
 Maria Angela Cibella de Carvalho)
 Carvalho, Natan Klabin 385
 Carvalho, Olavo Egdio Monteiro de 423, 435,
 549
 Carvalho, Paola M. N. de 551, 555
 Carvalho, Paulo Gomes de 596
 Carvalho, Rubens Coutinho 596
 Carvalho, Sergio Alberto Monteiro de 541

- Castello Branco, Humberto de Alencar 406
 Castro, Jahir de 595
 Castro, Nenete 404
 Castro, Sidney de 596
 Cavalcanti Filho, José Bezerra 595
 Cavalieri, Miguel Guilherme 596
 Cedroni, Jean Pierre 551, 555
 Cely (ver McNaughton, Cely de Arruda Mello)
 Cersósimo, Odilon 596
 Cestaro, Francisco 495
 Chagall, Marc 242, 446
 Chagas Freitas, Antonio de Pádua 384, 404
 Chaplin, Charlie 134
 Charles (príncipe de Gales) 357, 358
 Chateaubriand, Assis 210, 215, 219, 221, 222,
 223, 225, 226, 227, 228, 237, 253, 264,
 265, 285, 296, 315, 316, 371, 405, 598,
 601, 623-626
 Chateaubriand, Gilberto 404
 Chaves, Maurício Lafer 636
 Chaves, Mauro 636
 Chaves, Tatiana Lafer 636
 Cherkassky, Dora 509
 Cherkassky, Hessel Horácio 122, 123, 124,
 147, 491, 595, 621
 Cherkassky, Leon Jacob 66, 637
 Chirine, Fatma Sherifa Ismail Hussein 380
 Christie, Aghata 434
 Chudzy, João Carlos 595
 Chui, Rafael 543
 Codato, José Roberto 551
 Coelho, Ivonete 575
 Coghetto Filho, Antonio 595
 Coimbra, Otávio 404, 485
 Cole, Nat King 296
 Colete, Vitorio 254
 Comparato, Fábio Konder 119
 Conceição, Mauro 411, 596, 627
 Conceição, Teodoro Alves da 597
 Cony, Carlos Heitor 25, 28, 44, 76, 83, 91,
 101, 218, 221, 258, 321, 347, 372, 379,
 594, 598, 619, 620, 622, 623, 626
 Coraiola, Ricardo 596
 Coralola, dona 458
 Cordeiro, Luiz 596
 Corneille 457
 Correia, Reinaldo Antonio 596
 Cortivo, Fabiana R. Dall 595
 Costa, Adroaldo Mesquita da 379
 Costa, Aristides 233
 Costa, Jair 147
 Costa, Lúcio 115
 Costa, Paulo de Freitas 445
 Coutinho, Leonardo da Silva 596
 Couto, Elza Sampaio do 594
 Couto, Juliano Costa 194, 441, 449
 Couto, Marisa Costa 594
 Couto, Ronaldo Costa 1, 13-15, 449, 598,
 625, 636
 Covas, Mário 191
 Crawshaw Jr., Peter G. 363
 Crocci, Ana Carolina 551
 Cruz Neto, José Pereira da 596
 Cruz, Luiz Rogero 596
 Cruz, Norma Alves da 596
 Cruz, Oswaldo Gonçalves 43
 Crystal, Jenny 25, 635
 Cunha, Delza Pares 636
 Cunha, Gervásio 595
 Cunha, H. Pereira da 364, 626
 Cunha, Rosa Maria 540
 Cunha, Tiago Ferreira da 308, 350
 Curi, Alexandre 575
 Curti 493
 Cury, Luciano Brasil Medeiros 117, 509
 Cury, Vera 509
 Custódio, Wanderley 597
 Cytrynowicz, Roney 619, 620, 621,
 Czuprowski 242, 248
 D'Ávila, João Pires 595
 Dalí, Salvador 296, 446
 Dalmasi, Douglas 551, 595
 Dantas, Garibaldi 328
 Dantas, João 169
 Dantas, José Bento Ribeiro 350
 Davidson, Oscar 296
 Dean, Warren 44, 51, 223, 598
 Deganucci, Flávio 452
 Demonte, André 594
 Demonte, Etienne 307
 Demonte, Rodrigo 594
 Denis, André 400
 Devisate, Antônio 152, 391
 Di Cavalcanti 188, 189, 217, 446
 Diana (princesa de Gales) 357, 358, 360
 Dines, Israel 404
 Diniz, Lauro José 594
 Dittert, Ademar 594
 Doctors, Marcio 431, 433, 434, 628
 Dornelles, Hélio 338
 Dornelles, Mozart 420
 Dos Passos, John 296, 397-400, 599, 627

- Drummond, João Baptista 485
 Duarte, Thiago R. A. 353
 Durand, M. 165
 Dutra, Eurico Gaspar 266, 267, 268
 Dutra, Roberto Augusto 494, 495, 594, 596, 629,
 Ehlert, A. 218, 595
 Einstein, Albert 133, 134, 135, 159, 296
 Elbas, Elias 49
 Elkana, Moissi (ver Klabin,
 Maurício Freeman)
 Ellis Netto, Alfredo 348, 350
 Ellis, Olga 356
 Escobar, Haroldo 272
 Eshkol, Levi 137
 Eucken 190
 Facão, Maneco (ver Ribas, Manoel)
 Faigenboim, Guilherme 78
 Falbel, Nachman 521, 594,
 Falcão, João Mendonça 405
 Faldini, Cathy 509
 Faldini, Esther 387
 Faldini, Marco 509
 Faldini, Milton 636
 Faldini, Mirella 509
 Faldini, Monica 509
 Faldini, Nelson 387, 636
 Faldini, Roberto 120, 509, 636
 Faria, Norival Gonçalves de 596
 Faria, Paulo 596
 Farias, Euclides 350
 Faulkner, William 397
 Fausto, Boris 319, 625
 Feffer, Leon 405, 476
 Feldmann, Fábio José 386, 594, 627
 Felice, Joviano 596
 Fenerich, André Galvão 185, 453,
 Fenerich, Carlos Henrique 185
 Fenerich, Marcelo Galvão 185, 509
 Fernandes, Hellé Vellozo 199, 200, 216, 257,
 293, 304, 330, 595, 599, 623, 624, 625
 Fernandes, Hugo 595
 Fernandes, Paulo Rios 596
 Ferrari, Gilmar Azevedo 595
 Ferreira, Carlos Eduardo Moreira 392
 Ferreira, João 595
 Ferreira, José dos Santos 596
 Figueiredo, João Baptista de Oliveira 335,
 336, 487
 Figueiredo, Rosemburg de 596
 Fillipak, Sergio Adão 596
 Fischbein, Leslie 596
 Fittipaldi, Hernani Hilário 594
 Fitzgerald, Scott 7
 Fleury, Sérgio 460
 Fonseca, Deodoro da 43
 Fonseca, Fernando Henrique da 594
 Fonseca, José 596
 Fontana, F. Fernando 203, 594, 599, 624
 Fontoura, Mario 288
 Fortunato, Gregório 265, 332
 Fox, Emmet 102
 Franco, Afonso Arinos de Melo 384
 Franco, Manoel da Silva 279
 Franco, Maria Rita Martins 596
 Freire, Glória Maria 165
 Freire, Glorinha de Frontin Moniz 164
 Freire, Ismael Moniz 164
 Freitas, Antonio de Pádua Chagas 384, 404
 Freitas, Homero 350, 404
 Froelich, Ernest 240, 241, 261
 Frontin Moniz Freire, Glorinha 164
 Frontin, André Gustavo Paulo de 157, 165
 Furtado, Celso Monteiro 383, 599, 627
 Galat, Wlodimir 242, 288
 Galiano Júnior, Aldo 189
 Galvão Filho, Paulo Sergio Coutinho 129, 185,
 351, 415, 417-19, 423, 448, 449, 509, 514,
 537, 540, 541, 549, 553, 564, 571, 635
 Galvão, Felipe Maldonado 185
 Galvão, Graziela Lafer 113, 184, 185, 187,
 188, 189, 351, 374, 387, 390, 395, 405,
 409, 414, 421, 423, 449, 450, 509, 517,
 549, 551, 594, 621, 623, 626, 628, 635
 Galvão, Guilherme Maldonado 185, 509, 551
 Galvão, Maria Eugenia Lafer 185, 417, 509,
 519, 551, 594, 569, 628, 630, 635
 Galvão, Maria Vitória R. Maldonado 185, 509
 Galvão, Paulo Sergio Coutinho (pai) 185, 351,
 405, 423, 626, 635
 Galvão, Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho
 (ver Galvão Filho, Paulo Sergio Coutinho)
 Galvão, Rosa 453
 Galvão, Rosa Maria 596
 Galvêas, Ernane 252, 329, 439, 442, 594, 624,
 625,
 Gandelmann, Moysés 127
 Gandhi, Mahatma 293
 Garcez, Lucas Nogueira 327
 Gardel, Carlos 149
 Garotinho, Anthony 513
 Gaulle, Charles de 192

- Gleich, Edgar 206
 Goethe 118, 457
 Gogh, Vincent van 446,
 Golebiowski, Maurice 242, 248
 Gomensoro, Tancredo 404, 485
 Gomes, Benedito Rodrigues 595
 Gomes, Ciro 512
 Gomes, Eduardo 266
 Gomes, Eurípedes da Silva 595
 Gonçalves, Silvina 288, 634
 Gonetecki, Pedro 596
 Gordon, Aarão 127
 Gordon, Fanny (ver Klabin, Fanny Gordon)
 Gordon, Horácio 211
 Gordon, Jaime 259
 Gortt, Iolanda 595
 Goulart, João Belchior Marques 334, 335
 Greiber, Elizabeth Loeb 78, 599, 619, 620,
 621, 622, 629
 Grin, I. 127
 Grumbach, Estelle 157
 Grumbach, Lazar 90, 472
 Gudín, Eugênio 321, 322, 323, 600
 Guedes, Neiva 354
 Gugliotti, Eduardo 595
 Guignard, Alberto da Veiga 217
 Guimarães, Ciro 595
 Guimarães, Nelson Silveira 217
 Guimarães, Sérgio F. Monteiro de Carvalho
 549, 571
 Guimarães, Ulysses da Silveira 327, 405, 406,
 625, 627
 Guinle de Paula Machado (família) 584
 Guterres, Antônio 357
 Haas, Alberto 160, 164
 Haas, Alphonse 160
 Haas, Arthur Dieudonné 157, 160, 161
 Haas, Daniel 157
 Haas, Edmundo 160, 161, 164, 387
 Haas, Emmanuel 164
 Haas, George 160, 164, 387
 Haas, Isidore 160
 Haas, Luis Felipe 164, 387
 Haas, Luiz 160, 164,
 Haas, Marx 160
 Haas, Nathalia 164, 387
 Haas, Rose (ver Klabin, Rose Haas)
 Haas, Vera 164
 Haberfeld, Mario (filho) 354
 Haberfeld, Mario 286
 Harris, Amina 357, 359
 Harry (ver Wales, Harry of)
 Havelange, João 296
 Hemingway, Ernest 7
 Hering, Bruno 583
 Hering, Hermann 583
 Herkenhoff, Paulo 434, 597
 Herman, Clara 637
 Hertz, Jeanne 387
 Hesse, Henrique Hermann 595
 Hilia 269
 Hirschberg, Alfred 128, 190
 Hitler, Adolf 32, 62, 232, 244, 255, 257
 Holanda, Sérgio Buarque de 38, 619
 Horta, Ana Maria 634
 Hrub 242, 288
 Hubner, Alexandre 631
 Husserl 190
 Hypnos 124
 Iarochinski, Ulisses 245
 Iglésias, Francisco 170, 267, 600, 622
 Ikeda, Akihiro 594
 Imam, Julia 77, 635
 Inácio, Antonio Pereira 313
 Jafet, Ricardo 324, 325, 327, 330
 Jaguaribe, Hélio 404, 434
 James, Henry 430
 Jenschke, Mário Parmegiani 596
 Jesek, Stanislav 242, 288
 Jesus Cristo 381
 João XXIII 186
 Joaquim (líder sindical) 192-193
 Jochen Bonisch, Hans 595
 Joffre, José M. 596
 Johansson, Loana Aparecida da Silva 596
 Jordan, Esther 595
 Jordan, Henry Isaac 490, 595
 Jorge, Zildo 433
 José, Hudson 575
 Juer, George 312, 313
 Junior, Carlos Massa Ratinho (ver Ratinho
 Junior, Carlos Massa)
 Kadischewitz, Betty 387
 Kadischewitz, Clara 384, 637
 Kadischewitz, Feiga Zlata Lafer 26, 62, 73,
 151, 158, 637
 Kadischewitz, Flora 387
 Kadischewitz, Henrique 65, 637
 Kadischewitz, Israel Heim (pai de Wolff
 Klabin) 62, 637
 Kadischewitz, Lazar 65, 211, 637
 Kadischewitz, Samuel 65, 637

