

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

INSTITUTO DE ECONOMIA

**COOPERAÇÃO EMPRESARIAL, EFICIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO: OS
PRIMÓRDIOS E A CONSOLIDAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO FINLANDESA DOS
FABRICANTES DE PAPEL (FINNPAP)**

HARRI MIKAEL BARBOSA VIRKKI

RIO DE JANEIRO

2010

HARRI MIKAEL BARBOSA VIRKKI

**COOPERAÇÃO EMPRESARIAL, EFICIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO: OS
PRIMÓRDIOS E A CONSOLIDAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO FINLANDESA DOS
FABRICANTES DE PAPEL (FINNPAP)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em Economia pela
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof. Murillo Florindo Cruz Filho - Orientador

RIO DE JANEIRO

2010

**COOPERAÇÃO EMPRESARIAL, EFICIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO: OS
PRIMÓRDIOS E A CONSOLIDAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO FINLANDESA DOS
FABRICANTES DE PAPEL (FINNPAP)**

Por

HARRI MIKAEL BARBOSA VIRKKI

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota ___ como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Economia, tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Presidente: Prof. Murillo Florindo Cruz Filho – Orientador, IE-UFRJ

Membro: Prof. Carlos Renato Mota – IE-UFRJ

Membro: Prof. Edson Peterli Guimarães – IE-UFRJ

Rio DE JANEIRO, 29 de março de 2010

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Através deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

HARRI MIKAEL BARBOSA VIRKKI

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos meus pais pela compreensão e pelo carinho. Aos professores e colegas do Curso, pela troca de experiências.

Em especial aos professores Murillo Cruz, Elisa Müller e Vania Cury, pelo apoio e incentivo e, principalmente, pelos conhecimentos transmitidos.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

GRÁFICO 1 – Volume total faturado pela associação e produção líquida dos fabricantes – 1918-1921	72
TABELA 1 – Preços brutos médios (marcos finlandeses/kg) – 1918-1921	72
TABELA 2 – Percentual do faturamento total por associada – 1921	74

LISTA DE ABREVIACOES

AC	Associao da Celulose
ACIFPM	Associao Central da Indústria Finlandesa de Processamento Madeireiro
AFC	Associao Finlandesa da Celulose
AFP	Associao Finlandesa de Papel
AFPF	Associao dos Fabricantes de Papel da Finlândia
AFPS	Associao Finlandesa dos Proprietários de Serrarias
ANAS	Associao Norte-Americana de Sulfite
AP	Associao do Papel
CNCI	Conselho Nacional de Comércio e Indústria
CFIC	Comissão Finlandesa de Indústria e de Comércio
ECIFP	Escritório Central da Indústria Finlandesa de Papel
ECUFP	Escritório Central da União dos Fabricantes de Papel
ERIPT	Escritório de Representao da Indústria Papeleira de Tampere
ERPF	Escritório de Representao do Papel-jornal da Finlândia
Finnpap	Associao Finlandesa dos Fabricantes de Papel
MITI	<i>Ministry of International Trade and Industry</i>
SFPM	Sindicato Finlandês da Polpa de Madeira

RESUMO

A partir de documentos referentes à história da Associação Finlandesa dos Fabricantes de Papel (Finnpap), com o objetivo de reforçar a importância desse tipo de instituição para o desenvolvimento industrial, será defendida a hipótese de que a cooperação setorial foi determinante para a consolidação, a hegemonia e a competitividade do papel finlandês em nível internacional. Foram pesquisados os anos iniciais da Finnpap (1918-1921), nos quais foram firmadas as bases sobre as quais essa associação passou a atuar em nome do setor papeleiro da Finlândia. À luz disso procurou-se reforçar o papel e as idéias de personagens historicamente importantes dentro dessa instituição. Conclui-se, portanto, que não só a associação teve um papel determinante como também o momento histórico foi favorável à implantação desse tipo de entidade dentro do quadro político, institucional e econômico da Finlândia pós-Primeira Guerra Mundial.

Palavras-chave: associação, papel, Finlândia, Finnpap, desenvolvimento industrial, competição, cooperação, institucionalismo.

ABSTRACT

From the documents relating to the history of the Finnish Paper Mill's Association (Finnpap), in order to reinforce the importance of such institution for industrial development, will be put forward the hypothesis that cooperation was crucial to industry consolidation, hegemony and the competitiveness of Finnish paper at the international level. We examined the early years of Finnpap (1918-1921), in which were fastened the basis on which this association has been acting on behalf of the paper industry in Finland. In light of this we tried to strengthen the role and ideas of historically important characters within that institution. It follows therefore that not only the association had a role as well as the historic moment was favorable for establishing such an entity within the policy framework, institutional and economic development of Finland after World War I.

Keywords: association, paper, Finland, Finnpap, industrial development, competition, cooperation, institutionalism.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO FINLANDÊS ENTRE 1918 E 1921.....	13
1.2 ASSOCIAÇÃO.....	15
1.3 COOPERAÇÃO	16
1.4 TRUSTES E LEIS ANTITRUSTES	17
2 TRÊS ENCONTROS NO HOTEL SEURAHUONE EM HELSINQUE (1918)	21
2.1 OS ADVOGADOS DA COLABORAÇÃO E OS CÉTICOS	25
2.2 DISCUSSÕES ACERCA DOS LIMITES E DOS REGULAMENTOS	27
2.3 FUNDAÇÃO DA FINNPAP	30
2.4 OS SINDICATOS DE SERLACHIUS	34
2.5 FUNCIONAMENTO COMO UMA “TRADING-HOUSE”	37
3 DIFICULDADES E DISTÚRBIOS DOS ANOS INICIAIS (1918 – 1921)	41
3.1 ESTABELECIMENTO DO <i>MODUS OPERANDI</i> (1918-1921).....	44
3.2 RUMO À UCRÂNIA ATRAVÉS DA ALEMANHA	49
3.3 DE VOLTA À ESTACA ZERO	56
3.4 CRIAÇÃO DE UMA REDE DE AGENTES	60
3.5 O AVANÇO DAS EXPORTAÇÕES PARA O OCIDENTE.....	66
3.6 PERÍODO DE VOLATILIDADE E DE FLUTUAÇÕES ECONÔMICAS	71
3.7 POLÍTICA DE VENDAS, ENTRE OUTROS TEMAS.....	78
3.8 O FIM DA FASE INICIAL.....	86
4 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E DOCUMENTOS OFICIAIS HISTÓRICOS	
PESQUISADOS	92
ANEXO.....	100

1 INTRODUÇÃO

Um dos mais importantes matemáticos do século XX, John F. Nash, Jr. (1928-), em artigo de 1951, “*Non-Cooperative Games*”¹, desenvolveu o que posteriormente ficou conhecido como “equilíbrio de Nash”. Ele contestava, em termos matemáticos, a importância do interesse autocentrado de Adam Smith para a eficiência econômica e provava a importância da cooperação para obter soluções mais eficientes. A melhor estratégia de cada indivíduo não é fazer o melhor para si mesmo apenas, mas sim o melhor para si de acordo com a escolha dos outros. Em outras palavras, a estratégia² mais eficiente de uma empresa seria a que permitisse obter ganhos de acordo com as escolhas das demais.

Tomando como inspiração essa idéia de Nash, o objetivo do presente trabalho é apresentar os primeiros anos da Associação Finlandesa dos Fabricantes de Papel (em finlandês, *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys*, e, em sueco, *Finska Pappersbruksföreningen*, e, em inglês, *Finnish Paper Mill's Association*, de onde proveio a abreviatura Finnpap³, a qual passará a ser usada ao longo do texto para se referir à associação), partindo da hipótese de que a cooperação empresarial foi de suma importância para a consolidação da indústria de papel da Finlândia em nível mundial, tendo a Finnpap atuado como coordenadora desse processo cooperativo. Pode-se comparar esta experiência ao que ocorreu no Japão no período pós-guerra com o *Ministry of International Trade and Industry* (MITI), criado em 1949, sendo que a forma de atuação da Finnpap é anterior e antecipa várias das diretrizes adotadas pela instituição japonesa. Dentre elas podem ser citadas a preocupação de não travar o empreendedorismo ou ousadia gerencial e o estímulo para o desenvolvimento tecnológico dentro das empresas.

A associação serviu de embaixadora para a indústria finlandesa de papel de 1918 até 1996. Em termos de história da indústria, a Finnpap foi pioneira na idéia de coordenar a cooperação empresarial de tal forma a alcançar eficiência. A partir da determinação de quotas

¹ Fiani, R. (2004, p.17-18).

² No caso de uma empresa a estratégia é o binômio que envolve a determinação da quantidade a ser produzida e do preço a ser cobrado na venda de acordo com as quantidades produzidas pelas demais e os preços cobrados por elas, $S^1(q^1, p^1; q^2, p^2; q^3, p^3; \dots; q^n, p^n)$.

³ A preocupação em utilizar nomes noutras línguas demonstra a necessidade de tornar o papel finlandês competitivo, e reconhecido, internacionalmente, ainda mais, como se verá ao longo do trabalho, quando o principal mercado para o papel finlandês na época, o russo, vivia uma tremenda crise e o alemão, com o qual a Finlândia tinha laços diplomáticos e industriais fortíssimos, não se mostrou tão promissor como se imaginava. Inicialmente, o nome alemão era o que recebia mais destaque. Mas, como foi o mercado britânico que se mostrou mais promissor, foi a sigla em inglês que se notabilizou internacionalmente.

de vendas para suas associadas, ela permitiu a divisão do mercado entre estas e conseqüentemente o ajuste das produções a essas quotas de tal forma que os estoques estivessem próximos do nível de segurança. A Finnpap, ao centralizar as vendas do setor papelero, permitiu inclusive a redução dos custos envolvidos no transporte, na venda e no *marketing*, i.e. dos chamados custos de transação.

O início da história da indústria de papel é marcado pelo surgimento de comunidades industriais nas margens de cachoeiras e trechos de corredeiras em diferentes partes da Finlândia, que cresceram em torno da exploração do único recurso natural abundante, a madeira⁴. A partir do extrativismo vegetal nasceram fabricantes de papel de porte pequeno e médio num país com mercado interno reduzido, cujas empresas necessitam buscar mercados externos para auferir ganhos maiores ou até mesmo para garantir a sobrevivência. Ao longo dos anos, não só a indústria do papel evoluiu mas também outros setores da indústria, como o de máquinas e de equipamentos, desenvolveram-se a reboque do sucesso dela. Nos primórdios a ferramenta era o serrote, a máquina ainda primitiva era importada da Alemanha e o transporte era feito em carroças. Posteriormente, com o crescimento e o desenvolvimento da indústria novas ferramentas de corte mais avançadas foram inventadas, máquinas mais modernas foram construídas e desenvolvidas dentro da Finlândia e meios de transporte modernos especialmente pensados para a indústria do papel foram desenvolvidos por fabricantes nacionais. A Finnpap teve papel de destaque nessa trajetória, tendo chegado a ocupar o posto de maior exportadora mundial de papel, com destacada importância no comércio internacional⁵.

A influência da Finnpap não ficou restrita à atividade comercial, mas se estendeu a questões de política nacional de comércio e de indústria, a direção na qual os fabricantes desenvolveram sua produção e a forma como cada associada obtinha crédito ou financiamento no mercado financeiro doméstico e internacional. Através da Finnpap as associadas eram capazes de obter crédito ou financiamento pelo que se convencionou chamar de socialização dos riscos. Ou seja, a Finnpap tomava empréstimos em nome dela, porém em benefício de uma associada. Isso permitiu a capitalização de cada firma individualmente em escala maior do que a que seria possível sem a intervenção da Finnpap.

Ao longo deste trabalho serão apresentados os personagens relevantes (burguesia

⁴ Kämäräinen, A. (1996, p.167). Do território finlandês 69% são cobertos de florestas, sendo o pinheiro (58%) a árvore mais comum.

⁵ Hjerpe (2008). Em 1920, e até 1950, a indústria do papel, da madeira e de impressão representou em torno de 80% das exportações finlandesas. De 1950 em diante a participação relativamente deste setor decresce.

industrial ligada à indústria do papel) que participaram dessa trajetória. As impressões pessoais anotadas em relatórios de viagem, as circulares, as atas de assembléias, as minutas de reuniões, os relatórios técnicos, entre outros documentos relacionados à criação e ao dia-a-dia da associação, que foram compilados por Sakari Heikkinen, foram traduzidos do finlandês para o português, a fim de ajudar na tarefa de compor o cenário no qual se desenrolou a história institucional da Finnpap. A obra de Heikkinen foi a quinta a ser escrita⁶. Outras três obras foram pesquisadas, a saber: a de Tor von Wright⁷, escrita em 1928, sob encomenda da associação, contou a história dos dez primeiros anos da Finnpap; a de Harald Hornborg⁸, escrita em 1943, para comemorar o 25º aniversário da Finnpap; a de Matti Autio e Erik Lodenius⁹, publicada em 1968, escrita para marcar o 50º ano da associação. Porém, por se tratarem de trabalhos escritos no calor dos fatos, adotam um enfoque excessivamente personalista, o que dificulta a apreensão do setor papelheiro como um todo. Foram, no entanto, importantes trabalhos para conhecer melhor muitos dos personagens envolvidos na história da Finnpap. O livro de Heikkinen foi escrito sob encomenda da Myllykoski, da Metsä-Serla e da UPM-Kymmene, quando da dissolução da Finnpap em 1996. Este é, portanto, o relato mais abrangente e minucioso (até mesmo carimbos e selos utilizados pela Finnpap foram catalogados pelo autor) sobre a criação, a consolidação e a dissolução dela. Ao contrário dos trabalhos anteriores é mais factual e menos laudatório. As conversas e cartas pessoais, a evolução das formas de pagamento e das encomendas, as reclamações e os conflitos comerciais, as viagens de negócio, os relatórios escritos e os meios de comunicação foram organizados cronologicamente por Heikkinen.

A importância da associação no papel de coordenar a produção e as vendas entre as companhias associadas, e como pode ser creditada a essa capacidade o sucesso da indústria do papel da Finlândia, será um ponto central da análise. Ou seja, em que medida a cooperação econômica é um motor do desenvolvimento de um determinado setor industrial e pode gerar eficiência tanto produtiva quanto econômica.

Essa evolução não se deu de forma linear, uma vez que a Finlândia não havia consolidado sua independência (1917), vivera sob domínio sueco por séculos, passando ao Império Russo até a Revolução de 1917, a qual marcou uma nova fase da história finlandesa. Logo, tanto econômica quanto politicamente a Finlândia ainda era um país dependente e,

⁶ Heikkinen, Sakari (2000), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys – Finnpap 1918-1996*, Keuru: Otava.

⁷ Von, Wright, Tor (1928), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys 1918-1928*, Helsinki.

⁸ Hornborg, Harald (1943), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys 1918-1943*, Helsinki.

⁹ Autio Matti & Lodenius, Erik (1968), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys 1918-1968*, Helsinki

portanto, a formação de qualquer entidade representativa de classe ficava sujeita a contestações interna e externamente.

Outro ponto que se observa ao longo desse processo é o embate entre liberais e industrialistas dentro da própria associação ou da burguesia industrial. O limite entre interesses individuais e de classe mistura-se à noção de interesses nacionais desde o momento da criação da Finnpap. Há, pois, um constante diálogo entre esta burguesia industrial com força política crescente e o Estado recém-criado, cujas finanças ainda não haviam se estabilizado.

Portanto, a história da Finnpap não se resume aos volumes de produção, às vendas e às fábricas de papel, mas se insere dentro do próprio desenvolvimento econômico da Finlândia. Por ter surgido num estágio em que as instituições finlandesas estavam sendo moldadas de forma autônoma e independente esta história, para ser bem entendida, depende da compreensão da dinâmica social finlandesa no período estudado. Ela foi, em última instância, uma organização pioneira no fomento das relações comerciais em nível internacional.

Esta introdução está dividida em quatro partes. Nos tópicos seguintes serão apresentados, a saber: uma contextualização histórica da Finlândia entre 1918 e 1921, uma breve descrição da atuação da Finnpap como associação, a importância da cooperação dentro da Finnpap e a evolução das leis antitrustes e como estas influenciaram nos destinos da associação.

O capítulo 2 mostrará o cenário no qual surgiu a associação, dando enfoque às reuniões inaugurais da Finnpap lideradas por Serlachius, o embate entre os futuros associados sobre os limites da cooperação entre as empresas e a discussão sobre os estatutos e os regulamentos, os principais atores neste processo e a atuação da Finnpap nos primeiros anos de sua implantação.

O capítulo 3 será dedicado à análise dos anos iniciais da Finnpap (1918-1921), desde a parte organizacional (organograma, divisão departamental) até o estabelecimento de uma rede comercial em nível internacional, passando pela descrição de como ocorria na prática a cooperação entre as associadas. Será, também, mostrado qual foi o impacto da Finnpap no crescimento das vendas e na produção de papel na Finlândia durante este período inicial da associação.

Ao longo do trabalho, procurar-se-á estabelecer um paralelo entre o contexto histórico mundial e a forma como a Finnpap reagia a essas circunstâncias, uma vez que esta organização tinha como uma de suas diretrizes a internacionalização do papel finlandês.

Portanto, será mostrado qual foi o impacto de forma descritiva da Revolução Russa, da Primeira Guerra Mundial e dos anos conturbados da Guerra Civil finlandesa na maneira pela qual a Finnpap atuou no período pesquisado.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO FINLANDÊS ENTRE 1918 E 1921

A Revolução Russa encorajou os finlandeses a buscarem a unidade com base no nacionalismo e a investigarem meios de construir o futuro da Finlândia¹⁰. À medida que a revolução avançava e o Império Russo desintegrava-se a Finlândia aos poucos foi recuperando sua autonomia, e os movimentos sociais pela independência ganharam força internamente. O primeiro marco deste processo foi a transferência da autoridade do czar-grande duque para o Parlamento finlandês em março de 1917.

O cenário político estava dividido entre partidários da cisão radical e, conseqüentemente, da independência definitiva da Finlândia e os que defendiam um acordo com a Rússia. A Alemanha era um dos países favoráveis à independência finlandesa, apesar de ter reforçado a importância do reconhecimento russo antes¹¹. Logo que Stalin declarou este reconhecimento, em janeiro de 1918, outros Estados foram encorajados a fazer o mesmo. A França, a Alemanha, a Suécia e outros países escandinavos foram os primeiros a fazê-lo. Os Estados Unidos e a Grã-Bretanha aguardaram até 1919 para reconhecerem a Finlândia como um Estado independente, pois consideravam instável a situação política finlandesa¹².

Apesar de parecer simples, esse processo não se deu de forma tão pacífica. Houve uma tremenda luta entre os partidos não-socialistas e os líderes revolucionários das classes trabalhadoras, uma vez que o poder havia se estabelecido nas mãos daqueles. Logo, diferenças de opinião quanto ao caminho pelo qual deveria ser seguido pelo novo país eram tantas que a falta de consenso levou à Guerra Civil entre os Brancos e os Vermelhos, estes apoiados pelos russos e aqueles pelos alemães. É neste contexto que surge a figura de Mannerheim (1867-1951), o qual foi posteriormente considerado herói da independência pelos brancos (vitoriosos), e sempre manifestou preferência pela resolução do conflito sem intervenção estrangeira¹³. Morreram nesta guerra mais de 31,5 mil pessoas¹⁴.

¹⁰ Puntila, L. A. (1974, p.94).

¹¹ Idem, p.102.

¹² Idem, p.103.

¹³ Idem, p.107.

¹⁴ Idem, p.109.

O tecido da sociedade finlandesa foi severamente rompido nesta guerra. Com os acordos assinados com a Alemanha e com o desenrolar da guerra na Europa, a Finlândia tinha se tornado dependente de um país estrangeiro novamente. Havia um clima de perseguição política que levou ao pedido de demissão de Mannerheim em maio de 1918¹⁵. Como se verá nos capítulos seguintes, essa dependência explica em grande parte as dificuldades iniciais enfrentadas pela Finnpap.

Coube ao governo liderado por Svinhufvud (1861-1944) negociar com a Alemanha a fim de garantir relações comerciais neste período. Ela era o único parceiro comercial acessível à Finlândia num momento em que os mares ainda eram zonas de guerra e a Rússia vivia uma situação caótica. Mas foram acordos que deixaram a economia finlandesa atada aos desígnios alemães.

Foi somente com o retorno de Mannerheim ao poder em lugar de Svinhufvud em dezembro de 1918 que os cenários comercial e político começaram a mudar. Ao contrário dos antecessores, Mannerheim foi bem sucedido na negociação com as potências vencedoras e, como bom conhecedor da política internacional, tinha mais habilidade para lidar com assuntos estratégicos para o Estado finlandês¹⁶.

O marco político do novo Estado foi a fundação da República com a promulgação da nova Constituição em 1919¹⁷. Mas numerosos conflitos ainda dividiam o país: desde disputas políticas entre republicanos e monarquistas até conflitos lingüísticos entre falantes de sueco e de finlandês (o sueco e o finlandês foram declarados idiomas oficiais da Finlândia pela Constituição de 1919). Esta questão lingüística permeia até hoje a sociedade finlandesa¹⁸. Mas naquele momento tomou uma dimensão política que se refletia numa divisão social.

Em termos econômicos, esse período foi marcado pela forte intervenção estatal na economia. Por isso, dentre os proponentes da Finnpap havia o medo de intromissão governamental, caso as propostas entrassem em conflito com os interesses do Estado. Os recursos disponíveis e as distâncias envolvidas (a Finlândia é o oitavo maior país da Europa) requereram uma participação estatal na construção de ferrovias e de canais. Projetos desta escala não tinham como ser empreendidos pelo setor privado. O Estado controlava 40% das florestas, único recurso natural do país. Era consenso entre os políticos finlandeses a necessidade de o Estado tomar a dianteira do processo de desenvolvimento econômico, seja

¹⁵ Idem, p.110.

¹⁶ Idem, p.113.

¹⁷ Idem, p.123.

¹⁸ Idem, p.136.

através dos investimentos em infra-estrutura, seja através da organização do próprio processo produtivo, via participação estatal no capital social das empresas consideradas de interesse nacional¹⁹. Daí a importância da presença de figuras de proeminência política no comando da Finnmap, a fim de garantir a execução plena do papel institucional para o qual foi criada.

1.2 ASSOCIAÇÃO

Segundo Chang (2002, p.209), a socialização dos riscos é uma das vantagens das instituições. A Finnmap cumpre esse objetivo ao permitir que cada fabricante represente, de fato, um compromisso institucional, seja na venda ou na obtenção de crédito. Portanto, a entidade maior permite que cada firma individualmente assuma riscos em nome dela. Logo, o potencial de crescimento de cada firma não é limitado por sua estrutura de financiamento. A questão é que, como reforça Chang (2002) ao longo de seu estudo sobre desenvolvimento econômico, as instituições são, por natureza, encarnações de regras gerais e, portanto, não tem a mesma eficácia quando criadas artificialmente. Daí a importância, no caso finlandês, da existência de uma burguesia industrial forte e coesa o suficiente para tornar anseios pessoais em política de Estado²⁰.

A falta de uma classe empresarial resultou no surgimento de “empresários-burocratas”, durante o período de Frederico, o Grande, a qual se encarregou do desenvolvimento da indústria na Silésia, e explica também a utilidade das estatais nos países em desenvolvimento após a Segunda Guerra Mundial (Chang (2002), nota de rodapé, p. 209). Outro exemplo dessa estratégia foi o de Alexander Hamilton, no século XVIII, no desenvolvimento da indústria norte-americana. Em seu “Report on Manufactures”, escrito quando ele era Secretário do Tesouro, em 1791, percebe-se a importância do consenso anterior ao ato em si e ao fato conseqüentemente. Logo, qualquer forma de organização é antes o resultado de um longo processo de maturação. Uma associação, como é o caso da que será tratada neste trabalho, surge, portanto, antes ideologicamente, para posteriormente ver-se concretizada. Não é por acaso que ao longo do texto sempre que possível cada personagem

¹⁹ Idem, p.136-137.

²⁰ Segundo Veblen, as instituições refletem os hábitos de pensamento dos indivíduos. Portanto, aos poucos as práticas pessoais, ou deliberadas ao longo de diversas reuniões, entre outras formas conscientes e inconscientes, foram se amalgamando no que veio a se tornar o *modus operandi* da Finnmap. Thorstein Veblen, em “The Theory of Leisure Class: an economic study of institutions”, estabelece ao longo do livro relações entre os hábitos de pensamento, a cultura, a classe social e as instituições (Veblen, T. <http://www.gutenberg.org/files/833/833-h/833-h.htm>).

dessa história será citado. Pois, antes da associação, existem os vícios e as virtudes de cada homem envolvido nessa construção.

Outro fator importante no surgimento da Finnmap foi a conjuntura internacional. Havia interna e externamente uma série de fatores que levou, primeiro, à idéia da criação de uma entidade representativa da indústria do papel e, segundo, a que fosse levada adiante. A Primeira Guerra Mundial e a Guerra Civil finlandesa (brancos contra vermelhos) são dois eventos que indubitavelmente explicam a força do cooperativismo, a qual está por trás da associação, ao longo dos anos iniciais.

1.3 COOPERAÇÃO

Um fato a ser observado ao longo do texto é a importância da organização militar para o ordenamento e para o funcionamento da Finnmap. Vários dos principais quadros tinham raízes nas escolas militares. O mais destacado personagem com essa origem é o Coronel Rudolf Walden (1878-1946), cuja importância será enfatizada ao longo do texto.

A cooperação é antes de um conceito econômico uma noção construída socialmente entre os indivíduos²¹, pois o homem, um animal político, é por natureza um animal social. Daí a influência da hierarquia militar dentro da mentalidade que levou à criação da Finnmap. Ou seja, os hábitos de pensamento construídos anteriormente dentro da organização militar são de suma importância para entender a construção da Finnmap.

Marx faz a distinção entre força individual e força coletiva da seguinte maneira:

Não se trata aqui da elevação da força produtiva individual através da cooperação, mas da criação de uma força produtiva nova, a saber, a força coletiva. Pondo de lado a nova potência que surge da fusão de muitas forças numa força comum, o simples contato social, na maioria dos trabalhos produtivos, provoca emulação entre os participantes, animando-os e estimulando-os, o que aumenta a capacidade de realização de cada um (...)²²

Outro autor que ressalta a importância da cooperação é Veblen. Em sua obra, a noção de emulação recebe diversas conotações tanto positivas quanto negativas. De um lado a emulação pecuniária e de outro a emulação produtiva, na qual cada parte procura superar a

²¹ Marx, Karl (2002, p.379)

²² Idem, ibidem

outra, o que gera o aprimoramento de um dado processo à medida que se repete sucessivamente.

A cooperação, portanto, coordenada pela Finnpap foi o elemento responsável pela unificação de um setor em prol de um objetivo comum. Apesar disso, a colaboração entre as empresas foi se consolidando gradativamente. Dentro da própria associação e do governo finlandês houve muito debate em torno da atuação e sobre a forma como a Finnpap fixaria preços e quantidades. Nos capítulos seguintes esses debates serão apresentados na ordem em que foram ocorrendo.

1.4 TRUSTES E LEIS ANTITRUSTES

A consolidação da indústria nascente passou historicamente por um lado pela proteção tarifária e por outro pela capacidade de coordenação do setor industrial pelo Estado. A regulação da concorrência surge como resposta aos grandes conglomerados. Anterior a essa legislação mais abrangente sobre a concorrência era a patente real que permitia o funcionamento de qualquer atividade econômica. Logo, qualquer atividade nascia carimbada pelo selo do monopólio real. No livro “Chutando a Escada”, Chang faz seguinte observação:

Convém, no entanto, não exagerar os benefícios do “catch-up” institucional, já que nem todas as instituições de “padrão global” são proveitosas ou necessárias para a totalidade dos países em desenvolvimento. Do mesmo modo, talvez não haja tanta necessidade assim de algumas outras instituições, como a regulamentação antitruste, o que significa que as consequências de sua adoção podem ser até mesmo nefastas, uma vez que sua implantação e manutenção exigem recursos, sobretudo os geralmente escassos recursos humanos qualificados. (...) A partir dessa perspectiva, também se pode dizer que o preponderante discurso do desenvolvimento com base no “upgrading” institucional traz em seu bojo um elemento da atitude de “chutar a escada” à medida que muitas instituições impostas aos países em desenvolvimento, além de custosas, são irrelevantes ou mesmo prejudiciais, tendo em vista o estágio em que eles se encontram²³.