- Kadischewitz, Sara Luisa 65, 637
 Kaled, Pedro 263
 Kanbour Zaccaria, Carime 193, 620, 622-628
 Karmann, Goswin 286
 Kaskurewicz 242
 Kathe (parente de Bertha Osband Klabin) 66
 Katz (marido de Basye Mina Lafer) 637
 Kaufmann, Arthur 127, 130
 Kaufmann, I. 127
 Kennedy, Edward F. (Ted) 384
 Kennedy, John F. 384
 Kennedy, Robert F. (Bob) 384
 Keynes, John Maynard 329
 Kissim, Isaac 250
 Kissinger, Henry 433
 Klabin Lafer, Nessel 23, 29, 56, 59, 62, 64, 70, 71, 74, 139, 141, 181, 182, 387, 636
 Klabin Lorch, Luiza 45, 60, 61, 71, 79, 84, 90, 103, 104, 109, 115, 116, 118, 119, 634
 Klabin Lucato, Aya 33, 357
 Klabin Rapaport, Eva Cecília (ver Klabin, Eva)
 Klabin Segall, Eugenia (ver Klabin Segall, Jenny)
 Klabin Segall, Jenny 60, 61, 84, 88, 109, 110, 111, 116, 118, 119, 429, 430, 444, 456-459, 461, 462, 463, 464, 589, 634
 Klabin Tkacz, Amanda 33, 357, 438, 440, 441, 450, 549, 551, 555, 637
 Klabin Tkacz, Emma 33, 357
 Klabin Tkacz, Max 33, 357
 Klabin Warchavchik, Mina 24, 29, 37, 41, 42, 44, 50, 51, 59, 60, 61, 63, 70, 71, 76, 79, 83, 84, 87, 88, 90, 109, 115, 116, 118, 119, 128, 387, 596, 619, 620, 634
 Klabin, Alberto 385, 449, 509, 516, 541, 549, 551, 555, 571, 594, 629, 637
 Klabin, Ana Meireles Reis 281, 436, 442
 Klabin, Anna (filha de Luiz Klabin) 77, 78, 635
 Klabin, Antonia 385
 Klabin, Aracy Augusta Leme (segunda esposa de Samuel Klabin) 143, 144, 331, 509, 635
 Klabin, Armando 63, 158, 159, 164, 245, 256, 277, 278-286, 307, 308, 323, 324, 342, 350, 351, 352, 358, 369, 370, 378, 387, 389, 390, 395, 421, 422, 423, 429, 436-439, 448, 449, 485, 493, 495, 496, 497, 508, 509, 510, 517, 518, 520, 534, 541, 545, 548, 549, 551, 552, 554, 557, 566, 571, 579, 594, 625, 626, 628, 629, 630, 631, 637
 Klabin, Beatriz Linhares 386, 551, 555
 Klabin, Bebel (ver também Klabin, Maria Izabel Catão)
 Klabin, Beki Alfasso 288, 634
 Klabin, Benjamim Gouvea Vieira 281
 Klabin, Benjamim (filho de Luiz Klabin) 77, 387, 634
 Klabin, Bernardo (filho de Armando Klabin) 278, 279, 280, 281, 358, 436, 438, 440, 442, 509, 551, 556, 637
 Klabin, Bertha Osband 59, 60, 61, 66, 71, 84, 85, 87, 102, 104, 109, 116, 119, 129, 634
 Klabin, Camilla de Carvalho 83, 509
 Klabin, Catarina Ribeiro 385
 Klabin, Chaia Sarah (Sarinha, filha de Luiz Klabin) 78, 79, 636
 Klabin, Chaia Sarah Papert 23, 24, 29, 35, 59, 71, 79, 634
 Klabin, Clara Rodrigues 385, 509
 Klabin, Cláudio Roberto 288, 634
 Klabin, Dan 386, 541, 551, 555, 637
 Klabin, Daniel Miguel 26, 28, 33, 62, 63, 65, 109, 117, 119, 135, 137, 158, 159, 160, 164, 165, 199, 223, 239, 240, 260, 280-284, 307, 323, 352, 357, 358, 359, 361, 363, 365, 370, 371, 378, 387, 389, 390, 395, 404, 410, 421, 423, 432, 433, 436, 439, 441, 450, 492, 493, 509, 510, 517, 518, 526, 534, 549, 551, 555, 562, 571, 576, 594, 619-622, 624-629, 637
 Klabin, Daniela (ver Basilio, Daniela Klabin)
 Klabin, Daniella Sarahyba Fernandes 281, 436, 439
 Klabin, David 33, 281, 357, 359, 360, 438, 441, 509, 541, 551, 555, 594, 626, 637
 Klabin, Diogo de Carvalho 83
 Klabin, Ema Gordon 29, 76, 78, 103, 115, 129, 130, 152, 187, 201, 209, 211, 212, 220, 289-292, 322, 348, 377, 378, 387, 390, 395, 404, 409-411, 429-433, 443-447, 589, 595, 597, 598, 600, 620, 621, 623, 625, 628, 635
 Klabin, Emmanuel (Maneco) 60, 61, 84, 90, 102, 109, 117-119, 634
 Klabin, Esther (filha de Luiz Klabin) 77, 78, 635
 Klabin, Esther (filha de Salomão Klabin) 177, 220, 292, 373, 390, 395, 413, 423, 634
 Klabin, Eva 187, 211, 212, 220, 289, 291, 377, 387, 395, 404, 409, 410, 429-435, 443-446, 589, 597, 601, 626, 628, 635
 Klabin, Fanny 387

- Klabin, Fanny Gordon 289, 635
 Klabin, Felipe Gouvea Vieira 281
 Klabin, Fernando Tonon 602
 Klabin, Gabriel 386, 509, 551, 555, 637
 Klabin, Gabriela Sarahyba 281
 Klabin, George Mark 143, 206, 634
 Klabin, Gertrude Gleich (primeira esposa de Samuel Klabin) 143, 634
 Klabin, Helena Meireles Reis (filha de Bernardo Klabin) 281
 Klabin, Hessel 14, 17, 23, 29, 56, 71, 72, 76, 84, 89, 102, 109, 110, 115, 127, 129, 130, 139, 140, 151, 152, 204, 211, 212, 215, 219, 226, 241, 259, 289, 290, 311, 377, 409, 471, 472, 482, 635
 Klabin, Horácio 31, 216, 218, 220, 253, 264, 276, 277, 286-288, 292-297, 387, 390, 397-400, 414, 595, 625, 634
 Klabin, Israel 63, 98, 120, 135, 139, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 177, 190, 231, 235, 239, 240, 244, 254, 255, 280, 283, 292, 293, 307, 317, 329, 334, 335, 352, 356, 357, 362-364, 366, 369, 377-382, 384-386, 388-390, 395, 404, 409, 411-413, 420-421, 423, 433-435, 437, 440, 442, 488, 493, 509, 510, 517, 521, 549, 551, 552, 557, 589, 592, 594, 600, 620, 622-628, 631 637
 Klabin, Jenny (ver Segall, Jenny Klabin)
 Klabin, Jonas Calmon 385
 Klabin, José (filho de Armando Klabin) 278, 280, 281, 282, 358, 436, 438, 440, 509, 501, 509, 551, 516, 637
 Klabin, Lea 387
 Klabin, Lea Manela 385, 388, 440, 509, 551, 555, 637
 Klabin, Leon 23-25, 27, 29, 31, 35, 59, 62, 63, 71, 73, 78, 634
 Klabin, Leonardo 385, 509, 541, 551, 555, 637
 Klabin, Luba Segall 32, 78, 120, 129, 143, 288, 292, 387, 634
 Klabin, Lucas Gouvea Vieira 281, 438, 440
 Klabin, Luiz 23, 29, 56, 71, 76, 77, 78, 79, 387, 619, 635
 Klabin, Luiza Meireles Reis (filha de Bernardo Klabin) 281
 Klabin, Manoel 385
 Klabin, Maria (filha de Israel Klabin) 385, 637
 Klabin, Maria Angela Cibella de Carvalho (esposa de Roberto Klabin) 83, 355, 451, 509
 Klabin, Maria Antonia Gouvea Vieira 281, 438, 440
 Klabin, Maria Carolina Gouvea Vieira 281, 436, 440
 Klabin, Maria Izabel Catão (ver também Klabin, Bebel) 33, 240, 357, 358, 359, 361, 365, 436, 509, 551, 555, 594, 637
 Klabin, Maria Rita M. Rodrigues 385
 Klabin, Maurício (filho de Israel Klabin) 385, 637
 Klabin, Maurício Freeman 14, 17, 18, 24, 27, 29-33, 35-39, 42-45, 49-52, 55-57, 59-63, 66, 69-76, 78-80, 84, 87-90, 101-107, 109-111, 114-119, 127, 129, 135, 139, 140, 149, 181, 226, 445, 456, 457, 471, 482, 484, 588, 598, 619-621, 628, 631 634
 Klabin, Max (filho de Luiz Klabin) 77, 387, 635
 Klabin, Mina (filha de Luiz Klabin) 77, 635
 Klabin, Mina Gordon (filha de Hessel Klabin) 211, 212, 220, 290, 635
 Klabin, Mônica (ver Sapienza, Mônica Klabin)
 Klabin, Noé Calmon 385
 Klabin, Paulo Eduardo 288, 634
 Klabin, Rafael 509
 Klabin, Rafaella Sarahyba 281
 Klabin, Raphael de Carvalho 81
 Klabin, Roberto Luiz Leme 32, 83, 101, 105, 144, 205, 335, 352-355, 362, 366, 379, 414, 423, 426, 449, 451, 549, 594, 596, 619, 620, 628, 635
 Klabin, Rosa Maria Lisboa 280, 281, 404, 436, 438, 509, 551, 637
 Klabin, Rose (filha de Daniel Miguel Klabin) 33, 357, 359, 551, 637
 Klabin, Rose Haas 135, 141, 150, 157-165, 178, 183, 210, 235, 261, 331, 333, 338, 371, 378, 387, 637
 Klabin, Salomão 14, 17, 23, 29, 31, 32, 56, 71, 72, 74, 76, 78, 83, 84, 88, 89, 102, 109, 110, 127-129, 139, 140, 143, 151, 152, 177, 181, 204-206, 211, 212, 215, 216, 218, 219, 226, 241, 259, 288, 292, 311, 415, 471, 472, 482, 619, 634
 Klabin, Samuel 32, 83, 101, 129, 143-146, 151, 152, 204-207, 210, 212, 215, 216, 218-220, 226, 240, 241, 250, 253, 259, 261, 286, 288, 292, 304, 317, 322, 331-336, 350-352, 377, 378, 387, 395, 409, 411-414, 488, 490, 634-635
 Klabin, Sarah Linhares 386

- Klabin, Stela (filha de Israel Klabin) 385, 509, 637
- Klabin, Simone 594
- Klabin, Stephanie de Carvalho 83, 509
- Klabin, Wolff Kadischewitz 26, 33, 62-65, 73, 90, 95-98, 118, 121, 128, 134, 135, 137, 139, 141-143, 146-151, 157, 159-162, 164, 165, 170, 173, 175-177, 181, 183, 197, 198, 203, 206, 210-213, 215, 216, 219, 220, 223, 224, 226-230, 232-235, 240, 241, 243, 253, 257, 258, 259, 261, 264, 267, 271, 272, 275, 277, 292, 307, 311, 312, 314, 317, 320-323, 328, 330, 331, 333, 338-339, 347, 348, 350, 369-374, 378, 379, 387, 389, 395, 403, 472, 509, 551, 598, 602, 619-624, 6926, 627, 636
- Klabin, Wolff (filho de Armando Klabin) 278, 279, 280, 281, 435, 436, 437, 438, 439, 509, 541, 551, 637
- Klabin, Yasmin Calmon 385, 509, 555
- Klaus, Werner Friedmann 597
- Klee, Paul 446
- Koch, Zig 300
- Kocinski, Stanislaw 248
- Kohout, Rodolf 242, 248, 288
- Kohring, Bernardo 289
- Kool, Kees 242, 288
- Kopilevich, Regina 33
- Krajcberg, Frans 188, 242-244
- Kubitschek de Oliveira, Juscelino 6, 13, 161, 162, 213, 296, 328, 339, 342-343, 370, 372, 382-383, 406, 433, 598, 599, 600, 568
- Kulakauskas, Jonas (Paraná, João do) 145, 242, 595, 622,
- Kulcheski, Pedro 596
- Lacerda, Carlos Frederico Werneck de 319, 338
- Lafer, A. Jacob 63, 111, 112, 116, 118, 119-124, 129, 151, 193, 211, 212, 253, 259, 261, 313, 335, 387, 390, 395, 412, 414, 415, 488, 492, 621, 636
- Lafer, Abraham Jacob (marido de Sylvia Lafer) 26, 70, 636
- Lafer, Basye Mina 635
- Lafer, Betty 78-79, 112, 113, 123, 124, 129, 290, 387, 509, 636
- Lafer, Celso 1, 12, 30, 62, 64, 70, 71, 73, 75, 79, 96, 97, 106, 111, 112-114, 119, 121, 124, 140, 142, 143, 161, 184, 185, 186, 190, 192, 194, 243, 244, 252, 290, 326, 335, 338, 372, 387, 393, 411, 423, 430, 432, 447, 448, 449, 451, 456, 457, 458, 462, 470, 488, 492, 496, 509, 510, 517, 519, 541, 543, 549, 551, 557, 563, 571, 574, 594, 595, 600, 620-629, 636
- Lafer, Eliezer 602, 619, 623
- Lafer, Esther (mulher de Nelson Faldini) 387, 636
- Lafer, Horácio 59, 64, 73, 97, 98, 113, 116, 127, 128, 135, 139, 141, 148, 149, 151-153, 161, 162, 164, 175, 181, 182, 183, 187, 189, 190, 192, 204, 206, 211, 214, 215, 220, 223, 224, 226-228, 247, 248, 253, 256, 258, 259, 261, 271, 273, 274, 275, 292, 312-314, 320, 321-322, 324-331, 334, 342, 343, 351, 372-373, 374, 378, 387, 390, 391, 392, 394, 395, 403-405, 409, 420, 492, 599, 600, 620, 622, 623, 625, 636
- Lafer, Inês Mindlin 112, 509, 636
- Lafer, Jacob Klabin 59, 64, 117, 123, 127, 128, 139, 141, 151, 182, 190, 211, 212, 216, 217, 220, 227, 241, 253, 259, 261, 274, 292, 313, 331, 387, 390, 395, 404, 405, 409, 411, 413, 423, 636
- Lafer, Jenny (filha de Selman Lafer) 59, 70, 73, 387, 636
- Lafer, Manuel Mindlin 30, 112, 594, 619, 636
- Lafer, Maria Luiza Salles (Mimi) 183, 186, 187, 188, 261, 330, 387, 403, 404, 405, 636
- Lafer, Marina 113, 119, 124, 450, 451, 454, 551, 636
- Lafer, Mary de Camargo Neves 112, 452, 509, 636
- Lafer, Max 59, 62, 70, 73, 636
- Lafer, Miguel (filho de Jacob Klabin Lafer) 184, 217, 240, 335, 336, 368, 387, 390, 395, 409, 421, 423, 509, 517, 527, 636
- Lafer, Miguel (fundador) 14, 17, 56, 59, 62, 64, 65, 70, 71, 74, 76, 84, 89, 102, 109, 110, 127, 128, 139, 140, 181, 471, 472, 482, 636
- Lafer, Mildred Friedman 217, 218, 261, 387, 404, 636
- Lafer, Nessel (ver Klabin Lafer, Nessel)
- Lafer, Samuel (marido de Jenny Crystal) 25, 635
- Lafer, Selman 26, 59, 70, 71, 636
- Lafer, Sylvia (mulher de Abraham Jacob Lafer) 636
- Lafer, Tiago de Camargo Neves 112, 509, 636
- Lafer, Vera 65, 117, 118, 143, 184, 186, 216, 244, 387, 390, 395, 403, 404, 409, 421, 423, 424, 425, 509, 517, 539, 541, 549, 554, 557, 571, 594, 620, 621, 623, 627, 628, 630, 636

- Lafer, Viviane 636
 Lamarão, Sergio Tadeu de Niemeyer 25, 28, 44, 76, 83, 91, 218, 258, 321, 347, 594, 598, 619, 620, 622, 623
 Lampião (Virgulino Ferreira da Silva) 497
 Lampreia, Luiz Felipe 363, 364, 594
 Landau, Alfred 387, 634
 Landau, Esther Klabin (ver Klabin, Esther)
 Leães, Luiz Gastão Barros 422
 Leal, Michel Santos Roque 594
 Lebre Netto, Joaquim 350
 Léger, Fernand 242
 Leifert, Anna Klabin (ver Klabin, Anna)
 Leifert, Beila 78, 634
 Leifert, Gilberto Carlos 24, 56, 77, 78, 449, 594, 619, 620, 635
 Leifert, Luiz Alberto 635
 Leifert, Maria Helena 449
 Leifert, Maurício 635
 Leifert, Salomão (marido de Anna Klabin Leifert) 78, 635
 Leifert, Waldemar 77, 635
 Leifert, Zeldá 635
 Leissner, Carlos 400
 Leite, Maria Rosa 596
 Leivas, Edgar 118, 122, 147, 173, 257, 259, 404, 595,
 Lemos, Caio 279
 Lemr, Peter 242, 596
 Lengruher, Fábio 404
 Lênin (Vladimir Ilyitch Uliánov) 23, 96
 Leon, A. 242
 Leonzo, Nanci 355, 356, 597, 600, 626, 628
 Lepek, José Dinarte 595
 Lerner, David 405
 Levine, Esther Klabin (ver Klabin, Esther)
 Levine, Harry Jack 177, 211, 311, 312, 373, 387, 404, 634
 Levine, Lília Klabin 184, 373, 374, 390, 395, 415-417, 421, 423, 451, 454, 509, 517, 527, 549, 551, 554, 594, 626, 628, 634
 Levine, Ruth 387
 Levy, Ruth 594
 Lichtenstein, Hugo 60
 Liebmann, Mathilde 160
 Lima Jr., Wilberto 597
 Lima, Antonio Carlos Nascimento 595
 Lima, Francisco Negrão de 160
 Lima, Gilvan Cavalcanti de 595
 Lima, J. Gomes Pereira 90, 472
 Lima, Jorge de 389
 Lima, José Granzoto 596
 Lima, José Vicente Faria 405
 Lima, Odilon Leonardo de 596
 Lima, Saulo Sergio Chermont de 594
 Lima, Sousa (ministro) 327, 330, 331
 Lincoln, Abraham 163, 549
 Linhares, José 266
 Lins, Ivan 416
 Lirmann, Antonio Wilson 146
 Lobato, José Bento Monteiro 265
 Lobl, Alfred Claudio 236, 242, 278, 335, 390, 403, 423, 486-488, 509, 595, 624, 627, 629
 Lobo, Haroldo 319
 Lodi, João Bosco 106, 583, 594, 601, 621
 Loló, *seu* 237
 Lopes, Filinto 181
 Lorch, Francisco 79, 103, 115, 119, 634
 Lorch, João Pedro 115, 116, 119 634
 Lorch, Ludwig 115, 116, 119, 634
 Lorch, Luiza Klabin (ver Klabin Lorch, Luiza)
 Lorch, Mauro Koogan 70, 118, 594, 602, 619, 620, 621,
 Lorch, Regina (Gina) L. 115, 119, 634
 Lorch, Vera Lafer (ver Lafer, Vera)
 Lorch, Vera Lafer 635
 Lorch, Walter 115, 116, 117, 118, 119, 404, 636
 Lott, Henrique D. Teixeira 339
 Lottenberg, Claudio 129
 Lowett, Rose Udelovich 77, 635
 Lowther-Pinkerton, Jamie 357, 359
 Lucas, Fábio 113, 594, 621
 Lula da Silva, Luiz Inácio 335, 336, 513, 515, 515, 522, 527, 528, 600,
 Lundgren (família) 584
 Mabe, Manabu 217
 Machadinho (ver Ribeiro, Antonio Machado)
 Machado, Cristiano 320
 Madei, Yolanda Stephani 597
 Maffei, José 433
 Magal, Sidney 416
 Magalhães, Carolina Piva Coelho de 184, 509
 Magalhães, Célio Coelho de 184, 455, 509, 541, 551
 Magalhães, Regina Piva Coelho de 184, 191, 509, 551, 635
 Magalhães, Rodrigo Piva Coelho de 184, 509
 Magalhães, S. 256
 Magritte, René 446
 Maha-min (cacique) 199
 Mainard, João Gregório 595
 Malinosk, Wilson 597

- Malraux, André 192, 397
 Malta, Edgard de Toledo 63
 Maneco (ver Klabin, Emmanuel)
 Manning, Catherine 357
 Manning, David 360
 Manzoni, Jean 246
 Marassá, Horácio 118, 601, 621
 Marcolla, Euclides 595
 Marcondes Júnior, Herculano 595
 Marcovitch, Jacques 31, 45, 65, 507, 594,
 601, 612, 620, 622, 625, 629,
 Markle, Meghan 361
 Maria Bonita 497
 Mario, Zé 389
 Markman, Rafael 405
 Marques, Murillo 200
 Martin, Jules 55
 Martin Junior, Jules 55, 56
 Martins, José de Souza 61, 445, 449, 588,
 619, 628, 631
 Marx, Roberto Burle 88, 432, 445
 Más, Daniel 315
 Mascarenhas, Antonio Candido 527, 583
 Mascarenhas, Bernardo 527
 Mascarenhas, Caetano 527
 Matarazzo Júnior, Francisco (conde
 Chiquinho) 153, 314, 315
 Matarazzo, Angelo Andrea 594
 Matarazzo, Francesco (conde) 45, 152, 153,
 182, 314, 391, 584
 Matisse, Henri 446
 Matogrosso, Ney 416
 Mauá, barão de 253
 Maugué, Jean 290
 Maye, Carlos Alberto 595
 Mazzilli, Ranieri 405
 Mazzini, Iracema 595
 McNaughton, Cely de Arruda Mello 430,
 McNaughton, John Ferençz 430
 Medeiros, Fábio Fernandes 452, 571
 Meieris, Frikas 26
 Meir, Golda 136
 Meira, Lucio 325
 Meirelles, Plácido 153, 391
 Melchert, Antonio 83, 482
 Melchert, Carlos 83, 482
 Melgar, Carlos Enrique Gibaja 566
 Melin, Samuel 362
 Mello, Joaquim Pedro Monteiro de Carvalho
 Collor de 541, 549, 571
 Mellonari, Romulo 596
 Melo, Valdir Montarroyos 597
 Mendel (parente de Bertha Osmand Klabin) 66
 Mendes, Frederico Blank 254
 Mendes, Murilo 389
 Mendes, Octávio 90, 472
 Mendes, Paulo Rubens 594
 Mendez, Pedro Lamas 596
 Mendonça, Aristides Teixeira de 595
 Mendonça, Benito Furtado 245
 Mendonça, João Teixeira de 121, 621
 Menescal, Roberto 416
 Meneses, Ulpiano Bezerra de 431
 Menezes, Dario Telles de 584
 Menezes, Ito Pinto 350
 Menisk, Armando 595
 Mercer, Anastácia K. 595
 Merlin, Eraldo Sul Brasil 595
 Merlin, Maíse Sickta de Araújo 594
 Mesquita (família) 583
 Mezza, Alberto C. 90
 Michelucci, Gabriella 452, 551
 Michielin, Luiz Péricles Muniz 392
 Michnum, Betty Pilnik (ver Lafer, Betty)
 Mikui, Vivian do Valle Souza Leão 549
 Mindlin, Betty 112, 636
 Mindlin, José 446
 Miranda, João de 350
 Miró, Joan 446
 Miró Neto, Joaquim 192, 193, 194, 419, 421,
 422, 426, 449, 453, 541, 551, 594, 623,
 628,
 Molière 457
 Molin, Angel F. Gonzales 595
 Molina, Manuel J. G. 596
 Monte Carmelo, barão de (ver Batista,
 Bonifácio) 200
 Montenegro, Fernanda 460
 Montenegro, Marcelo Augusto Thomé 385
 Montenegro, Sofia Klabin 385
 Moraes, Antônio Ermírio de 313, 598, 601
 Moraes, José Ermírio de 152, 313, 314,
 391, 489, 602
 Moraes, Visconde de 176, 178
 Morais, Fernando 222
 Morais, Juvenal Rodrigues de 405
 Moreira, Amaru 595
 Moreira, Manoel Francisco 596
 Moses, Herbert 275
 Motorzinho 277
 Moulatlet, Gabriel 184
 Moulatlet, Silvana 184

- Moya, Vera Lúcia de Lima 597
 Mozart 434
 Mudri, Jorge Luís 595
 Nascimento, João Manoel do 595
 Nascimento, Nilton 596
 Natrop 190
 Nebel, Olga 129
 Nery, Ismael 188
 Neto, Joaquim Miró (ver Miró Neto, Joaquim)
 Neves, Mariana de Almeida (irmã de Tancredo
 Neves) 420
 Neves, Mary de Camargo (ver Lafer, Mary de
 Camargo Neves)
 Neves, Tancredo de Almeida 6, 328, 337,
 420, 598, 601, 602, 626,
 Nhô Bide (ver Souza, Alcebíades
 Marques de)
 Nicolau I (czar) 165
 Nicolau II (czar) 23
 Niel, Oscar 256
 Niemeyer, Oscar 115
 Nogueira, Carlos Eduardo 594
 Nogueira, Júlio 575
 Noronha, Luís Vicente Bretas 596
 Noronha, Luiz 496
 Noschese, Raphael de Sousa 405
 Novais, Benvindo 308
 Nunes, Jorge 594
 Nunes, Márcio 575
 Nunes, Maria Aparecida 596
 Oliveira, Edmir Cordeiro de (Tutinha) 217
 Oliveira, Eduardo Sabino de 312, 313
 Oliveira, Elieze Mathias de 144, 145, 334,
 335, 595
 Oliveira, Elisete 551
 Oliveira, Jesuino Almeida de 595
 Oliveira, Manoel Lopes de 83
 Oliveira, Mariza 385
 Oliveira, Numa de 312, 313, 314
 Oliveira, Sadi Carlos de 541, 546, 551, 552
 Oliveira, Vera Lúcia Timoteo de 597
 Olivieri, Dino 415
 Olívio, José Renato 596
 Orléans e Bragança, príncipe João Maria
 de 380
 Ortigara, Norberto 575
 Osband, Bertha (ver Klabin, Bertha Osband)
 Osband, Emmanuel 59, 66
 Osband, Philippe 62, 87
 Overbeck 242, 288
 Pacelli, Eugenio (ver Pio XII)
 Pacheco, Maria Elisabeth Toledo 596
 Pacheco, Paulo 596
 Pacheco, Rondon 492
 Padovani, René 596
 Paiva, Lúcio Porciani 596
 Paiva, Uilson 597, 570
 Pancetti, José 217
 Paraná, João do (ver Kulakauskas, Jonas)
 Paranhos, Diná 387
 Paranhos, Ernesto 387
 Paranhos, Lina 385, 404, 637
 Pati, Francisco (pai) 117, 636
 Pati, Francisco Lafer 117, 509, 636
 Pati, Luca Fontoura 117
 Pati, Renata Fontoura 117
 Patricio, Rui Manuel de Medeiros D'Espiney
 423, 549
 Pauka, Felipe 595
 Paulinelli, Alysson 251, 594, 624
 Paulo VI 186
 Pedreira, Fernando 254
 Pedro II, 43, 380
 Pedroso, Valdilau Martins 597
 Peixeiro dos Santos, Luiz Fernando 594, 630
 Peixoto, Verena 184
 Pelé (Edson Arantes do Nascimento) 296
 Penna, João Camilo 329, 594, 625
 Pereira, Flávia Borges 519, 594, 600, 620, 621,
 622, 623, 625, 628, 629, 630
 Pereira, José Mario (ver Mario, Zé).
 Pereira, Juarez 596
 Pereira, Paulo Roberto Silvério 349
 Peres, Célio 595
 Peres, Paulo Sergio 596
 Peres, Shimon 433
 Perez, Martins 269, 270
 Peroti, Ronildo Paulo 596
 Pessoa, Fernando 7, 213
 Pessoa, João 169
 Petro Júnior, Armando Di 595
 Petterle, Paulo Roberto 495, 517, 541, 594, 629
 Picasso, Pablo 446
 Pidgeon, Walter 295, 296
 Piess, duque de 247
 Pini, Heloísa Maria 184, 509
 Pinkowski, Márcio Luís 596
 Pinto, Jaime Bastian 404
 Pinto, João Batista de Paula 595
 Pinto, Marino 319
 Pinto, Paula 237
 Pio XII, 380