Essa passagem reforça o argumento de que antes da cristalização de um hábito de pensamento é necessário que ele esteja de acordo com o arranjo institucional no qual se verifica. A associação enfrentou severas críticas dos liberais de que se constituía num truste. Apesar disso, será demonstrado no presente trabalho que essas críticas foram motivadas mais

²³ Chang, H. (2004, p. 26-27).

pela situação financeira do Estado do que por questões ideológicas, cuja base era a importação, não a exportação. Uma vez que o sentido do comércio exterior voltou-se para fora o Estado percebeu uma oportunidade de arrecadar tributos. Alguns críticos, inclusive dentro da própria Finnpap, consideravam a associação uma forma dissimulada de cartel, criada para prejudicar os consumidores. Como se verá a motivação para esta crítica era o medo de perder controle sobre a fixação de preços por parte dos maiores produtores, não uma preocupação sincera com o aumento prejudicial aos consumidores. Foi nesse cenário que surgiu o embate entre liberais e industrialistas em relação à forma como atuava a Finnpap.

Quando da implantação da Finnpap, o debate sobre leis antitrustes já tinha avançado. Segundo Chang (2004, p.158), desde 1810, na França, aplicava-se o artigo 419 do Código Penal, que proscovia a “coalizão de vendedores”. Essas associações eram criticadas pelo poder de elevar e de reduzir preços acima ou abaixo da “concorrência natural e livre”. Porém, por falta de aplicação, em 1880, abandonou-se essa lei. A partir da década de 1890, os tribunais franceses permitiram as ditas “combinações defensivas” e passaram a apoiar esses acordos. Somente em 1986, foi instituída uma lei “moderna” e abrangente, revogando o artigo 419²⁴.

O pioneirismo na criação de uma lei “moderna” da Concorrência coube aos Estados Unidos. O *Sherman Antitrust Act* foi instituído em 1890, apesar de ter sido mutilado pela Suprema Corte cinco anos depois, quando do julgamento do caso do Truste do Açúcar. De fato, até 1902, quando foi aplicado contra o *holding* ferroviário de Morgan, essa lei foi usada principalmente contra os sindicatos, não contra os conglomerados. A mudança de enfoque da lei veio com Theodore Roosevelt, quando ele criou o *Bureau of Corporations*, em 1905, o qual investigava as práticas viciosas das grandes empresas. Em 1914, com o *Clayton Antitrust Act*, esse birô foi promovido à *Federal Trade Commission*. A partir de então ficou proibida a aplicação da legislação antitruste contra os sindicatos²⁵.

O Estado britânico, no entanto, não apoiava nem condenava qualquer tipo de arranjo prejudicial à concorrência, no século XIX. A primeira iniciativa antitruste só foi tomada após a Primeira Guerra Mundial com o *Profiteering Act*, promulgado em 1919, mas que foi logo abandonado em 1921, cujo objetivo fora enfrentar a escassez do pós-guerra. Durante a depressão dos anos 30, a cartelização e a racionalização foram endossadas pelo Estado. O *Monopolies and Restrictive Practices Act* de 1948 foi a primeira tentativa séria contra esse

²⁴ Cornish, W. (1979); Gerber, D. (1998, p.36).

²⁵ Brogan, H. (1985, p.485, 464); Garranly, J. & Carnes, M. (2000, p. 518, 613-4, 622).

tipo de arranjo entre empresas. No entanto, mostrou-se ineficaz. Portanto, é apenas em 1956, quando se assinou o *Restrictive Practices Act*, que é aprovada a primeira legislação que partia do princípio de que restringir a concorrência vai de encontro ao interesse público, a menos que fosse provado o contrário pelos industrialistas. Ainda assim essa lei não foi eficaz contra a monopolização via fusões²⁶.

Por outro lado, o Estado Alemão encorajava a formação de cartéis, tendo sido inclusive homologada sua existência pela mais elevada corte do país em 1897. Da Primeira Guerra Mundial em diante, foi um dos meios utilizados pelo governo para planejar a atividade econômica. Tendo em vista a forte influência da economia alemã sobre a finlandesa não é de surpreender que a idéia da associação tenha recebido muito mais suporte do que críticas quando da sua criação. Foi somente após a Segunda Guerra Mundial, quando a Alemanha estava sob influência da Autoridade de Ocupação Norte-americana, que uma lei similar à norte-americana foi imposta aos alemães. Contudo, em 1953, após ter sido alterada, acordos concluídos entre pequenas empresas, os quais estivessem relacionados com metas de racionalização e de especialização, ou seja, de segmentação do mercado, atividades de exportação conjuntas (as quais também eram empreendidas pela Finnpap) e os ajustes estruturais, foram facilitados²⁷.

Ao longo da Europa continental, pululam exemplos de que a preocupação maior do Estado era com o planejamento e com a eficiência da atividade econômica, não com a competição entre as empresas. Muito mais do que a competição entre as empresas estimulava-se a competitividade de cada empresa individualmente e de um setor industrial por extensão. A política industrial finlandesa não foi diferente nessa orientação como se verá ao longo deste trabalho, apesar de ter havido embate entre industrialistas e liberais no Parlamento finlandês. Por ser um país de independência tardia, a influência externa é um aspecto muito importante dentro do ordenamento institucional da Finlândia. A riqueza estava concentrada nas mãos da minoria sueco-finlandesa, devido ao período no qual a Finlândia esteve sob domínio real sueco. Muitos dos associados e dos principais personagens da história da Finnpap tinham o sueco como língua principal, lembrando que pela Constituição finlandesa de 1919 o sueco e o finlandês são as línguas oficiais da Finlândia²⁸. Por outro lado, apesar das raízes suecas, o objetivo dessa burguesia industrial era firmar-se dentro do novo Estado em defesa dos

²⁶ Cornish, W. (1979); Mercer, H. (1995, p.44-6, 49-50, 99-115, 125-6); Hannah, L. (1979).

²⁷ Shin, K. (1994, p.343-55).

²⁸ Leskinen, J. (1976, p.18).

interesses do país recém-criado, segundo o lema *yksi kieli, yksi mieli*²⁹, movimento bem descrito por Kropotkin, autor de um dos livros mais importantes para entender, em termos biológicos, a importância da cooperação para a evolução, *Mutual Aid: A Factor of Evolution*³⁰.

Portanto, a conjuntura socioeconômica foi de suma importância para a implantação da Finnpap, até mesmo do ponto-de-vista jurídico, pois ainda não havia se consolidado uma legislação antitruste. Foi apenas em 1992, com o *Act on Competition Restrictions* (480/1992), que cartéis horizontais e abuso de posição monopolista foram proscritos pelas autoridades responsáveis pela regulação da concorrência³¹. Esta lei marcou o início do fim da existência da Finnpap, a qual acabou se dissolvendo em 1996, não só por questões legais, mas também por ter se tornado dispensável seu papel de representar a indústria interna e externamente.

²⁹ *Yksi kieli, yksi mieli* significa literalmente “uma língua, uma mente”. Leia-se mente no sentido espiritual ou de ânimo. Por falarem uma língua comum os finlandeses embasaram nesse lema sua independência.

³⁰ Kropotkin, P.(1885, p.527-46).

³¹ Jokinen, J. (2005, p.8).

2 TRÊS ENCONTROS NO HOTEL SEURAHUONE EM HELSINQUE (1918)

Foi no Hotel Seurahuone, em 7 de junho de 1918, que ocorreu o encontro de toda a indústria de papel finlandesa. Estavam representados 32 fabricantes de papel, celulose, polpa de madeira e papelão. O objetivo era discutir como organizar uma cooperação comercial a fim de sobreviver ao momento turbulento do mercado. Foram apresentados por Gösta Serlachius, diretor da G. A. Serlachius AB³², responsável pela convocação, dois relatórios antes da reunião.

Um deles fora escrito por Rafael Forss, supervisor da fábrica Mänttä, da Serlachius, sobre a indústria do papel alemã. Esse relatório, concluído em maio de 1918, em Berlim, foi distribuído através de circular da Associação dos Fabricantes de Papel da Finlândia (AFPF), que fora criada em 1911 para representar os interesses comerciais da indústria papelreira perante, principalmente, o mercado russo, apesar de posteriormente ter sido a Alemanha o foco dessa associação³³. Era essa a única direção que os finlandeses poderiam seguir, pois devido aos acordos assinados entre a Finlândia e a Alemanha, em março de 1918, ficavam sob controle alemão as exportações finlandesas, principalmente de produtos da indústria madeireira³⁴.

Foram apresentados no relatório de Forss detalhes da situação da indústria papelreira alemã, e como se dava o funcionamento dela durante a guerra, que implicava controle estatal sobre a produção, sobre o fornecimento de matérias-primas e sobre os preços. Diante das dificuldades, formar associações foi o meio de proteger da melhor forma possível os interesses da indústria³⁵. Havia dois níveis de associação: um deles era o *Verband Deutscher Druckpapier Fabriken*, que congregava produtores de diferentes qualidades de papel para impressão, e outro, *Verein Deutscher Papierfabrikanten*, mais amplo, que reunia fabricantes de papel e as respectivas associações de produtores de celulose e de polpa de madeira. Eram essas associações que determinavam os preços mínimos e máximos recomendados, as condições de venda e outros assuntos pertinentes. Foram, também, delineadas por elas todas as condições de venda relacionadas ao comércio de papel na Alemanha.

Uma vez descrito o mercado para cada tipo de papel, foram analisadas por Forss as

³² AB, *aktiebolag* é o equivalente, em sueco, de S/A, ou seja, sociedade anônima, cujo capital social divide-se por ações.

³³ Gluschkoff, J. (1992).

³⁴ Rautkallio, H. (1977, p.132-145, 449-450).

³⁵ Heikkinen, S. (2000, p.13).

perspectivas de exportação da Finlândia para a Alemanha, principalmente, e para outros países. Quando estourou a guerra, o comércio entre a Finlândia e países hostis à Rússia, como era o caso da Alemanha, foi interrompido. Porém, com o acordo fino-alemão, firmado em março de 1918, foram restabelecidas as relações comerciais entre os dois países. Os comerciantes alemães procuraram extrair o máximo de vantagens desse acordo com os finlandeses. Quatro empresas tentavam monopolizar as importações de papel com apoio do governo alemão. Todas elas localizavam-se em Hamburgo e haviam estabelecido relações comerciais com a Finlândia antes da guerra. J. Joseph Flach era representante da Kymmene Ab, da Serlachius e da Leppäkoski; H. Klinge & Müller, da Tornator; Gustav Schürman, da Simpele e da Associação Finlandesa de Papel (AFP); e Max Schüller & Cia., do Escritório de Representação da Indústria Papeleira de Tampere (ERIPT), da Associação do Papel (AP) e de algumas fábricas pertencentes ao Escritório Central da União dos Fabricantes de Papel (ECUFP).

Foram feitas por Forss muitas críticas à proposta de conferir o monopólio da importação a esses quatro representantes, ainda que ele tenha reconhecido que isso estivesse bem próximo de ocorrer. Segundo Forss, seria vantajoso para a Alemanha esse tipo de arranjo, em detrimento dos interesses das fábricas finlandesas de papel. Como só havia quatro representantes, era possível que produtores da mesma qualidade de papel que competiam entre si pudessem usufruir dos serviços do mesmo agente. Além disso, produtores que não possuíam representantes na Alemanha teriam a partir de então que se comprometer com agentes desconhecidos. Portanto, tudo levava a crer que a melhor maneira de encarar essa situação era a adoção de uma política de exportação de comum acordo para toda indústria finlandesa de papel que estabelecesse as condições de venda, os preços, as comissões, entre outros assuntos³⁶. Além disso, Forss também descobriu através das companhias alemãs envolvidas que os preços teriam de ser expressos em marcos finlandeses e, na maior parte, na condição FOB (*free on board*³⁷) nos portos finlandeses, e a comissão do agente teria de ser da ordem de 2% do preço FOB para todos os produtores, em vez de variar entre 2% e 3%, como ocorria anteriormente. Ao final do relatório, Forss recomendava que a indústria finlandesa buscasse formas mais eficientes de cooperação, inspiradas no exemplo alemão. Ele propôs a abertura de um escritório em Berlim que reunisse o Sindicato da Indústria de Polpa de

³⁶ Idem, p.14.

³⁷ FOB (*Free on Board*), pertence ao Grupo F dos Termos de Comércio Internacional (*Incoterms*) da CCI (Câmara de Comércio Internacional). Estabelece que o transporte principal não é pago pelo vendedor, apenas

Madeira (SIPM), a Associação do Papel (AP) e a Associação da Celulose (AC), entidades que não competiam entre si pelos mesmos mercados e que poderiam unir esforços de venda. Para tal seria necessário estabelecer ao menos as condições de venda e os preços determinados de comum acordo entre os produtores. No entanto, a idéia de formar um consórcio da indústria do papel ainda era tida como estranha. Segundo Forss, esta seria a maneira pela qual os fabricantes teriam mais influência e penetração nos mercados europeus, de modo a auferir melhores resultados³⁸.

O segundo documento, datado de 6 de junho de 1918 (véspera do encontro no Hotel Seurahuone), apresentado por Serlachius, era um memorando, sem autoria, escrito especialmente para o encontro do dia seguinte. Nele faziam-se referências ao sistema centralizado de produção e de importação da indústria papelreira alemã, descrito no relatório de Forss, e considerações a respeito da situação desfavorável dos mercados. Foram interrompidas as exportações finlandesas para a Rússia, assim como as relações comerciais com os países surgidos do desmembramento do Império Russo: Ucrânia, Polônia e países bálticos (Lituânia, Letônia e Estônia). Logo, como era impossível exportar durante a guerra para as Américas e para os países da Tríplice Entente (Rússia, França e, posteriormente, Inglaterra), a indústria de papel finlandesa teve que recorrer aos países da Tríplice Aliança (Alemanha, Áustria-Hungria e, inicialmente, Itália, formada em 1882) e aos países ocupados por ela. Além disso, considerava-se bem provável que a Alemanha controlaria em breve as exportações da Ucrânia, da Polônia e dos países bálticos. Segundo os autores do memorando, seria necessário tomar medidas a fim de garantir o escoamento da produção interna diante das circunstâncias, e a forma recomendada por eles para manter em atividade a indústria papelreira e garantir sua sobrevivência era a cooperação entre as diversas fábricas³⁹.

Para implantar essa cooperação mais estreita, os autores do memorando acreditavam que uma rede de organizações conjuntas deveria ser implantada para todo o setor, com os respectivos organismos de cooperação formando elementos dentro dela. Portanto, foi proposto que o Sindicato Finlandês da Polpa de Madeira (SFPM), fundado em 1892, atuasse como uma instância comum a todas as fábricas de polpa mecânica e de papelão do país, e que todas as fábricas dessa linha deveriam ser estimuladas a aderir a ele. Além disso, a sede deveria ser

o despacho dos bens no porto de embarque. Portanto, o transporte será contratado pelo comprador, e os custos e os riscos transferem-se do vendedor para o comprador quando os bens ultrapassam a amurada do navio.

³⁸ Idem, *ibidem*.

³⁹ Idem, *ibidem*.

transferida de Vyborg para Helsinque⁴⁰. Correspondentemente, deveria ser criada a Associação Finlandesa da Celulose (AFC) em Helsinque, a qual representaria os interesses de todas as fábricas de polpa química. Já havia sido fundada uma organização com este nome em 1909, que representava apenas fábricas de polpa de sulfato, cuja função limitava-se a registrar tendências de preços e divulgá-los entre os associados, sendo estes preços obtidos através de pesquisas ou informados voluntariamente pelas fábricas. Porém, essa associação não havia feito nenhuma tentativa de estabelecer preços mínimos, por exemplo. Num encontro, em 6 de dezembro de 1917, convocado por Serlachius, realizado também no Hotel Seurahuone, foram dados os primeiros passos no sentido de criar uma associação que representasse os interesses de toda a indústria de polpa química. Foi esboçado o plano de como ela seria constituída, mas o segundo encontro que tinha sido planejado não ocorreu devido à ascensão dos Vermelhos – a guerra civil finlandesa, de janeiro a maio de 1918, opunha os Vermelhos, apoiados pelos russos, e os Brancos, apoiados pelos alemães⁴¹. Igualmente, foi proposta a formação de uma entidade para os fabricantes de papel através da extensão da AFP, que atuava desde 1892 em nome dos interesses dos produtores de papel de embrulho não-branqueado, de modo a englobar todas as fábricas e todas as qualidades de papel. Cada associação deveria ter seu próprio regulamento, um conselho e um presidente⁴².

No entanto, para Serlachius, não era suficiente a criação de três (3) associações colaborativas globais. Seria necessário, segundo ele, criar uma organização capaz de coordená-las, o Escritório Central da Indústria Finlandesa de Papel (ECIFP). Este ficaria responsável por assuntos relacionados a vendas, importações, tarifas, política comercial e tonelagem, e a direção ficaria a cargo de um diretor-geral, secundado por um diretor adjunto, os quais formariam juntamente com os diretores das associações das indústrias de polpa de madeira, de celulose e de papel, um conselho diretor. Caberia ao Conselho Supervisor do ECIFP a autoridade máxima dentro dessa estrutura organizacional. Ele seria constituído por um diretor-geral do Escritório Central e por diretores *ex officio* das três associações, juntamente com dez membros eleitos por estas: seis pela AP e dois respectivamente pela AC e pela SFPM. Propunha-se, também, no memorando, a eleição de um comitê responsável pela criação dos regulamentos que regeriam as três associações e o Escritório Central dentro de dez dias. Foi proposta, inicialmente, a fixação da validade deste esquema colaborativo até o

⁴⁰ Sourander, I. & Solitander, E. (1943, p.130).

⁴¹ Malm, A. (1928, p.8-11).

⁴² Heikkinen, S. (2000, p.15).

final de 1921.

2.1 OS ADVOGADOS DA COLABORAÇÃO E OS CÉTICOS

A primeira pessoa a manifestar-se nas discussões subseqüentes foi Gösta Sumelius, representante da Hammarén & Co. e da Äänekoski. Foi observado por ele que futuramente as empresas do setor papelheiro, de polpa de madeira e de papelão operariam em novos mercados, o que poderia levar ao agravamento da competição entre elas. Por isso, era necessário pôr em prática o plano de Serlachius. Ao mesmo tempo, Sumelius esperava que as associações pudessem atuar independentemente com amplos poderes e que pudessem ocorrer subdivisões entre elas para tipos específicos de produtos. Concordavam com ele o Barão Gustaf Langenskiöld (da Kymmene Ab e da Juantehdas Oy⁴³), Hjalmar Andersin (da Werla), Jacob von Julin (da Kaltimo) e Wolter Ramsay Sr. (da Tampere Linen and Iron Industries), o qual aludiu ao papel positivo desempenhado pelo SFPM.

Anton Elving, representante tanto da Siuro (da qual era dono) e da A. B. Walkiakoski como da ERIPT, defendia que a cooperação deveria se limitar ao mercado interno, à Alemanha e aos países sob domínio alemão, deixando de fora a Rússia ou os países da Tríplice Entente. Já que era impossível saber como ficariam as relações comerciais entre os países engajados no conflito quando fosse restabelecida a paz, ele defendia certo grau de liberdade que permitisse que a colaboração entre as empresas pudesse ser desfeita mediante anúncio da interessada em abandoná-la. Foi proposto por Elving que o acordo valesse inicialmente por três anos e que seriam necessários seis meses após o anúncio para abandonar a cooperação.

Outro que também suspeitava de uma cooperação de longo prazo entre as empresas era Rafael von Frenckell (da J. C. Frenckell & Son, Björneborgs Pappersbruk e da W. Rosenlew & Co.). Segundo ele, uma coalizão dessas poderia fortalecer o poder competitivo das associadas, mas também criaria restrições para a liberdade de ação. Haveria, portanto, o risco de serem suprimidos o interesse e a iniciativa da gerência comercial. Além disso, a definição de padrões de qualidade para os produtos poderia ter os mesmos efeitos sobre a gerência técnica⁴⁴.

Von Frenckell acreditava, todavia, que em relação à atuação de uma organização nos

⁴³ Oy é abreviatura, em finlandês, para *osakeyhtiö*, ou seja, sociedade anônima por ações, S/A.

⁴⁴ Heikkinen, S. (2000, p.17).

moldes vislumbrados, apesar de correta deveria limitar-se à Alemanha e aos países sob controle dela⁴⁵.

O principal arquiteto da proposta, Serlachius, tinha contra-argumentos para apaziguar as vozes divergentes. Ele argumentava que era desnecessário excluir a vendas domésticas desse acordo de cooperação, uma vez que bens fornecidos para uso de empresas, possuídas por seus produtores, estariam isentas de todas as restrições, como, por exemplo, as que haviam sido estabelecidas no rascunho do regulamento da AC. Além disso, seria possível permitir a cobrança de preços mais altos por produtos especializados, o que derrubava as dúvidas levantadas por von Frenckell. Quanto às críticas de Elving, ele ainda reforçou que a inclusão do mercado russo dentro do escopo do acordo não era arriscada. Pelo contrário, só teria vantagens. Ele continuava a salientar a importância de uma organização capaz de coordenar as oportunidades que surgissem quando da reabertura do mercado russo, a fim de evitar que estas se perdessem com a competição entre exportadores⁴⁶. Além disso, temia-se pela impressão que causaria na Alemanha uma organização cuja atuação ficaria limitada aos interesses alemães. Contra-argumentou Elving que fora a Alemanha quem tomara antes medidas semelhantes contra a Finlândia⁴⁷.

A primeira impressão foi veiculada pela Embaixada da Alemanha, em Helsinque, ao enviar para Berlim no mesmo dia em que ocorrera o encontro da indústria de papel finlandesa um relatório. Nele afirmava que a indústria finlandesa de processamento de madeira estava prestes a organizar um sindicato com o objetivo expresso de controlar as vendas e de estabelecer preços mínimos de comum acordo entre os membros. Isso significava que as indústrias de polpa de madeira, de celulose e de papel da Finlândia teriam condições de exigir preços mais altos pelas exportações. Foi correta, portanto, a expectativa de Serlachius de que desagradaria a Alemanha medidas que se limitassem a ela⁴⁸.

Outro que acreditava ser imprudente limitar o acordo de colaboração apenas para as trocas com a Alemanha, demonstrando apoio à posição de Serlachius, foi Arne Gripenberg (da Läskelä e Hämekoski). Não havia, segundo ele, motivos para restringi-la às trocas com a Alemanha, pois logo que surgissem dificuldades seria necessário mantê-la no comércio com os países da Tríplice Entente, inclusive a Grã-Bretanha⁴⁹. Sumelius concordava com

⁴⁵ Idem, *ibidem*.

⁴⁶ Idem, *ibidem*.

⁴⁷ Idem, *ibidem*.

⁴⁸ Rautkallio, H. (1977, p.294)

⁴⁹ Heikkinen, S. (2000, p.17)

Gripenberg e ainda acrescentou que não se ganharia nada excluindo do acordo tanto o mercado doméstico quanto o russo. Foi proposto por ele que os custos administrativos dos organismos de cooperação fossem cobertos exclusivamente pelas comissões geradas pelas vendas, sem, no entanto, ter fins lucrativos.

No entanto, von Frenckell continuava cético. A cooperação no mercado doméstico poderia ocasionar a perda de clientes para empresas que já possuíam uma clientela habitual. Ao que replicou Gripenberg que a cooperação não levaria necessariamente a perda de clientela. Foi ainda lembrado por Serlachius que diante das circunstâncias a manutenção dos clientes mais antigos não era prioritária. O objetivo principal era permitir que as fábricas conseguissem vender seus produtos onde quer que houvesse compradores, tendo em vista o momento crítico⁵⁰.

Após discussões sobre qual seria a natureza tributária das associações e qual seria a melhor forma de resolver esta questão, foi aprovada, em princípio, por unanimidade a idéia de se criar uma organização conjunta de venda para as fábricas de papel, de celulose, de polpa de madeira e de papelão de todo o país⁵¹. No entanto, essa aprovação ainda não estabelecia um vínculo entre as empresas representadas, pois ainda não tinham sido decididos os regulamentos que fundamentariam a atuação desses organismos de cooperação. Foi estabelecido um comitê responsável pela redação dos regulamentos, cuja missão era redigir três versões paralelas, cada uma representando uma das opiniões divergentes quanto ao âmbito do comércio sobre o qual deveria ser implantada a cooperação:

- a) Tanto no mercado doméstico quanto em outros países;
- b) No mercado doméstico, na Alemanha e nos países controlados por ela;
- c) Apenas na Alemanha e nos países sob domínio dela.

O comitê, composto por 21 membros, incluindo Elving e von Frenckell, os quais estavam céticos quanto ao projeto, seria convocado por Serlachius e teria doze dias para finalizar esse trabalho.

2.2 DISCUSSÕES ACERCA DOS LIMITES E DOS REGULAMENTOS

Em 19 de junho, no Hotel Seurahuone, em Helsinque, reencontraram-se os representantes das companhias de papel e de polpa. Foram discutidos apenas dois pontos

⁵⁰ Idem, p.18.

⁵¹ Idem, ibidem.

nesse encontro: o regulamento proposto pelo comitê para o órgão conjunto representativo dos fabricantes de papel e o Escritório Central. Novamente, o líder foi Serlachius, o qual anunciou que o comitê havia concluído que o organismo cooperativo teria de ser responsável como um todo tanto pelo mercado interno quanto pelas exportações e, portanto, foram rascunhados apenas os regulamentos baseados nesse cenário em vez de os três previstos anteriormente⁵². Para justificar essa mudança de planos, não executando o que fora originalmente designado ao comitê, Serlachius observou que o limite da alçada dos regulamentos demandaria em qualquer caso a alteração de apenas alguns pontos dos que foram esboçados.

Neste encontro decidiu-se por, em primeiro lugar, definir os regulamentos da organização tutelar (Central) à qual serviria de amparo para todas as associações abaixo dela. Foi proposto o nome oficial: *Finska Pappersindustrins Centralkontor – Suomen Paperiteollisuuden Keskuskonttori*, ou seja, Escritório Central da Indústria Finlandesa de Papel (ECIFP). A primeira designação, em sueco, foi aprovada no encontro, ao passo que se decidiu pela alteração da palavra em finlandês para “escritório”, de modo que o nome, em finlandês, passou a ser *Suomen Paperiteollisuuden Keskustoimisto*. Não foram feitas mudanças substantivas no regulamento, o qual já havia sido aprovado formalmente. Isso significava que a indústria assumiria uma forma organizacional relativamente hierarquizada, uma vez que a primeira cláusula do regulamento estipulava que as novas associações para as indústrias de papel, de polpa de madeira e de polpa química estariam sujeitas à administração comum do Escritório Central, o qual deveria ser consultado quando da venda de produtos na Finlândia e no exterior, e apenas em conformidade com as decisões e as instruções dessa instância superior poderiam realizá-la⁵³.

Em seguida, foram discutidos, na reunião, os regulamentos propostos para o organismo cooperativo representante das fábricas de papel. Foi sugerido pelo comitê que se mantivesse o nome *Suomen Paperiyhdistys*, isto é, Associação Finlandesa de Papel (AFP). Mas Sumelius, que era representante de uma associação cujo nome era este, sugeriu o seguinte: *Finska Pappersbruksföreningen – Suomen Paperitehtaitten Yhdistys*, Associação Finlandesa dos Fabricantes de Papel (Finnpap⁵⁴), o qual foi aceito. Outro ponto que foi modificado em relação ao originalmente proposto foi o direito ao voto: em vez de considerar-

⁵² Idem, p.19.

⁵³ Idem, ibidem.

⁵⁴ Como dito anteriormente, a opção pela sigla que remeta ao nome inglês está dentro do espírito da proposta original que era dar um nome internacional e de fácil compreensão. Portanto, em vez de abreviar o nome Associação Finlandesa dos Fabricantes de Papel como AFFP, optar-se-á por utilizar Finnpap pelo motivo exposto acima.

se a produção bruta de papel, a votação seria baseada no faturamento bruto de cada empresa. Coube ao comitê reescrever esse trecho do regulamento.