- Pitt, Mark Hyde 596
- Piva, Antonio Caruso 184, 453, 454
- Piva, Eduardo Lafer 184, 191, 450, 453, 454, 541, 549, 551, 556, 635
- Piva, Gabriel 453, 509
- Piva, Horácio Lafer 69, 184, 190, 313, 390, 391, 392, 393, 423, 426, 448, 467, 473, 474, 517, 540, 549, 563, 571, 575, 594, 620, 627, 628, 629, 630, 631, 635
- Piva, Maria Pini 184
- Piva, Martha Caruso 184, 450, 454, 551, 556
- Piva, Pedro Franco 69, 162, 163, 184, 185, 189, 190, 191, 193, 335, 404, 405, 409, 421, 423, 496, 509, 515, 526, 541, 543, 549, 587, 588, 594, 620, 622, 623, 631 635
- Piva, Sylvia Lafer 184, 185, 191, 192, 374, 387, 390, 395, 404, 405, 409, 449, 450, 451, 509, 635
- Piza, Sérgio L. T. 551
- Poe, Edgar Allan 286
- Poernbacher, Reinoldo 251, 423, 452, 470, 521, 541, 549, 594, 630
- Poltl, Arnold 595
- Ponter, Hubert 79
- Portinari, Candido 188, 189, 217
- Portugal, Norma 240
- Possi, Zizi 416
- Post, Frans 446
- Pou, Miguel Sampol 514, 522, 596
- Pozzani Jr., Orlando 596
- Prado, Fábio da Silva 315
- Prado, Martinho 39
- Prado, Nestor Taques do 596
- Prata, Manuel Osório 596
- Prestes, Júlio 169
- Prestes, Pedro Ferreira 596
- Probst, Roberto José 596
- Prochnik, Wit-Olaf 492
- Proust, Marcel 7, 13
- Quadrado, Francisco Maria 595
- Quigley, Howard B. 363
- Rabin, Yitzhak 137
- Racine 457
- Radlinski, Carlos 595
- Raffalovich, Isaac 133, 157
- Ramos, Hugo 216
- Ramos, Paulo Guilherme 596
- Ranucci, Bianca Oliveira 374
- Rapaport, Eva Cecília Klabin (ver Klabin, Eva)
- Rapaport, Paulo 291, 322, 348, 387, 432, 626 635
- Razzolini, Francisco Cesar 455, 529, 533, 534, 539, 541, 545, 546, 549, 551, 552, 554, 594, 557, 570, 575, 594, 595,
- Ratinho Junior, Carlos Massa 575
- Rebonato, Alcione Santos 594
- Rego, José Lins do 371
- Reis, Aarão Leal de Carvalho 160
- Renno, Monica 551
- Ribas, Manoel 97, 197, 198, 199, 202-204, 207, 211, 212, 214, 219, 223, 224, 231, 234, 237, 261-265, 268, 272, 332, 599, 624,
- Ribeiro, Antonio Machado (Machadinho) 200, 201
- Ribeiro, Evandro Carvalho 595
- Ribeiro, Fernando 595
- Ribeiro, Francisco de Paula Quintanilha 384
- Ribeiro, Renato 551
- Richa, Beto 545, 553
- Rickert 190
- Robbia, Luca della 410
- Roberto Carlos 417
- Robinson, John Moore Alec 366
- Rocha Neto, Bento Munhoz da 330, 331
- Rockefeller, David 296, 433
- Rodacki, Ivo Gregório 595
- Rodelheimer, J. 242
- Roder, Samuel 51, 79, 128
- Rodvalho, Antônio Proost 83
- Rodrigues, José Pio 596
- Rodrigues, Luiz Gonzaga 493, 495, 602, 629
- Rodrigues, Maria Helena Lopes 635
- Rodrigues, Nelson 586
- Roitman, Odete 460
- Romancini, Mario S. Klabin 509, 551
- Romano, Paulo Afonso 594
- Rondon (marechal), Candido Mariano 134
- Roosevelt, Theodore H. 254, 356, 364, 598
- Ros Filho, Luiz Carlos 594
- Rosa Marya 416
- Rosa, Carlos Rodrigues 595
- Rosa, João Guimarães 7, 102, 161, 165, 166, 221, 386, 627
- Rosário, Onistarda Maria do 200, 202
- Rosas, Clemente 595
- Ross, Guilherme 233
- Rotenberg, José 634
- Rotenberg, Sonia Klabin Warchavchik 76, 115, 117, 119, 387, 594, 602, 603, 619, 621, 623, 634
- Rotschild, barão Guy de 296

- Rubin, Nora Silva 596
 Rudge, Henrique 404
 Ruschi, Augusto 307
 Ruy, Daniel 453
 Ryman, Hasse 59, 70, 636
 Rys, Ladislau 242, 288, 331
 Sá, Calmon de (família) 584
 Sá, Geraldo 283, 284, 594,
 Sabongi Neto, Mário 189
 Sabongi, Cláudio 189
 Sabongi, Marcelo Barbosa 189
 Saint-Hilaire, Auguste de 201
 Salles, Walther Moreira 601
 Salles, Helena Klabin 386
 Salles, Henrique 183
 Salles, Manuel Ferraz de Campos
 (presidente) 184
 Salles, Maria Luiza (ver Lafer, Maria Luiza
 Salles)
 Salles, May 183
 Salles, Vicente Klabin 385
 Salles, Walter 243, 385
 Salo, Irjo 242
 Samarco, Maria da Conceição 594
 Sampaio, Armando Navarro 248
 Sampaio, Paulo Marcelo 594
 Santa Clara, Adhemar 594
 Santana, Camilo 565
 Santana, Claudivan José Dias de 595
 Santana, Ronaldo 596
 Santiago, Emílio 416
 Santos Jr., Dirceu Rodrigues dos 595
 Santos, Affonso Heliodoro dos 594
 Santos, Arthur 294
 Santos, Carlos Murilo Felício dos 594
 Santos, Déa Lúcia Pimenta F. dos 594
 Santos, Elymar 416
 Santos, Heli Meirelles dos 595
 Santos, Ida Ferreira dos 595
 Santos, Ivo Domingos dos 595
 Santos, José Augusto 147
 Santos, Lino dos 596
 Santos, Maria Gertrudes dos 201
 Santos, Nadir Farias dos 596
 Santos, Pablo Cadaval 575
 São Pedro 381
 Sapienza, Mônica Klabin 288, 634
 Sarah, Chaia (ver Klabin, Chaia Sarah Papert)
 Sardas, Marcos 596
 Sarmanho Vargas, Darcy 223
 Sartre, Jean-Paul 397
 Schalka, Luís 596
 Schechner, Leonardo 596
 Scheier, P. 274
 Schimidt, Norberto 596
 Schinagel, José Mathias 596
 Schmidt, Augusto Frederico (poeta) 165, 308,
 343, 371, 372, 373, 382, 386, 388, 389,
 626,
 Schmidt, Frederico Augusto (visconde de
 Schmidt) 165
 Schumpeter, Joseph Alois 52
 Schwartsman, Fábio 470, 478, 535, 536, 537,
 541, 546, 548, 5449, 551, 552, 553, 559,
 562, 594, 629, 630, 631
 Schwab, Klaus Martin 570
 Schwartz, Johnny 242, 492
 Schwartz, Jorge 464
 Schwartz, Ruth 596
 Schwarz, Roberto 461
 Schweizer, Jorge 366
 Secanechia, Almir 595
 Segall, Beatriz de Toledo 460, 464, 634
 Segall, Fabio Alexandrino 462, 634
 Segall, Felipe Alexandrino 462, 634
 Segall, Lasar 78, 107, 110, 116, 118, 119, 140,
 243, 288, 387, 429, 430, 444, 446, 456,
 457, 458, 459, 460, 461, 463, 464, 600,
 602, 628, , 562, 634
 Segall, Lúcia Arnaud 462, 634
 Segall, Mario Lasar 460, 463,
 Segall McDonnell, Bertha 462, 634
 Segall, Mauricio Klabin 119, 387, 430, 458,
 459, 460, 461, 464, 628, 634
 Segall Neto, Lasar 462, 634
 Segall, Oscar (filho de Oscar Klabin Segall)
 462, 634
 Segall, Oscar Klabin 78, 79, 104, 110, 111,
 119, 405, 430, 458, 464, 471, 634
 Segall, Paulo de Toledo 460
 Segall, Sergio 105, 460, 621,
 Segall, Sergio de Toledo (ver Segall, Sergio)
 Segawa, Hugo 200
 Seibel, Helio 423, 541, 549, 571
 Sekban, Dara 242
 Sen, Amartya 137
 Serra, José 191, 458, 513, 628
 Serra, Renato Grossi 281, 282, 307, 594
 Serraglio, Osmar 557
 Severino Luiz, Valdeci 597
 Shaw, Bernard 232
 Siegel, Esther 79

- Siegel, Miguel 79
 Silva Filho, Antenor da 595
 Silva, Antonio Divino da 595
 Silva, Augusto Rodrigues da 211
 Silva, Carlos José T. 595
 Silva, Claudio das Graças Vaz da 595
 Silva, Eliezer Batista da 539, 594
 Silva, José Argemiro da 595
 Silva, José Carlos Araújo da 595
 Silva, José Félix da 199, 200, 201, 202
 Silva, José Ferreira da 596
 Silva, José Vital da 596
 Silva, Julio Catinguera da 596
 Silva, Manoel da 596
 Silva, Manoel Garcia da 103
 Silva, Manoel Inácio do Canto e 200
 Silva, Maria Aparecida da 596
 Silva, Natanael Lopes da 596
 Silva, Pedro Rodrigues da 596
 Silva, Péricles Pacheco da 121, 286, 296, 596
 Silva, Sebastião Ivo da 596
 Silva, Sérgio 602
 Silva, Severino Lauro da 596
 Silva, Vander Pereira da 597
 Silveira, A. Azeredo da 387
 Silveira, May Paranhos da 387
 Simenon, Georges 434
 Simmel 190
 Simões, José 485
 Simões, Alessandra 628
 Simonsen, Mario Henrique 329, 626
 Simonsen, Roberto Cochrane 115, 152, 153, 391
 Sirhan, Sirhan Bishara 384
 Sladkoski 242, 248
 Sluzanowski 242, 248
 Sodré, Niomar Muniz 404
 Sodré, Roberto de Abreu 462
 Solak, Lúcio 596
 Solitrenik, Isaac 42
 Solnik, Alex 619, 620, 621
 Sousa Lima (ministro) 327, 330, 331
 Sousa, Antonio Coutinho de 595
 Souza, Everton da Costa 575
 Souza, José Carlos Madia de 449,
 Souza, Alcebíades Marques de (Nhô Bide)
 207, 214, 216, 233
 Souza, Antonio Candido de Mello e 112, 124,
 290, 386, 594
 Souza, Gilda de Mello e 447
 Souza, Lauro José de 145, 596, 622
 Souza, Paulo Firmo Pires de 596
 Souza, Washington Luís Pereira de
 (presidente) 150, 169, 170
 Souza, Wilson de 597
 Speltz, Raul Mário 250, 596
 Sporn, Ignácio 208, 233, 235, 236, 242,
 261, 270
 Sporn, Ruth 267, 596
 Spring Filho, Guilherme 595
 Staudacher, Max 254, 293, 400
 Stewart, James 296
 Street, Jorge 153, 391
 Stukart, Hebert Lowe 595
 Sundsted 261, 268, 269, 270
 Sverdlov, Yakov 23
 Tabacow, Isaac 127
 Tabacow, Nathan 60
 Tabacow, Olga 129
 Tabacow, Rachel 60
 Taranto, Francisco 211
 Tarr, Chris 357
 Teixeira (ver Mendonça, João Teixeira de)
 Teixeira, Cristiano Cardoso 437, 441, 450,
 452, 454, 455, 549, 551, 561, 562, 565,
 566, 574, 575, 594, 631
 Teixeira, Romeu do Nascimento 594
 Temer, Michel 335, 337, 552, 553, 554
 Teperman, José 127
 Teperman, Milly 392
 Teperman, Zalman 127
 Teruz, Orlando 217
 Thuronly, Bella 400
 Tiefenthaler, Peter 404
 Tintoretto 410
 Tkacz, Amanda Klabin (ver Klabin
 Tkacz, Amanda)
 Tkacz, Eduardo 33, 440, 551, 555, 556
 Tkacz, Emma Klabin 33, 357
 Tkacz, Max Klabin 33, 357
 Tobich, Augusto 261
 Tobich, Paulo André 596
 Tobich, Raimundo 596
 Toledo, Beatriz de (ver Segall, Beatriz)
 Toledo, Eduardo de 551
 Tolmasquim, Alfredo Tiomno 134
 Toquinho 416
 Torres, Ary Frederico 314
 Torres-Garcia, Joaquín 446
 Torres, João Paulo da Veiga 90
 Toth, Laszlo 381
 Totti, J. A. 551