A discussão mais profunda e controvertida ocorreu em torno da cláusula quinze (15) do regulamento proposto, a qual previa que a venda do papel produzido pelas companhias associadas ocorreria exclusivamente através das associações com o consentimento destas⁵⁵. A venda direta para processadores de produtos de papel só seria permitida caso a companhia associada fosse sócia majoritária da empresa processadora⁵⁶ em questão. Em todos os outros casos, definidos como exceção de curto prazo a esse princípio, seriam necessários pedir autorização ao conselho da associação. Essa discussão fora aberta por von Freneckell, que apesar da desconfiança inicial diante da criação de uma organização que coordenasse as vendas passara a defender essa instituição. No entanto, ele ainda preferia que a esfera de atuação dessa entidade não englobasse o mercado doméstico, ao menos para alguns tipos de papel.

Segundo ele, podia-se supor algum grau de simpatia interna por uma associação direcionada para outras nações, ao passo que o controle do mercado doméstico por um cartel geraria oposição e levaria à imposição de um teto para o preço do papel⁵⁷.

Além disso, havia algumas fábricas, como a J. C. Freneckell & Son A. B., representada por ele, que possuíam uma clientela bem estabelecida no mercado doméstico, a qual não desejava perder ao serem obrigadas a aumentar os preços. No entanto, era essencial a definição de preços mínimos para o mercado doméstico, segundo ele, a fim de prevenir a competição doentia entre as fábricas⁵⁸. Na opinião de von Freneckell, o papel-jornal e o papel-pardo poderiam ser vendidos através da associação, uma vez que a venda desses produtos já era centralizada pelo Escritório de Representação do Papel-jornal da Finlândia (ERPF) e pela AFP. Von Freneckell foi apoiado por Leonard Wasenius, representante da Terwakoski A. B., que acreditava que pedidos de menor monta acabariam sobrecarregando a associação e seria desvantajoso efetuarlos através dela. Portanto, ele defendia também a posição de que a associação não deveria se responsabilizar pela venda de papéis especiais.

Por outro lado, Sumelius discordava deles. A experiência com centralização de vendas de papel-pardo através da AFP no mercado doméstico havia sido promissora, e se o

⁵⁵ Idem, *ibidem*.

⁵⁶ Processadora de Produtos de Papel é a empresa envolvida no processamento de bens feitos de papel e na preparação deles para o mercado.

⁵⁷ Heikkinen, S. (2000, p.19).

⁵⁸ Idem, p.20.

mercado exterior fosse insuficiente corria-se o risco de a competição não ser saudável no mercado doméstico. Por isso, deveria caber à associação o controle das vendas de todas as qualidades de papéis, inclusive no mercado doméstico. Segundo ele, para que isso ocorresse não era necessário o aumento injustificado ou exagerado dos preços⁵⁹. Ele foi apoiado por Serlachius, que observou que não haveria um controle eficiente caso todas as vendas deixassem de ser realizadas através da associação, e por Eugen Wolff (da Tornator A. B.), que estava disposto a permitir que alguns tipos de papel ficassem de fora do controle da associação. Por outro lado, foi proposto pelo representante da O. Y. Kissakoski A. B., Ernst Klaile, que, na Finlândia, apenas o papel-jornal deveria ser vendido através da associação.

Foi realizada, ao fim da discussão, a votação, ainda que tivesse sido enfatizada a possibilidade de discutir outras alternativas futuramente. A maioria dos delegados (9 a 4) presentes votou a favor do tratamento igualitário das vendas domésticas e das exportações.

Entretanto, não foram aprovados todos os regulamentos nesse encontro. As companhias tiveram até 28 de junho para enviar propostas de mudanças para a AFP, e foi nomeado um comitê, composto de três pessoas, a fim de reformular os regulamentos, a ser convocado por Hjalmar Grönvik, diretor-gerente da AP, sendo o Barão Langenskiöld e von Frenckell os outros membros. Foi acordado que outra audiência seria realizada para discutir os regulamentos no dia 2 de julho.

2.3 FUNDAÇÃO DA FINNPAP

O terceiro encontro no Hotel Seurahuone, dia 2 de julho de 1918, teve a participação de 39 representantes das fábricas de papel e de polpa. Foi mais uma vez liderado por Serlachius, que, após ler a minuta do encontro anterior, abriu a discussão sobre o Acordo de Associação do ECIFP. O representante do SFPM, Viktor Favre, sugeriu algumas mudanças que visavam diminuir a jurisdição do ECIFP, já que o sindicato não deseja ter sua liberdade de ação restrita ao que se estava planejando, especialmente quando havia o risco de os interesses da indústria de papel e da indústria de polpa de madeira entrarem em conflito em algumas circunstâncias⁶⁰.

Portanto, foi requerido pelo SFPM que a primeira cláusula do acordo fosse emendada e estabelecesse que as associações do papel, da polpa de madeira e da celulose estariam

⁵⁹ Idem, *ibidem*.

⁶⁰ Idem, p.21.

comprometidas a conduzir suas vendas após consultar o Escritório Central e em conformidade com as disposições de seus próprios estatutos⁶¹. As mudanças essenciais foram as supressões da palavra “apenas” (“apenas após consultar”) e da referência aos poderes do Escritório Central (“de acordo com as decisões e as instruções deste”). Além disso, Favre reivindicou mudanças na décima cláusula com o intuito de restringir mais uma vez os poderes do Escritório Central. Essas propostas foram aceitas, e os regulamentos alterados para o ECIFP foram aprovados.

Foram feitas apenas algumas correções no acordo proposto para a Finnpap, e apenas uma das cláusulas gerou uma discussão digna de nota devido a seu conteúdo. O Barão Langenskiöld, presidente do Conselho da Kymmene Ab, sugeriu que sua companhia gostaria de adicionar a esta cláusula a possibilidade de sair da associação antes da data de validade do acordo. No entanto, a fim de prevenir saídas injustificadas, ele propôs que antes do fim de 1919 não seria possível desistir do acordo e que a companhia desistente teria de indenizar a associação através do pagamento de uma multa correspondente ao número de votos a que tinha direito pelo acordo, o que dependia do faturamento total.

A opinião do barão tinha um peso grande, pois ele representava a maior fabricante de papel Finlândia muito à frente das outras. O conselho da Kymmene Ab tinha discutido a questão da organização em conjunto das vendas pela primeira vez em 6 de junho, ou seja, na véspera do primeiro encontro no Hotel Seurahuone, e tinha recomendado que a companhia participasse dessa organização a partir do pressuposto de que a demanda exterior seria provavelmente pequena futuramente. De modo que a ação concertada dos produtores permitiria resistir às pressões externas e escoar a produção pelos pontos de venda existentes⁶².

O Conselho da Kymmene Ab discutiu esse assunto novamente em 27 de junho, quando já tinha sido possível formar uma opinião baseada no segundo encontro no Hotel Seurahuone. Foram requisitadas as opiniões do Conselho de Administração, dentre elas de Kaarlo Brofeldt e de Julius Polin enviadas por telegrama para Helsinque de Kuusankoski. Brofeldt escreveu mensagem na qual afirmava que não estava a par dos detalhes do esquema discutido e que não tinha opinião formada sobre ele. Apesar disso, ele reconheceu que seria mais fácil garantir os interesses da empresa sob as condições atuais se ela não ficasse tão amarrada ao acordo previsto pela associação⁶³. Polin também desconhecia as motivações por

⁶¹ Idem, ibidem.

⁶² Idem, ibidem.

⁶³ Idem, p.22.

trás do projeto, mas considerava que participar da associação seria vantajoso até que a produção de papel de melhor qualidade não fosse possível. Além disso, ele acrescentou que os mesmos objetivos poderiam ser alcançados através de uma organização que simplesmente controlasse os preços⁶⁴.

Langenskiöld propôs diante do conselho da empresa em 27 de junho que o escopo da associação deveria levar em conta todo o mundo, inclusive a Finlândia, ao passo que o vice-presidente, Gustaf af Forselles, representante do *Nordic Union Bank*⁶⁵, tinha dúvidas quanto à cooperação no mercado doméstico. Segundo Forselles, a posição monopolística resultante poderia ser mal utilizada com o objetivo de exercer pressão sobre os consumidores finlandeses, e isso poderia provocar insatisfação profunda e geral que levasse a uma intervenção governamental, um risco que não poderia ser ignorado ou subestimado⁶⁶.

Os outros membros do Conselho de Administração também defendiam que uma cooperação nas vendas dentro do mercado doméstico seria imprudente. Mas, como não era factível uma associação restrita às exportações, os outros membros mostraram-se favoráveis ao acordo que incluísse o mercado doméstico. Porém, exigiu-se que a política de preços da associação adotada fosse feita de tal modo que não gerasse qualquer insatisfação entre os consumidores domésticos⁶⁷.

Langenskiöld não utilizou esses argumentos para justificar as mudanças que propôs no encontro de 2 de julho no Hotel Seurahuone. Explicou apenas que a nova direção da companhia não desejava ficar de mãos atadas. Foi selecionado como novo diretor Einar Ahlman⁶⁸.

Sumelius e Ahlström respeitaram os argumentos de Langenskiöld, mas não apoiavam as modificações sugeridas ao regulamento. Ahlström temia que algum membro da associação visse alguma vantagem em se dissociar, apesar da necessidade de pagamento da multa indenizatória. Essa situação poderia ocorrer caso alguma companhia previsse uma recessão e temesse ter de ficar com estoques excessivos⁶⁹. Sölve Thunström, representante das fabricantes de polpa de madeira Enso e Pankakoski, e Leonard Wasenius, da Terwakoski, concordavam com Sumelius.

⁶⁴ Idem, ibidem.

⁶⁵ Atualmente, esse banco recebe o nome de *Nordea* (<http://www.nordea.com/>)

⁶⁶ Heikkinen, S. (2000, p.22).

⁶⁷ Idem, ibidem.

⁶⁸ Hoving, V. (1947, p.319); Ahvenainen, J. (1972, p.66-67).

⁶⁹ Heikkinen, S. (2000, p.22).

O presidente do encontro, Serlachius, perguntou aos delegados presentes se eles participariam da associação caso as mudanças propostas pela Kymmene Ab fossem incluídas no acordo. Ahlström e Wilhelm Bensow (representante da O. Y. Kissakoski A. B.) posicionaram-se contrários às mudanças. Posteriormente, foi requisitado por Langenskiöld que o encontro fosse adiado a fim de que ele pudesse discutir com o Conselho de Diretores da Kymmene, o que foi aceito por todos.

De fato, Langenskiöld não necessitava discutir mais nada com o conselho da Kymmene, uma vez que ele tinha autoridade suficiente para tomar qualquer atitude. Além disso, o conselho já havia se reunido antes do encontro no Hotel Seurahuone. Nesse encontro, Langenskiöld deixara claro que não esperava que suas propostas de mudança fossem aceitas. Foi, pois, uma medida estratégica esse pedido de adiamento. Logo que terminou o recesso, foi anunciada pela Kymmene Ab a aceitação das cláusulas dos regulamentos sem as modificações requeridas, já que a empresa considerava a criação da associação questão muito mais importante. Portanto, a cláusula 24, que tratava da saída de uma associada, foi aceita pela Kymmene Ab com a redação original. Foi reforçada a posição de Langenskiöld de que a participação de sua empresa nessa associação estaria sujeita à prática de uma política de preços que não gerasse insatisfação entre os consumidores domésticos⁷⁰. Nota-se, portanto, que os representantes das companhias envolvidas na criação da Finnpap temiam perder o controle sobre sua própria produção, já que o acordo previa a fixação de preços e de quantidades que seriam distribuídas entre as associadas. Por outro lado, adotar estas medidas era o único meio capaz de equalizar os diversos interesses e de buscar um crescimento sustentável a todo setor papelero da Finlândia.

Rafael von Frenckell afirmou que a J. C. Frenckell & Son A. B. estava preparada para participar dessa associação desde que houvesse consenso entre a maioria dos fabricantes de papel. Outros representantes de fabricantes de papel posicionaram-se da mesma forma. Eugen Wolff, da A. B. Tornator, requisitou que os acordos anteriores deveriam permanecer em vigor, e Leonard Wasenius, da Terwakoski A. B., reivindicou que pedidos de menor valor pudessem ser ordenados diretamente das fábricas. Pode-se afirmar que após esse encontro todos os fabricantes de papel da Finlândia, com exceção da Kangaskoski, cujo dono era o Barão C. J. H. Standertskjöld, tinham aprovado o acordo da associação. Foram registradas 23

⁷⁰ Idem, p.23.

associadas na recém-criada associação, Finnpap⁷¹.

Uma vez fundada a Finnpap, foram escolhidos funcionários para compor os quadros da associação até o final de 1918, assim que ocorresse o encontro anual previsto pelo estatuto⁷². O Coronel Rudolf Walden, Rafael von Frenckell, Magnus Christiansen, Aleks Lampén, Ernst Klaile e Rafael Forss foram os escolhidos. A associação seria representada no conselho do ECIFP por, a saber: Serlachius, Langenskiöld, Wolff, Sumelius, Wasenius, Ahlman e Bensow.

Walden ficou responsável pela convocação do primeiro encontro do conselho, o que ele fez prontamente. Foram convocados von Frenckell, Lampén e Forss para deliberar imediatamente. Essa reunião emergencial nomeou Grönvik para ocupar o cargo de diretor-gerente da associação. Ficaram a cargo dele os trabalhos de propor os empregados da associação e de escrever a primeira circular, que seria apresentada na próxima reunião, a ser realizada no dia seguinte.

No encontro principal ainda foram aprovados os estatutos da AFC, redigida a lista de associadas, escolhido o conselho e indicados os representantes no conselho do ECIFP. O SFPM também anunciou a composição de seu conselho e seus representantes no ECIFP. Serlachius foi designado para convocar o primeiro encontro do Conselho Fiscal do ECIFP (e posteriormente escolhido presidente desse conselho). O encontro foi encerrado por um discurso de Langenskiöld em agradecimento à iniciativa de Serlachius⁷³.

2.4 OS SINDICATOS DE SERLACHIUS

Foi em 4 de julho que o público ficou sabendo dos acordos fechados no Hotel Seurahuone. Todos os jornais finlandeses publicaram a mesma nota que começava da seguinte maneira:

“Em resposta à depressão que acomete os mercados mundiais atualmente e

⁷¹ Eram as seguintes, em ordem alfabética: Aktiebolag Pankakoski, Aktiebolag Simpele, Aktiebolag Tornator, Aktiebolag Walkiakoski, Enso Aktiebolag, Hovinmaa Pappersbruk, J.C. Frenckell & Son A.B., Kangas Pappersbruks A.B., Kauttua bruk, A. Ahlström Osakeyhtiö, Kymmene Aktiebolag, Kyröfors, Hammarén & C:o A.B., Läskelä Bruks Aktiebolag, Leppäkoski Fabrikers A.B., Mänttä, G.A. Serlachius A.B., Myllykoski Träsliperi A.B., Niemekosken Osakeyhtiö, Nokia Aktiebolag, O.Y. Kissakoski A.B., Osakeyhtiö Jämsänköske, Santalahti Pappersbruk J.W. Enqvist A.B., Takfält- och Pappersbruks A.B. i Tammerfors, Terwakoski Aktie Bolag, Ääneskoski Aktiebolag (Heikkinen, S., 2000, p.24).

⁷² Idem, p.23.

⁷³ Idem, p.25.

que provavelmente continuará ainda por algum tempo, indústrias em todos os países estão se juntando a fim de formar organizações econômicas mais fortes. Desde o outono, estão em construção na Finlândia preparativos para que ocorram mudanças nessa direção também. Agora nossos fabricantes de papel e de polpa de madeira estão prestes a concluir acordo semelhante”⁷⁴.

A Embaixada da Alemanha acompanhava de perto as intenções de formação de uma cooperativa da indústria de papel da Finlândia. Segundo Heikkinen (2000, p.25), o embaixador, Adolf von Brück, enviou mensagem para Berlim na qual relatava que “toda indústria finlandesa de polpa de madeira, de polpa química e de papel, o que representa um capital de 600 milhões, uniu-se sob pressão governamental num sindicato, sendo Serlachius o principal representante. Ahlman foi escolhido gerente da companhia Kymmene. O objetivo do consórcio é obter preços mais altos da Alemanha”⁷⁵.

A ênfase de Von Brück sobre o papel de Serlachius foi acertada, já que foram deste as iniciativas de reorganizar a indústria de polpa química, no momento da independência da Finlândia, e de enviar Rafael Forss para a Alemanha a fim de observar as condições do mercado de papel. Além disso, Serlachius presidiu todos os encontros no Hotel Seurahuone e fora eleito presidente do Conselho Fiscal do ECIFP. O segundo fundador mencionado na historiografia da indústria foi Rudolph Walden, com quem Serlachius havia discutido seguidamente a necessidade de uma associação da indústria durante encontros na primavera de 1918⁷⁶. Walden tinha 39 anos quando da fundação das associações em julho de 1918, fizera carreira como agente da indústria finlandesa de papel na Rússia e estivera envolvido com a fundação do ECUFP em junho de 1917⁷⁷. Apesar disso, não tinha nem a experiência nem o destaque de Serlachius, à época com 42 anos, que estudara em Viena na escola de comércio, viajara a estudos para os EUA e já administrara as fábricas de papel Kangas, Mänttä e Kymmene antes de assumir sua própria empresa em 1913⁷⁸. Ademais, fisicamente, Serlachius também se sobressaía dos demais, segundo Heikkinen (2000, p.26), pois contava

⁷⁴ Idem, ibidem.

⁷⁵ Idem, ibidem.

⁷⁶ Essa é a versão de Törngren em seu livro (Törngren (1937), p.183). Já von Wright (von Wright (1928), p.8), na primeira história sobre a Finnpap menciona Serlachius como o ideólogo da associação. Porém, na terceira história de Autio e Lodenius (Autio & Lodenius (1968), p.41-45) aparecem Walden e Serlachius no mesmo patamar de importância para a criação da associação. No entanto, Heikkinen (2000, nota 40, p.484-85) esclarece que Walden sequer discursou nos encontros ocorridos no Hotel Seurahuone.

⁷⁷ Juva, E. W. (1957, p.82). Faziam parte da ECUFP as seguintes companhias: Kajaanin Puutavara, Myllykoski Träsliperi, Aug. Eklöf, Simpele, Kissakoski e Jämsänkoski.

⁷⁸ Autio & Lodenius (1968, p.42-44).

com mais de um metro e oitenta de estatura.

No entanto, von Brück, ao enfatizar o papel ativo do governo, estava exagerando. Apesar da relação próxima entre autoridades do governo e representantes da indústria de papel, não houve pressão governamental para que houvesse cooperação entre as empresas de papel e de polpa⁷⁹. O esquema já estava em construção desde o outono de 1917, como foi mencionado pelo jornal. Além disso, a mensagem de von Brück faz a organização da indústria de papel parecer uma conspiração ao ligar os encontros à nomeação de Einar Ahlman como diretor-gerente da Kymmene Aktiebolag, apesar de esses eventos não estarem ligados⁸⁰.

Por outro lado, eram corretas as suposições de von Brück a respeito do principal objetivo do consórcio, ou seja, melhorar a posição de mercado dos fabricantes de papel da Finlândia, de modo a garantir níveis de preços favoráveis no mercado alemão. Não é à toa que na cláusula 14, que previa o nome da organização noutras línguas, declarava primeiro o nome em alemão: *Verein der Finnischen Papierfabriken*. Em segundo lugar na lista aparecia o nome em russo, *Soyuz finlyandskikh pischebumazhnykh fabrik*, já que se esperava que com o esgotamento da insurreição bolchevique o mercado russo se reabriria para as exportações finlandesas⁸¹. Após a Alemanha e a Rússia, havia expectativas em relação aos mercados da Inglaterra e da França, já que eram citados logo em seguida na cláusula supracitada: *The Finnish Paper Mill Union* e *L'Union des Papeteries Finlandais*. No entanto, de longe, a tarefa mais urgente era resistir à influência opressora da Alemanha, já que foram as medidas tomadas por ela que demonstraram ser a cooperação o único meio de salvar a indústria finlandesa na luta contra a hegemonia alemã, como se pode ver em carta escrita por Serlachius para Ahlman⁸².

O embaixador von Brück havia se referido ao ECIFP como se este fosse um sindicato, assim como houvera feito Erik von Frenckell ao descrever num relatório, datado de 20/7/1918, a situação do mercado holandês para Serlachius⁸³. De certa forma, poder-se-ia considerar o ECIFP sob a liderança de Serlachius como um sindicato, caso os estatutos tivessem sido aprovados na forma em que haviam sido pensados originalmente. Mas não foi o caso, tendo em vista os regulamentos aprovados naquele momento, pois foram conferidos mais poderes às três associações de venda em detrimento do ECIFP. Por outro lado,

⁷⁹ Kuisma, M. (1993, p.488-490).

⁸⁰ Cf. Ahvenainen (1972), p.67-68.

⁸¹ Kuisma, Markku (1993, p.493-495).

⁸² Heikkinen, S. (2000, p.26)

⁸³ Idem, ibidem.

individualmente, atuavam como sindicatos a Finnpap, a AFC e o SFPM, porque funcionavam como cartéis cujos membros comerciavam seus produtos através de uma organização de vendas comum. Um cartel pode ser entendido como um consórcio de empresas que permanecem independentes, mas que resolvem respeitar um acordo mútuo relativo aos preços, ao volume de produção ou a ambos. Havia sido proposta uma versão do acordo restrita à política de preços nas discussões de junho, mas prevaleceram as opiniões de Serlachius e foram criados os sindicatos, cujos poderes ultrapassavam a mera fixação de preços mínimos.

2.5 FUNCIONAMENTO COMO UMA “TRADING-HOUSE⁸⁴”

A cláusula 15 era a mais importante do acordo da Finnpap. Ela previa que “as vendas dos produtos das empresas associadas, de acordo com o estipulado na cláusula 18, ocorreria exclusivamente através e por meio da associação ou consentimento dela”⁸⁵.

Foram estipuladas na cláusula 18 as circunstâncias excepcionais que regulavam as vendas para processadores de produtos de papel na Finlândia nos quais a empresa associada tivesse participação acionária majoritária. Era necessário informar à associação a ocorrência dessas vendas “internas”, e estas entravam no cálculo das cotas de venda da companhia.

Ao conselho da associação coube definir as qualidades de papel e respectivos padrões. Todas as companhias tinham direito, portanto, de receber os mesmos preços médios para cada qualidade padrão e, no caso de papéis especiais, cada produtor podia receber o preço real de venda. Os pedidos para cada qualidade eram divididos entre as associadas em proporção às suas respectivas produções. Os artigos do acordo também obrigavam que a associação na medida do possível garantisse que os pedidos recebidos pelas companhias fossem técnica e economicamente apropriados a elas.

O regulamento estabelecia que a associação deveria emitir as faturas de todas as vendas em nome dela e ficaria responsável pelo recebimento dos pagamentos. No mercado doméstico, o comprador deveria arcar antecipadamente com o pagamento do frete, e a associação deduziria esse valor da fatura e debitaria da conta do produtor. No caso das exportações escoadas por transporte marítimo, cada companhia ficaria responsável pela

⁸⁴ Trading-house ou joint-stock company, em inglês, é a semente da moderna sociedade anônima por ações. Segundo Graciano Sá (Sá, G., 2007, p.30-32), elas foram a solução legal no período colonial, para servir à exploração do comércio com as colônias. Por isso, optou-se pelas aspas, e o termo consagrado em inglês foi mantido, de modo a fazer alusão ao funcionamento dessas organizações colonizadoras baseadas no comércio.

⁸⁵ Heikkinen, S. (2000, p. 27).

entrega do produto até o porto de embarque e pelos custos envolvidos nesta fase. Uma vez embarcado, transferia-se a responsabilidade para a associação. Da mesma maneira, cabia à companhia arcar com o frete até a estação mais próxima caso se utilizasse transporte ferroviário. Custos advindos de impostos alfandegários, vendas a termo, transporte, comissões, descontos, juros, etc., que não pudessem ser vinculados a uma qualidade particular de papel ou, especificamente, a uma ou mais companhias, eram divididos entre as companhias associadas em proporção às suas vendas anuais. Custos relacionados a bens abaixo do padrão estabelecido, a entregas incorretas ou à embalagem inadequada eram da responsabilidade do fornecedor da remessa em questão. Porém, os custos relacionados a reclamações de clientes por outros motivos eram arcados pela associação.

As assembleias gerais, previstas em estatuto, tinham o poder final, pois eram tomadoras de decisão de última instância. Deveriam ocorrer 5 encontros por ano: o encontro anual da assembleia geral dar-se-ia em abril e, trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro. Cada associada tinha direito a um voto em cada uma dessas assembleias. Adicionalmente, baseado no faturamento médio líquido dos anos de 1915 e 1916, foram adicionados votos: um voto para cada quatro milhões de marcos finlandeses, de tal modo que nenhuma companhia poderia ter mais de um quarto do total de votos.

O objetivo principal das assembleias gerais era deliberar sobre quais princípios deveriam ser seguidos e supervisionar os atos do conselho. Dentre os assuntos comumente discutidos estavam o estabelecimento de escritórios de venda na Finlândia e no exterior, empréstimos a serem tomados em nome da associação e punições a serem impostas sobre empresas que desrespeitavam os regulamentos da associação. Se uma companhia vendesse papel por qualquer outro canal, a assembleia geral exigia a cobrança de multa sobre essa venda e a diferença de preço cobrada a mais era distribuída entre as associadas.

O encontro de dezembro elegeu os seis membros do conselho, escolhidos entre os representantes das companhias. Esses representantes tinham de estar no Conselho de Diretores ou no Conselho de Administração, ou serem supervisores ou diretores-técnicos das respectivas companhias. O diretor-gerente da associação e o assistente da direção também faziam parte do conselho eleito em dezembro. Também podiam participar das assembleias gerais o diretor-geral do ECIFP e seu assistente, mas não tinham direito a voto.

Ao conselho era confiado o trabalho de administrar a associação de acordo com princípios de governança empresarial como se ela fosse uma “trading-house”, de tal modo que fossem respeitados os regulamentos acordados, e fossem executadas as decisões tomadas em

assembléia geral⁸⁶. Também era da responsabilidade do conselho nomear o diretor-gerente, o assistente, os gerentes e vendedores, e determinar os respectivos salários e comissões. Cabia ao conselho admitir novas associadas e ratificar os regulamentos que governavam as atividades da associação, especialmente os que se referiam aos preços, aos requisitos de qualidade dos produtos e às condições de venda. O diretor-gerente ficava, por fim, encarregado de coordenar os trabalhos e supervisioná-los.

Portanto, a estrutura da associação estava dividida em três camadas: a assembléia geral das associadas decidia em última instância as linhas gerais de atuação (diretrizes) da associação; o conselho, composto de representantes das empresas, deveria prestar contas à assembléia geral e lidava com assuntos de média importância; e o quadro funcional, trabalhando sob as ordens do conselho, lidava com assuntos ligados ao dia-a-dia da associação, que giravam, principalmente, em torno das operações de vendas.

O acordo firmado entre as associadas tinha a intenção de fortalecer o vínculo entre elas, logo a saída de uma companhia da Finnpap só era permitida com o consentimento da assembléia geral. A validade desse acordo ia até o final de 1921, porém disposições foram escritas pensando na sua continuidade, de modo que a cláusula final previa que as empresas que porventura não quisessem mais permanecer na associação poderiam se manifestar durante os três últimos meses de 1921.

Pode-se afirmar que o nascimento da Finnpap ocorreu devido à pressão exercida pelo estado de emergência criado pela Primeira Guerra Mundial. As exportações da Finlândia para a Rússia sofreram um colapso, e o comércio exterior finlandês estava inteiramente sob controle da Alemanha. A centralização da indústria papelreira e do comércio exterior que havia sido adotada pela economia de guerra da Alemanha foi o motivo imediato que levou à cooperação entre os fabricantes de papel da Finlândia, ainda que não fosse o único. As indústrias de papel e de polpa de madeira finlandesas já haviam experimentado formas de organizar conjuntamente as vendas através da AFP e do SFPM, que vinham funcionando desde 1892, dentre outras associações de vendas que foram surgindo desde a virada do século XIX para o XX. Numa carta de Forss para Serlachius, escrita em Berlim, datada de 30 de abril de 1918, ele argumenta que a associação permitira a redução dos custos a fim de transformar o setor papelreiro numa força a ser reconhecida na Alemanha, dentre outras vantagens dessa forma de organização, e que os mesmos objetivos – ganhos de escala, poder de influenciar

⁸⁶ Idem, p.29.

preços – valeriam a pena ser perseguidos também noutros mercados⁸⁷.