- Trótski, Leon 96
 Tutinha (ver Oliveira, Edmir Cordeiro de)
 Tzirinowsky (rabino) 127
 Udelovich, Gussie 77
 Udelovich, Rose (ver Lowett, Rose Udelovich)
 Uliánov, Vladímír Ilyitch (ver Lénin) 23, 96
 Valenta 242, 288
 Valente, José 596
 Valentim, André 541, 550
 Valle, Marcos 416
 Varella, Drauzio 370
 Vargas Filho, Getúlio (Getulinho) 315
 Vargas, Alzira (Alzirinha) 315, 338
 Vargas, Darcy Sarmanho 178, 223
 Vargas, Getúlio Dornelles 95, 96, 147, 150, 154, 162, 169, 170, 177, 183, 197, 198, 202, 203, 213, 219, 221-224, 226-229, 230, 231, 232, 234, 237, 238, 247, 254, 255, 258, 260-266, 268, 269, 311, 314, 315, 316, 317, 319-334, 337, 338, 339, 341, 347, 348, 406, 420, 599, 602,
 Vasconcellos, barão de 159
 Vasconcelos Carvalho, Débora Klabin (ver Carvalho, Débora Klabin Vasconcelos)
 Vasconcelos, doutor (médico) 403
 Vauvenargues, Luc de Clapiers (marquês de) 253
 Veiga, A. Gabriel da 211
 Veloso Borges (família) 493
 Veloso Borges, Marcelo 382, 497
 Verillo, Josmar 509, 510, 511, 514, 596
 Vidal, Guilherme 404
 Vidigal, Gastão Eduardo Bueno 350, 351
 Vieira, Antônio (padre) 15, 406
 Vieira, Antonio Alberto Gouvea 438, 551
 Vieira, Isa Adern 595
 Vieira, Luiz Antonio Jordão 596
 Vieira, Luiz Augusto da Silva 224, 232-236, 245, 254, 256, 260, 261, 265, 272, 332
 Villares, Matheus Morgan 423, 549, 551
 Vinagreiro, Waldyr Rodini 597
 Viola, Paulinho da 416
 Vital, João Carlos 325
 Vitória (rainha) 36, 165
 Volpi, Alfredo 217
 Vytautas, o Grande 32
 Wailly, Werner 509
 Wainer, Moysés 128
 Wales, Harry of (príncipe) 357-361
 Warchavchik, Gregori Ilych 115, 116, 118, 119, 128, 387, 443, 463, 634
 Warchavchik, Mauris Ilia Klabin 32, 76, 79, 97, 114, 115, 119, 387, 471, 619, 620, 621, 634
 Warchavchik, Mina Klabin (ver Klabin Warchavchik, Mina)
 Washa 242, 288
 Weffort, Francisco 520, 594, 630
 Weinstein, Eugenia 127
 Weiszflog, Alfried 153, 391
 White, Andrew D. 27
 Wickbold, Gabriel Torres 385
 Wickbold, Gloria Klabin Carvalho 385
 Wieliczka, Zygmund 150, 242, 245, 247, 248, 250, 252
 Wiesel, Elie 137
 Wilda, Gerhard 635
 Willemsens, José 349, 350
 Willemsens, Otavio 349
 Willemsens, Paulo 349
 Willer, Vilém 242, 244, 288, 495, 496, 497
 William, príncipe 361
 Wilstroem, Leo 242
 Wisca 242
 Wolff, Egon 31, 127, 619, 621
 Wolff, Frieda 30, 127, 619, 621
 Wolff, Pierre 404
 Xavier, Angelina 374
 Xavier, Antonela 374
 Xavier, Cristina Klabin Martins 373, 634
 Xavier, Flavio Roberto Martins 634
 Xavier, Regina Klabin Martins 373, 451, 509, 551, 634
 Xavier, Roberto Klabin Martins 371, 423, 509, 541, 549, 571, 634
 Yochai, Shimon bar 20
 Zacchi, Sergio 140
 Zacharauskas, Yuri 597
 Zappert, Hilde 209, 235, 268
 Zappert, Karl 209, 233, 235, 236, 242, 245, 254, 259, 260, 261, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 331, 603,
 Zappert, Marianne 209, 235
 Zaremska, L. 242
 Zlatopolsky, Eugenia 127
 Zlatopolsky, J. 90
 Zucchi, José 89, 90

Notas explicativas e de identificação de fontes

- ¹ Todas as edições desses livros estão esgotadas.
- ² O depoimento de Mina, intitulado Moissi *Elkana de Poselva*, foi transcrito em janeiro de 1974 por sua filha Sonia K. W. Rotenberg. Ele consta do acervo do Centro de Documentação e Memória de Klabin, Jundiaí-SP.
- ³ Cony, Carlos Heitor e Lamarão, Sergio Tadeu de Niemeyer, em *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001, p. 34.
- ⁴ Klabin, Fernando, em *Pesquisa histórica e redação do Capítulo 1* da obra de Roney Cytrynowicz *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*. São Paulo: Narrativa Um, 2019, p.35.
- ⁵ Ver: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., pp. 21 e 50.
- ⁶ Idem, ibidem.
- ⁷ Judaísmo: o texto-base foi gentilmente elaborado para este livro por Manuel Mindlin Lafer em dezembro de 2016, em São Paulo.
- ⁸ Egon Wolff & Frieda Wolff: *Dicionário biográfico II: judeus no Brasil-século XIX*, p. 207.
- ⁹ Klabin, Horácio. *Autobiografia* (gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin), pp. 3 e 4.
- ¹⁰ Idem, pp. 1 e 6.
- ¹¹ Entrevista de Roberto Luiz Leme Klabin ao autor. São Paulo, 8 de maio de 2015.
- ¹² Entrevista de Mauris Ilia Klabin Warchavchik a Alex Solnik. Gazeta Russa, 1º de março de 2012.
- ¹³ Conforme Cony e Lamarão, op. cit., Salomão Klabin e Luiz Klabin, irmãos de Maurício, emigraram para os Estados Unidos e, já no final do século XIX, para o Brasil.
- ¹⁴ São Paulo, 28 de março de 2016. Do advogado Gilberto Carlos Leifert, sobrinho-bisneto de Maurício: “Eu trabalho na TV Globo, em São Paulo, e tenho a meu cargo a defesa da liberdade de expressão comercial, do direito de anunciar e atividades afins. Assim, sou particularmente encantado com a decisão do Maurício de incorporar Freeman a seu nome”.
- ¹⁵ Trecho de depoimento de Mina Klabin Warchavchik, op. cit., p. 2.
- ¹⁶ Sérgio Buarque de Holanda, “*Prefácio*”, in Lucy Maffei Hutter: *Imigração italiana em São Paulo: 1880-1889*. São Paulo: Instituto de Estudos Brasileiros, 1972, p. 7.
- ¹⁷ Mina Klabin Warchavchik, depoimento de 1966, op. cit., pp. 3 e 4.
- ¹⁸ Revista Exame nº 72, citada por Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 20.
- ¹⁹ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit. [relatório preparado para a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – Fapesp, aprovado em 1983]. São Paulo: Fapesp, 1983, pp. 19-20. Biblioteca do Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ²⁰ Os ashkenazim e os sepharadim apresentam diferenças em rituais e tradições, pronúncia do hebraico, dialetos. Ver: Freidenson, Marília e Becker, Gaby (orgs.): *Passagem para a América*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2003, p. 217.
- ²¹ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 41.
- ²² José de Souza Martins em *A vocação de Maurício F. Klabin: ensaio introdutório*, prefácio da obra de Roney Cytrynowicz *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*, op. cit., p. 23.
- ²³ Depoimento de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 16 de março de 2016. Ver, também, de Rotenberg, Sonia Klabin Warchavchik; Klabin, Fernando Tonon; Lorch, Mauro Koogan et alii: *Famílias Klabin & Lafer: registro genealógico dos descendentes de Eliezer Lafer e Leah*. São Paulo: 2003, pp. 5 e 8

- ²⁴ Wolff Klabin: *a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 52. Conforme depoimento de Israel Klabin ao autor, em 10 de janeiro de 2013, no Rio de Janeiro.
- ²⁵ Mina Klabin Warchavchik, depoimento de 1966, op. cit., pp. 6 e 7.
- ²⁶ Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 27 de janeiro de 2015.
- ²⁷ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 1º de setembro de 2016.
- ²⁸ Marcovitch, Jacques. *Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005, p. 201.
- ²⁹ Entrevista de Pedro Franco Piva ao autor. São Paulo, 9 de dezembro de 2014.
- ³⁰ Entrevista de Horácio Lafer Piva ao autor. Rio de Janeiro, 22 de julho de 2014
- ³¹ *Perfis Parlamentares nº 38*: Horácio Lafer. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988, p. 41.
- ³² Entrevista de Mauro Koogan ao autor. Rio de Janeiro, 1º de agosto de 2013.
- ³³ Conforme Celso Lafer, em *Perfis Parlamentares nº 38*: Horácio Lafer, op. cit., p. 39, Miguel Lafer integralizou sua parte “com mercadorias, tendo-lhe sido concedido pelo contrato social um prazo para completar o restante”.
- ³⁴ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 27.
- ³⁵ Wolff Klabin: *a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 20.
- ³⁶ Cópia do original do contrato social da KIC, de 1º de fevereiro de 1899, registrado na Junta Comercial do Estado de S.Paulo (Jucesp).
- ³⁷ Wolff Klabin: *a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 12.
- ³⁸ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 36.
- ³⁹ *Klabin: 100 Anos*, op. cit., p. 6.
- ⁴⁰ Wolff Klabin: *a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 54.
- ⁴¹ Depoimento de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992, p. 3
- ⁴² Entrevista de Gilberto Carlos Leifert ao autor. São Paulo, 28 de março de 2016.
- ⁴³ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 24.
- ⁴⁴ Idem, p. 42.
- ⁴⁵ Fonte: *Revista K* (semestral): São Paulo, 2009, pp. 33-35.
- ⁴⁶ Wolff Klabin: *a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 54.
- ⁴⁷ *A história da indústria de celulose e papel no Brasil*. São Paulo: Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel-ABTCP, 2004, p. 36.
- ⁴⁸ Em 1918, a tipografia Empresa Graphica Klabin sai da rua Brigadeiro Tobias e vai para área ao lado da CFP, na então chamada Ponte Grande Klabin. Produz bilhetes de trem, baralhos, papel couché.
- ⁴⁹ Celso Lafer no prefácio de: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 13.
- ⁵⁰ Celso Lafer, na apresentação de *Perfis Parlamentares nº 38*: Horácio Lafer, 1988, p. 48.
- ⁵¹ Entrevista de Mauris Ilia Klabin Warchavchik a Alex Solnik. Gazeta Russa, 1º de março de 2012.
- ⁵² Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ⁵³ Entrevista de Roberto Luiz Leme Klabin ao autor. São Paulo, 8 de maio de 2015.
- ⁵⁴ Fonte: Cony e Lamarão op. cit., pp. 66 e 67.
- ⁵⁵ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 32.
- ⁵⁶ Entrevista de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992, pp. 8, 10, 21 e 22.
- ⁵⁷ Correio Paulistano, edições de 24 e de 26 de outubro de 1923.
- ⁵⁸ Roberto Luiz Leme Klabin em *Gratidão a Maurício Klabin*, ensaio de introdução ao livro de Roney Cytrynowicz *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*, op. cit., p. 31.

- ⁵⁹ Sergio Segall em *Maurício Freeman Klabin, o emigrante*, ensaio introdutório do livro de Roney Cytrynowicz *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*, op. cit., pp. 29-30.
- ⁶⁰ Celso Lafer na *Apresentação* do livro de Roney Cytrynowicz *Maurício Klabin: empreendedor e pioneiro da indústria brasileira, da comunidade judaica e da família Klabin-Lafer*, op. cit., p. 15.
- ⁶¹ *Folha da Manhã*, São Paulo, 25 de julho de 1950.
- ⁶² Greiber, Elizabeth Loeb. A família Klabin, op. cit., pp. 51-53.
- ⁶³ Entrevista do professor João Bosco Lodi (1934-2002) ao autor. São Paulo, 19 de outubro de 2000.
- ⁶⁴ Depoimento de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 27 de janeiro de 2015.
- ⁶⁵ Greiber, Elizabeth Loeb. A família Klabin, op. cit., p. 34.
- ⁶⁶ Idem, pp. 34-35.
- ⁶⁷ Greiber, Elizabeth Loeb. A família Klabin, op. cit., p. 34.
- ⁶⁸ Idem.
- ⁶⁹ Entrevista de Celso Lafer ao autor. São Paulo, 18 de setembro de 2015.
- ⁷⁰ O professor Antonio Candido faleceu em 12 de maio de 2017, aos 98 anos, em São Paulo.
- ⁷¹ Depoimento de Fábio Lucas ao autor. São Paulo, 15 de setembro de 2016.
- ⁷² Entrevista de Graziela Lafer Galvão ao autor. São Paulo, 4 de maio de 2015.
- ⁷³ Entrevista de Mauris Ilia Klabin Warchavchik a Alex Solnik. Gazeta Russa, 1º de março de 2012.
- ⁷⁴ Depoimento de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992.
- ⁷⁵ Entrevista de Sonia Klabin Warchavchik Rotenberg ao autor. São Paulo, 6 de fevereiro de 2015.
- ⁷⁶ Idem.
- ⁷⁷ Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 15 de setembro de 2015.
- ⁷⁸ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 13 de outubro de 2015.
- ⁷⁹ Entrevista de Mauro Koogan ao autor. Rio de Janeiro, 1º de agosto de 2013.
- ⁸⁰ Depoimento de Edgar Leivas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- ⁸¹ Depoimento do engenheiro Horácio Marassá ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 17 de dezembro de 1991.
- ⁸² A. Jacob Lafer. São Paulo: Parábola Filmes, 2015.
- ⁸³ Idem.
- ⁸⁴ Ibidem.
- ⁸⁵ Entrevista de João Teixeira de Mendonça ao jornal *O Tibaqi*. Telêmaco Borba, junho de 1980.
- ⁸⁶ Retirado do Depoimento de Edgard Leivas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- ⁸⁷ Fonte: depoimento de Hessel Horácio Cherkassky ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 1º de julho de 1992.
- ⁸⁸ Fonte: A. Jacob Lafer. São Paulo: Parábola Filmes, 2015.
- ⁸⁹ Idem.
- ⁹⁰ A. Jacob Lafer. São Paulo: Parábola Filmes, 2015.
- ⁹¹ Egon Wolff & Frieda Wolff: *Dicionário biográfico II: judeus no Brasil - século XIX*, pp. 207-208.
- ⁹² Crônica Israelita n° 650, 1ª página. São Paulo, 16 de julho de 1965.
- ⁹³ Greiber, Elizabeth Loeb. A família Klabin, op. cit., p. 52.