⁸⁷ Idem, ibidem.

3 DIFICULDADES E DISTÚRBIOS DOS ANOS INICIAIS (1918 – 1921)

A Finnpap contava com 23 associadas. Possuíam ao todo 63 máquinas de papel, com capacidade produtiva de 190 mil toneladas por ano. Porém, apenas 17 estavam em funcionamento, com capacidade de produzir apenas 48 mil toneladas. Portanto, a utilização da capacidade instalada não passava dos 25%. O que complicava ainda mais a situação dos fabricantes era a existência de estoques de 22.132 toneladas de papel. Isso equivalia à produção de um mês e meio a plena capacidade. Ademais, para completar o cenário, não havia pedidos agendados e escassez de trabalhadores e de matérias-primas⁸⁸.

A depressão de 1918 foi a pior enfrentada pela indústria de papel (produzido a partir de madeira) da Finlândia em meio século de existência. Indústria que até esse momento progredira rapidamente. Esse setor crescera, juntamente com as indústrias de polpa de madeira e de polpa química, mais rapidamente do que qualquer outro da economia finlandesa. A produção cresceu a taxa de 11,2% ao ano em média de 1885 a 1913, ou seja, dobrava a cada seis anos. A demanda externa foi responsável por esse ritmo de expansão, visto que quatro quintos da produção eram exportados⁸⁹. A Rússia era o principal mercado, onde não era cobrado da indústria finlandesa de papel nenhum imposto alfandegário até 1885, e mesmo depois disso recaíam sobre o papel finlandês alíquotas menores do que as que eram cobradas de outros países produtores de papel. Contudo, o efeito dessa proteção alfandegária da Rússia foi estimular a exportação para países da Europa Ocidental, ainda que a Rússia se mantivesse como principal destino da exportação de papel. Em todo caso, aumentou a demanda russa por produtos de maior valor agregado, como, por exemplo, papel-jornal e papel de impressão, ao passo que as exportações para Europa Ocidental consistiam principalmente de papel pardo de embrulho⁹⁰.

Com a Primeira Guerra Mundial, foi fechado o comércio com a Alemanha e com países hostis à Rússia. Como a Alemanha também controlava o Mar Báltico, foram também impossibilitadas as exportações para a Grã-Bretanha e para outros países da Europa Ocidental. No entanto, a produção de papel não havia diminuído. Houve, em 1914, uma leve contração. Porém, houve expansão nos dois anos seguintes, tendo a produção alcançado o nível recorde de 197 mil toneladas em 1916. Esse aumento fora uma resposta à crescente demanda por

⁸⁸ Idem, p.33.

⁸⁹ Kovero, M. (1926, p.347-361). O crescimento foi calculado com base numa curva exponencial.

⁹⁰ Heikkinen, S. (2000, p.33)

papel do mercado russo, porém, a partir de 1917, as exportações para a Rússia começaram a diminuir e, em 1918, zeraram completamente, devido à Revolução Russa. Conseqüentemente, foi preciso cortar drasticamente a produção.

Portanto, era desesperador o cenário no qual a nova associação fora criada, com três quartos das máquinas desativadas e com as exportações para os dois principais mercados, Rússia e Grã-Bretanha, paradas. Diante disso, Serlachius e o Conselho viram-se diante da necessidade de estabelecerem o mais rápido possível as bases sobre as quais operariam a associação recém fundada.

Inicialmente, foi necessário encontrar instalações e quadros para a associação. Os escritórios da AFP foram utilizados temporariamente pela associação recém-fundada. Posteriormente, a sede da associação transferiu-se para o Hotel Astoria, localizado em Helsinque. Porém, diante do espaço exíguo, o qual foi rapidamente esgotado, foi discutida, num dos encontros trimestrais da Assembléia Geral, a possibilidade de se comprar, juntamente com a AC e o SFPM, um terreno ou um imóvel. Porém, não houve consenso entre as entidades. A Finnpap era contra essa idéia, visto que os preços estavam desproporcionalmente altos e o mandato da associação durava apenas três anos. Portanto, a sede acabou permanecendo no Hotel Astoria por mais dois anos e meio.

Coube ao diretor-gerente, Hjalmar Grönvik, conforme decidido no primeiro encontro do conselho, propor os quadros necessários e os respectivos salários. Grönvik propôs um quadro composto de 54 funcionários, sendo que os gerentes foram escolhidos pela reputação.

O Conselho aceitou as propostas apresentadas pelo diretor-gerente e aprovou a contratação do pessoal requerido por ele. Até o início de outubro estavam ocupadas praticamente todas as vagas, desde a de diretor-gerente, o próprio Grönvik, cujo salário era de 6.250 marcos finlandeses, até a de mensageiros, que recebiam 75 marcos finlandeses. A maior parte do quadro era composta por homens, 30 homens para 24 mulheres, sendo que os cargos de gerência e da área de vendas eram geralmente delegados aos homens, e os ligados às tarefas rotineiras de escritório às mulheres. Praticamente todos os funcionários tinham o sueco como primeira língua⁹¹.

As áreas de gerência eram ocupadas por pessoas que conheciam profundamente diversos aspectos dos negócios e da indústria do papel. Compunha o trio de comando o diretor-gerente, Grönvik, que tinha ocupado posições importantes na AFP, que existia desde 1916, e os assistentes dele, o tenente-coronel Wilhelm Stjernschantz e Johannes Palmgren.

⁹¹ Idem, p.34.

Tanto Stjernschantz quanto Palmgren tinham experiência no setor de papel. O primeiro tinha trabalhado para Walden na filial em São Petersburgo e, posteriormente, na sede em Helsinque⁹². O segundo tinha representado algumas empresas (Simpele e Parainen Limestone Works) finlandesas no mercado de papel da Rússia⁹³. Stjernschantz foi substituído pelo Major Carl Lindh, pois assumiu a supervisão da Fábrica de Papel Tervakoski. Lindh trabalhara em 1917 em Moscou na Obshtchestvo Bumaga⁹⁴, revendedora fundada por Gösta Serlachius.

As vendas eram divididas em seis departamentos: quatro lidavam com exportações, um com mercado interno e mais um responsável pela repartição dos pedidos. Eram utilizados papéis de cores diferentes a fim de permitir o ordenamento de toda a papelada pelos vendedores: o primeiro departamento usava o roxo, o segundo o verde, o terceiro o rosa, o quarto o amarelo e o Departamento finlandês o azul.

Cabia ao primeiro departamento cuidar da exportação de papel pardo não branqueado e papel-jornal. Karl Lilius era o diretor desse departamento, pois estava familiarizado com esse mercado desde 1914, quando fora assistente do diretor-gerente da AFP. O segundo departamento era responsável pelo mercado externo de papéis de qualidade média: papel comum, papel makhorka⁹⁵ comum, papel comum colorido, envelope de papel comum colorido. O diretor deste departamento era o Capitão Alfred Hartman, que trabalhara na A. B. Jämsänkoski, fora vendedor nos países bálticos e em São Petersburgo e, desde 1917, era diretor do ECUIFP, na qual Walden tivera um papel importante na criação⁹⁶.

Ao terceiro departamento cabia cuidar de quatro qualidades de papel para exportação: papel comum para escrita, papel de fibra de madeira de qualidade média, papel de polpa química e papel totalmente branqueado. A gerência dessa área coube a Georg Nilsson, diretamente ligado à Serlachius, que fora agente da Mänttä⁹⁷. O quarto departamento era encarregado da exportação de todas as outras classes de papel (do 11 ao 23 na classificação): de papel-tecido até papel pardo para sacola, de papel feito de aparas até cartões, e de papel

⁹² Juva, E. W. (1957, p.37, 62, 77, 89); Heikkinen, S. (2000, p.35).

⁹³ Autio, M. & Nordberg, T. (1972, p. 166, 192-193).

⁹⁴ Essa companhia foi responsável pela venda do papel em nome da G. A. Serlachius Aktiebolag, da Kankaan Paperitehdas Osakeyhtiö e da Leppaköski Fabrikers Aktiebolag (Heikkinen, S., 2000, p.35); Ahvenainen, J. (1975, p. 66).

⁹⁵ Na Rússia, *Nicotina rustica* é conhecida como "makhorka". Antes da difusão do tabaco (após a Segunda Guerra Mundial) essa planta era fumada pelas classes mais baixas, e ainda é até hoje em algumas ocasiões por camponeses e fazendeiros (Wikipédia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Makhorka>).

⁹⁶ Heikkinen, S. (2000, p. 36).

⁹⁷ Idem, ibidem.

para cigarro até imitação de pergaminho. Ludvig Enholm fora encarregado desse departamento. Ele trabalhava no setor de vendas da Kymmene Ab desde 1914, primeiro em Tbilisi e depois em Odessa. O quinto departamento, responsável pela venda de todas as 23 qualidades de papel no mercado doméstico, era dirigido por Ivar Adler, e o departamento responsável pela distribuição dos pedidos entre as empresas associadas era comandado por Eero Snellman, que representara a Fábrica de Papel Kangas no encontro de 19 de junho no Hotel Seurahuone⁹⁸.

Além desses cinco departamentos, havia o de assuntos gerais e também o de logística, o de contabilidade, o de estatísticas e a tesouraria. Os salários pagos a essas áreas eram consideravelmente menores do que os pagos no departamento de vendas. Os gerentes dos departamentos de contabilidade e de estatística, os quais ocuparam os mesmos cargos na AP, eram respectivamente Rudolf Lindblad e Werner Lindberg⁹⁹. Por outro lado, o gerente do Departamento de Assuntos Gerais, Wolter Stenbäck, passou por diferentes cargos ao longo da carreira. Ele fora um agitador político pela independência da Finlândia, o que o levou à prisão de Krestyn, em São Petersburgo, entre 1907 e 1908, e, posteriormente, foi transferido para o nordeste da Rússia. Conseguiu escapar e exilou-se na Grã-Bretanha, na França e na Itália, países nos quais trabalhou como fisioterapeuta¹⁰⁰. No entanto, o caso dele era exceção dentre os que compunham os quadros da associação. A maior parte dos funcionários foi contratada da AP, das fábricas de papel ou dos respectivos departamentos de vendas. Dos cinco funcionários que ocupavam cargos no exterior, quatro trabalharam para a Kymmene Ab, tanto nas fábricas quanto na área comercial na Rússia¹⁰¹. Com o fechamento das exportações para a Rússia, foram liberados muitos empregados experientes, dos quais alguns foram aproveitados pela Finnpap. Portanto, o recrutamento de mão-de-obra qualificada não representou uma dificuldade para a associação recém criada.

3.1 ESTABELECIMENTO DO *MODUS OPERANDI* (1918-1921)

Ao lado do recrutamento de pessoal, outra questão urgente a ser resolvida foi investigar a situação dos fabricantes. As primeiras circulares, despachadas em 4 de julho, enviadas para as empresas associadas, objetivavam levantar a quantidade de matérias-primas

⁹⁸ Idem, ibidem.

⁹⁹ Idem, ibidem.

¹⁰⁰ Idem, ibidem.

nas fábricas, quais máquinas de papel estavam paradas e os motivos para tal, quais qualidades de papel cada fábrica pretendia vender futuramente nos mercados interno e externo, qual a quantidade de papel em estoque, qual o preço a ser cobrado por esses estoques, que tipos de máquinas cada fábrica possuía, quais as produções anuais dessas máquinas e quais qualidades de papel elas eram capazes de produzir com mais eficiência¹⁰².

No entanto, a primeira circular discorria a respeito de tarefas de rotina. Tratava-se de um conjunto de instruções, baseado no acordo inicial da associação, a respeito dos procedimentos de venda conjunta a serem observados no mercado doméstico e nas exportações. No caso das exportações foi determinado que todas as consultas deveriam futuramente ser encaminhadas diretamente para a associação, e as informações necessárias sobre todos os pedidos com a discriminação das quantidades, preços acordados e as condições de pagamento e de entrega também ficariam sob a tutela da associação. As associadas foram instruídas a cancelar todas as cotações feitas a clientes do exterior, com exceção das que não poderiam ser alteradas, e enviar cópias dessas cotações para a associação. Se alguma cotação resultasse numa venda, a empresa deveria após realizá-la enviar, obrigatoriamente, uma cópia do contrato para a associação. Apesar de o departamento comercial na Finlândia só ter começado a funcionar em agosto de 1918, as medidas acima mencionadas estabeleciam que as encomendas do mercado doméstico teriam de ser comunicadas à associação, juntamente com cópias das faturas emitidas desde o dia 1º de julho. As fábricas foram proibidas de aceitar encomendas maiores do que a capacidade produtiva ao longo do mês de julho¹⁰³.

Os dados recolhidos das empresas associadas foram utilizados pelo Conselho para traçar as linhas-gerais da política comercial em julho/agosto de 1918. A questão principal foi classificar os produtos das fábricas com base nas informações e nas amostras fornecidas. O esquema traçado compreendia 23 qualidades de papel:

- a) Papel pardo não-branqueado;
- b) Papel-jornal, papel maculado branco, papel de parede branco;
- c) Papel comum;
- d) Papel comum para escrever (máximo de 40% de polpa química não-branqueada);
- e) Papel *makhorka* comum;
- f) Papel comum colorido;

¹⁰¹ Idem, ibidem.

¹⁰² Idem, p.37.

¹⁰³ Idem, ibidem.

- g) Envelopes de papel comum colorido;
- h) Papel de polpa mecânica com grau médio de madeira;
- i) Papel de polpa química (mínimo de 75% de polpa química);
- j) Papel sem madeira totalmente branqueado (75-100% de polpa química branqueada);
- k) Papel sem madeira contendo de 15% a 70% de aparas;
- l) Papel de trapo (mínimo de 75% de aparas);
- m) Lenço de papel;
- n) Papel para cópia;
- o) Papel para cigarro;
- p) Papel apergaminhado;
- q) Pergaminho genuíno feito da fibra da planta;
- r) Papel para fiação, papel para isolamento, papel kraft para sacolas;
- s) Papel-cartão (cartolina), papel para desenho;
- t) Papel em bobinas;
- u) Papel para carta e para envelope com marcas d'água;
- v) Papéis especiais;
- w) Papéis Especiais.

Essas qualidades foram posteriormente subdividas numa lista com cerca de cem variedades de papel. Em alguns casos foi ampliada a fim de compreender as diferenças de qualidade entre as fábricas. Foram catalogadas, por exemplo, duas variedades de papel-jornal, pois as amostras fornecidas pelas fábricas diferiam tanto que foi impossível determinar um preço único¹⁰⁴.

O segundo objetivo da reunião do Conselho foi construir um sistema de preços de exportação. Para isso foi necessário submeter-se tanto às autoridades finlandesas quanto às alemãs. Todas as exportações estavam sujeitas à aprovação em primeira instância pela Comissão Finlandesa de Indústria e de Comércio (CFIC), porém, devido a um apêndice secreto do Acordo de Comércio entre a Alemanha e a Finlândia, eram os alemães que aprovavam em última instância o que e para quem os finlandeses poderiam exportar¹⁰⁵.

A Alemanha fixou o preço máximo a ser pago pelos bens importados por ela, e a

¹⁰⁴ Idem, p.38.

¹⁰⁵ Rautkallio, H. (1977, p. 38).

CFIC procurava garantir que os preços das exportações não ficassem abaixo de um mínimo aceitável. Pensou-se em construir o sistema de preços da seguinte forma: no caso da Alemanha, seria estabelecido um conjunto de preços-alvo (metas) um pouco acima do preço máximo a que os alemães estavam dispostos a pagar pelos bens importados; no caso dos outros países, essa diferença seria bem maior. O que acabou ocorrendo realmente foi ao contrário do planejado: os preços foram estabelecidos para os mercados fora da Alemanha, sendo depois os preços para a Alemanha obtidos pela dedução de vinte (20) pence por quilograma. Portanto, o desconto dado aos alemães variava, em termos percentuais, de uma qualidade de papel para outra, sendo de 20% para papel pardo não-branqueado, de 11% a 15% para papel-jornal e de 10% a 14% para papel comum para impressão¹⁰⁶.

Na reunião do Conselho, de 14 de agosto, foram decididos os preços de venda para o mercado doméstico. Segundo Grönvik, as empresas esperavam por aumentos de preços, mas não era possível saber a magnitude de aumento absorvível pelos mercados. Os membros do conselho decidiram adotar mais cautela na determinação dos preços para o mercado doméstico. Devido à ameaça de que a indústria alemã destruísse a finlandesa, o governo viu-se forçado a encorajar a formação de consórcios (trustes, associações) industriais, como meio de proteger a indústria nascente. Foi esse, inclusive, o objetivo da associação da indústria do papel. Apesar disso, temia-se que, com a divulgação da idéia de que essas associações estavam tentando extrair o maior ganho possível dos consumidores domésticos, uma intervenção estatal ocorresse no mercado através da imposição de preços máximos¹⁰⁷.

Essa apreensão já tinha sido externada pelos diretores da Kymmene Ab e pelos representantes dessa empresa na reunião inaugural de 2 de julho. Por fim, o que acabou ocorrendo foi o estabelecimento pelo Conselho da Associação de preços no mercado interno 10% abaixo dos cobrados para exportação. Além disso, ficariam congelados num primeiro momento, enquanto se tentariam obter os melhores preços possíveis ao fechar as exportações.

Além dos preços, foram estabelecidas outras condições de vendas, de novo separadamente uma para exportações e outra para o mercado doméstico. Os preços das exportações seriam expressos em marcos finlandeses, e o frete, os custos e os riscos seriam nos termos FOB e, em algumas circunstâncias excepcionais, em termos CIF¹⁰⁸. A

¹⁰⁶ Heikkinen, S. (2000, p. 38).

¹⁰⁷ Idem, *ibidem*.

¹⁰⁸ CIF (*Cost, Insurance and Freight*), pertence ao Grupo C dos *Incoterms* da CCI. Estabelece que o transporte principal fica a cargo do vendedor, sem assumir os riscos desse transporte. Portanto, o transporte e o seguro são contratados pelo vendedor, os riscos transferem-se do vendedor para o comprador quando os bens ultrapassam a amurada do navio e os custos são transferidos no porto de destino para o comprador.

responsabilidade da associação terminava quando os bens eram embarcados, e nenhuma reclamação seria levada em conta a partir desse ponto. O pagamento era feito de acordo com o conhecimento de carga ou, em inglês, *Bill of Lading*¹⁰⁹, através de uma carta de crédito irrevogável depositada num banco finlandês. Dentre os termos havia também uma cláusula de força maior que previa situações nas quais se poderiam deixar de lado o acordo comercial estabelecido, a saber: mudanças na indústria causadas por fenômenos naturais, interrupções dos transportes, falta de matérias-primas, avaria das máquinas, incêndio, enchentes, seca ou não-concessão das autoridades da licença de exportação para a encomenda¹¹⁰.

Foi proposto por Grönvik que se deveriam entregar os pedidos do mercado doméstico, livres do pagamento de quaisquer tributos (base *franca*), na estação de trem mais próxima do comprador, pois era assim que operavam algumas das fábricas. Portanto, o fornecedor seria responsável pela consignação¹¹¹ e pelos custos de frete até aquele ponto. Uma vez que o Conselho pretendia garantir o mesmo preço para todos os clientes na Finlândia, foi decidido um aumento de 1 a 2% nos preços francos, dependendo da qualidade do papel, a fim de manter a viabilidade comercial dessa medida¹¹².

Houve muita discussão também em torno das condições de pagamento e descontos no mercado doméstico. Com o surgimento da associação, foi observado pelo Conselho que os descontos não seriam mais uma questão importante para as fábricas, já que estas não ganhavam nada a mais por adquirirem clientes regulares. Por outro lado, como a associação não queria competir com os varejistas nem atrair muitos compradores de pequena escala, foi decidido que descontos seriam concedidos apenas para os varejistas. Surgiu, no entanto, um problema no caso dos descontos anuais dados aos clientes por algumas fábricas. Foi considerada imoral a rescisão desses descontos. O Conselho decidiu recomendar que as fábricas tentassem negociar a anulação dos acordos que garantiam os descontos. Caso o cliente não aceitasse, a fábrica não deveria unilateralmente cancelá-los. Tanto a fábrica quanto a associação deveriam esclarecer que o objetivo da medida era cobrar o mesmo preço para todos os clientes na Finlândia e que a não aceitação dessas condições levaria ao aumento do

¹⁰⁹ *Bill of Lading* é um recibo que descreve os bens embarcados assinado por um representante do dono do navio ou emitido por um transportador de comum acordo.

¹¹⁰ Heikkinen, S. (2000, p. 38).

¹¹¹ No direito comercial, entrega ou depósito de mercadorias ou de navio carregado, que um consignador (fabricante ou armazenista) faz nas mãos de um consignatário (comerciante varejista ou um correspondente), para que este as venda ou lhes dê outro destino, de acordo com a disposição do consignador.

¹¹² Heikkinen, S. (2000, p. 38).

preço para os outros clientes na mesma proporção dos descontos¹¹³. Dessa maneira o Conselho esperava que a maioria dos clientes aceitasse a revogação dos acordos antigos após 1º de agosto¹¹⁴.

Foram decididas também as condições de pagamento para os clientes finlandeses. As editoras estavam em situação financeira bem precária e precisavam de crédito. Apesar da existência de bancos, capazes de garantir empréstimos, foi concedido temporariamente um crédito por parte da associação para os clientes em dificuldades. O período normal de pagamento era de 30 dias, além do qual o diretor-gerente tinha o direito de conceder adiamentos nos casos das editoras e das impressoras de livros¹¹⁵.

Foram estabelecidas pelo Conselho da Finnpap, durante o primeiro mês de existência, as regras que deveriam ser seguidas quanto à venda de papel. Porém, ainda não se sabia até que ponto elas seriam respeitadas.

3.2 RUMO À UCRÂNIA ATRAVÉS DA ALEMANHA

Em julho de 1918, a Alemanha era na prática o único país para o qual a indústria de papel da Finlândia podia exportar. A escolha dos agentes não era um problema, pois fora garantido pelas autoridades alemãs o monopólio da importação de papel finlandês a quatro comerciantes sediados em Hamburgo, mencionados por Rafael Forss no relatório enviado de Berlim em maio de 1918: J. Joseph Flach, H. Klinge & Müller, Gustav Schürman e Max Schüller & Co. Portanto, no encontro de 4 de julho, o Conselho da Finnpap não tinha outra alternativa senão ratificar que essas quatro firmas atuariam como agentes da associação na Alemanha – sem o direito de reexportar. A comissão tinha sido fixada em 2%¹¹⁶. No entanto, os importadores alemães acabaram conseguindo uma comissão de 2,5%, ao alegarem que a guerra gerava custos adicionais. O aviso prévio para cancelamento do contrato foi fixado em três meses¹¹⁷.

A razão pela qual os finlandeses não exportavam na prática para outros países era a necessidade de pedir autorização da Alemanha para que essas exportações fossem possíveis. Numa situação como essa a esperança recaiu, principalmente, sobre os países fronteiriços ao

¹¹³ Idem, ibidem.

¹¹⁴ Idem, ibidem.

¹¹⁵ Idem, ibidem.

¹¹⁶ Idem, p.39.

¹¹⁷ Idem, ibidem.

Império Russo que se libertaram como consequência da revolução russa, ou seja, os países Bálticos, a Polônia e a Ucrânia. Foi relatado por Gösta Serlachius nos encontros de 31 de julho e de 1º de agosto que o cônsul, Alfred Goldbeck-Löwe, não faria nada para impedir as exportações de papel finlandês para esses países e, como os preços eram significativamente mais altos do que na Alemanha, algum cuidado deveria ser tomado apenas quanto às exportações para a Alemanha. O diretor-gerente, Hjalmar Grönvik, observou que havia demanda por produtos de papel em Tallinn, onde era necessário um agente. Em Riga, também havia um mercado em potencial, porém sofria mais influência do mercado alemão. Portanto, decidiu-se pelo envio do agente, Henrik Marklun, para Tallinn. Ele ocupava cargos administrativos no escritório da Kymmene Ab em Tbilisi desde 1916. Para a Polônia, foi enviado Georg Lund, que, apesar de não falar polonês, tinha conhecimento de alemão, inglês e russo, além do sueco e do finlandês. Ele trabalhava na seção de vendas do escritório da Kymmene Ab em Rostov desde 1913¹¹⁸.

No entanto, a expectativa quanto às exportações para a Ucrânia eram melhores, devido aos preços extraordinários em vigor lá¹¹⁹. Yrjö Snellman havia sido indicado para ser agente nesta região, mas o Conselho, diante da expectativa de vender mais para os mercados ucranianos, poloneses e dos países bálticos, delegou a Gösta Serlachius e a Rudolf Walden a missão de reconhecimento do potencial desses mercados.

O Governo finlandês, comandado pelo Senado naquele momento, conferiu também grande importância a essa missão. O presidente da Comissão de Assuntos Exteriores, Otto Stenroth, que atuava, na prática, como um Ministro de Relações Exteriores¹²⁰, tomou medidas que facilitaram a execução do projeto: Serlachius foi indicado para ser cônsul em Odessa, Walden ocupou o mesmo cargo em Kiev e Herman Gummerus foi o encarregado dos negócios na Ucrânia. Como a intenção era negociar um acordo bilateral, ou seja, importar alimentos, incluindo açúcar, em troca de papel, Serlachius e Walden recomendaram a inclusão de um representante da indústria açucareira da Finlândia, Anton Alfthan. Assim que receberam autorização para ocuparem os cargos de cônsul, Walden e Serlachius buscaram uma carta de recomendação de Mannerheim, endereçada ao líder ucraniano Pavel Skoropadski¹²¹.

¹¹⁸ Idem, p.41.

¹¹⁹ Idem, ibidem.

¹²⁰ O “Senado” tornou-se “Conselho de Estado” no final de novembro de 1918, de modo que os “chefes de departamento” tornaram-se “ministros” (Tyynilä, M., 1992, p. 42)

¹²¹ Juva, E. W. (1957, p. 123-124); Heikkinen, S. (2000, p.42); Gummerus, H. (1931, p. 18-19)

Antes de se encaminharem para a Ucrânia, ambos pretendiam visitar Berlim secretamente. Mas as autoridades alemãs, ao tomarem conhecimento dessa viagem, informaram ao representante finlandês na Comissão de Comércio, Erik von Frenckell, que o transporte de papel através da Alemanha para a Ucrânia não estava resolvido e que necessitava de negociações. Essa atitude não surpreendeu Serlachius. Numa carta para Einar Ahlman em junho, ele escreveu:

Os preços na Ucrânia são 2 a 3 vezes maiores do que na Alemanha e, dentro das condições excepcionais, os alemães preferem utilizar o papel mais barato produzido aqui na Finlândia e exportar o papel deles para a Ucrânia a preços mais altos, de modo que nosso nome é esquecido nesses mercados importantes. Espero que essa cooperação ajude-nos a frustrar essas tentativas dos alemães.¹²²

Em agosto, foram realizadas as primeiras negociações no escritório cujo nome era *Kriegswirtschaftsstelle für das Deutsche Zeitungsgewerbe*. Estavam presentes a esse encontro diversos compradores de papel da Alemanha, os agentes da associação, Sr. Flach e Sr. Brahm, que representavam a agência de Max Schüler. Reiss, que era o presidente, declarou que a Alemanha não pretendia criar dificuldades para o trânsito do papel finlandês, mas que não podia negligenciar os interesses alemães nesse assunto. A condição imposta no acordo seria que para cada quilo de papel transportado para a Ucrânia outro quilo deveria ser vendido para os compradores alemães. Como Serlachius e Walden não dispunham de poderes para fechar esse acordo, a decisão final foi adiada para outra reunião.