- ⁹⁴ São Paulo, revista *Veja*, edição nº 2430, 17 de junho de 2015.
- ⁹⁵ Entrevista de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo: 20 de abril de 2016.
- ⁹⁶ Klabin, Israel. *A urgência do presente: biografia da crise ambiental*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ⁹⁷ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 78, nota 17.
- ⁹⁸ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ⁹⁹ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 36.
- ¹⁰⁰ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 17-18.
- ¹⁰¹ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 39.
- ¹⁰² Depoimento de Celso Lafer ao autor. São Paulo, 16 de novembro de 2015.
- ¹⁰³ Depoimento de Elieze Mathias de Oliveira ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Telêmaco Borba, 8 de outubro de 1991.
- ¹⁰⁴ Idem.
- ¹⁰⁵ Entrevista de Jonas Kulakauskas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 8 de abril de abril de 1991.
- ¹⁰⁶ Depoimento de Lauro José de Souza ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Telêmaco Borba, 10 de outubro de 1991.
- ¹⁰⁷ Coraiola, Antonio Miguel Sidor. *Capital do papel: a história do município de Telêmaco Borba*. Curitiba: A.M.S. Coraiola, 2003, pp. 83-84.
- ¹⁰⁸ Entrevista de Hessel Horácio Cherkassky a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 1º de julho de 1992.
- ¹⁰⁹ Depoimento de Edgar Leivas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- ¹¹⁰ Marcovitch, Jacques. *Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*, op. cit., p. 205.
- ¹¹¹ Cony e Lamarão, op. cit., p. 74.
- ¹¹² Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013.
- ¹¹³ Fonte principal: Cony e Lamarão, op. cit., pp. 82-90. As informações sobre o casamento foram obtidas de carta de Abraão Jacob Lafer, pai de Celso Lafer e primo de Wolff, a sua noiva Betty, datada de 10 de novembro de 1925.
- ¹¹⁴ Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 27 de janeiro de 2015.
- ¹¹⁵ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, de Klabin S.A.
- ¹¹⁶ Klabin, Israel. *Poemas transcendentais, poemas imanes, poemas...*, op. cit., pp. 112-113.
- ¹¹⁷ Celso Lafer, em *Perfis Parlamentares nº 38*: Horácio Lafer, op. cit., p. 48.
- ¹¹⁸ Entrevista de Pedro Franco Piva ao autor. São Paulo, 16 de dezembro de 2014.8
- ¹¹⁹ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ¹²⁰ Fontes: entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor, Rio de Janeiro, 4 de fevereiro de 2016, e texto do mesmo enviado ao autor em 10 de março de 2016.
- ¹²¹ Iglésias, Francisco. *Trajétoria política do Brasil: 1500-1964*. São Paulo: Schwarcz, pp. 232-233.
- ¹²² Depoimento de Edgar Leivas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- ¹²³ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 96.
- ¹²⁴ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.

- ¹²⁵ Fontes: Rotenberg, Sonia Klabin Warchavchik et alii: *Família Klabin & Lafer: registro genealógico dos descendentes de Eliezer Lafer e Leah*, pp. 46-47; e Cony, Carlos Heitor e Lamarão, Sérgio: Wolff Klabin: WK, op. cit., (apêndice: árvore genealógica).
- ¹²⁶ Celso Lafer, em *Perfis Parlamentares n° 38*: Horácio Lafer, op. cit., p. 96.
- ¹²⁷ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 13 de outubro de 2015.
- ¹²⁸ Celso Lafer, em *Perfis Parlamentares n° 38*: Horácio Lafer, op. cit., p. 94.
- ¹²⁹ Entrevista de Graziela Lafer Galvão ao autor. São Paulo, 4 de maio de 2015.
- ¹³⁰ Entrevista de Pedro Franco Piva ao autor. São Paulo, 16 de dezembro de 2014.
- ¹³¹ Crônica Israelita n° 650, 1ª página. São Paulo, 16 de julho de 1965.
- ¹³² Entrevista de Joaquim Miró Neto ao autor. São Paulo, 8 de agosto de 2015.
- ¹³³ Fernandes, Hellé Vellozo. Monte Alegre, cidade-papel. Curitiba: Símbolo S.A. Indústrias Gráficas, p. 29
- ¹³⁴ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 19-20.
- ¹³⁵ Cunha, Anacília Carneiro da. *O homem papel*. Curitiba, UFPR (tese de mestrado), 1982, p. 42. Do engenheiro Karl Zappert, no jornal *O Tibagi* de 1° de fevereiro de 1949: “Segundo uma sugestão de dona Ema, o rio das Mortandades recebeu o nome de rio Harmonia e o lugar da futura fábrica foi denominado Harmonia”.
- ¹³⁶ A respeito da velha Fazenda Monte Alegre, ver: Fernandes, Hellé Vellozo: *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., especialmente pp. 16-21.
- ¹³⁷ Campanili, Maura. *Caiman: uma história de conservação no Pantanal*. São Paulo: Ispis, 2014, p. 49.
- ¹³⁸ Centro de Documentação e Memória de Klabin. *Históricos Klabin S.A.*, 1ª Parte: Biografias.
- ¹³⁹ Fonte principal: jornal *Brasil Econômico* de 23 de maio de 2013.
- ¹⁴⁰ Zappert, Karl. “*História de Monte Alegre.*” Texto publicado no jornal *O Tibagi* de 1° de fevereiro de 1949
- ¹⁴¹ Depoimento de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992.
- ¹⁴² Chateaubriand, Assis. “*Um americano, o qual chegou um pouco tarde ao ventre deste mistério que é o Brasil*”, artigo publicado em 30 de julho de 1947.
- ¹⁴³ Diário de S. Paulo. São Paulo, 17 de novembro de 1934.
- ¹⁴⁴ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p. 47.
- ¹⁴⁵ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 13 de outubro de 2015.
- ¹⁴⁶ *O Estado de S.Paulo*. São Paulo, 19 de setembro de 2001.
- ¹⁴⁷ Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo: *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 53-54.
- ¹⁴⁸ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 122.
- ¹⁴⁹ Entrevista de Carlos Heitor Cony ao autor. Rio de Janeiro, 17 de outubro de 2012.
- ¹⁵⁰ Chateaubriand, Assis. “*O pequeno embaixador*”, artigo publicado em 8 de fevereiro de 1943.
- ¹⁵¹ Moraes, Fernando. *Chatô, o rei do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994, p. 428.
- ¹⁵² Dean, Warren, op. cit., pp. 229-230. Dean se baseou em texto de discurso do próprio Assis Chateaubriand, lido em banquete de homenagem aos Klabin, publicado em *A Província do Pará* de 10 de fevereiro de 1967.
- ¹⁵³ Chateaubriand, Assis. “*O pequeno embaixador*”, artigo publicado em 8 de fevereiro de 1943.
- ¹⁵⁴ Idem.
- ¹⁵⁵ Chateaubriand, Assis. “*Dever a cumprir*”, artigo publicado em 13 de fevereiro de 1960.
- ¹⁵⁶ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 128-29.
- ¹⁵⁷ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.

- ¹⁵⁸ Sobre essa viagem, ver: *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 56-73.
- ¹⁵⁹ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p.57.
- ¹⁶⁰ Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 85-86.
- ¹⁶¹ Entrevista de Alfred Claudio Lobl. São Paulo, dezembro de 2007. Fonte: Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ¹⁶² Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p.48.
- ¹⁶³ Chateaubriand, Assis. “*O demiurgo da barranca do Tibagi*”, artigo publicado em 17 de novembro de 1960.
- ¹⁶⁴ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ¹⁶⁵ Depoimento de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 15 de janeiro de 2016.
- ¹⁶⁶ Entrevista de Alfred Claudio Lobl. São Paulo, dezembro de 2007. Fonte: Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ¹⁶⁷ Zappert, Karl. “*História de Monte Alegre*.” Texto publicado no jornal *O Tibagi* de 22 de fevereiro de 1949.
- ¹⁶⁸ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p. 158.
- ¹⁶⁹ Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p. 162.
- ¹⁷⁰ Ver a respeito: *A história da indústria de papel e celulose no Brasil*. São Paulo: ABTCP, 2004, p. 49.
- ¹⁷¹ Entrevista de Alysson Paulinelli ao autor. Brasília, 5 de dezembro de 2012.
- ¹⁷² Entrevista de Ernane Galvêas ao autor. Rio de Janeiro, 19 de novembro de 2012.
- ¹⁷³ Celso Lafer em: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., pp. 15-16.
- ¹⁷⁴ Frase de Luc de Clapiers, marquês de Vauvenargues (1715-1747), em Reflexões e máximas.
- ¹⁷⁵ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ¹⁷⁶ Idem.
- ¹⁷⁷ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., especialmente pp. 64-68.
- ¹⁷⁸ Depoimento de Edgar Leivas ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 9 de maio de 1991.
- ¹⁷⁹ *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., pp. 135-36.
- ¹⁸⁰ Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 27 de janeiro de 2015.
- ¹⁸¹ Conforme Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 97-98. A partir de 1945, o IFOCS passou a chamar-se Departamento Nacional de Obras Contra a Seca (DNOCS).
- ¹⁸² Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 96-97.
- ¹⁸³ Baseado em Fontana, F. Fernando. *Desvendando Manoel Ribas: o homem, a obra, o mito*. Curitiba: Sesc-PR, 2015, p. 306.
- ¹⁸⁴ Klabin, Horácio. *Autobiografia* (gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin), p. 123.
- ¹⁸⁵ Iglésias, Francisco. *História Geral e do Brasil*, op. cit., p. 286.
- ¹⁸⁶ Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p. 130.
- ¹⁸⁷ Zappert, Karl. “*História de Monte Alegre*.” Texto publicado no jornal *O Tibagi* de 22 de fevereiro de 1949.
- ¹⁸⁸ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., p. 104.
- ¹⁸⁹ Idem, p. 105.
- ¹⁹⁰ Ibidem, pp. 104-106.
- ¹⁹¹ Zappert, Karl. “*História de Monte Alegre*.” Texto publicado no jornal *O Tibagi* de 22 de fevereiro de 1949.

- ¹⁹² *Diário Carioca* nº 5.730. Rio de Janeiro, 4 de março de 1947.
- ¹⁹³ Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 134-135.
- ¹⁹⁴ Idem, p. 116.
- ¹⁹⁵ Klabin, Horácio. *Autobiografia* (gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin), p. 118.
- ¹⁹⁶ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 4 de janeiro de 2016.
- ¹⁹⁷ Idem, 24 de junho de 2013.
- ¹⁹⁸ Entrevista de Daniel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 15 de janeiro de 2016.
- ¹⁹⁹ Entrevista de Geraldo Sá ao autor. Rio de Janeiro, 15 de janeiro de 2013.
- ²⁰⁰ Artigo de Assis Chateaubriand publicado no *Diário* de S. Paulo de 17 de novembro de 1960.
- ²⁰¹ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2015.
- ²⁰² Idem.
- ²⁰³ Klabin, Horácio. *Autobiografia* (gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin), pp. 52-53.
- ²⁰⁴ Depoimento de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 4 de maio de 1992.
- ²⁰⁵ Entrevista de Horácio Klabin ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Rio de Janeiro, 6 de outubro de 1993.
- ²⁰⁶ Klabin, Horácio. *Autobiografia* (gentilmente disponibilizada por Roberto Klabin), pp. 104-105.
- ²⁰⁷ Revista *O Papel*. São Paulo, fevereiro de 2009, matéria de capa.
- ²⁰⁸ Baseado em Fernandes, Hellé Vellozo. *Monte Alegre, cidade-papel*, op. cit., pp. 208-212.
- ²⁰⁹ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 14 de janeiro de 2016.
- ²¹⁰ Marcovitch, Jacques. *Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*, op. cit., p. 242.
- ²¹¹ Idem.
- ²¹² Caldeira, Jorge. *Votorantim: 90 anos*. São Paulo: Mameluco, 2007, p. 87.
- ²¹³ Couto, Ronaldo Costa. *Matarazzo: colosso brasileiro*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004, p. 312.
- ²¹⁴ Caldeira, Jorge. *Votorantim: 90 anos*. São Paulo, op. cit., p. 87.
- ²¹⁵ Chateaubriand, Assis. “*O demiurgo da barranca do Tibagy*”, artigo publicado em 17 de novembro de 1960.
- ²¹⁶ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ²¹⁷ Idem.
- ²¹⁸ Ver a respeito: Abreu, Marcelo de Paiva. “*A economia brasileira 1930-1964*” (texto para discussão). Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica, Departamento de Economia.
- ²¹⁹ Fausto, Boris. *História concisa do Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2001, p. 299.
- ²²⁰ Campos, Roberto de Oliveira. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994, p. 353.
- ²²¹ Fonte: discurso do deputado Ulysses Guimarães em 1º de julho de 1965, no Congresso Nacional.
- ²²² Campos, Roberto de Oliveira. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994, p. 206.
- ²²³ Entrevista de João Camilo Penna ao autor. Belo Horizonte, 5 de março de 2012. O professor Mario Henrique Simonsen (1935-1997) foi ministro da Fazenda do governo Geisel (1974-1979) e ministro do Planejamento no primeiro ano do governo Figueiredo (1979).
- ²²⁴ Entrevista de Ernane Galvêas ao autor. Rio de Janeiro, 19 de novembro de 2012.
- ²²⁵ Em 1988, a série Perfis Parlamentares, da Câmara dos Deputados, dedicou a Horácio Lafer o nº 38, com seleção de textos e introdução de Celso Lafer e apresentação de Ulysses Guimarães. *Horácio Lafer/Discursos parlamentares*. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988.