Entre essas reuniões, Serlachius e Walden puderam discutir o assunto com o diretor do ECIFP, Leo Ehrnrooth. Todos concordavam que a imposição alemã para a assinatura do acordo era um empecilho a ser enfrentado diante do risco de não se poder exportar para a Ucrânia, cuja economia florescia nesse período. A solução encontrada foi propor aos alemães um acordo que garantiria a eles determinada tonelagem de papel. Isso significava que os produtores finlandeses não ficariam tão amarrados ao mercado alemão e poderiam vender seus bens assim que os negócios surgissem.

No segundo encontro, realizado em 20 de agosto, foi apresentado aos alemães o ponto-de-vista dos finlandeses, que rejeitavam a exigência que determinava que a quantidade de papel exportado para outros países tivesse de ser vendida na mesma quantidade para a

¹²² Carta retirada dos arquivos da Fundação Artística Gösta Serlachius (Heikkinen, S., 2000, p.42).

Alemanha. Segundo Serlachius, que representou os interesses finlandeses, a proposta alemã ia de encontro ao acordo de compensação assinado entre os dois governos em 23 de junho daquele ano. Ele enfatizou que as decisões sobre a exportação de papel finlandês vinham de Helsinki, ainda que ele e Walden pudessem levar a cabo negociações preliminares. Por fim essas negociações acabaram levando a um acordo. Os alemães estavam dispostos a permitir a passagem do papel finlandês para a Ucrânia e para outros países e, inclusive, comprometeram-se a promover essas transações, desde que os finlandeses fornecessem certa quantidade de papel a preços preestabelecidos. Ou seja, os alemães foram induzidos a abandonar a exigência inicial de receber uma proporção do papel exportado da Finlândia. Foi estipulado também que as autoridades não interviriam nos negócios fechados entre a Finnpap e seus agentes. O acordo preliminar foi aprovado pelo Conselho da Associação antes que fosse finalmente ratificado, e a assinatura ocorreria quando Serlachius e Walden voltassem da Ucrânia. Assim que o esboço do acordo foi terminado, os dois puderam partir para Kiev, juntamente com Herman Gummerus, que acabara de chegar de Estocolmo¹²³.

A delegação finlandesa logo percebeu que a situação da Ucrânia não era das mais estáveis. O país tinha proclamado a independência em janeiro de 1918, no entanto todo o governo foi obrigado a deixar o país com a revolução bolchevique. Posteriormente, os bolcheviques também foram forçados a deixar o país com a chegada das tropas alemãs, que passaram a controlar o país e levaram ao poder o General Pavel Skoropadski. No relatório de Serlachius e Walden, foi anotado por eles que em última instância eram os alemães que tomavam as decisões. A possibilidade de a Ucrânia desenvolver-se independentemente como um Estado organizado foi descrita no relatório de uma forma que poderia ser aplicada à Finlândia:

Num país de 35 milhões de pessoas que nunca experimentou sequer um vestígio de independência, que não possui fronteiras político-geográficas, nem um tipo etnográfico preciso, cuja língua foi declarada ilegal por séculos e não é nem falada nem compreendida pela maioria dos alfabetizados, não será fácil criar uma administração ordenada capaz de impor autoridade¹²⁴.

Portanto, Serlachius e Walden não se iludiam com a situação da Ucrânia, ainda que esse não fosse o objetivo da viagem. O que interessava a eles era pesquisar se havia mercado

¹²³ Heikkinen, S. (2000, p.43); Juva, E. W. (1957, p.124-25)

¹²⁴ Heikkinen, S. (2000, p.44).

para o papel finlandês e, nesse aspecto, as condições eram favoráveis. Os preços estavam altos devido à escassez de papel. A questão era como saber aproveitar esse momento, levando-se em conta as condições impostas sobre as compras e vendas da Finlândia. Não bastava chegar a um acordo com os ucranianos a respeito do preço relativo entre o papel e o açúcar. A Finnpap tinha que obter aprovação da autoridade responsável pelos alimentos na Finlândia e, também, da Alemanha, que se interpunha em todas as negociações comerciais dos finlandeses. Devido a esses fatores o acordo demorou a ser concretizado¹²⁵.

Em relação à quantidade a ser fornecida, as negociações foram fáceis: os representantes da Ucrânia, em nome do Departamento de Comércio Exterior e do escritório estatal de importação de papel, comunicaram que a demanda ucraniana de papel era de 33 (trinta e três) mil toneladas até o final do ano. Em resposta, os representantes da Finlândia comunicaram que poderiam fornecer entre 9,8 - 16,4 mil toneladas, que correspondia à produção mensal da indústria de papel operando em plena capacidade. Foi anotada no contrato essa quantidade, o qual estipulava ainda que ao menos 75% do fornecimento consistiriam de papel de jornal, papel de impressão e papel de escrever¹²⁶.

Quanto ao preço foi mais difícil chegar a um acordo, já que era necessário definir o preço relativo entre papel e açúcar e os preços das diferentes qualidades de papel. A oferta finlandesa foi de 1,5 *pud* de papel por cada *pud* de açúcar¹²⁷, ao que os ucranianos responderam que podiam importar 10 *puds* de papel dos países bálticos por cada *pud* de açúcar. Na segunda rodada de negociação, em 2 de setembro, os representantes da Ucrânia anunciaram que fechariam um acordo caso fosse aceita a relação de 5 *puds* de papel para cada *pud* de açúcar. Apesar de considerarem desfavorável esse preço relativo, Serlachius e Walden não fizeram nenhuma contraproposta nessa reunião.

Essa discussão em torno dos preços foi, na prática, um exercício de negociação. Os participantes ucranianos fizeram três questões: qual o preço do papel na Finlândia, qual o preço de exportação para a Alemanha e qual o preço de venda em São Petersburgo. Serlachius e Walden recusaram-se a responder a primeira questão, foram evasivos ao responder a segunda e afirmaram, em relação à terceira questão, que nem um quilograma de papel havia sido vendido para São Petersburgo em sete meses, o que os impedia de responder com precisão quais eram os preços lá. No entanto, os ucranianos insistiram em saber quais eram os

¹²⁵ Gummerus, H. (1931, p. 45); Juva, E. (1957, p. 124)

¹²⁶ Heikkinen, S. (2000, p.44)

¹²⁷ A unidade de medida de peso utilizada é *pud*, que equivale 16,36 kg. Essa é uma unidade de medida comumente usada pelos russos.

preços para Alemanha. Ao que Serlachius e Walden replicaram perguntando qual seria o preço justo para eles. Por fim, os ucranianos recusaram-se a especular sobre preços até que fossem conhecidos os preços do papel na Finlândia e na Alemanha. Após uma pausa, os ucranianos voltaram determinados a saber quais eram os preços na Finlândia e na Alemanha, ao que os finlandeses, fugindo da resposta, propuseram fornecer pelo mesmo preço que os fabricantes estonianos. Na reunião de 17 de setembro, Serlachius e Walden conseguiram dobrar o preço acordado em Berlim um mês antes, e os ucranianos aceitaram o novo valor. Ainda assim, segundo Serlachius e Walden, os preços oferecidos eram metade dos praticados no mercado ucraniano, que estavam muito acima da média¹²⁸.

Os cálculos feitos por Serlachius e por Walden partiam do pressuposto de que o açúcar custava 80 (oitenta) rublos por *pud*, e os representantes ucranianos afirmaram que o preço era de 100 (cem) rublos, o que gerou protestos do diretor do cartel do açúcar finlandês, Anton Alfthan. Por fim, após uma série de negociações, foi obtida uma relação de troca de 1 (um) *pud* de açúcar para 4 (quatro) *puds* de papel¹²⁹. Ainda assim, o Senador Hjalmar Paloheimo, membro do governo finlandês responsável pelo fornecimento de alimentos, considerou alto o preço de 100 (cem) rublos e ameaçou não permitir a licença de exportação até que esse preço baixasse. De Kiev, Serlachius respondeu que possivelmente a Finlândia ficaria sem açúcar caso não aceitasse o preço estipulado. Dessa forma, enquanto Serlachius e Walden estavam em Kiev engajados nessas negociações, o diretor do ECIFP, Leo Ehrnrooth, procurava persuadir o Senador Paloheimo em Helsinque. Finalmente, chegou-se a um acordo, e foram concedidas as licenças de importação de açúcar e de exportação de papel¹³⁰.

A intenção de Serlachius e de Walden era a de organizar a venda de papel para a Ucrânia com o mínimo de estrutura organizacional, devido às condições instáveis do país. No entanto, foi ficando claro à medida que as negociações avançavam que não seria possível levar a cabo essa idéia. Por isso, foram criados escritórios em Kiev, Kharkov, Odessa e em Rostov na República de Don. Foram recrutados empregados para esses escritórios dos departamentos de venda da *Kymmene Ab* e da *Obshtchestvo Bumaga*¹³¹.

Ainda que os termos de venda não estivessem totalmente definidos, assim como os preços e as quantidades, em 20 de setembro, Serlachius e Walden foram liberados para retornar à Berlim. No caminho eles pararam em Varsóvia a fim de conhecer como estava o mercado

¹²⁸ Heikkinen, S. (2000, p.45).

¹²⁹ Idem, *ibidem*.

¹³⁰ Idem, *ibidem*.

¹³¹ Idem, *ibidem*.

polonês. Foi descoberto por eles que o preço real do papel de jornal era 3,5 vezes o preço oficial, o que permitiria obter um ganho similar ao obtido na Ucrânia. Porém, novamente autorização para entrar nesse mercado deveria ser obtida dos alemães¹³².

Em Berlim, no dia 25 de setembro, foram retomadas as negociações a partir do ponto em que foram interrompidas um mês antes. Só que desta vez estavam presentes representantes do Ministério da Fazenda da Alemanha, do Ministério da Defesa e do Ministério das Relações Exteriores. A reunião foi presidida pelo conselheiro privado Rühle, o qual esperava chegar a um acordo favorável aos dois países. Foi apresentado pelo diretor da Finnpap, Hjalmar Grönvik, um quadro da indústria papelreira finlandesa. Foram mostrados os números referentes à quantidade exportada e à deficiência de equipamentos, inclusive de feltro e de telas de arame. Sobre o mercado, Grönvik afirmou que até aquele momento a Rússia era o melhor cliente, e a indústria finlandesa continuava muito interessada nesse mercado, ainda mais que o governo soviético pretendia comprar tanto papel quanto a Finlândia pudesse produzir¹³³.

Todavia, para Rühle, a demanda alemã deveria ser atendida em primeiro lugar, devido ao acordo que tornava a Finlândia e a Alemanha dependentes uma da outra. Nesse ponto, Grönvik entrou na discussão dos preços. A partir do relatório enviado por Walden para a Finnpap, no final de agosto, a respeito da rodada anterior de negociações em Berlim, o Conselho chegou à conclusão na reunião de 4 de setembro que a proposta inicial era muito baixa. Decidiu-se, portanto, por estabelecer preços mínimos que eram 6% a 9% maiores que os da proposta inicial, com exceção dos estabelecidos para papel pardo para embrulho. Esse aumento surpreendeu Rühle, ainda que não tenha impedido a continuidade da negociação¹³⁴.

Dos preços a discussão migrou para a questão do transporte. Os alemães entendiam que as negociações anteriores compreendiam apenas o transporte através da Alemanha, mas não incluíam as áreas sob controle alemão. Além disso, consideravam que o transporte de açúcar na direção contrária não poderia fazer parte do acordo fino-alemão sobre venda de papel. Ao que Serlachius respondeu que, caso não fosse garantido o transporte seguro tanto do papel finlandês quanto do açúcar ucraniano, o acordo fino-alemão poderia ser descartado. As discussões entre os representantes da indústria papelreira da Finlândia e dos consumidores da Alemanha continuaram por mais alguns dias até que foi aceito o aumento de preço reclamado

¹³² Idem, p.46.

¹³³ Idem, p.47.

¹³⁴ Idem, ibidem.

pelos finlandeses, e os outros termos de venda foram acordados. Walden e Grönvik puderam finalmente voltar para a Finlândia¹³⁵.

No dia 8 de outubro, no primeiro encontro trimestral da Finnpap, Serlachius e Walden apresentaram o relatório da viagem. Segundo eles, podia-se avaliar o mercado futuro para o papel finlandês da seguinte forma:

O mercado russo sempre foi importante para a indústria papelreira da Finlândia, e as experiências obtidas em nossa viagem para Ucrânia indicam que a Rússia, que é dependente do papel da Finlândia, continuará a ocupar o primeiro lugar entre nossos clientes... Isso implica que seja bastante justificável organizar nossas exportações de papel em torno da hipótese de que a Rússia continuará a ocupar lugar de destaque no futuro também, e que as nossas exportações terão que se ajustar a partir das necessidades russas, assim como já foi. Isso se aplica, no momento atual, ao caso da Ucrânia¹³⁶.

Essa previsão foi fundamentada na expectativa de que a Ucrânia seria anexada pela nova entidade russa, uma Grã-Rússia, que emergiria da derrubada dos bolcheviques.

Ao fim da exposição de Serlachius e Walden, o diretor-gerente da Kymmene Ab, Einar Ahlman, ressaltou a importância dessa viagem para o futuro das associadas¹³⁷.

No dia seguinte, foi eleito Rei da Finlândia o Príncipe Friedrich Karl de Hessen, cunhado do Kaiser Wilhelm II, cuja intenção era marcar definitivamente a ligação entre a Alemanha e a Finlândia, logo após o fim da Primeira Guerra Mundial. Deve-se ressaltar que politicamente havia um conflito civil em andamento na Finlândia: os “vermelhos”, apoiados pelos russos, lutavam internamente contra os “brancos”, apoiados pelos alemães. No entanto, o que acabou acontecendo foi o colapso da economia alemã, e todas as obrigações assinadas entre os países foram canceladas. Foi nesse cenário que Mannerheim, que tinha se colocado contra esses acordos fino-alemães, assumiu o poder na Finlândia¹³⁸.

3.3 DE VOLTA À ESTACA ZERO

No final de 1918, as expectativas não tinham sido confirmadas, contrariando todos os prognósticos favoráveis construídos ao longo do verão e do outono. As mudanças ocorridas

¹³⁵ Idem, ibidem.

¹³⁶ Idem, ibidem.

¹³⁷ Idem, p.48.

¹³⁸ Leskinen, J. (1976, p.38)

no cenário político mundial no início de 1919 modificaram todos os alicerces sobre os quais haviam sido construídos os cenários futuros pelos fabricantes de papel finlandeses. A iminente derrota da Alemanha na Primeira Grande Guerra tinha-a forçado a entrar em negociações com outros países, o que inspirou uma revolta nos portos do norte do país, a qual acabou chegando até Berlim, e forçou o exílio do Kaiser Wilhelm II, e à conseqüente abdicação do trono no dia 9 de novembro. Em dezembro, Friedrich Karl também renunciou ao trono na Finlândia. A Alemanha adotou o regime republicano, e o armistício foi assinado nas condições impostas pelos países Aliados. Foram retiradas da Ucrânia as tropas alemãs, o que levou ao colapso da administração de Skoropadski e à subida ao poder, em janeiro, dos bolcheviques. As previsões feitas por Serlachius e Walden concretizaram-se em parte: a Ucrânia de fato fundiu-se com a Grã-Rússia, porém esta havia se convertido na Rússia bolchevique. Configurou-se em ilusão a expectativa do ressurgimento da Rússia como um importante mercado. E, com a perda do mercado ucraniano, o resultado foi pior do que o esperado¹³⁹.

Quando foi criada a Finnpap, ela contava com 63 máquinas de papel em operação, de 17 empresas associadas. Em setembro, eram 30 máquinas e, ao final do ano, 43, o que representou um aumento da utilização da capacidade instalada de 22%, em julho, para 35%, em agosto, e para 64%, em novembro, ainda que tenha ocorrido uma queda para 41%, em dezembro. Por outro lado, os estoques de papel não vendido continuavam praticamente iguais aos de 6 meses antes. Portanto, a associação havia recuado para o ponto de partida¹⁴⁰.

Todavia, a diferença crucial em relação ao início do verão (final de junho) era que os fabricantes contavam, dentro da nova estrutura organizacional de vendas, com um fórum no qual passaram a ser discutidos meios de reagir aos recentes choques no mercado. Situação essa que motivou a convocação de uma Assembléia Extraordinária no dia 19 de novembro. No dia anterior, com base num breve comunicado escrito pelo diretor-gerente Hjalmar Grönvik, o Conselho preparou o esboço do que seria discutido na assembléia. Como as perspectivas de mercado não eram favoráveis, Grönvik propôs dois caminhos a serem seguidos: a restrição da produção ou a acumulação ainda maior de estoques. Aquela medida justificava-se nos termos do livro de encomendas daquele momento, enquanto que esta se baseava na suposição de que o mercado poderia se recuperar com o retorno de condições mais pacíficas. O Conselho apoiou de forma unânime a última alternativa: a produção deveria

¹³⁹ Idem, *ibidem*.

¹⁴⁰ Heikkinen, S. (2000, p.48).

continuar, com a conseqüente formação de estoques, mas sem alteração da capacidade ociosa, ou seja, não seriam postas em operação novas máquinas. Essa medida também foi aprovada pela Assembléia Geral. Neste momento, porém, ainda havia esperanças a respeito do mercado ucraniano¹⁴¹.

Outra questão discutida nessa assembléia foi a distribuição das encomendas entre as fábricas. A quota de vendas foi definida tomando-se por base a produção total de cada empresa associada, método que não é tão preciso ainda que mais direto. Grönvik já tinha observado no memorando enviado ao Conselho que uma divisão justa seria fundamentada em quotas para cada qualidade de papel. Além disso, reforçou a importância da imparcialidade para o funcionamento bem sucedido da cooperação entre as fábricas. Portanto, foi aprovada pela Assembléia a proposta de que, futuramente, as quotas teriam de ser definidas individualmente para cada qualidade de papel¹⁴².

Ainda que a derrota da Alemanha imperial tenha gerado incerteza no mercado de papel de lá, permitiu por outro lado a liberação dos exportadores finlandeses e de todo o comércio exterior do controle alemão. O acordo comercial assinado, em 7 de março de 1918, entre a Finlândia e a Alemanha foi anulado oficialmente com o Tratado de Versalhes, em setembro de 1919, sendo que o apêndice secreto já tinha sido posto de lado em novembro de 1918¹⁴³. Logo em novembro a Finnpap começou a observar o mercado britânico. Grönvik já tinha observado que essa entrada não seria completa nem verdadeira enquanto a Grã-Bretanha não reconhecesse a independência finlandesa. Apesar disso, diante da expectativa de que esse reconhecimento ocorresse em breve, ele já reconhecia a necessidade de se estabelecerem contatos comerciais com importadores britânicos a fim de que fossem avaliadas as possibilidades de o papel finlandês penetrar neste novo mercado¹⁴⁴.

Com a idéia de avaliar o potencial de exportação de cada um dos contatos, a associação requereu de cada empresa associada uma lista dos respectivos agentes que operavam na Grã-Bretanha, na França e na América do Sul, contendo informações a respeito da natureza e da validade desses contratos. O ECIFP implorou à CFIC a renovação das relações comerciais com a Grã-Bretanha. A associação resolveu se antecipar e enviou um representante próprio, Gösta Serlachius, a fim que ele observasse o mercado britânico em primeira mão. Foram-lhe dados os poderes de encontrar uma solução temporária para o

¹⁴¹ Idem, p.49.

¹⁴² Idem, ibidem.

¹⁴³ Idem, ibidem.

¹⁴⁴ Idem, ibidem.

problema da falta de um agente local e de obter um acordo sobre os preços do papel, uma vez que a associação não conhecia o mercado britânico. Em relação ao mercado da América do Sul, o plano inicial seria utilizar as casas de comércio de Hamburgo. No entanto, diante das circunstâncias, a busca de um agente finlandês era prioritária, apesar de se admitir a possibilidade de que Serlachius pudesse obter esse contato através das casas de comércio britânicas. Foi programada, também, uma visita de Serlachius à França¹⁴⁵.

No final do ano, devido ao atraso das viagens programadas previamente, Serlachius foi indicado como representante do setor papelero para participar de uma delegação praticamente diplomática com fins comerciais. A sugestão de formar essa delegação veio da indústria florestal e, também, da Câmara Central de Comércio¹⁴⁶. Coincidentemente ou não, no mesmo dia em que tomou posse um novo governo, liderado por Lauri Ingman, tendo como Ministro da Guerra, Rudolf Walden, foi escrita pela Câmara de Comércio a petição referente à missão diplomática. Durante esse período, Walden deixou a presidência da Finnpap, sendo substituído por Rafael von Frenckell¹⁴⁷.

O fim do Império Germânico e a subsequente mudança de governo na Finlândia conferiram à indústria do papel uma influência maior nos assuntos ligados à política comercial, apesar de o mercado estar num momento de desconfiança. A Alemanha vivia um momento turbulento, e as relações com a Ucrânia foram rompidas. A expectativa anterior de exportar um milhão de *puds* de papel para este país diminuiu para 64.692 *puds*. Além disso, o mais longe que as exportações alcançaram foi Riga, na Lituânia, que fora ocupada pelos bolcheviques, que invadiram os países bálticos¹⁴⁸.

Segundo o primeiro relatório anual da Finnpap, o total de vendas, neste primeiro ano em operação, que compreendeu a segunda metade de 1918, foi de menos de 20 mil toneladas, distribuídas da seguinte forma: 44% dentro da Finlândia, 26% para a Alemanha, 17% para a Hungria, 8% para os países bálticos e 5% para as companhias exportadoras da Suécia. Em torno de um terço (1/3) deste volume foi de papel-jornal e mais de um quinto (1/5) foi de papel pardo não-branqueado (*kraft*). No entanto, esses números não compreendem todas as vendas de papel finlandês, uma vez que proporção considerável das vendas domésticas deu-se através do ERPF, cujos parceiros eram a Kymmene, Nokia, Walkiakoski, Frenckell,

¹⁴⁵ Idem, p.50.

¹⁴⁶ Idem, ibidem.

¹⁴⁷ Idem, ibidem.

¹⁴⁸ Idem, ibidem.

Mylykoski, Serlachius e Jämsänkoski¹⁴⁹. Assim que esse escritório foi fechado, no dia 1º de janeiro de 1919, as vendas de papel-jornal ficaram sob os auspícios da associação. Entretanto, devido à essa anomalia, mais de metade do total de vendas das fábricas de papel finlandesas, na segunda metade de 1918, passou pela Finnpap, tendo em vista que o mercado doméstico respondia por três quartos (3/4) das vendas nesse período. Essa estimativa da proporção do mercado doméstico baseia-se na hipótese de que todas as exportações foram realizadas por meio da associação¹⁵⁰. De acordo com as estatísticas do Ministério da Indústria e do Comércio Exterior, as exportações corresponderam a 39% do total da produção em 1918¹⁵¹.

Inesperadamente, o setor industrial exportador da Finlândia que crescia no ritmo mais acelerado dentre todos se internalizou, ou seja, especializou-se no mercado doméstico. Com o intuito de retomar a vocação exportadora desse setor, diante do fechamento dos mercados externos do sul e do leste, resolveuse- enviar Gösta Serlachius em direção ao oeste em janeiro de 1919.

3.4 CRIAÇÃO DE UMA REDE DE AGENTES

A delegação de comércio do Governo finlandês, que passou pela Grã-Bretanha, pela França, pelos Estados Unidos da América e pela Itália (adicionada à lista posteriormente), ficou conhecida como “delegação aérea”, apesar de todas as viagens terem sido feitas por vias férreas ou marítimas. A indústria florestal, que se posicionava através da Associação Central da Indústria Finlandesa de Processamento Madeireiro (ACIFPM), criada em 18 de dezembro de 1918, estava muito representada no grupo, pois foi dela que partiu a proposta da delegação de comércio¹⁵². A delegação foi liderada pelo presidente da AC, Jacob von Julin, e contou também, como membros plenos, com o Dr. F. M. Pitkäniemi, diretor gerente da Valio, e com o Prof. Walter Wahl, representante do Ministério da Agricultura e da Alimentação. Havia, também, três consultores especializados: o Coronel Gösta Serlachius, representante da indústria do papel; o Dr. Wilhelm Rosenlew, presidente da Associação Finlandesa dos Proprietários de Serrarias (AFPS), representante da indústria de madeira serrada; e o Dr. K. A. Paloheimo, consultor de seguros e de negócios¹⁵³.

¹⁴⁹ Törngren, R. (1937).

¹⁵⁰ Heikkinen, S. (2000, p.51).

¹⁵¹ Kovero, M. (1926, p. 347-361).

¹⁵² Kuisma, M. (1993)

¹⁵³ Heikkinen, S. (2000, p.51).

Os membros viajaram para Londres separadamente. Gösta Serlachius passou antes pela Suécia e pela Noruega. Ele foi para Estocolmo em 18 de janeiro, e durante dez dias participou de debates com produtores suecos de papel. Havia ocorrido, em Estocolmo, em dezembro último, um encontro de diversos produtores dos países nórdicos para discutir como cooperar nos mercados da Europa Ocidental, uma proposta defendida pelos finlandeses. O objetivo de Serlachius era divulgar o modelo finlandês de organização em conjunto e defender a cooperação. No entanto, ao encontrar os dois maiores fabricantes de papel-jornal da Suécia (Harry Kopparbergs, diretor de vendas da Stora Kopparbergs Bergslags Ab, e Carl Wahren, diretor da Holmens Bruks & Fabriks Ab) ficou evidente para Serlachius que uma organização coesa como a que existia na Finlândia não seria possível na Suécia, porque, segundo ele, não interessava a nenhum dos dois sacrificar interesses pessoais pelo bem da cooperação¹⁵⁴.

De Estocolmo, Serlachius foi para a capital da Noruega, que se chamava “Christiania” na época (o nome mudou para Oslo em 1925). Foi marcado um encontro a pedido de Serlachius com os representantes das indústrias de papel e de polpa de madeira, organizado pelo Capitão Lüche, secretário da associação da indústria de papel da Noruega (Norsk Papirforeningen). Nesse encontro Serlachius explicou o funcionamento do corpo colaborativo criado na Finlândia e as razões para a criação dele. Ao que o Capitão Lüche contou que, após os encontros de dezembro, em Estocolmo, foram feitos esforços para a criação de uma organização similar para a indústria de papel da Noruega, sendo até mesmo o conjunto de regulamentos praticamente copiado do finlandês. Porém, havia sido impossível reunir um número de interessados suficiente para formar esse tipo de cooperação. Alguns noruegueses, durante a discussão com Serlachius, em Christiania, interessaram-se pela definição de um preço mínimo, mas outros argumentaram que tal medida não teria eficácia na Noruega, onde os custos de produção bem mais altos forçavam as companhias locais a pedirem preços mais altos do que as suecas. Havia, portanto, um clima de suspeita entre os noruegueses e os suecos. Estes não se interessavam pela idéia de cooperação, e um dos principais produtores do país não acreditava na viabilidade de um acordo que estabelecesse um sistema de preços mínimos para a indústria papeleira¹⁵⁵.

Portanto, das discussões na Noruega e na Suécia não surtiu nenhum resultado concreto. No dia 31 de janeiro, Serlachius resolveu partir rumo à Londres, Inglaterra. Acompanharam-no nessa viagem Jacob von Julin, Wilhelm Rosenlew e um dos secretários da

¹⁵⁴ Idem, p.52.

¹⁵⁵ Idem, p.53.

delegação, Kuno K. Kinnunen¹⁵⁶.

Uma vez em Londres, foi decidido pelos membros da delegação que eles deveriam visitar os “antigos colegas”¹⁵⁷ a fim de descobrir como estava o mercado, trocar informações e fechar negócios. Serlachius pretendia contratar representantes de venda de papel, mas foi surpreendido por duas greves que tornaram a tarefa muito mais difícil: uma dos metroviários, o que o forçava caminhar longas distâncias, e outra dos garçons, de modo que ele era obrigado a fazer todas as refeições no hotel. Durante o mês em que ficou em Londres, Serlachius atuava como membro da Delegação de Comércio da Finlândia e como recrutador de representantes para a Finnpap.