- ²²⁶ *Flamma* Jornal nº 109.
- ²²⁷ Depoimento de Elieze Mathias de Oliveira ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. Telêmaco Borba, 8 de outubro de 1991.
- ²²⁸ Delgado, Lucília de Almeida Neves & Silva, Vera Alice Cardoso. *Tancredo Neves: a trajetória de um liberal*. Petrópolis: Vozes; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1985, pp. 277-278.
- ²²⁹ Celso Lafer em: Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro, op. cit., p. 19.
- ²³⁰ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 24 de junho de 2013.
- ²³¹ Campos, Roberto de Oliveira. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994, p. 206.
- ²³² Fragmento de texto de Abílio Leite de Barros na orelha do livro *Miranda Estância*, op. cit. Ele é autor de *Gente pantaneira, crônicas de sua história*. Rio de Janeiro: Lacerda, 1998.
- ²³³ Carta de Paulo Rapaport à cunhada Eva Gordon Klabin. Rio de Janeiro, 22 de maio de 1951.
- ²³⁴ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 11 de janeiro de 2016.
- ²³⁵ Paulo Sergio Coutinho Galvão e Graziela Lafer separaram-se em 1976. Ele morreu em 11 de junho de 1998.
- ²³⁶ Entrevistas de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo, 30 de abril de 2015 e 20 de abril de 2016.
- ²³⁷ Na Certidão de Matrícula da Miranda Estância no Cartório do 1º Ofício de Miranda-MS consta área total de 248.933,0650 hectares.
- ²³⁸ Baseado em texto de Roberto Klabin, enviado ao autor em 19 de fevereiro de 2016.
- ²³⁹ Benevides, Cezar & Leonzo, Nanci. *Miranda Estância*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999, p. xiv.
- ²⁴⁰ Benevides, Cezar & Leonzo, Nanci, citados em Campanili, Maura. *Caiman: uma história de conservação no Pantanal*, op. cit., p. 52.
- ²⁴¹ *Miranda Estância*, op. cit., pp. 110-111.
- ²⁴² Entrevista de David Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 7 de dezembro de 2016.
- ²⁴³ Fonte da citação: G1 – O portal de notícias da Globo, Central Globo de Jornalismo, 7 de maio de 2019.
- ²⁴⁴ Depoimento de Daniel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 9 de setembro de 2019.
- ²⁴⁵ Klabin, Israel. *A urgência do presente: biografia da crise ambiental*, op. cit., pp. 3, 7 e 335.
- ²⁴⁶ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ²⁴⁷ Comandante H. Pereira da Cunha. *Viagens e caçadas em Mato Grosso, três semanas em companhia de T. H. Roosevelt*, pp. 96-97 (citado em *Miranda Estância*, op. cit., pp. 88-89). Zagaia é uma longa lança de madeira de lei com comprida e afiada ponta metálica.
- ²⁴⁸ Baseado em *Miranda Estância*, op. cit., p. 54.
- ²⁴⁹ *Miranda Estância*, op. cit., p. xi.
- ²⁵⁰ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 20 de fevereiro de 2015.
- ²⁵¹ Idem, 24 de junho de 2013.
- ²⁵² Artigo de Assis Chateaubriand publicado em *O Jornal*, Rio de Janeiro, março de 1957.
- ²⁵³ Celso Lafer em: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 22.
- ²⁵⁴ Augusto Frederico Schmidt: *Tentativa de um retrato: Wolff Klabin*. Rio de Janeiro, revista O Cruzeiro de 18 de maio de 1957.
- ²⁵⁵ Citado por Celso Lafer em: *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 23.
- ²⁵⁶ Entrevista de Carlos Heitor Cony ao autor. Rio de Janeiro, 17 de outubro de 2012.
- ²⁵⁷ Entrevista de Lília Klabin Levine ao autor. São Paulo, 2 de agosto de 2013. Roberto Klabin Martins Xavier foi eleito conselheiro efetivo da Klabin S.A. em 19 de março de 2015, tendo Lília Klabin Levine como suplente.

- ²⁵⁸ Klabin, Israel. *A urgência do presente: biografia da crise ambiental*, op. cit., p. 13.
- ²⁵⁹ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ²⁶⁰ Em *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 179.
- ²⁶¹ Entrevistas de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013 e 25 de fevereiro de 2016.
- ²⁶² Fontes: entrevistas de Celso Furtado ao autor, em 1º de fevereiro de 1995, e à TV Senado, em 2003.
- ²⁶³ O economista e historiador Celso Monteiro Furtado (1920-2004) nasceu em Campina Grande, Paraíba. Professor, pesquisador, escritor, homem do mundo, referência internacional em estudos do desenvolvimento e do subdesenvolvimento e do planejamento regional e geral. Homem público, ministro extraordinário do Planejamento no governo João Goulart, ministro da Cultura no governo Sarney, membro da Academia Brasileira de Letras. A Lei nº 3.692, que instituiu a Sudene, autarquia especial diretamente vinculada à presidência da República, foi sancionada por Kubitschek em 13 de dezembro de 1959 e publicada dois dias depois. Sediada em Recife, ela foi incumbida de planejar e coordenar os programas e projetos de desenvolvimento da região. Em *Wolff Klabin: a trajetória de um pioneiro*, op. cit., p. 179.
- ²⁶⁴ Entrevistas de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013 e 25 de fevereiro de 2016.
- ²⁶⁵ Idem.
- ²⁶⁶ Diálogo do autor com Antonio Candido de Mello e Souza. São Paulo, 10 de dezembro de 2012.
- ²⁶⁷ Entrevista de Fábio José Feldmann ao autor. São Paulo, 30 de junho de 2016.
- ²⁶⁸ Baseado em trecho de discurso de Israel Klabin em Ortigueira, Paraná, em 28 de junho de 2016.
- ²⁶⁹ Acervo de Israel Klabin, carta de João Guimarães Rosa a Israel Klabin. Paris, 17 de julho de 1949.
- ²⁷⁰ Acervo de Israel Klabin, carta de Carlos Drummond de Andrade a Israel Klabin. Rio de Janeiro, 16 de julho de 1950.
- ²⁷¹ Klabin, Israel, em *Poemas transcendentais, poemas imanentes, poemas...*, op. cit., p. 112.
- ²⁷² Entrevista de Alfred Claudio Lobl. São Paulo, dezembro de 2007. Fonte: Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ²⁷³ Fonte: artigo de Horácio Lafer Piva publicado na *Folha de S.Paulo* de 5 de setembro de 2004, p. 3.
- ²⁷⁴ Entrevista de Horácio Lafer Piva ao autor. São Paulo, 29 de fevereiro de 2016.
- ²⁷⁵ Dos Passos, John. *O Brasil desperta*. Rio de Janeiro, Record, 1964.
- ²⁷⁶ Idem, pp. 85-88.
- ²⁷⁷ Entrevista de Alfred Claudio Lobl. São Paulo, dezembro de 2007. Fonte: Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ²⁷⁸ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2016.
- ²⁷⁹ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 1º de setembro de 2016.
- ²⁸⁰ Fonte: discurso do deputado Ulysses Guimarães em 1º de julho de 1965, no Congresso Nacional.
- ²⁸¹ Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013. Participou Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- ²⁸² Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 21 de fevereiro de 2013.
- ²⁸³ Entrevista de Mauro Conceição ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 26 de outubro de 1990.

- 284 Entrevista de Celso Lafer ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 23 de janeiro de 2012.
- 285 Entrevistas de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de janeiro de 2013 e 25 de fevereiro de 2016. Participou da primeira Carime Kanbour Zaccaria, da Klabin S.A.
- 286 Depoimento de Roberto Luiz Leme Klabin ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 27 de janeiro de 1998.
- 287 Entrevista de Graziela Lafer Galvão ao autor. São Paulo, 4 de maio de 2015.
- 288 Entrevista de Lília Klabin Levine ao autor. São Paulo, 2 de agosto de 2013.
- 289 Veja São Paulo, edição de 28 de novembro de 2014.
- 290 Entrevista de Maria Eugenia Lafer Galvão ao autor. São Paulo, 24 de agosto de 2016.
- 291 Depoimento de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho para este livro. São Paulo, 15 de agosto de 2019.
- 292 Entrevista de Joaquim Miró Neto ao autor. São Paulo, 10 de dezembro de 2014.
- 293 Entrevista de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2016.
- 294 Idem.
- 295 Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 24 de junho de 2013.
- 296 Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 13 de outubro de 2015.
- 297 Entrevista de Joaquim Miró Neto ao autor. São Paulo, 10 de dezembro de 2014.
- 298 Entrevista de Horácio Lafer Piva ao autor. São Paulo, 23 de julho de 2015.
- 299 Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 21 de fevereiro de 2013.
- 300 Doctors, Marcio, no prefácio de *A coleção Eva Klabin*, op. cit., p. 13.
- 301 Fonte: *A coleção Eva Klabin* (de Luciano Migliaccio). Rio de Janeiro: Kapa Editorial, 2007, p. 5.
- 302 Idem, p. 19.
- 303 Trecho de entrevista de Ema Gordon Klabin a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin, em 4 de maio de 1992, São Paulo.
- 304 Lafer, Celso. *Lasar Segall: múltiplos olhares*, op. cit., p. 160.
- 305 José de Souza Martins, *A vocação de Maurício F. Klabin: ensaio introdutório*, op. cit., p. 23.
- 306 Idem, pp. 23-24.
- 307 Costa, Paulo de Freitas, em *A coleção Ema Klabin*, op. cit., p. 24.
- 308 Lago, Pedro Corrêa do, in *A coleção Ema Klabin*. Rio de Janeiro, Fundação Cultural Ema Gordon Klabin, 2017, pp. 177-178.
- 309 Costa, Paulo de Freitas, op. cit., p. 27.
- 310 Fonte: entrevista do pesquisador, crítico e curador Max Perlingeiro a Alessandra Simões, em *Arte & Crítica* n° 37, de março de 2016.
- 311 Lafer, Celso. *Lasar Segall: múltiplos olhares*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2015, p. 181.
- 312 Serra, José. *Cinquenta anos esta noite*. Rio de Janeiro: Record, 2014, p. 147.
- 313 Lafer, Celso. *Lasar Segall: múltiplos olhares*, op. cit., p. 184.
- 314 Fonte: entrevista do pesquisador, crítico e curador Max Perlingeiro, op. cit.
- 315 Montenegro, Fernanda. *Prólogo, ato, epílogo: memórias*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019, p. 192-93.
- 316 Schwarz, Roberto. *As contradições de Maurício Segall*. Folha de S. Paulo de 2 de agosto de 2017.
- 317 Schwarz, Roberto. *As contradições de Maurício Segall*, op. cit.
- 318 Lafer, Celso. *Lasar Segall: múltiplos olhares*, op. cit., p. 173.
- 319 Ibidem, p. 159.
- 320 *Folha de S. Paulo* de 19 de novembro de 1997.

- ³²¹ Fonte: *site* do Museu Lasar Segall.
- ³²² Fonte: vídeo de palestra de Jorge Schwartz para estudantes em visita ao Museu Lasar Segall, em 2009.
- ³²³ Fonte: Klabin S.A.: Relatório de Sustentabilidade / 2018.
- ³²⁴ Idem.
- ³²⁵ Greiber, Elizabeth Loeb. *A família Klabin*, op. cit., p. 27.
- ³²⁶ Idem, p. 26.
- ³²⁷ Caldeira, Jorge. *Júlio Mesquita e seu tempo*. São Paulo: Mameluco, 2015, pp. 164-165.
- ³²⁸ Entrevista de Horácio Lafer Piva à Folha de S.Paulo. São Paulo, 25 de setembro de 2006.
- ³²⁹ Entrevista de Fábio Schvartsman ao autor. São Paulo, 30 de julho de 2015.
- ³³⁰ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 16 de janeiro de 2016. Armando recebeu uma dezena de títulos de cidadania honorária de municípios fluminenses e mineiros em reconhecimento à atuação da empresa.
- ³³¹ Entrevista de Alfred Claudio Lobl. São Paulo, dezembro de 2007. Fonte: Centro de Documentação e Memória de Klabin.
- ³³² Idem.
- ³³³ Entrevista de Hessel Horácio Cherkassky a Flávia Borges Pereira, do Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 1º de julho de 1992.
- ³³⁴ Entrevista de Roberto Augusto Dutra ao autor. Santa Rita-PB, 14 de janeiro de 2016.
- ³³⁵ Rodrigues, Luiz Gonzaga. *Cosibra: um fio entre dois mundos*. Rio de Janeiro, Cosibra, 2011, p. 9.
- ³³⁶ Entrevista de Roberto Augusto Dutra ao autor. Santa Rita-PB, 14 de janeiro de 2016.
- ³³⁷ Entrevista de Paulo Roberto Petterle ao autor. Rio de Janeiro, 13 janeiro de 2016.
- ³³⁸ No final de 1973, ocaso do governo Médici (1969-1974), emergiu a primeira crise mundial do petróleo, produto que o Brasil importava em larga escala. Os preços internacionais explodiram. Mudança dramática para a economia brasileira. É o início do fim do chamado “milagre econômico”. Chegam tempos difíceis. Mas ainda havia muitos projetos públicos e privados em curso no país, inclusive na área de celulose. Empossado em março de 1974, o governo Geisel (1974-1979), opta por política de desenvolvimento não recessiva. A Klabin segue investindo forte.
- ³³⁹ Entrevista de Arthur Canhisares ao autor. São Paulo, 28 de setembro de 2015.
- ³⁴⁰ Fonte: *Valor Econômico* de 17 de maio de 2011. Sobre o livro: Marcovitch, Jacques. *Pioneiros & empreendedores*. São Paulo, Edusp, 2005.
- ³⁴¹ Fonte: *Klabin: 100 Anos*. São Paulo: Klabin S.A., dezembro de 1999, pp. 29 e 32.
- ³⁴² *IstoÉ Dinheiro* nº 230. São Paulo, 23 de janeiro de 2002, pp. 66-67.
- ³⁴³ *Exame*. São Paulo, 24 de abril de 2002.
- ³⁴⁴ *IstoÉ Dinheiro* nº 230. São Paulo, 23 de janeiro de 2002, p. 67.
- ³⁴⁵ Entrevista de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo, 30 de abril de 2015
- ³⁴⁶ Entrevista de Alberto Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 10 de agosto de 2015.
- ³⁴⁷ Depoimento de Celso Lafer ao autor. São Paulo, 21 de fevereiro de 2016.
- ³⁴⁸ Entrevistas de Horácio Lafer Piva ao autor. São Paulo, 23 de julho de 2015 e 29 de fevereiro de 2016.
- ³⁴⁹ Entrevistas de Paulo Roberto Petterle ao autor. Rio de Janeiro, 10 de agosto de 2015 e 12 de janeiro de 2016.
- ³⁵⁰ Entrevista de Daniel Miguel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 27 de outubro de 2014.
- ³⁵¹ Entrevista de Celso Lafer ao Centro de Documentação e Memória de Klabin. São Paulo, 23 de janeiro de 2012.