Os “antigos colegas” a que se refere o Relatório da Comissão von Julin eram os intermediadores ingleses antes da interrupção do comércio com o início da Primeira Guerra Mundial. A AFP era responsável pela venda de papel kraft, a Kymmene Ab pela de papel jornal e a Tornator pela de papel apergaminhado. O agenciamento da AP era dividida entre a Felber, Jucker & Co., de Manchester, e a John Eberstein & Co., de Londres; o da Kymmene era a H. Reeve Angel & Co. e o da Tornator era a Davies & Royle ambas com sede em Londres. Eram essas as firmas com as quais Serlachius pretendia contatar¹⁵⁸.

No relatório de viagem de Serlachius¹⁵⁹, há diversas anotações a respeito dos potenciais representantes da indústria finlandesa do papel. À primeira vista a Davis & Royle não transmitia profissionalismo, apesar de a Tornator não se queixar dos serviços prestados por ela. Quanto à Felber, Jucker & Co., ele não era capaz de confiar nela por causa do diretor, Mr. Fischer, de origem sueca, que além de cônsul da Suécia, em Manchester, também presidia a sucursal de Manchester da Câmara de Comércio Sueca, tendo inclusive colaborado com os fabricantes de papel suecos. Num segundo momento a Davis & Royle ganhou créditos quando Serlachius conheceu um dos parceiros da firma, John Mutimer, que acabara de voltar da Suécia. A H. Reeve Angel & Co., outra das representantes visitadas, tinha laços fortes com a Kymmene Ab, pois ficava a cargo dela a distribuição do papel jornal pela Inglaterra e pela Irlanda. Uma vez que Serlachius não conseguia comunicar-se com Helsinque para resolver a questão do agenciamento em conjunto com o Conselho da Associação, resolveu por fechar a questão por conta própria: dividiu a representação do papel finlandês nos mercados da Grã-Bretanha e da Irlanda entre a H. Reeve Angel & Co. e a Davies & Royle.

¹⁵⁶ Idem, ibidem.

¹⁵⁷ Idem, ibidem.

¹⁵⁸ Törnngren, R. (1937, p.81); Ahvenainen, J. (1972, p.60-62).

¹⁵⁹ Heikkinen, S. (2000, p.54).

Em março, o Conselho da Associação reuniu-se para discutir as decisões de Serlachius e o acordo firmado com a H. Reeve Angel & Co.. Segundo o contrato firmado foi conferido a esta firma o direito exclusivo da venda de papel-jornal e de papel para impressão em rolo por todo o Reino Unido e de outras qualidades de papel por todo sul da Inglaterra. A comissão seria de 3% do preço FOB, a mesma que era paga pela Kymmene Ab. Ou seja, 2% eram referentes à comissão de venda e 1% à taxa pela aceitação de 50% da responsabilidade *del credere*¹⁶⁰, logo assumia parte dos riscos de transação. Para cancelar esse contrato era necessário o aviso prévio com seis meses de antecedência. Além disso, Serlachius conferiu à H. Reeve Angel & Co. a posição de único agente da Finnpap nos Estados Unidos da América, no Canadá e no México nas mesmas condições acima. Ademais, exigiu-se da H. Reeve Angel & Co. o cancelamento do contrato de representação da única empresa nórdica dentre seus clientes, Holmen-Hellefos, empresa norueguesa. No entanto, o acordo não impedia a representação de fabricantes britânicos.

O Conselho considerou precipitada a assinatura do acordo por parte de Serlachius, porque decidira previamente que a opção de consenso era ter mais de um agente. Apesar disso, aprovou o contrato firmado, ainda que considerasse arriscado permitir que uma única agência fosse responsável pelos EUA, pelo Canadá e pelo México. Segundo Serlachius, isso se justificava pela ampla rede de vendas já estabelecida pela H. Reeve Angel & Co. por toda a América do Norte. A cada três meses os representantes dela visitavam as principais cidades do leste e do centro dos EUA (até Denver) e do Canadá e a cada seis meses a costa oeste (Los Angeles, São Francisco e Vancouver).

Por outro lado, no caso da Davies & Royle, caberia ao Conselho definir qual seria o acordo firmado. Ficou a cargo de Grönvik a negociação desse contrato em Londres, uma vez que Serlachius havia se encaminhado para Paris.

Em julho, foi assinado o contrato com a Davies & Royle na reunião do Conselho, no qual também esteve presente o representante da companhia, John Mutimer. Ele pediu uma comissão de 5%, baseado no aumento dos custos causado pela Primeira Guerra Mundial, no fato de que essa comissão já fora paga no pré-guerra e na aceitação pelos suecos desse montante. Após uma série de discussões, firmou-se finalmente um acordo segundo o qual se pagaria 3% de comissão na venda de papel kraft e 5% na de outras qualidades de papel, com

¹⁶⁰ *Del Credere* é uma expressão italiana usada em comércio que se refere à comissão a que tem direito um agente quando assume a responsabilidade pela venda a crédito de bens da principal apenas para compradores solventes. Caso ocorra insolvência da compradora o agente arca, por contrato, com a totalidade ou com parte dos prejuízos.

100% de responsabilidade *del credere*. Foi também acordado o cancelamento da representação pela Davies & Royle da companhia norueguesa, Greaker, a partir do momento em que a associação pudesse fornecer papel apergaminhado para o mercado britânico. No entanto, foi autorizada a continuidade da representação de três fabricantes escandinavos, porque a associação ainda não podia fornecer papel kraft ou papel sulfite calandrado numa das faces de qualidades adequadas aos preços de mercado.

Se a independência de Serlachius na escolha dos agentes para os mercados britânico e norte-americano gerara muitas críticas por parte do Conselho, essas foram ainda mais profundas no que se refere ao mercado francês. Num relatório enviado a Londres para Grönvik, Serlachius reclamou da inexistência de uma agência confiável capaz de representar o papel finlandês, sendo necessária a criação de uma nova¹⁶¹.

Foi o que Serlachius resolveu fazer imediatamente: contratou M. René Mermilliod para ser empregado da associação ao salário correspondente de um diretor de departamento de vendas. O plano era abrir um escritório em Paris, sob a tutela de alguém enviado da Finlândia, no qual Mermilliod seria o braço direito. Ele não tinha muita experiência em papel-jornal, apesar de conhecer bem outras qualidades de papel. Serlachius encarregou-o de encontrar alguém que conhecesse bem o mercado de papel-jornal na França e os meios de estabelecer um escritório em Paris e partiu rumo à Itália. Os pré-requisitos eram ser finlandês, conhecer profundamente o comércio de papel e falar francês. Outro fator importante era não existir objeção por parte dos Aliados. O assistente da direção, Johannes Palmgren, foi o indicado para ocupar este cargo por Serlachius.

Um dos membros do conselho da associação, Magnus Christiansen, da Kymmene Ab, reprovou a atitude de Serlachius. Foi criticada a idéia de se criar um escritório em Paris sem a aprovação da assembléia geral. O conselho rejeitara anteriormente a criação de escritórios noutros países, quando uma proposta da Nokia nesse sentido não foi aceita pelos membros do conselho.

Foi Grönvik quem comunicou a posição do conselho para Serlachius em Londres no final de abril. Este não recebera nenhuma notícia de Helsinque nem antes da viagem para a Itália no início de abril nem depois. Os meios de comunicação entre Serlachius e os membros do conselho acabaram por gerar uma série de desentendimentos. Posteriormente, Serlachius foi informado por Grönvik em Londres que uma agência francesa, Bonnet & Cie. havia se candidatado para representar a associação no mercado francês.

¹⁶¹ Heikkinen, S. (2000, p.56).

Serlachius resolveu pesquisar em Londres a reputação dessa firma francesa. Logo que chegou a Paris foi se reunir com os donos, Sr. M. Bonnet e Sr. E Pautrot. O primeiro possuía uma companhia em Calais desde 1903 que importava papel dos EUA, da Grã-Bretanha, da Noruega e da Suécia. A Bonnet & Cie. foi fundada em Paris em 1915. A partir do momento em que o banco local emitiu uma declaração que confirmava os ativos desta empresa, Serlachius convenceu-se da capacidade de adotá-la como única representante da Finnpap na França e em suas colônias.

No entanto, durante a reunião do conselho da Associação, na reunião de junho, Magnus Christiansen, da Kymmene Ab, lembrou que a decisão anterior previa a adoção de duas representantes na França. Apesar de mais uma controvérsia envolvendo a escolha de agentes, o contrato assinado por Serlachius acabou aprovado com apenas uma alteração: foi proposta anteriormente uma comissão de 3% com 100% de responsabilidade *del credere*, o que foi considerado arriscado pela Bonnet & Cie.. O contrato final acabou elevando a comissão para 3,5% com 100% de responsabilidade *del credere*, condição necessária e exigida em todos os contratos de representação da associação.

A Bonnet & Cie. tinha uma filial na Bélgica, e o conselho considerou a hipótese de conferir a esta sucursal parte da representação no mercado belga. Mas Serlachius já havia assinado um contrato temporário com M. Tournay-Catala, que representava a firma Madame Veuve de Tournay-Catala, que tinha atuado como único agente do SFPM na Bélgica e na Holanda desde a sua fundação. Por fim, decidiu-se pela assinatura de contrato que garantia à Tournay-Catala a posição de único agente da associação, pelo qual receberia 3% de comissão com 100% de responsabilidade *del credere*¹⁶².

A política do conselho quanto à representação de vendas pode ser resumida nos seguintes princípios: a associação não manteria escritórios por conta própria; sempre que possível buscava mais de um agente por país; os agentes teriam que representar somente a Finnpap; menor período de aviso prévio possível (3 meses, por exemplo); o agente teria total responsabilidade *del credere*; e a comissão aceitável seria da ordem de 3%. Nestas bases, com poucas variações, foram escolhidos ao longo de 1919 os agentes para a Dinamarca (Gustaf Packlalén, P. Zacho Davidsen & Co.), para a Estônia (Erich Karien), para a Holanda (Carl Wiemeyer), para a Polônia (M. Haydenwurzels & M. Schwarzstein), para a Suíça (M. Köllerfeldt) e para a Itália (Luigi Cescotti, Settimo Coen).

¹⁶² Sourander, I. & Solitander, E. (1943, apêndice).

3.5 O AVANÇO DAS EXPORTAÇÕES PARA O OCIDENTE

Além dos problemas encontrados na busca de representantes da associação, para que as exportações de papel da Finlândia para o Ocidente começassem seriamente foi necessário encarar questões diplomáticas e de política comercial. Os países da Entente não tinham ainda reconhecido a independência finlandesa, o bloqueio do comércio no Mar Báltico imposto pelos Aliados não tinha sido suspenso e a regulamentação do comércio exterior, implementada durante a guerra, ainda continuava em vigor nos países da Europa Ocidental. Os principais personagens por trás dos esforços para remover esses obstáculos para as exportações foram Mannerheim, o corpo diplomático finlandês e a delegação de comércio de von Julin, cujo trabalho criou as bases para a abertura das relações comerciais com a Grã-Bretanha, a França, a Itália e os Estados Unidos. Ao longo de 1919 esses esforços começaram a gerar frutos. Em fevereiro desse ano, sob a supervisão do Comitê do Comércio dos Aliados, as trocas com o Ocidente foram permitidas e, em agosto, foram liberadas desse controle. Em maio, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos reconheceram a independência da Finlândia, e a França confirmou o reconhecimento que fora anunciado em janeiro de 1918.

Apesar da remoção de barreiras ao comércio com o Ocidente ter criado perspectivas de exportações, ainda havia esperança de que algo semelhante ocorresse ao leste. Segundo Serlachius, em circular escrita em Paris, em março de 1919¹⁶³, não se sabia qual seria a demanda por papel assim que fossem abertos os mercados russos, por isso ele acreditava que não deveriam ser firmados acordos de representação caros que dificultassem posterior rompimento. Ainda que esses acordos não fossem abertamente fechados em termos de curto prazo, a Davies & Royle já tinha levantado a suspeita quanto à capacidade de suprimento de papel finlandês para o mercado britânico assim que fossem reabertos os russos¹⁶⁴.

De qualquer forma, firmar-se em Londres era de suma importância para as pretensões comerciais finlandesas no ocidente. Segundo o relatório de viagem de Serlachius¹⁶⁵, a Grã-Bretanha era o principal parceiro comercial da Finlândia entre os países da Entente, muito mais importante do que a França, além de Londres ser um centro financeiro muito mais significativo do que Paris. Hjalmar Grönvik, ao retornar de Londres, afirmou, numa reunião do Conselho, em 17/5/1919, que:

¹⁶³ Heikkinen, S. (2000, p.59).

¹⁶⁴ Idem, *ibidem*.

¹⁶⁵ Idem, *ibidem*.

Nós estamos procurando por mercados num país onde somos praticamente desconhecidos, do qual estamos separados nos últimos 4-5 anos, e para onde só vendemos bens que não tiveram demanda de outros países. Portanto, nossos clientes terão a impressão de terem sido usados por nós quando precisamos deles. Convencê-los de que temos intenção de entrar no mercado, de que pretendemos satisfazer as necessidades desse mercado não só agora mas futuramente, será uma tarefa difícil que levará tempo¹⁶⁶.

A mudança de enfoque da Rússia para a Grã-Bretanha gerou inúmeras demandas para os fabricantes de papel finlandeses. Serlachius já havia constatado que a imitação de pergaminho produzida de acordo com o “padrão russo”, cujos maiores estoques pertenciam a Tornator, não seria vendável na Grã-Bretanha, assim como a folha de papel pardo da Hammarém para o mercado russo. Aparentemente não havia mercado para o papel pardo não-branqueado, pois este foi superado pelo papel kraft durante a guerra¹⁶⁷. As exportações para a Grã-Bretanha tiveram de se basear no papel-jornal, mas a qualidade deste papel nos estoques dos fabricantes finlandeses não era boa, pois, segundo Serlachius, não eram suficientemente bem calandrados¹⁶⁸.

No entanto, não bastavam a atuação dos representantes, a expansão da clientela e a melhora na qualidade diante da demanda e dos preços em níveis muito baixos nos primeiros meses de 1919. Serlachius informou aos associados na Finlândia que o nível de preço pretendido anteriormente não era viável na Grã-Bretanha: não havia demanda praticamente, os suecos tinham abaixado mais ainda os preços diante da competição com os noruegueses, o Canadá estava se mostrando cada vez mais forte no mercado de papel para impressão e falavam-se de enormes encomendas de papel vegetal e papel kraft que estavam para ser embarcados dos Estados Unidos. Como a reputação dos suecos entre os ingleses não era boa, os finlandeses poderiam entrar no mercado britânico oferecendo preços nos níveis cobrados por eles. O único problema era a possibilidade de os suecos abaixarem ainda mais os preços diante do desespero de vender¹⁶⁹.

Apesar de a situação não ser favorável, foi a seguinte a opinião de Serlachius:

Não há necessidade de se afundar no desespero, pois o pânico pode resultar em vendas que gerem perdas a troco de pouco dinheiro. Vender dessa forma

¹⁶⁶ Idem, *ibidem*.

¹⁶⁷ Idem, p.60.

¹⁶⁸ Idem, *ibidem*.

¹⁶⁹ Idem, p.61.

pode gerar problemas futuramente, porque é fácil abaixar os preços, mas muito difícil de fazê-los subir novamente. Se ninguém quiser comprar, não tem sentido vender, mesmo que seja possível a um preço suficientemente baixo¹⁷⁰.

Serlachius tinha se convencido de que, logo que fosse restabelecida a paz e a fé nos mercados, os preços subiriam, porque havia escassez de papel praticamente em todos os países – na Rússia, Inglaterra, França, Bélgica, Turquia, entre outros países. Mas, enquanto as condições fossem instáveis, não se esperava aumento da demanda¹⁷¹. A recomendação aos banqueiros e aos industrialistas era para manter a calma, enquanto a demanda por exportações da Finlândia não melhorasse, já que se tinha a expectativa de que os lucros viriam com a recuperação econômica da Europa do pós-guerra¹⁷².

A espera por essa recuperação exigia paciência, ainda mais quando a exportação de papel finlandês não era viável aos preços praticados na Grã-Bretanha naquele período. Os canadenses e os suecos vendiam seus produtos a preços bem mais baixos que os pretendidos pelos finlandeses. Uma das formas de assegurar níveis de preços mais razoáveis era buscar cooperação internacional, o que foi discutido em Londres entre Serlachius e representantes das indústrias de papel do Canadá, Estados Unidos e Suécia. As pessoas envolvidas nessas discussões eram Arthur L. Wise, do maior consórcio de fabricantes de papel do Canadá, J. E. Campbell, presidente da Associação Norte-Americana de Sulfite (ANAS), e Hary Diedrichs, da Stora Kopparbergs Bergslags Ab, da Suécia. Wise mostrou-se interessado em fomentar a cooperação entre as indústrias do papel dos Estados Unidos, do Canadá, da Noruega, da Suécia e da Finlândia, e concordava com Serlachius que persuadir os suecos e os noruegueses das vantagens dessa cooperação seria mais fácil com a participação dos fabricantes norte-americanos. Nessas conversas Campbell explicou como funcionavam as associações de comércio norte-americanas, as quais mantinham os produtores informados sobre a situação do mercado e procuravam garantir que os mercados recebessem apenas a quantidade capaz de ser absorvida por eles, de modo que os preços se mantivessem atrativos¹⁷³. Em outras palavras, reduzia-se a produção com a queda na demanda e vendia-se a quantidade capaz de cobrir os custos. Serlachius propôs que se estudasse profundamente como funcionava o sistema norte-americano e que fossem trocadas estatísticas com as associações de comércio de lá, a fim de

¹⁷⁰ Idem, *ibidem*.

¹⁷¹ Idem, *ibidem*.

¹⁷² Idem, *ibidem*.

dar os primeiros passos na criação de uma associação de nível mundial que representasse a indústria do papel da América do Norte e dos países Nórdicos¹⁷⁴.

Apesar das aspirações de expansão global de Serlachius, a situação naquele momento não era reconfortante, devido ao baixo nível de preços no mercado britânico. Como não havia meios de fazê-lo subir, para lucrar com as exportações era necessário reduzir os custos. Segundo Serlachius, havia duas maneiras de fazer isso: através da redução dos encargos sobre os fretes e dos impostos alfandegários sobre exportações. Nas palavras dele cabia à associação informar o governo a respeito dos perigos de que a indústria mais significativa e o país como um todo corriam, caso barreiras irracionais fossem colocadas no caminho dos únicos mercados existente naquele momento¹⁷⁵.

Além de Serlachius, Jacob von Julin e Wilhelm Rosenlew enviaram um cabograma para Leo Ehrnrooth, diretor da ACIFPM, no qual pediam para que ele convencesse os membros do governo de que as exportações morreriam se não fossem reduzidos os encargos cobrados sobre os fretes ferroviários e não fossem removidos impostos alfandegários¹⁷⁶. Esse lobby foi parcialmente bem sucedido, pois se conseguiu a redução dos encargos sobre os fretes ferroviários, mas os impostos alfandegários, que foram aumentados para melhorar as finanças públicas, não podiam ser retirados, apesar de as taxas cobradas sobre o papel terem sido cortadas para um terço (1/3) do nível planejado quando do anúncio das novas tarifas no final de março. Conseqüentemente, os impostos alfandegários ficaram um pouco abaixo de 2% do preço médio de exportação em 1919¹⁷⁷.

Aos exportadores de papel finlandeses foi realmente necessário ter calma, como tinha sido alertado por Serlachius. Foram embarcadas 994 toneladas em janeiro (quase tudo para a Alemanha), porém em fevereiro foram apenas 31 toneladas (para a Alemanha e a Estônia) e, em março, nenhum embarque ocorreu. Em abril, foi exportada a primeira encomenda para a Grã-Bretanha, um marco importante, num total de 76 toneladas. Mas não houve mais nenhuma encomenda importante nesse mês além desse embarque e apenas mais 4 toneladas para a Holanda. Havia, no entanto, expectativa de aumento e, em maio, o total exportado já tinha ultrapassado as mil toneladas. Em julho, a marca de 2 mil toneladas foi quebrada, a de 5 mil toneladas em agosto, a de 11 mil em outubro, sendo que o pico foi de 12

¹⁷³ Idem, p.62.

¹⁷⁴ Idem, *ibidem*.

¹⁷⁵ Idem, *ibidem*.

¹⁷⁶ Idem, *ibidem*.

¹⁷⁷ Idem, *ibidem*.

mil 310 toneladas em dezembro. No relatório apresentado na reunião trimestral do conselho foi comemorado o *boom* no mercado de papel longamente aguardado e previsto¹⁷⁸. A Grã-Bretanha era responsável por metade do total das exportações. As vendas para a Alemanha, que ainda estava se recuperando dos transtornos internos, recomeçaram no final do verão (no hemisfério norte), e foi também exportado um pouco de papel para a América do Sul e para a Turquia. As primeiras encomendas para a Dinamarca foram embarcadas em maio, porém as que foram para a França apenas em outubro.

A demanda por papel finlandês melhorou bastante devido à escassez geral no mercado mundial, mas a associação não deixou de comemorar a recepção positiva dos produtos fabricados por seus membros na reunião de dezembro de 1919:

“O ‘recém-chegado’ à Europa Ocidental e aos mercados transatlânticos agora é um novo fator a ser reconhecido, como se pode perceber pelo desejo repentino de nossos vizinhos em colaborar conosco”¹⁷⁹.

Os membros da associação tinham se lembrado, com certa dose de ironia prazerosa, da forma abrupta com que suas propostas de cooperação foram repelidas pelos donos de fábricas suecos e noruegueses no início do ano. Eles não tinham encarado os fabricantes finlandeses como sérios competidores nos mercados europeus em janeiro, porém, em dezembro, foram eles que foram a Helsinque sugerir a colaboração entre os países nórdicos¹⁸⁰. A entrada do “recém-chegado” (Finlândia) nos mercados foi em grande parte facilitada pela rápida desvalorização do marco finlandês frente à libra e às coroas da Suécia e da Noruega. Em novembro, o marco conservava em relação a essas moedas apenas 40% do valor que possuía em janeiro. Isso sem dúvida melhorou o potencial competitivo das exportações da indústria finlandesa¹⁸¹.

A política de cooperação e a calma demonstrada ao longo do ano foram de suma importância para o estabelecimento da indústria de papel da Finlândia nos mercados ocidentais. Esses resultados favoráveis em tão pouco tempo devem ser creditados na conta da Finnapp. A abertura de novos mercados foi sem dúvida uma das grandes conquistas dos primeiros anos de funcionamento da associação, o que impactou profundamente na economia

¹⁷⁸ Idem, p.63.

¹⁷⁹ Idem, ibidem.

¹⁸⁰ Idem, ibidem.

¹⁸¹ Autio, J. (1992, p.12, 85).

do país como um todo. Segundo Ehrnrooth, foi o marco da independência econômica finlandesa¹⁸².

No entanto, a entrada nos mercados da Europa Ocidental não tinha desanimado o entusiasmo dos finlandeses pelos antigos mercados da Rússia. A derrocada dos bolcheviques, a qual se esperava e ameaçava acontecer de tempos em tempos, parecia que estava em curso novamente no início do verão de 1919. Conseqüentemente, foi proposto por Grönvik ao conselho da associação que se deveria preparar um plano de ação diante da capitulação bolchevique, que poderia acontecer a qualquer momento em São Petersburgo, e para a retomada das vendas de papel, com a aquisição dos estoques necessários e dos caminhões e das barcaças para transporte. A compra de barcaças foi adiada, mas se decidiu pela obtenção de dois caminhões e de um carro pronto para usar assim que São Petersburgo fosse reconquistado dos bolcheviques¹⁸³. Mas São Petersburgo não foi reconquistada, nem as exportações de papel finlandês puderam retornar aos níveis antigos nos principais mercados do leste. Mesmo com a normalização das relações diplomáticas entre a Finlândia e Rússia Soviética com o Tratado de Tartu, assinado em outubro de 1920, as relações comerciais já tinham se modificado profundamente, e a Rússia dificilmente ocuparia novamente a posição que ocupara antes como mercado principal. As exportações finlandesas tinham se voltado permanentemente para os mercados ocidentais.

3.6 PERÍODO DE VOLATILIDADE E DE FLUTUAÇÕES ECONÔMICAS

A Finnpap tinha multiplicado por dez o volume de vendas entre junho e dezembro de 1919. Porém, ficou estagnado nesse patamar até dezembro de 1921. As vendas mensais flutuavam em torno de 15 mil toneladas durante 1920, mas caíram à metade disso no início de 1921. Os volumes de vendas só voltaram a crescer novamente no final desse ano. Essa interrupção também se refletiu nos preços brutos médios em marcos por quilograma, Fmk/kg, como se pode ver na seguinte tabela (vide TABELA 1), pois a quantidade vendida sofreu uma alteração brusca em relação ao ano anterior:

¹⁸² Ehrnrooth, Leo (1947, p.292).

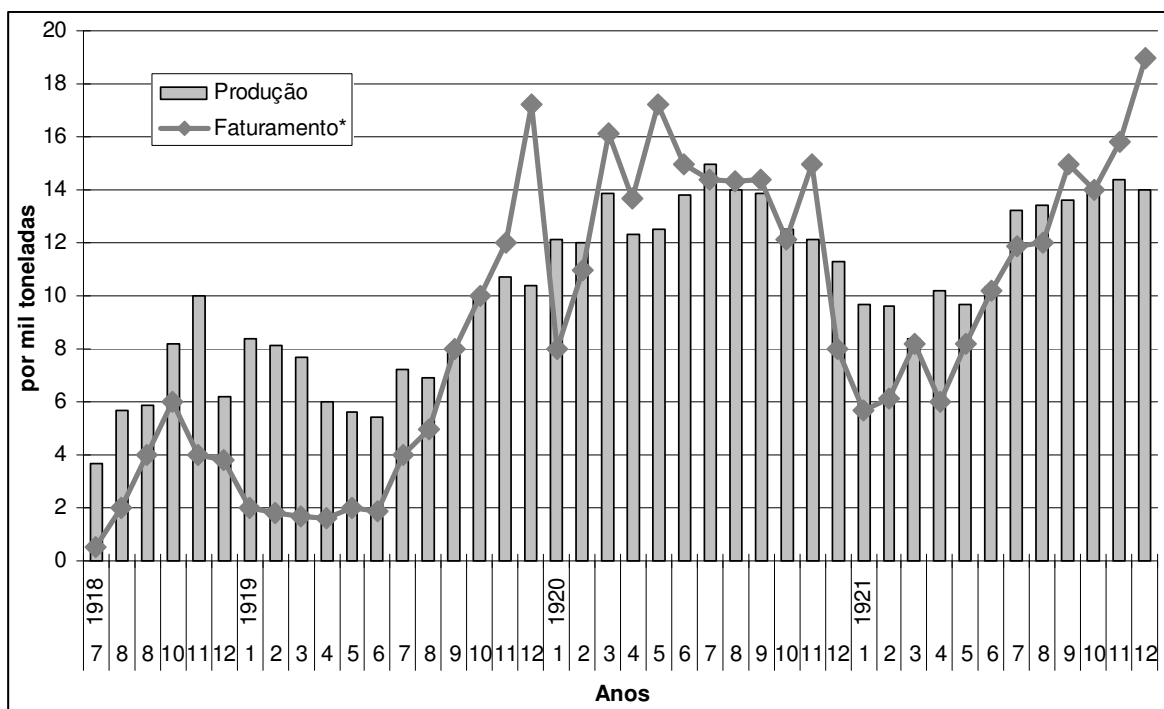
¹⁸³ Heikkinen, S. (2000, p. 64).

TABELA 1 – Preços brutos médios (Marcos finlandeses/Kg) - 1918-1921

Ano	Preço bruto médio (Fmk/kg)
1918	1,86
1919	2,21
1920	4,17
1921	4,53

FONTE: Heikkinen, S. (2000, p.64)

Os efeitos sobre a produção foram em grande medida compensados pelas variações nos volumes mantidos em estoque, de modo que na primeira metade de 1919 a maioria dos fabricantes estava estocando papel e, gradualmente, reduzindo o volume de produção. Contudo, de julho em diante a produção recomeçou a crescer, numa tendência que permaneceu ao longo do ano seguinte. Um novo declínio iniciado em agosto de 1920, indo até março de 1921, e, apesar do crescimento da produção após esse período, ela jamais alcançou o patamar de julho de 1920 ao longo de 1921. O gráfico a seguir demonstra como se deu a flutuação do faturamento bruto e da produção líquida de 1918 até 1921 de todas as empresas associadas à Finnpap nessa fase inicial (vide GRÁFICO 1):

GRÁFICO 1 - Volume bruto faturado pela associação e produção líquida dos fabricantes - 1918-1921

FONTE: Heikkinen, S. (2000, p.64)

Portanto, o volume de papel produzido na Finlândia entre 1920 e 1921 foi similar àquele produzido entre 1912-1913, o que significava uma perda de oito (8) anos de crescimento pela indústria. Se o crescimento mantivesse a taxa observada nas três (3) décadas que precederam a Primeira Guerra Mundial, i.e. 11,2% ao ano, o volume de produção no início de 1920 seria aproximadamente duas vezes e meia o que fora verificado realmente¹⁸⁴. A indústria havia se levantado do pior buraco, mas estava longe de estar operando em pleno uso da capacidade instalada. Em 1919, a capacidade ociosa chegava a 50%, devido às previsões pessimistas no início do ano. A partir de então chegou a cair para 20% em 1920, mas voltou a subir em 1921 para 30%¹⁸⁵.

Apesar de nem todas as antigas máquinas de papel estarem em operação, novas estavam sendo encomendadas. A fábrica de papel-jornal da companhia Kajaani foi inaugurada em outubro de 1919, e três (3) máquinas da Björneborgs Pappersbruk Ab, em Pori, começaram a produzir papel kraft perto do final de 1920. Ainda que esses projetos tenham sido iniciados muitos anos antes, coube à companhia A. Ahlström a honra de realizar o primeiro investimento (compra de máquinas) da história independente da Finlândia, com a decisão, no final de 1919, de construir uma fábrica de papel em Varkaus – novamente, apesar de o projeto ser anterior à Primeira Guerra Mundial. A máquina de papel-jornal em Varkaus, que tinha começado a operar em dezembro de 1921, era a maior do país até o momento (mais de 100 m de extensão)¹⁸⁶.

Os fabricantes em Kajaani, Pori e Varkaus foram devidamente filiados à Finnpap, assim como quatro outros pequenos produtores de papel em março de 1920, apesar de estes terem ficado por pouco tempo na associação¹⁸⁷. De qualquer forma, em termos de alterações relevantes entre os associados, ocorreu em julho desse mesmo ano a fusão de três produtores: a Jämsänkoski, a Myllykoski Träsliperi Aktiebolag e a Simpele formaram a United Paper Mills (em inglês originalmente), sob a liderança de Rudolf Walden. Portanto, o presidente do conselho da associação passou a ocupar a presidência da segunda maior fabricante de papel da

¹⁸⁴ Kovero, M. (1926, p. 347-361).

¹⁸⁵ Heikkinen, S. (2000, p.65). A taxa de utilização da capacidade instalada é calculada assumindo uma capacidade total, em 1919, de 15.780 toneladas (estimativa para julho de 1918). Em 1920, foi recalculada com a inclusão da Kajaanin Puutavara-Osakeyhtiö e, em 1921, foi recalculada com a inclusão da Björneborgs Pappersbruk Ab.

¹⁸⁶ Susitaival, P. (1957, p. 74-82); Nikula, O. (1953, p. 188-189); Schybergson, P. (1992, p. 173-174).

¹⁸⁷ Heikkinen, S. (2000, p.65). Osakeyhtiö Pitkälampi, Tienhaaran Puhvija Huopatehdas Osakeyhtiö, Herrfors Träsliperi Aktiebolag e Jokela Vaddfabrik. Destas apenas a Pitkälampi e a Jokela aparecem nas estatísticas de produção da associação em 1921, com pequenos volumes de produção, e apenas a Pitkälampi em 1922. De 1924 em diante esta também deixou de aparecer nas estatísticas do relatório anual da Finnpap.

Finlândia¹⁸⁸.

Logo após a criação da United Paper Mills, mas antes da abertura da fábrica, em Varkaus, da Ahlström, dentre os associados constavam uma companhia enorme (Kymmene), uma de grande porte (United Paper Mills) e três igualmente grandes (Walkiakoski, Mänttä e Tornator) juntamente com inúmeras ligeiramente menores (incluindo Björneborg, Leppäkoski, Kajaani, Äänekoski, Frenckell e Nokia) e algumas bem pequenas. Em 1921, a participação dessas companhias no faturamento total pode ser visto a seguir (TABELA 2). Nela estão as onze maiores fabricantes nessa fase inicial, sendo que as outras quinze fabricantes foram agrupadas por se tratarem de empresas de menor porte, apesar de terem importância quando se analisa a Finnpap como um todo, uma vez que esta procurava coordenar a capacidade produtiva de cada firma com as demais:

TABELA 2 – Percentual do faturamento total por associada - 1921

Companhia	Participação no faturamento total (%)
Kymmene	31,2
United Paper Mills	14,7
Walkiakoski	6,6
Mänttä	5,8
Tornator	4,7
Björneborg	3,8
Leppäkoski	3,7
Kajaani	3,7
Äänekoski	3,5
Frenckell	3,5
Nokia	3,5
Outras (15 fabricantes)	15,3
Total	100,0

FONTE: Heikkinen, S. (2000, p.66)

A proporção do faturamento proveniente do mercado doméstico decresceu bruscamente assim que as exportações ganharam ímpeto, sendo de um terço (1/3) em 1919, de um quinto (1/5) em 1920 e um pouco acima de um décimo (1/10) em 1921. Isso marcou o retorno à normalidade no sentido de que a indústria do papel estava se adequando novamente às exportações, mas naquele momento os principais mercados estavam na Grã-Bretanha, que

¹⁸⁸ Nordberg, T. (1980, p. 20-24).

representava mais de um terço (1/3) do total das vendas da associação em 1921. A preservação dessa posição foi ajudada pela desvalorização constante do marco finlandês frente à coroa sueca, cuja moeda era usada pelo principal competidor da indústria finlandesa, e à libra. Se fixarmos o valor do marco em relação à libra, no último trimestre de 1918, em 100, obteremos as seguintes relações de troca nos últimos trimestres dos anos subsequentes: quarto trimestre de 1919, 39,3; quarto trimestre de 1920, 29,2; e quarto trimestre de 1921, 18,9¹⁸⁹. Em outras palavras, o valor do marco finlandês reduziu-se à metade entre o final de 1919 e o final de 1921, e pode-se perceber movimento semelhante em relação à coroa. Por outro lado, em relação ao marco alemão, era oposta a situação, por causa dos sérios problemas econômicos, que se seguiram à derrota na guerra, que aceleraram a inflação na Alemanha. Isso também explica as amplas flutuações na proporção das exportações de papel para esse país. As proporções das exportações vendidas para a Dinamarca, Holanda e França variavam entre 2% e 6%, enquanto que as altas porcentagens para a Suécia nas estatísticas da associação explicavam-se pela venda de papel finlandês para revendedores suecos, que re-exportavam para os países da América do Sul, entre outros.

Por volta de 1920 a Finnpap tinha sido bem sucedida na abertura de um mercado de exportação relativamente novo, nos Estados Unidos, e na reabertura do comércio com a Rússia, ainda que sob circunstâncias completamente diferentes. A associação, ou para ser mais exato, Gösta Serlachius, tinha resolvido rapidamente a questão do agenciamento nos Estados Unidos, no início de 1919, ao fechar acordo com a H. Reeve Angel & Co., ainda que a conquista do mercado norte-americano tenha sido adiada por mais de um ano por intervenção de Hjalmar Grönvik, que, ao retornar de Londres, em maio de 1919, acreditava que o conselho havia superestimado as possibilidades de os produtores finlandeses venderem papel na América do Norte. Segundo Grönvik:

Os Estados Unidos e o Canadá são eles próprios produtores de papel, e é contra eles que nós devemos competir nos mercados europeus. Há somente duas ou três qualidades de papel que nós podemos exportar para lá¹⁹⁰.

Grönvik teve oportunidade de conhecer melhor os mercados norte-americanos em outubro e em novembro de 1920, quando foi enviado pela associação para fazer uma viagem

¹⁸⁹ Autio, J. (1992)

¹⁹⁰ Heikkinen, S. (2000, p. 67).

de pesquisa. Essa idéia também tinha sido aventada por Gösta Serlachius, o qual havia sugerido, no relatório de suas viagens na primavera de 1919, o envio de representantes pela associação numa missão de reconhecimento ao outro lado do Atlântico. Mais estímulos foram recebidos, no verão de 1920, quando da visita de representantes da Canadian Export Paper Co. à Finlândia. Esse era o consórcio de fabricantes de papel mais poderoso do Canadá, que operava praticamente segundo os mesmos princípios que a associação, tinha interesse em estabelecer a cooperação entre produtores de papel do Canadá, da Noruega, da Suécia e da Finlândia¹⁹¹. Os canadenses já tinham até sugerido no outono de 1919 a troca de estatísticas com a Finnpap, porém a associação tinha rejeitado a oferta devido às condições excepcionais sob as quais ela estava operando naquele instante¹⁹². Serlachius acreditava que havia muito a ser aprendido dos norte-americanos quanto aos custos de produção e aos métodos de venda, e que qualquer proposta de cooperação deveria ser estudada cuidadosamente. No entanto, a prioridade era enviar um representante aos Estados Unidos e ao Canadá a fim de observar a indústria do papel, a organização do sistema colaborativo entre as empresas do setor e a obtenção de pedidos para o papel finlandês. Foi sugerido por Serlachius que Grönvik, diretor-gerente da associação, deveria ser o responsável por essas tarefas, o que foi aprovado pelo conselho¹⁹³.

A viagem de Grönvik pela América do Norte abrangeu Nova Iorque, Baltimore, Holyoke, Chicago, Montreal, Toronto e Búfalo. Em todas essas cidades ele se reuniu com compradores e com representantes das associações de fabricantes de papel, a Canadian Export Paper Co. e a American Writing Paper Co.. As melhores perspectivas de negócios eram com papel-jornal, sobre o qual não incidia nenhum imposto alfandegário nos Estados Unidos, ao passo que sobre papel para impressão incidia um imposto de 12% do preço FOB, sobre papel para escrita e papel para embrulho, 25%, sobre papel vegetal, 35%, e sobre papel para cigarro, 50%. Grönvik encontrou-se com representantes das duas maiores editoras de jornal, Hearst e Rogers, que expressaram muito interesse no papel finlandês. O principal comprador da Rogers, Sr. Pope, afirmou que o mercado dos Estados Unidos poderia absorver facilmente 50 mil toneladas de papel-jornal finlandês, o que representava mais do que o total das exportações de papel-jornal da Finlândia em 1919. Como Grönvik não fora autorizado pelo Conselho a realizar grandes negócios, ele resolveu assinar um contrato para entrega de 3,7 mil

¹⁹¹ Idem, *ibidem*.

¹⁹² Idem, *ibidem*.

¹⁹³ Idem, p.68.

toneladas e deste modo abriu caminho para novos pedidos. A entrada no mercado dos Estados Unidos também foi facilitada pela desvalorização do marco finlandês em relação ao dólar, a qual fora mais acelerada do que a verificada para a libra ao longo de 1920¹⁹⁴.

Após a tomada de conhecimento dos mercados norte-americanos, Grönvik convenceu-se de que o papel-jornal finlandês poderia competir nesses mercados em termos de qualidade. O único problema era em relação à calandragem (brilho do papel), que precisava ser melhorada pela maioria dos fabricantes finlandeses, uma reclamação que já fora manifestada pelos britânicos. De qualquer forma a qualidade foi considerada bem acima do padrão exigido. Foi, segundo Grönvik, essa a opinião de George Steel, diretor-geral da Canadian Export Co., que ficou impressionado com a brancura do papel-jornal manufaturado pelos fabricantes finlandeses¹⁹⁵. O problema não estava, portanto, na qualidade do papel produzido, mas na forma como os rolos de papel eram embalados e na baixa qualidade de seus núcleos. Essas falhas precisariam ser corrigidas para que se avançasse no mercado dos Estados Unidos (EUA).

Rafael Forss, membro do conselho, foi também enviado pela associação para sondar o mercado russo. Ele foi para São Petersburgo e Moscou no final de maio de 1921, alguns dias antes de ser publicado o estatuto que regulamentaria temporariamente as relações comerciais entre a Finlândia e a Rússia¹⁹⁶. Forss pesquisou como estava a indústria russa do papel e a organização do comércio exterior, avaliou as perspectivas de exportação e investigou o destino das propriedades que os fabricantes de papel finlandeses e as firmas de exportação deixaram por lá. A indústria de papel da Rússia estava em frangalhos. Havia, portanto, um mercado exportador em atividade, mas que já fora ocupado pelos alemães. Segundo Forss, se a associação quisesse aproveitar a oportunidade deveria fortalecer sua hegemonia sobre os competidores nos mercados do norte da Rússia¹⁹⁷. Foi, realmente, o que aconteceu com a aprovação de um negócio envolvendo 76 mil toneladas durante a reunião do conselho na qual Forss apresentou o relatório de sua viagem. Mas esta foi praticamente a única venda da associação para a Rússia em 1921. Por outro lado, foi suficiente para se desfazer dos estoques encalhados de certas qualidades de papel, que tinham sido produzidos

¹⁹⁴ Autio, J. (1992, p. 68). O índice para o valor do marco finlandês em relação ao dólar decresceu da seguinte maneira: quarto trimestre de 1918, 100; quarto trimestre de 1919, 33,2; quarto trimestre de 1920, 21,3; quarto trimestre de 1921, 15,8.

¹⁹⁵ Heikkinen, S. (2000, p. 69).

¹⁹⁶ Idem, *ibidem*.

¹⁹⁷ Idem, *ibidem*.

pensando no mercado russo¹⁹⁸.

No início da década de 1920, o papel-jornal foi de longe a qualidade de papel mais importante para os fabricantes finlandeses: respondia por 60% do volume total de vendas da associação entre 1919 e 1921, com o papel pardo não-branqueado respondendo por 11% e outros tipos de papel por 29%. Por outro lado, em termos de receita, as proporções eram um tanto diferentes, pois o papel pardo era o mais barato e o papel-jornal o segundo mais barato dentre os principais sortimentos. Portanto, do valor total do faturamento cabia ao papel-jornal 49%, ao papel pardo 7% e a todas as outras qualidades juntas 44%. Havia, inclusive, certas qualidades que possuíam valor total de mercado maior do que o papel pardo: o papel sem polpa de madeira totalmente branqueado respondia por 12% e papel comum colorido por 8%¹⁹⁹.

3.7 POLÍTICA DE VENDAS, ENTRE OUTROS TEMAS

Havia quatro elos na cadeia de vendas da Finnpap: as companhias associadas, a associação, os agentes (ou representantes) e os clientes. Era trabalho dos agentes entrar em contato com os clientes, e a associação era o elo entre aqueles e os fabricantes. A rede básica de agentes estabelecida em 1919 manteve-se mais ou menos inalterada ao longo do ano seguinte. Foi nomeado um representante na Austrália, em setembro de 1920, a Gunnarson & Crockett Ltd., recebendo, como de costume, 3% de comissão, por um período de experiência de um ano, porém o relacionamento não durou mais do que isso²⁰⁰. Igualmente breve foi o período em que Alexander Hermann foi o representante da associação na Letônia. Fazia parte dos planos da Finnpap contratar um agente que se dedicaria, com exclusividade, aos mercados da América do Sul. Mas, inicialmente, tanto a representação quando o comércio foram realizados por firmas de exportação finlandesas ou, mais freqüentemente, suecas, como a Overseas Export and Import Co. e a Transmarina Kompaniet²⁰¹. No caso da Alemanha, por outro lado, havia agentes demais, uma herança da situação em 1918. Eram ao todo quatro (4), todos em Hamburgo e sem divisão bem definida das responsabilidades de cada um. Portanto, a associação decidiu cancelar o contrato com a Max Schüler & Co. em novembro de 1919 e

¹⁹⁸ Heikkinen, S. (2000, p. 69) Foi exportado para a Rússia ao longo do ano um total de 6,902 mil toneladas.

¹⁹⁹ Idem, p.70.

²⁰⁰ Idem, ibidem; Autio, M. & Lodenius, E. (1968, p.259).

²⁰¹ Heikkinen, S. (2000, p.70).

racionalizou a divisão de trabalho entre os três (3) agentes restantes²⁰². Em relação à Suíça, desde que Marcus Kjöllfeldt pediu cancelamento do contrato de representação, no início de 1921, desapareceu completamente do mapa de agências da associação. Como as expectativas de vendas por lá não eram confiáveis, não foi indicado nenhum outro agente²⁰³.

Quando foi fundada a associação, havia a crença de que a perda do comércio com a Rússia seria temporária. Após visitarem a Ucrânia, no início de outubro de 1918, Gösta Serlachius e Rudolf Walden haviam concluído que a Rússia seria o principal mercado no futuro, e que as exportações para outros países deveriam ser organizadas com base nas necessidades desse mercado²⁰⁴. No entanto, dois anos mais tarde tinha começado a se evidenciar que, futuramente, o principal mercado seria o da Grã-Bretanha, e que a política de vendas da associação teria de ser adaptada às necessidades britânicas. Na reunião do conselho de 16 de outubro de 1920, numa discussão a respeito das perspectivas de mercado, ficou clara essa mudança de foco, como se pode ver nesta opinião de Gösta Serlachius:

Sem dúvida nós conseguimos encontrar mercados melhores do que os da Grã-Bretanha a curto prazo na América do Norte, por exemplo, ou talvez na Rússia, mas é certo que nós não podemos confiar numa demanda contínua e em grande quantidade dos Estados Unidos, uma vez que a necessidade de papel deles pode ser satisfeita pela própria produção interna ou pelo Canadá. Portanto, nós devemos definir claramente em que regiões estão nossos mercados, a saber, na Finlândia, na Rússia, na Grã-Bretanha, na Dinamarca e até certo ponto na França e na América do Sul. Nós podemos aceitar pedidos que sejam lucrativos dos Estados Unidos e de outros mercados temporários, quando os tempos não forem bons, mas nós devemos olhar bem para frente e decidir agora as ações a tomar, de modo que conquistemos apoio nas áreas de mercado permanentes²⁰⁵.

Gunnar Bonsdorff, diretor-técnico da Kymmene Ab, que tinha acabado de voltar da Grã-Bretanha, concordava com Serlachius que o país deveria ser considerado o principal mercado, enquanto que os outros poderiam ser importantes mais a curto prazo. Na opinião dele valeria a pena fornecer, regularmente, papel para a Dinamarca e a França, e o que sobrasse poderia ser oferecido na América do Sul ou noutros países²⁰⁶.

Rudolf Walden, que acabara de retornar das negociações de paz em Tartu, presidia a

²⁰² Idem, *ibidem*.

²⁰³ Idem, *ibidem*.

²⁰⁴ Idem, *ibidem*.

²⁰⁵ Idem, p.71.

²⁰⁶ Idem, *ibidem*.

reunião do conselho, na qual Serlachius e Bonsdorff se pronunciaram, pela primeira vez em quatro meses. A existência desse tratado permitia que o comércio com a Rússia Soviética fosse novamente cogitado, mas ao mesmo tempo significava o fim do sonho de reconquista dos antigos mercados russos. Não se dispunham, ainda, de informações sobre os mercados nos Estados Unidos nessa reunião, já que Grönvik ainda estava em alto mar, vindo de Nova Iorque. De qualquer forma, apesar de serem promissoras as perspectivas de mercado nos Estados Unidos na visão de Grönvik, dificilmente elas mudariam as opiniões de Serlachius e de Bonsdorff em relação à primazia do mercado britânico.

Serlachius tinha descrito o mercado da Grã-Bretanha para a indústria do papel da Finlândia como estável, permanente e regular. Essa não era uma avaliação do mercado britânico, e de suas flutuações, mas sim qual era posição que ele ocupava na política de vendas da Finnpap. Não se sabia ainda qual estratégia seria utilizada: obter os preços mais altos possíveis no mercado à vista, ou concentrar em ocupar a posição de fornecedor de longo prazo e chegar a um meio-termo nos preços de demanda. Foi a partir do outono de 1920 que a associação procurou definir a estratégia a ser seguida, quando uma recessão séria atingiu o mercado britânico.

Em julho, Grönvik acreditava, baseando-se em sua pesquisa deste mercado, que a melhor política de vendas da associação seria aproveitar o ápice do *boom* econômico e lucrar o máximo que pudesse naquele momento, de modo a obter os melhores preços possíveis para as quantidades limitadas que poderiam ser produzidas para exportação²⁰⁷.

Porém, na reunião de outubro, opiniões bem diferentes foram ouvidas. Gunnar Bonsdorff acreditava que se sacrificar a curto prazo, reduzindo os preços, mostrar-se-ia mais lucrativo a longo prazo, e Serlachius concordou com essa postura, apesar de ter alertado sobre os perigos de baixar os preços na primavera de 1919²⁰⁸. Este chegou a afirmar que fora uma política equivocada não aceitar contratos de longo prazo para fornecimento de papel-jornal²⁰⁹. Nesta reunião o alerta sobre a agitação, até mesmo pânico, que a baixa de preços poderia gerar entre as associadas ficou a cargo de Aleks. Lampén e de Rafael von Frenckell.

Foi difícil para o conselho da associação avaliar a situação do mercado britânico e como se desenvolveria futuramente a partir de Helsinque. Os membros admitiram que caberia aos agentes fazer essa análise. Gösta Sumelius foi enfático nesse ponto, ao reforçar também a

²⁰⁷ Idem, ibidem.

²⁰⁸ Idem, ibidem.

²⁰⁹ Idem, p.72.

importância de se confiar no conhecimento dos representantes a respeito do mercado no qual atuavam²¹⁰. Foi o que reafirmou Gunnar Bonsdorff, segundo o qual não se deveria olhá-los como adversários²¹¹. Aliás, confiança e liberdade de ação foram pedidos por um dos agentes na Grã-Bretanha, Davies & Royle, numa carta, em janeiro de 1921, na qual foi proposta a seguinte estratégia de vendas: ofertava-se ao cliente uma consignação de papel ao preço corrente com a promessa de que, caso o preço do agente fosse mais baixo no momento do embarque, seria este o preço cobrado. Isso se aplicaria apenas aos acordos sujeitos a contratos e aos clientes habituais, e não para especuladores. Foi aprovada essa estratégia pelo conselho, porém por um período limitado e apenas para os clientes totalmente confiáveis²¹².

Apesar de a primeira impressão de Gösta Serlachius a respeito da Davies & Royle não ter sido boa, essa agência tinha provado possuir operadores habilidosos, e Grönvik, ao examinar a situação, em julho de 1920, fez elogios à forma enérgica e competente como ela atuava a favor dos interesses da associação²¹³. Ainda que tivesse a confiança do conselho e recebesse elogios pela atuação até o momento, não faltavam críticas, como a de Rafael Forss, em dezembro de 1921, retirada de seu relatório de viagem:

Davies & Royle é sem dúvida a melhor representante que podemos ter no mercado britânico, e eles não se cansam de nos repetir isso, mas tenho a impressão de que eles estão forçando demais os preços para baixo. Eles querem atender a todos os pedidos que puderem sem dar importância à questão dos preços. Além disso, eles têm um número exagerado de ‘amigos pessoais’ a quem precisam oferecer um preço mais favorável, ao passo que a situação deveria ser a contrária. Ademais, o hábito de criticar a associação, e a forma pela qual nossas fábricas atendem aos pedidos deles, na frente dos clientes não passa uma impressão muito boa²¹⁴.

Os agentes não deveriam ser tratados como adversários, como foi enfatizado por Sumelius e Bonsdorff, mas sim com confiança e com a garantia de poder agir livremente. Mas, o que Forss reforçava, era preciso saber até que ponto iria essa liberdade, uma vez que os interesses dos agentes nem sempre coincidiam com os da associação. Como a comissão daqueles dependia do valor total das vendas, era mais lucrativo para eles vender o maior volume de bens possível, mesmo que tivesse de comprometer o preço, do que buscar o preço

²¹⁰ Idem, ibidem.

²¹¹ Idem, ibidem.

²¹² Idem, ibidem.

²¹³ Idem, ibidem.

máximo e vender volumes menores. De qualquer maneira, o agente receberia sua comissão de venda, ainda que os negócios acarretassem perdas para os fabricantes finlandeses. Apesar de os preços serem determinados, em última instância, pela associação, esta o fazia com base no conhecimento de mercado e na análise dos representantes. Havia, portanto, a possibilidade do surgimento de conflito de interesses nesse relacionamento.

A permanência da posição da Finnmap nos recém-criados mercados tinha exigido não só uma política de preços de curto e de longo prazos bem sucedida, mas também o comprometimento com a qualidade do produto e com a presteza na entrega. Até que ponto ela obteve sucesso pode ser analisado através das reclamações recebidas. A associação já tinha dado atenção a esse assunto numa circular, enviada em novembro de 1921, a qual continha estatísticas sobre as reclamações apresentadas no primeiro semestre do ano²¹⁵. Foram 52, das quais 43 foram aceitas como justas. A indenização chegou a 22% do valor total dos pedidos para os quais se aceitou a reclamação apresentada. Em relação ao valor total das vendas durante esse período, esse número era naturalmente menor, da ordem de 0,5%, já que as consignações que estavam sujeitas a essas queixas não passavam de 2% do total de vendas da associação.

Havia relativamente poucas reclamações com relação ao papel-jornal, mas muitas referentes aos papéis de qualidade mais fina. Nenhuma queixa foi recebida quanto à qualidade do papel-jornal, nem mesmo sobre os núcleos dos rolos ou as embalagens, assuntos que foram aludidos por Grönvik no relatório escrito quando da visita aos Estados Unidos, mas houve algumas referentes à calandragem inadequada, outro ponto que fora mencionado por ele. Tendo em mente que as queixas computadas nesse período retratam um momento de baixa da demanda, quando o estímulo para reclamar dos clientes é maior, pode-se dizer que o papel-jornal finlandês provou-se altamente competitivo no mercado mundial em termos de qualidade²¹⁶. No entanto, no caso de outras classes de papel, a qualidade foi o principal objeto das reclamações (mais de um terço de todos os casos), seguido por problemas com a embalagem. Outros tópicos foram, a saber: o peso, a colagem, a cor, a rolagem e o corte, e atrasos na entrega. Uma circular lembrava às companhias associadas a importância que a boa qualidade, o acabamento cuidadoso e a entrega sem atraso tinham aos olhos dos clientes²¹⁷.

Após decidir, em julho de 1918, que as exportações seriam fechadas em marcos

²¹⁴ Idem, ibidem.

²¹⁵ Idem, p.73.

²¹⁶ Idem, ibidem.

²¹⁷ Idem, ibidem.

finlandeses a preços FOB, a associação resolveu alterar as condições de pagamento um ano depois, a fim de permitir a fixação de preços em moedas estrangeiras, e a exigência de ser FOB permitiu exceções, de modo que os preços de vendas para a Grã-Bretanha e para os Estados Unidos puderam ser expressos em libra e em dólar, respectivamente. No caso dos outros países, as transações continuaram a ser feitas em marcos finlandeses a preços FOB ao longo dos primeiros anos de existência da associação²¹⁸.

A rápida desvalorização do marco finlandês, que continuou até o fim de 1921, tinha melhorado as perspectivas de exportação, mas trouxe consigo riscos adicionais e causou conflitos na política econômica do país. O marco finlandês estava vinculado ao padrão ouro global desde 1878, e isso funcionou bem até a Primeira Guerra Mundial. No entanto, quando o sistema entrou em colapso, o câmbio entre as moedas que faziam parte dele, tendo permanecido constante anteriormente, começou a se dispersar em todas as direções. Os preços na Finlândia subiram rapidamente e estavam cerca de dez vezes mais altos após a guerra do que estavam antes dela. Apesar disso, os finlandeses ainda acreditavam que, por fim, as moedas voltariam ao padrão ouro e que, aproximadamente, no mesmo valor em relação ao ouro e na mesma taxa de câmbio entre si como antes. Portanto, a política de comércio exterior da Finlândia, nos anos imediatamente após a guerra, estava baseada na suposição – a qual se mostrou errada – de que a desvalorização do marco finlandês seria um fenômeno temporário.