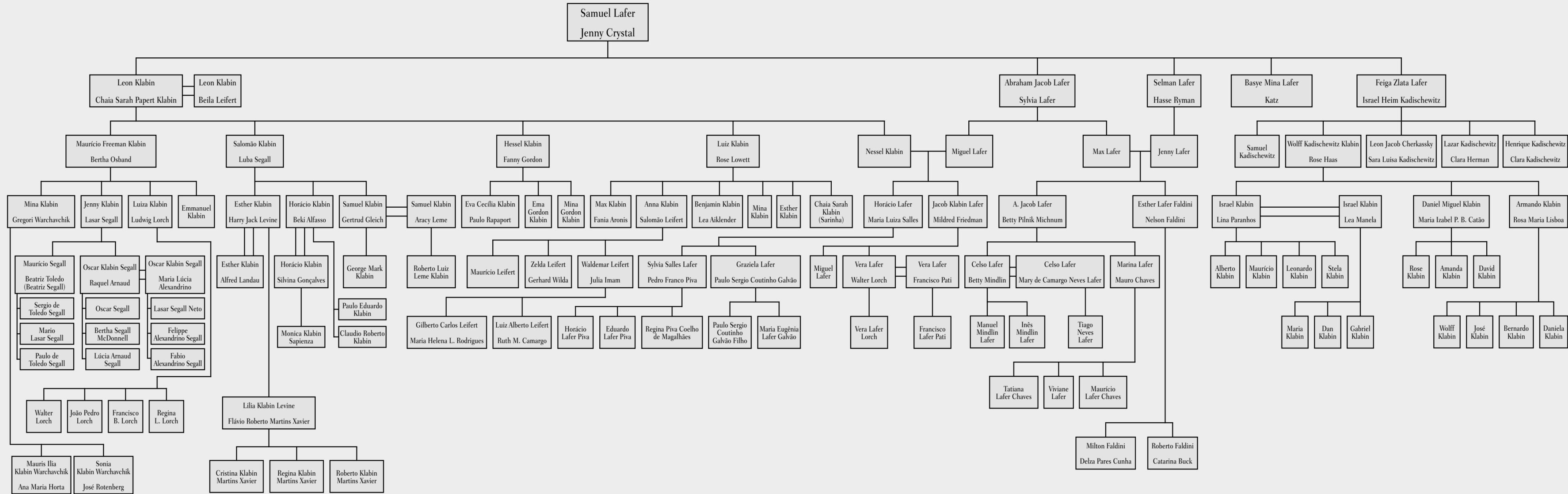
- ³⁵² Depoimento de Flávia Borges Pereira ao autor. Jundiaí, 14 de novembro de 2013. São Paulo, 4 de julho de 2016, trecho de depoimento de seu assistente Luiz Fernando Peixeiro dos Santos, pesquisador e historiador: “Sempre destaco a presença e a influência da família Klabin-Lafer na vida nacional. Poucas empresas familiares brasileiras mostram tamanha solidez e sobriedade nos negócios e, simultaneamente, tanta contribuição ambiental, política, social e cultural. A presença deles nas artes, por exemplo, é uma coisa ímpar. A gente acha a família por toda parte. Não é só floresta, indústria, comércio interno e exterior, grandes empreendimentos. Eles estão em programas sociais, nas questões ambientais, nas artes, na academia, na literatura, na vida pública, na filantropia e mais”.
- ³⁵³ Entrevista de Maria Eugenia Lafer Galvão ao autor. São Paulo, 24 de agosto de 2016.
- ³⁵⁴ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 24 de junho de 2013. Bar-mitzvá: cerimônia de iniciação religiosa dos meninos judeus aos 13 anos. Leem a Torá pela primeira vez, recitam versos no altar, colocam filactérios.
- ³⁵⁵ Entrevista de Francisco Weffort ao autor. Rio de Janeiro, 22 de janeiro de 2013.
- ³⁵⁶ Entrevista de Reinoldo Poernbacher ao autor. Rio de Janeiro, 28 de março de 2013.
- ³⁵⁷ Falbel, Nachman. *Estudos sobre a comunidade judaica no Brasil*. São Paulo: Editora Fundação Israelita do Estado de São Paulo, 1984, p. 306.
- ³⁵⁸ Fonte: Unesp, Grupo Executivo de Estudos em Economia Industrial (GEEIN), São Paulo, 21 de agosto de 2003.
- ³⁵⁹ Entrevista de Antonio Sergio Alfano ao autor. São Paulo, 12 de agosto de 2015.
- ³⁶⁰ Revista *O Papel*, fevereiro de 2009, p. 27.
- ³⁶¹ Fonte: Ata da reunião ordinária do conselho de administração da Klabin S.A. realizada em 26 de fevereiro de 2006.
- ³⁶² Entrevista de Francisco Cesar Razzolini ao autor. São Paulo, 14 de agosto de 2015.
- ³⁶³ Entrevista de Fábio Schvartsman à revista *Exame* de 23 de novembro de 2016, p.166.
- ³⁶⁴ Texto baseado em pronunciamento de Fábio Schvartsman durante visita ao Paraná, em 9 de maio de 2013.
- ³⁶⁵ Dalto, Renato e Paiva, Uilson. *Caminhos do Puma*. Florianópolis: Fábrica de Comunicação, 2016, p. 7.
- ³⁶⁶ Entrevista de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo, 30 de abril de 2015.
- ³⁶⁷ Entrevista de Eliezer Batista da Silva ao autor. Rio de Janeiro, 27 de novembro de 2012.
- ³⁶⁸ Entrevista de Vera Lafer ao autor. São Paulo, 13 de outubro de 2015.
- ³⁶⁹ Entrevista de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo, 30 de abril de 2015.
- ³⁷⁰ Entrevistas de Horácio Lafer Piva ao autor. São Paulo, 23 de julho de 2015 e 29 de fevereiro de 2016.
- ³⁷¹ *Caminhos do Puma*, op. cit., p. 9.
- ³⁷² Conforme já destacado, o projeto de expansão MA-1100 resultou na instalação da máquina de papel número 9 (MP-9), com capacidade de produção anual de 350 mil toneladas. Assim, a partir de 2009, Monte Alegre alcançou capacidade nominal de 1,1 milhão de toneladas por ano.
- ³⁷³ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 16 de março de 2016.
- ³⁷⁴ Trecho do discurso de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho na inauguração oficial da Unidade Puma. Ortigueira, 28 de junho de 2016.
- ³⁷⁵ Entrevista de Francisco Cesar Razzolini ao autor. São Paulo, 4 de abril de 2016.
- ³⁷⁶ Entrevista de Horácio Lafer Piva ao autor. São Paulo, 29 de fevereiro de 2016.
- ³⁷⁷ Fonte principal: discurso do diretor-geral Fábio Schvartsman na inauguração oficial da Unidade Puma da Klabin. Ortigueira, 28 de junho de 2016.

- ³⁷⁸ Entrevista de Fábio Schvartsman ao autor. São Paulo, 16 de março de 2016.
- ³⁷⁹ Entrevista de Cristiano Cardoso Teixeira ao autor. São Paulo, 7 de dezembro de 2016.
- ³⁸⁰ Entrevista de Horácio Lafer Piva ao autor. Rio de Janeiro, 27 de julho de 2014.
- ³⁸¹ Revista *O Papel*. São Paulo, outubro de 2009, p. 8.
- ³⁸² Entrevista de Paulo Sergio Coutinho Galvão Filho ao autor. São Paulo, 30 de abril de 2015.
- ³⁸³ Nota da Klabin S.A. à imprensa. São Paulo, 13 de setembro de 2019.
- ³⁸⁴ Fonte: Klabin S.A., *Klabin na Mídia*. São Paulo, 13 de setembro de 2019.
- ³⁸⁵ Nota da Klabin S.A. à imprensa. São Paulo, 13 de setembro de 2019.
- ³⁸⁶ Fonte: Portal do Governo do Estado do Ceará, Casa Civil. Fortaleza, 26 de setembro de 2019.
- ³⁸⁷ Fonte: Pronunciamento de Cristiano Cardoso Teixeira (áudio). Portal do Governo do Estado do Ceará, Casa Civil (áudio). Fortaleza, 26 de setembro de 2019.
- ³⁸⁸ Fonte: Pronunciamento de Armando Klabin (áudio). Portal do Governo do Estado do Ceará, Casa Civil (áudio). Fortaleza, 26 de setembro de 2019.
- ³⁸⁹ Fonte principal: BBC London, 2016.
- ³⁹⁰ Entrevista de Armando Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 29 de julho de 2019.
- ³⁹¹ *Folha de S. Paulo*, edições de 17 e 18 de de abril de 2019, pp. A9, A11, e A17, respectivamente; *O Estado de S. Paulo*, edição de 18 de abril de 2019, pp. A13 e A15.
- ³⁹² *Finance News*, Papel & Celulose, 17 de abril de 2019.
- ³⁹³ Palavras de Armando Klabin, presidente do conselho de administração da Klabin S.A., em São Paulo, 24 de agosto de 2015.
- ³⁹⁴ Fontes: Klabin S.A., *Nossa Essência, Reconhecimentos*, 2018; Assessoria de Imprensa da Klabin S.A.
- ³⁹⁵ Fonte: Klabin S.A.: Relatório de Sustentabilidade / 2018.
- ³⁹⁶ Entrevista de Pedro Franco Piva ao autor. São Paulo, 9 de dezembro de 2014.
- ³⁹⁷ José de Souza Martins, *A vocação de Maurício F. Klabin: ensaio introdutório*, op. cit., p. 21.
- ³⁹⁸ Entrevista de Pedro Franco Piva ao autor, op. cit.
- ³⁹⁹ A revista britânica *The Economist*, edição de abril de 2015, publicou interessante matéria a respeito de empresas familiares: “Controlar e comandar”. Foi traduzida por Alexandre Hubner para o jornal *O Estado de S. Paulo*.
- ⁴⁰⁰ Depoimento de Israel Klabin ao autor. Rio de Janeiro, 25 de fevereiro de 2016.

Família Klabin-Lafer



Árvore genealógica
com os nomes mais citados neste livro



Sobre o escritor



Ronaldo Costa Couto é autor, entre outros livros de referência, dos clássicos *Matarazzo*, *Brasília Kubitschek de Oliveira* e *História indiscreta da ditadura e da abertura*. Colaborador e/ou consultor de minisséries de sucesso da televisão brasileira, como *JK* (inspirada em *Brasília Kubitschek de Oliveira*), da TV Globo, contribuiu em mais de dezena de documentários cinematográficos de projeção nacional. Mestre e doutor em história pela Universidade de Paris-Sorbonne (Paris IV), é economista pela Universidade Federal de Minas Gerais, em que foi pesquisador e professor concursado.

Superintendente-geral do Desenvolvimento da Companhia Vale do Rio Doce. Coordenador-geral da fusão dos antigos estados do Rio de Janeiro e da Guanabara, primeiro secretário de Planejamento da nova unidade (governo Faria Lima). Secretário de Planejamento de Minas Gerais e presidente do BDMG (governo Tancredo Neves). Participou, sempre ao lado de Tancredo Neves, do movimento das Diretas-Já para Presidente da República e da campanha que o elegeu presidente em 15 de janeiro de 1985. Na redemocratização, governo Sarney, foi ministro do Interior, governador de Brasília, ministro do Trabalho e ministro-chefe do Gabinete Civil da Presidência da República (inclusive durante a Assembleia Nacional Constituinte). Consultor do BID e da TV Globo, conselheiro do Tribunal de Contas do Distrito Federal, membro da Academia Mineira de Letras, da Academia Brasiliense de Letras e do Instituto Histórico e Geográfico do Distrito Federal. É pai de Fabiano, Juliano e João Pedro V. Costa Couto. Vive em Brasília-DF.

KLABIN

INDUSTRIAS



Endereço: Tel. KLABIN

MATRIZ:

RUA FLORENCIO DE ABREU, 54
Telephone, 32-4158 — Caixa, 524

SÃO PAULO



AGENTES VENDEDORES DA

S/A. JARDIM EUROPA - TERRENOS A PRESTAÇÕES



Amãos & Cia



IMPORTADORES



Cod. A.B.C. 5ª ed. RIBEIRO e BORGES
Mascotte - 2ª Edição

FILIAL:

AV. RIO BRANCO, 81-14º ANDAR
Teleph. 23-5870 - Caixa. 1622
RIO DE JANEIRO



COMP. FABRICADORA DE PAPEL

MANUFATURA NACIONAL DE PORCELLANAS - RIO



Klabin



Klabin



Como, a partir de quase nada, a família Klabin-Lafer conseguiu construir seu centenário complexo de papel e celulose, um dos principais do Brasil e referência mundial em desenvolvimento florestal-industrial sustentável?

Por que a Klabin sobreviveu à travessia do turbulento século 20, ao contrário de quase todas as outras grandes empresas familiares brasileiras?

O que ela fez e faz para manter-se sólida e próspera na desafiadora economia globalizada contemporânea?

ISBN 978-85-918156-2-3



9 788591 815623