O regulamento criado durante a guerra sobre o comércio exterior foi seguido posteriormente, numa tentativa de defender o valor do marco finlandês e de proteger as reservas de divisas internacionais do país. Para tal, foi aprovada uma lei, em julho de 1918, com a intenção de se manter em vigor até o final de abril do ano seguinte. Porém, na prática, ela foi prorrogada por diversas ocasiões, de modo que se manteve em vigor até o final de 1920, e até mesmo depois que as autoridades tiveram poder de controlar as transações cambiais²¹⁹.

Por ter o comércio exterior voltado fortemente para as importações (o valor destas era cerca de três vezes o das exportações em 1919), é compreensível que o Banco da Finlândia tivesse demonstrado interesse nas receitas de exportação geradas pela indústria de processamento da madeira. Portanto, ele se aproximou da Finnpap, no início de 1920, com a seguinte proposta: firmar um acordo que comprometeria esta a trocar 50% da receita de exportação, a taxa de câmbio diária, cotada pelo banco. Como as taxas deste eram bem mais

²¹⁸ Idem, *ibidem*.

²¹⁹ Korpisaari, P. (1926, p.119-145, p.184-187, p.75).

baixas do que as fixadas livremente pelo mercado, isso representava, na verdade, um imposto de exportação. Naturalmente, a associação não desejava assinar tal acordo, mas no final ela teve de capitular, uma vez que, em abril, o governo autorizou o banco a forçar a adoção desse procedimento. Ciente disso, a associação concentrou-se em negociar o acordo mais favorável possível²²⁰.

A indústria de processamento da madeira apoiava o aumento das restrições cambiais, e, quando isso não ocorreu, em agosto de 1920, Leo Ehrnrooth, primeiro diretor-geral da ACIFPM, renunciou ao cargo de Ministro da Indústria e do Comércio, e o assistente dele, quando diretor-geral, Carl Lindh, renunciou ao posto na Câmara de Comércio Exterior, a qual tinha a responsabilidade de implementar as restrições²²¹.

A associação também procurou criar regulamentações noutra frente: os preços do papel-jornal na Finlândia. Quando a associação começou a operar havia um regulamento geral de preços em vigor, o qual era administrado pela CFIC. Em outubro de 1918, as editoras de jornal tinham contactado a comissão a fim de garantir o fornecimento de papel para 1919 a preços apropriados. Após negociações, a Finnpap prometeu vender papel-jornal rotativo no mercado doméstico ao preço de 1,35 Fmk/kg (marcos finlandeses por quilograma) – ficando a cargo do comprador todos os custos (transporte, seguro, entre outros) assim que o papel fosse despachado na estação de origem – durante o primeiro trimestre de 1919, mas, na prática, o preço não se alterou ao longo de todo o ano²²².

No início de 1920, a associação aumentou o preço para 1,60 Fmk/kg, mas agora ficando a cargo dela (vendedora) todos os custos (transporte, seguro, entre outros) até a estação de destino, o que, dado o custo médio do frete de 10 p/kg (pence por quilograma), significava que o aumento real de preço foi de apenas 10%, não muito tendo em vista o aumento geral de preços no mesmo período. Neste estágio foi imposto um severo congelamento de preços, foi abolido o comitê de regulação dos preços da CFIC e foi transferida para o Conselho Nacional de Comércio e Indústria (CNCI) a supervisão dos preços. Esse pequeno aumento de preço não gerou nenhuma reação, mas, quando a associação anunciou em março a intenção de aumentar novamente o preço em 25% para dois (2) marcos finlandeses por quilograma, houve uma série de protestos dos clientes, e, como era um assunto relacionado à imprensa, eles tinham acesso a todos os canais necessários para

²²⁰ Heikkinen, S. (2000, p.75); Tudeer, A. E. (1939, p. 143-144).

²²¹ Heikkinen, S. (2000, p.75); Tudeer, A. E. (1939, p. 144)

²²² Heikkinen, S. (2000, p. 75).

divulgar suas opiniões. O assunto foi discutido pelo CNCL, e, por fim, também pelo Parlamento, onde foi proposto um projeto de lei confidencial para regulamentar o preço do papel-jornal²²³.

No início de abril, cinco membros do Parlamento, pertencentes ao Partido Progressista (Oskari Mantere, Risto Ryti e J. H. Vennola) e ao Partido Agrário (Santeri Alkio e Antti Juutilainen), apresentaram no parlamento uma ordem para prevenir qualquer aumento de preços do papel para consumo interno. Eles argumentavam que o aumento de preços do papel-jornal ameaçaria as finanças das editoras de jornal e seria um desastre para a economia do país e para o progresso do conhecimento. Eles admitiram que os fabricantes de papel finlandeses, que tinham acabado de formar um consórcio, cobravam preços, no mercado doméstico, mais baixos do que os cobrados no exterior, mas que ainda estavam num patamar que rendia lucros razoáveis. E, como grande parte da produção de papel da Finlândia era exportada, a lucratividade da indústria papelreira não seria afetada, ainda que tivesse de se satisfazer com preços relativamente menores internamente. Além disso, foi mencionado o argumento de que os fabricantes, agindo como um consórcio, poderiam programar as entregas de tal maneira que fosse o mais econômico possível para cada fabricante individualmente²²⁴.

A discussão no Parlamento foi mais forte do que a linguagem que foi utilizada no documento produzido por Mantere e por seus partidários. Lauri Perälä, do Partido Agrário, que era professor de escola primária, estava preocupado com o preço dos livros escolares e criticou os fabricantes de papel por não terem interesse na cultura finlandesa, pois pretendiam aumentar desproporcionalmente o preço do papel. Na opinião dele, uma vez tendo formado um truste, os fabricantes não levavam em consideração reclamações ou pedidos sem expressão, de modo que o governo deveria tomar medidas mais drásticas. Ele sugeriu, então, que o governo deveria suprir a demanda por papel através da criação de uma fabricante estatal com participação minoritária de editoras, de impressores e de jornais. O representante do Partido Social Democrata, Kaarlo Heinonen, reivindicou por sua vez que a sociedade teria de resistir ao poder do truste do papel não só anulando o aumento de preço, mas também impondo uma legislação que só permitisse a exportação de papel do país, assim que fossem supridas as necessidades dos jornais e das editoras de livros. As propostas que foram apresentadas por Perälä e por Heinonen receberam aprovação majoritária do Parlamento²²⁵.

²²³ Idem, p.76.

²²⁴ Idem, ibidem.

²²⁵ Idem, ibidem.

Quando a Finnpap foi fundada, no verão de 1918, a direção da Kymmene Ab, através de Gustaf af Forselles, durante uma reunião do conselho administrativo, mostrou-se preocupada, pois, caso a reação dos consumidores domésticos diante da nova organização não fosse positiva, poderia estimular a intromissão estatal²²⁶. E, agora, tinha se fortalecido a idéia de intervenção estatal, apesar de ter sido fomentada tomando por base uma noção equivocada de monopólio, do qual os fabricantes nem mesmo podiam se aproveitar, já que o novo preço de dois marcos finlandeses por quilograma era insuficiente até mesmo para cobrir os custos de produção e, portanto, para dar lucro²²⁷. As demandas por regulamentação foram vigorosamente rebatidas na assembléia geral da associação em julho. O diretor da Hovimaa Pappersbruk, J. Boedeker, afirmou que era injusto atacar a indústria papelreira no interesse de consumidores individuais e defendeu o liberalismo econômico. Einar Ahlman, diretor-gerente da Kymmene, reafirmou o discurso acima e opôs-se à regulação por considerá-la errada em princípio, especialmente num momento em que a tendência geral era no sentido da liberalização em todas as esferas²²⁸. Por outro lado, Ahlman não descartava a idéia de a associação atender aos desejos dos clientes sem intervenção do Estado. Era esse também o meio-termo que buscava Leo Ehrnrooth, tendo em vista os cargos que ocupava na ACIFPM e no Ministério de Comércio e Indústria. Finalmente, a associação foi obrigada a comprometer-se com o seguinte: adiar o aumento de preço até o início de junho de 1920, oferecendo o papel-jornal rotatório diariamente a 2,25 Fmk/kg ao longo de 1920, caso fosse assinado o contrato em 1920. Na verdade, o preço subiu para 2,65 Fmk/kg logo no início de 1921. Esta oferta foi dada sob a condição de que nenhum tipo de controle de preço seria introduzido pelo governo sobre a indústria papelreira. No entanto, a associação não se pronunciou a respeito da proposta de se criar uma fabricante estatal de papel²²⁹.

3.8 O FIM DA FASE INICIAL

As realizações da associação foram avaliadas neste estágio segundo o sucesso que obtiveram em proteger a indústria finlandesa do papel interna e externamente, na relação tanto com os clientes quanto com as autoridades. Porém, foi preciso também apreciar quão bem sucedidas elas foram na harmonização das diferentes aspirações de suas associadas.

²²⁶ Idem, p.77.

²²⁷ Idem, ibidem.

²²⁸ Idem, ibidem.

De acordo com o regulamento, a instância última de decisão cabia às assembleias gerais, ou seja, às reuniões anuais e trimestrais. Fica, todavia, difícil julgar claramente, a partir das minutas de 1919-1920, qual foi o papel desses encontros. Eles receberam relatórios do conselho, tomaram as decisões estatutárias e discutiram assuntos de interesse amplo ou restrito, mas, na prática, coube ao conselho dirigir a associação, tendo se reunido vinte vezes em 1919 e dezenove em 1920.

O conselho tinha, inicialmente, sete membros: seis representantes das empresas associadas e um diretor-gerente. Rudolf Walden ocupou o posto de presidente, tendo sua autoridade aumentada com a criação da United Paper Mills Ltd. em 1920, e Rafael von Frenckell, representante tanto da J. C. Frenckell & Son Ab quanto da Björneborgs Pappersbruks Ab, continuava como vice-presidente. Também permaneceram no conselho entre 1918 e 1920 Aleks. Lampén (da Ab Tornator) e Ernst Klaile (da Oy Kissakoski Ab), porém o representante da Kymmene Ab mudou no verão de 1919, quando o novo diretor técnico dessa companhia, Gunnar Bonsdorff, foi eleito²³⁰. O novo supervisor da Mänttä, Rafael Jaatinen, tornou-se representante da G. A. Serlachius Aktiebolag no início de 1920, quando o predecessor dele, Rafael Forss, foi trabalhar na própria associação. Além disso, foi aumentado o número de membros do conselho para oito (8) pessoas ao convidar Gösta Sumelius (da Hammarén & Co. Ab) para fazer parte dele em julho de 1919, uma vez que não havia ainda nenhuma representante dentre os produtores de papel pardo. Esse arranjo foi oficializado em dezembro com a escrituração das mudanças nos regulamentos da Finnrap²³¹. Hjalmar Grönvik continuou a ocupar o cargo de diretor-gerente.

A julgar pelas minutas das reuniões realizadas nos primeiros anos, as associadas não reclamaram do modo pelo qual a associação passou a conduzir os negócios, ou seja, em relação aos preços cobrados e à distribuição das encomendas entre elas. É possível que elas pensassem do mesmo modo que Tor von Wright em seu livro sobre os primeiros dez anos da associação:

Sob tais condições flutuantes, os fabricantes individualmente nunca poderiam ter acompanhado a evolução dos diversos mercados e, em resposta a ela, ajustado suas políticas de venda da maneira que a associação era capaz de fazer, tampouco eles poderiam agir com a mesma autoridade. Tendo em

²²⁹ Idem, p.78.

²³⁰ Idem, p.79; Ahvenainen, J. (1972, p70). O predecessor de Bonsdorff, Magnus Christiansen, foi trabalhar na indústria papeleira da Noruega.

²³¹ Idem, ibidem.

vista a capacidade produtiva combinada que representa, a associação é de fato uma força a ser reconhecida, e, através da mistura de competição com cooperação, tem vantagens no mercado mundial que podem gerar lucros a todas as companhias associadas²³².

À parte do conhecimento de mercado e da autoridade na determinação dos preços, a associação garantia às associadas um fluxo de caixa regular independentemente do momento em que os clientes liquidavam as contas e o acesso a crédito, tomado como obrigação conjunta em nome dela, nos mercados financeiros da Finlândia e do exterior. E evidentemente as associadas não consideravam o custo despropositado: os custos de operação das vendas, em conjunto, corresponderam a 2,7% da receita bruta total em 1918, e, assim que as vendas ganharam ímpeto, os respectivos custos caíram para 1,7% em 1919 e para 1,1% em 1920²³³.

Outra questão que se decidiu foi a da sede da associação. Em dezembro de 1919, foi comprado da Suomi Insurance Company, através de um holding formado pelos fabricantes de papel, cujas cotas foram determinadas pela produção de cada um, o prédio no qual a partir de março de 1921 passou a funcionar a Finnmap²³⁴.

Ao final do prazo estipulado para expirar o acordo inicial, em 31 de dezembro de 1921, uma das maiores empresas associadas, a Kymmene Ab, anunciou sua saída da organização. Foi este o último fato relevante dessa fase inicial da Finnmap.

²³² Von Wright, T. (1928, p. 58, 61).

²³³ Heikkinen, Sakari (2000, p.81).

²³⁴ Idem, *ibidem*.

4 CONCLUSÃO

Ao longo do presente trabalho foram descritos os primeiros anos de existência da Finnpap e sua importância na coordenação da cooperação empresarial e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da indústria papelreira da Finlândia. A criação da Finnpap foi a maneira pela qual fabricantes de papel finlandeses enfrentaram o momento crítico do século XX marcado pela Revolução Russa e pela Primeira Guerra Mundial. Através dela eles obtiveram competitividade em nível internacional, sendo a capacidade de coordenar a oferta e a demanda entre as companhias associadas, os mecanismos de financiamento e de socialização dos riscos, as linhas gerais de atuação dessa associação que foi considerada embaixadora da economia finlandesa nos primeiros anos do recém-criado Estado finlandês.

O momento histórico no qual se deu a criação da Finnpap é de suma importância para entender a relevância dela para a economia finlandesa. A recém-conquistada independência finlandesa do Império Russo, seguida da guerra civil com interferência russa e alemã, a herança colonial sueca, entre outros aspectos explicam a importância da associação na transformação de pequenas empresas em grandes grupos de expressão internacional no mercado de papel.

Foi mostrada também a importância da cooperação para o desenvolvimento de um setor ao permitir a especialização e a coordenação entre as empresas envolvidas nesse arranjo. Procurou-se demonstrar que um processo não-competitivo pode ser eficiente, quando instituições adequadas cumprem a função de coordenar a oferta em resposta à demanda, tomando não só o interesse de cada firma, mas também o das demais firmas participantes do mercado. No caso da Finlândia, a Finnpap permitiu que pequenos e médios fabricantes de papel pudessem aproveitar o impulso dado pelos maiores fabricantes, o que fortaleceu a indústria do papel como um todo.

Portanto, a importância da Finnpap para a indústria do papel confunde-se com o próprio desenvolvimento socioeconômico da Finlândia. O papel foi a monocultura da qual brotou uma série de atividades paralelas e relacionadas. Diversas cidades foram criadas em torno da atividade papelreira desde a extração da madeira até atividades mais especializadas. Um setor que nasceu concentrado na exploração florestal desenvolveu-se de tal maneira que diversos setores industriais intensivos em capital, como de máquinas e de equipamentos, foram emergindo ao longo dos anos.

Outro ponto a ser ressaltado foi a importância da associação na criação de mecanismos de financiamento e de crédito que permitiram a capitalização do setor papelreiro,

o que permitiu o surgimento de diversas indústrias em torno de uma atividade inicialmente apenas extrativa num país do norte da Europa, afastado dos grandes centros, marcado pela dominação em termos econômicos e políticos ao longo da história imposta por seus vizinhos.

No segundo capítulo foram descritas as reuniões inaugurais da Finnpap, marcadas por discussões em torno dos estatutos, dos regulamentos, dos limites de atuação e de qual seria o papel institucional da Finnpap.

No terceiro capítulo procurou-se demonstrar como foi a primeira fase de operação da Finnpap que vai de 1918 até 1921, que é marcada pela volatilidade do mercado internacional, ainda em recuperação da Primeira Guerra Mundial e da série de eventos de cunho político e social que marcaram esse momento da história.

Encerra-se em 1921 o presente trabalho, pois este ano marca o fim do prazo estipulado para revisão dos regulamentos e para saída ou não da associação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E DOCUMENTOS OFICIAIS HISTÓRICOS PESQUISADOS

A) Livros e artigos:

Ahvenainen, Jorma (1972), *Paperitehtaista suuryhtiöksi: Kymin Osakeyhtiö vuosina 1918-1939*, Kuusankoski

Autio, Jaakko (1992), *Valuuttakurssit Suomessa 1864-1991: Katsaus ja tilastosarjat, Suomen Pankin keskustelualoitteita 1992:1*, Helsinki

Autio, Matti & Lodenius, Erik (1968), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys 1918-1968*, Helsinki

Autio, Matti & Nordberg, Toivo (1972), *Vuosisata paperiteollisuutta I: Valkeakosken, Simpeleen, Myllykosken ja Jämsänkosken paperiteollisuuden vaiheet Yhtyneet paperitehtaat osakeyhtiön perustamiseen saakka*, Valkeakoski

Brogan, H. (1985), *The Penguin History of the United States of America*. London: Penguin

Chang, Ha-Joon (2004), *Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica*, tradução Luiz Antônio Oliveira de Araújo, São Paulo, Editora UNESP

Cornish, W. (1979), Legal Control over Cartels and Monopolisation, 1880-1914: A Comparison. In: Horn, N., Kocka, J. (Ed.) *Law and the Formation of Big Enterprises and the 19th and the Early of 20th Centuries*. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht

Ehrnrooth, Leo (1947), *Fran ett skiftesrikt liv: Minnen*, Helsingfors

Fiani, Ronaldo (2004), *Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª Reimpressão

Garranty, J. & Carnes, M. (2000), *The American Nation – A History of the United States*. 10. ed. New York: Addison Wesley Longman

Gerber, D. (1998), *Law and Competition in the 20th Century Europe*. Oxford: Clarendon Press

Gluschkoff, Jaana (1992), *Paperisota: Suomen Paperiteollisuudenharjoittajain Liiton, sen Pietarin Paperikomitean Suomen Valtuuskunnan ja Pietarin Paperikomitean taistelu Venäjän paperimarkkinoista vuosina 1910-1918*, monografia, Humanidades, Universidade de Helsinque

Gummerus, Herman (1931), *Ukrainan murrosajoilta: Kuusi kuukautta lähestystön päällikkönä Kieivissä*, Jyväskylä

Hannah, L. (1979) *Mergers, Cartels, and Cartelisation: Legal Factors in the US and European Experience*. In: Horn, N., Kocka, J. (Ed.) *Law and the Formation of Big Enterprises in the 19th and Early 20th Centuries*. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht

Heikkinen, Sakari (2000), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys – Finnmap 1918-1996*, Keuruu. A maior parte dos documentos oficiais históricos foi compilada por Heikkinen, o que torna esta obra a mais importante fonte histórica a respeito da Finnmap. Há neste livro desde atas inaugurais, minutas de reuniões, circulares até carimbos e selos, utilizados para marcar os produtos comercializados através da associação.

Hjerppe, Riitta (2008). *An Economic History of Finland*. EH.Net Encyclopedia, editada por Robert Whaples. 10/2/2008 em <http://eh.net/encyclopedia/article/hjerppe.finland>

Hoving, Victor (1947), *Kymin Osakeyhtiö 1872-1947, I-II*, Helsinki

Jokinen, Juhani (2005), *Efficiency Through Competition*, retirado de <http://www.kilpailuvirasto.fi>

Juva, Einar W. (1957), *Rudolf Walden 1878-1946*, Porvoo

Korpisaari, Paavo (1926), *Suomen markka 1914-1925*, Porvoo

Kovero, Martti (1926), *Suomen vientiteollisuus*, Helsinki

Kropotkin, Peter (1885), *Finland: a Rising Nationality*, *The Nineteenth Century*, March, p.527-46, http://dwardmac.pitzer.edu/anarchist_archives/kropotkin/Finland/Finland.html

Kuisma, Markku (1993), *Metsäteollisuuden maa: Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620-1920*, Helsinki

Kämäräinen, Aki (org.) (1997), *Listamania*, WSOY, Juva

Leskinen, Jyrki (1976), *Finland Facts and Figures*, Helsinki

Malm, A. (1928), *Suomen selluloosayhdistys 1918-2/VII-1928: Katsaus Suomen selluloosateollisuuden syntyyn ja kehitykseen*, Helsinki

Marx, Karl (2002) *O Capital: crítica da economia política: Livro I*, tradução de Reginaldo Sant'Anna, 20ª Ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira

Mercer, H. (1995) *Constructing a Competitive Order: The Hidden History of British Antitrust Policy*. Cambridge: Cambridge University Press

Nikula, Oscar (1953), *Rosenlew-koncernen: Em hundraarig utveckling fran handelshus till storindustrin*, Helsingfors

Nordberg, Toivo (1980), *Vuosisata paperiteollisuutta II: Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1920-1951*, Valkeakoski

Puntila, L. A. (1974), *Suomen poliittinen historia 1809-1966*. Otava: Keuruu.

Rautkallio, Hannu (1977), *Kaupantekoa Suomen itsenäisyydellä: Saksan sodanpäämäärät Suomessa 1917-1918*, Helsinki

Sá, Graciano (2007), *O Valor das Empresas*, Segunda Edição Revista, Rio de Janeiro

Schybergson, Per (1992), *Työt ja päivät: Ahlströmin historia 1851-1981*, Helsinki

Shin, K. (1994) *An International Comparison of Competition Policy: USA, Japan, and Germany*. Seoul: Korea Development Institute

Sourander, Ingwald & Solitander, Erik (1943), *Suomen puuhiomoyhdistys 1892-1942: Lisävalaistusta Suomen hioke- ja kartonkiteollisuuden historiaan*, Helsinki

Susitaival, Paavo (1957), *Kajaani Oy 1907-1957*, Helsinki

Törngren, Ralf. (1937) *Finska Pappersföreningen 1892-1918*, Helsingfors

Tudeer, Alf Emil (1939), *Suomen Pankki 1912-1936*, Helsinki

Veblen, Thorstein, "The Theory of Leisure Class: an economic study of institutions", retirado de <http://www.gutenberg.org/files/833/833-h/833-h.htm>

Von Wright, Tor (1928), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys 1918-1928*

B) Documentos oficiais:

I Encontro Inaugural da Finnpap, 7/6/1918

II Encontro Inaugural da Finnpap, 19/6/1918

III Encontro Inaugural da Finnpap, 2/7/1918

Aikalaiskirja (1934) é uma publicação finlandesa que traça o perfil dos homens de negócios. Uma espécie de guia “quem é quem”

Alfthan para Paloheimo, de Berlim, 24-25/9/1918, Fb 58/105, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Arquivos do Parlamento de 1920, IV, 7, Anom.ehd. n:º 41

Arquivos do Parlamento de 1920, Ptk

Assembléia Geral da Finnpap, 17/12/1918, apêndice 1

Assembléia Geral Trimestral da Finnpap, 5/6/1919

Assembléia Geral Trimestral da Finnpap, 17/12/1919

Assembléia Geral Trimestral da Finnpap, 20/7/1920

Câmara Central de Comércio para o Ministério de Relações Exteriores, 27/11/1918, Fb 58/415, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Circular 1/1918. As circulares eram um meio de comunicação escrita de interesse comum, que eram reproduzidas em vários exemplares e transmitidas aos associados da Finnpap. Através delas também faziam-se levantamentos através de questionários que visavam obter dados sobre as associadas.

Circular 2/1918

Circular 4/1918

Circular 36/1918

Circular 28/1919

Circular 29/1919

Circular 59/1919, datada de 22/3/1919, foi enviada por Serlachius para Grönvik.

Circular 77/1919

Circular 145/1919

Circular 31/1920

Circular 104/1921

Circular 105/1921

Conselho de Administração, Kymmene Ab, 27/6/1918, Arquivo Central da UPM-Kymmene, Kuusankoski

Fb 58/105, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores In: Heikkinen, Sakari (2000), *Suomen Paperitehtaitten Yhdistys – Finnpap 1918-1996*, Keuruu

Finnish Statute Book 148/1921 é um livro que cataloga estatutos de entidades da Finlândia.

Jornais *Helsingin Sanomat*, *Uusi Suometar* e *Hufvudstadsbladet*, 4/7/1918

Jornal *Hufvudstadsbladet*, 28/6/1940

Jornal *Abo Underrättelser*, 1/5/1924

Lista de sugestão de empregados, 3/7/1918, retirado dos Arquivos da Gösta Serlachius Art Foundation

Minuta da Comissão de Comércio 8/2/1919, Parágrafo 2º, Fb 58/415, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minuta, 25/9/1918, Fb 58/105, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minuta, 26/9/1918, Fb 58/105, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minutas das negociações entre Finlândia e Ucrânia, Fb 58/105, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minutas da Negociação do Ministério de Relações Exteriores, 18/3/1919, Fb 58/415, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minutas das negociações, 2/9/1918 e 17/9/1918 e minuta final, provavelmente de 18/9/1918, Fb 58/144, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Minutas sem data das negociações, provavelmente de agosto de 1918; Minutas da Negociação, em 2/9/1918 e em 17/9/1918 e Minutas das últimas negociações, provavelmente em 18/9/1918, Fb 58/144, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Official Statistics of Finland (SVT), I Foreign Trade Statistics

Relatório Anual da Finnpap (1918)

Relatório Anual da Finnpap (1919)

Relatório Anual da Finnpap (1920)

Relatório Anual da Finnpap (1921)

Relatório da Comissão von Julin, 14/8/1919, Fb 58/415, Arquivo do Ministério de Relações Exteriores

Relatório de Viagem de Forss, 15/6/1921

Relatório de Viagem de Forss, 6/12/1921

Relatório de Viagem de Grönvik, 27/1/1921

Relatório de Viagem de Serlachius e de Walden, 1918

Relatório de Viagem de Serlachius, 26/7/1919

Relatório de Viagem de Serlachius, 28/7/1919

Reunião da Finnpap, 19/11/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 3/7/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 4/7/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 31/7/1918 – 1/8/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 31/7/1918 – 1/8/1918, apêndice 1

Reunião do Conselho da Finnpap, 31/7/1918 – 1/8/1918, apêndice 3

Reunião do Conselho da Finnpap, 14/8/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 4/9/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 13/9/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 8/10/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 8/10/1918, apêndice 2

Reunião do Conselho da Finnpap, 9/10/1918, apêndice 2

Reunião do Conselho da Finnpap, 28/10/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 12/11/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 18/11/1918

Reunião do Conselho da Finnpap, 18/11/1918, apêndice 1

Reunião do Conselho da Finnpap, 18/11/1918, apêndice 2

Reunião do Conselho da Finnpap, 9/1/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 17/5/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 17/6/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 4/7/1919 (Primeira reunião)

Reunião do Conselho da Finnpap, 4/7/1919 (Segunda reunião)

Reunião do Conselho da Finnpap, 29/7/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 20/8/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 18/10/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 26/11/1919

Reunião do Conselho da Finnpap, 28/1/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 29/3/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 13/4/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 14/4/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 23/4/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 4/6/1920, apêndice 3

Reunião do Conselho da Finnpap, 20/7/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 20/7/1920, apêndice 1: sumários II, III

Reunião do Conselho da Finnpap, 10/8/1920, apêndice 3

Reunião do Conselho da Finnpap, 2/9/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 2/9/1920, apêndice 6

Reunião do Conselho da Finnpap, 21/9/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 16/10/1920

Reunião do Conselho da Finnpap, 9/1/1921

Reunião do Conselho da Finnpap, 3/2/1921, apêndices 1 e 2

Reunião do Conselho da Kymmene Ab, 6/6/1918, Arquivo Central da UPM-Kymmene, Kuusankoski

Reunião Trimestral do Conselho da Finnpap, 16/12/1919 – 17/12/1919, apêndices 1 e 2

Reunião Trimestral do Conselho da Finnpap, 21/9/1920

Suomen liikemiehiä I (1930) é uma publicação que cataloga os homens de negócios da Finlândia

Suomen Paperi- ja Puutavaralehti (1920) é um jornal que publica notícias sobre a indústria finlandesa de papel

ANEXO

Organograma da Indústria do Papel e de suas respectivas Associações:

