



**KLABIN S.A.**

**Companhia Aberta**

CNPJ: nº 89.637.490/0001-45

NIRE: 35300188349

**Reunião Extraordinária do Conselho de Administração da Klabin S.A.**

**Realizada em 15 de setembro de 2020**

- 1. DATA, HORA E LOCAL:** Aos 15 (quinze) dias do mês de setembro de 2020, às 14h00, reuniu-se por meio de videoconferência o Conselho de Administração da Klabin S.A. (“Companhia” ou “Klabin”), com sede na Avenida Brigadeiro Faria Lima nº 3.600, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 04538-132.
- 2. COMPOSIÇÃO DA MESA:** Presidente: Sr. Roberto Xavier; Secretário: Sr. Fábio Fernandes Medeiros.
- 3. CONVOCAÇÃO E PRESENÇA:** Convocação realizada nos termos do artigo 18 do Estatuto Social. Presentes todos os membros deste Conselho de Administração: Srs. Roberto Xavier, Armando Klabin, Amanda Klabin, José Luis Freire, Pedro Marcilio, Celso Lafer, Roberto Leme Klabin, Francisco Amaury Olsen, Vivian Mikui, Mauro Rodrigues da Cunha e Sra. Vera Lafer. Contudo, antes do início efetivo das discussões, os conselheiros Camilo Marcantonio e Sérgio Francisco Monteiro de Carvalho Guimarães pediram licença e retiraram-se da reunião, justificando sua ausência em razão de deterem participação societária direta ou indireta em Sogemar - Sociedade Geral de Marcas Ltda. (“Sogemar”) e não votarem na matéria constante da Ordem do Dia. Presentes ainda o Presidente do Conselho Fiscal da Companhia Sr. João Alfredo Dias Lins e a sócia da auditoria independente Ernst Young Sra. Rita Freitas.
- 4. ORDEM DO DIA:** Deliberar sobre a convocação de Assembleia Geral Extraordinária (“AGE”) para submeter aos acionistas proposta de incorporação da Sogemar pela Companhia (“Incorporação”), nos termos do Protocolo e Justificação de Incorporação a ser firmado entre as administrações das duas sociedades (“Protocolo de Incorporação”).
- 5. DELIBERAÇÕES:** Preliminarmente, por solicitação do conselheiro Mauro Cunha, foi colocada em discussão a presença de outros conselheiros que, direta ou indiretamente, detêm participação em Sogemar, que no seu entendimento não deveriam, de acordo com as boas práticas recomendadas pelo Código do IBGC, participar desta reunião, a fim de permitir o debate e livre formação de opinião dos conselheiros independentes que não detêm participação em Sogemar. A esse respeito, o conselheiro José Luis Freire afirmou que, no seu ponto de vista, não haveria qualquer impedimento à presença de tais conselheiros nesta reunião, tendo em vista que estes estiveram presentes em outras reuniões nas quais o tema foi abordado, não havendo qualquer

interferência. Ressaltou ainda que a recomendação do IBGC constitui uma boa prática e não uma exigência legal, sendo esta última restrita apenas à aptidão dos conselheiros para deliberar sobre determinadas matérias. Superada a questão preliminar e iniciados os trabalhos, em continuidade à deliberação tomada na reunião de 25 de agosto de 2020, foi informado pelo Presidente do Conselho de Administração que os pareceres contratados pela Diretoria foram disponibilizados tempestivamente para análise deste Conselho, tendo sido devidamente endereçados os pontos levantados na última reunião, notadamente quanto à forma de contabilização da potencial incorporação da Sogemar pela Klabin, caso venha a ser efetivada. A esse respeito, a sócia da auditoria independente Ernst Young, Sra. Rita Freitas, destacou que o parecer do Prof. Nelson Carvalho corroborou a visão da administração da Klabin e que, em casos similares recentes analisados pela CVM, o entendimento da autarquia tem sido de que o tratamento contábil adequado é mesmo o do *predecessor cost basis*, tendo reforçado esse entendimento em janeiro de 2020 por meio do OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP/n.º 01/2020. Na sequência, o Sr. João Alfredo Dias Lins leu o parecer do Conselho Fiscal, o qual constatou que todos os documentos referentes à incorporação estão em conformidade com a legislação e a regulamentação vigentes, podendo ser submetidos à apreciação dos acionistas da Companhia reunidos em Assembleia Geral Extraordinária. Diante disso, após análise do Protocolo e Justificação da Incorporação e todos os documentos de suporte a serem submetidos aos acionistas, os Conselheiros deliberaram, por maioria dos conselheiros independentes que não detêm participação direta ou indireta em Sogemar, quais sejam José Luis Freire, Francisco Amaury Olsen, Vivian Mikui e Pedro Marcilio, vencido o Conselheiro Mauro Rodrigues da Cunha, na forma de voto escrito que figura como anexo à presente ata, e com abstenção dos demais conselheiros, aprovar a convocação da AGE para submissão da proposta de Incorporação aos acionistas da Companhia, devendo a Diretoria tomar todas as providências necessárias para tais fins. O conselheiro Pedro Marcilio apresentou declaração de seu voto favorável que figura como anexo à presente ata. Do mesmo modo, o conselheiro José Luis Freire, solicitou à Administração que seja anexada à presente ata o seu voto já proferido na reunião do Conselho de Administração de 21 de julho de 2020.

**6. APROVAÇÃO E ASSINATURA DA ATA:** Nada mais havendo a tratar, a reunião foi encerrada, lavrando-se esta ata que foi lida, aprovada e assinada por todos os presentes.

São Paulo, 15 de setembro de 2020.

Roberto Xavier - Presidente, Fábio Fernandes Medeiros – Secretário, Armando Klabin, Amanda Klabin, José Luis Freire, Pedro Marcilio, Celso Lafer, Roberto Leme Klabin, Francisco Amaury Olsen, Vivian Mikui, Mauro Rodrigues da Cunha e Vera Lafer.

---

Certifico que o texto supra é cópia autêntica da ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração de 15 de setembro de 2020, às 14h00, lavrada em livro próprio.

---

**Fábio Fernandes Medeiros**  
Secretário

**Manifestação de Voto do Conselheiro Mauro Rodrigues da Cunha  
no item único da agenda da RCA de 15.09.2020 da Klabin SA**

Preliminarmente, registro que não se ausentaram da reunião a totalidade dos conselheiros conflitados, de forma a permitir uma discussão e formação de opinião não viesada por parte dos conselheiros independentes. Tal prática diverge de todas as recomendações internacionais sobre a matéria, incluindo o item 5.4.c do Código do IBGC, que reproduzo abaixo.

c) A pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa deve manifestar o conflito, caso dele tenha ciência. Tão logo identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. Esse afastamento temporário deve ser registrado em ata.

Antes de proferir o meu voto, gostaria de registrar meu desapontamento com a presente proposta. Na minha opinião ela não combina postura e com os valores que esta empresa centenária tem defendido ao longo de sua história.

A proposta – nominalmente de R\$ 367 milhões – excede os valores apresentados em fevereiro de 2019 e que foram objeto de oposição de importantes acionistas e *proxy advisors*. Ignora também que foram pagos, no período que se passou, aproximadamente R\$ 100 milhões aos acionistas de Sogemar, o que torna a aplicação do CDI sobre o valor original de R\$ 344 milhões uma dupla contagem.

Se o conselho aprovar a matéria hoje – e a “proposta da administração” que ela inclui – estará sancionando essas contas. Estará também ignorando os demais *stakeholders* da Companhia, a começar pelo BNDES, cuja história se confunde com a da própria Klabin.

Pois bem: a BNDESpar se manifestou formalmente contra a proposta de Fevereiro de 2019.

Em 08.04.2019, a BNDESpar firmou com Klabin e Sogemar um acordo de *standstill*, através do qual as partes se comprometem a envidar “de boa-fé, esforços para alcançar uma visão comum sobre os temas [relativos ao Contrato de Licenciamento]”.

Tendo em vista a divulgação do material analisado pelo Grupo de Trabalho (GT) do Conselho de Administração, a BNDESpar reviu sua posição original de que as marcas deveriam ser conferidas à Klabin por custo zero, concordando inicialmente com um valor de R\$ 140 milhões, e, em correspondência datada de 14.08.2020, sinalizou que concordaria com um valor de até R\$ 274 milhões pelas marcas, recomendando ainda algumas importantes medidas de aprimoramento de governança.

Considerando meu posicionamento reiterado – na decisão do GT em 04.12.2019, e no meu voto em separado na RCA de 30.07.2020 – por um valor de até R\$ 250 milhões para a aquisição das marcas, me parece uma postura de boa-fé bastante razoável por parte deste importante acionista. Resta claramente cumprida a obrigação da cláusula 8 do acordo de *standstill* por parte da acionista BNDESpar.

Com relação às outras partes, não enxergo as mesmas evidências.

Sogemar propõe agora um valor superior àquele questionado em 2019 (no sentido contrário a uma negociação de boa-fé que se presumiria pela leitura do acordo). Ademais, utiliza uma relação de troca “congelada no tempo” em 25.06.2020, levando o preço real não a R\$ 367 milhões, mas sim, aos preços de hoje, a aproximadamente R\$ 460 milhões<sup>1</sup>.

Ou seja, em termos práticos, pedem os controladores praticamente o dobro do valor pelo qual, após analisar os materiais e estudos do Grupo de Trabalho me parece, em bases absolutamente generosas, que seria possível criar uma nova marca para a Klabin (na hipótese limite de negativa final por parte dos acionistas controladores em dar cabo ao contrato de licenciamento).

Desnecessário dizer que não se chegou a uma “visão comum”. Um lado caminhou no sentido do entendimento, e o outro caminhou no sentido contrário.

Na véspera da RCA anterior, recebemos cópia de carta enviada à acionista BNDESpar, que entendo trazer a decisão final de Sogemar. Em que pesem as belas palavras, elas só reiteram meus pontos acima. Não me parece relevante, por exemplo, a alegação de que a proposta atual envolva “número menor” de ações em relação à proposta do ano passado. É fato. Mas não importa se falamos de ações, bitcoins ou grãos de sal. O que importa é o valor da coisa dada em troca. E o valor de mercado de 93 milhões de ações é de R\$ 460 milhões, e não R\$ 367 milhões.

A convocação da AGE contraria interesse da Companhia e dos acionistas por lhes impor uma “Escolha de Sofia” entre duas alternativas que sabidamente contrariam o interesse da Klabin: (1) adquirir as marcas atuais por um valor muito superior ao justo, ou mesmo à solução limite de se criar novas marcas; ou (2) manter a situação atual de pagamentos de royalties, já caracterizados por outros conselheiros independentes como contrários ao interesse da Companhia<sup>2</sup>, por serem muito elevados. E ao fazê-lo, induz os acionistas ao erro de considerar o “preço” de R\$ 367 milhões, tendo em vista a relação de troca congelada arbitrariamente em 25.06.2020, e não na data da assembleia.

Ademais, convoca-se uma AGE sem ter chegado a um acordo com o BNDES, caminhando na verdade no sentido contrário ao entendimento e aos compromissos firmados com aquele acionista – portanto com elevada probabilidade de resultado negativo. Trata-se

---

<sup>1</sup> Ao preço de fechamento de KLBN11 em 14.09.2020, de R\$ 24,20.

<sup>2</sup> Por exemplo, conforme manifestação conclusiva do Grupo de Trabalho de Conselheiros Independentes, datada de 04.12.2019.

de mais uma razão para considerar a própria convocação da AGE, diante dos termos apresentados, contrária ao interesse da Companhia.

No que tange à “Proposta da Administração”, entendo que, por ser uma proposta, ela embute uma recomendação de fato do conselho para os acionistas. Diante dos fatos relatados, não posso recomendar aos acionistas que aprove a matéria. Na qualidade de conselheiro independente, não vejo como anuir com o valor econômico implícito na proposta, sem enxergar uma transferência excessiva de valor ao acionista controlador, contrária portanto ao interesse da Companhia.

Mas mesmo que este conselho aprove a convocação, e mesmo que a assembleia, por qualquer razão ou conjunção de fatores aprove os termos propostos, entendo que a Klabin sairia perdendo. Aqui, ganhar é perder. Perder um pedaço da credibilidade e do *goodwill* da Companhia, tão cuidadosamente construído pelas gerações anteriores, com os investidores em geral e com a maior instituição de fomento brasileira em particular.

Pagamentos aos acionistas controladores, sob quaisquer pretextos (royalties, taxas de administração, partes beneficiárias) eram aceitos no passado mas não são mais. Não é por outra razão que eliminar esta situação é importante para a Klabin. Há quase 20 anos Duratex eliminou suas partes beneficiárias, sem qualquer pagamento aos seus detentores. Mais recentemente Gerdau eliminou pagamentos de royalties sem qualquer compensação aos controladores. Na minha opinião, Klabin não devia nada a essas empresas em termos de postura com o mercado de capitais.

Entendo que uma alternativa viável seria apresentar aos acionistas pelo menos uma opção real: por exemplo, de um lado a proposta que lhes fazem Sogemar, e de outro, alternativamente, a determinação à diretoria para construção de uma nova marca para a Companhia. Infelizmente, não é o que nos apresentam neste momento.

Sendo assim, registro meu voto CONTRÁRIO à convocação da assembleia, aos termos da proposta de administração e, conseqüentemente, minha recomendação aos acionistas para que a rejeitem, pelas razões aqui expostas.

São Paulo, 25 de agosto de 2020.

MAURO GENTILE  
RODRIGUES DA  
CUNHA:00427507766

Assinado de forma digital por  
MAURO GENTILE RODRIGUES  
DA CUNHA:00427507766  
Dados: 2020.09.15 14:41:12  
-03'00'

MAURO RODRIGUES DA CUNHA

Em tempo:

Registro ainda minha opinião contrária ao tratamento contábil proposto pela Klabin para o caso de aprovação da operação. Conforme evidenciei no documento “Considerações sobre o tratamento contábil da operação”, disponibilizado aos

conselheiros quando da RCA de 25.08.2020, entendo que registrar nos livros da Klabin por R\$ 144 mil uma operação de quase meio bilhão de reais atenta contra o princípio da essência sobre a forma – considerando-se que o próprio regulador dá o caminho para procedimento diverso.

Nessa linha, dirijo das conclusões do eminente professor Nelson Carvalho, em seu parecer contratado pela Companhia. Na minha leitura, o parecer dá especial atenção a documentos e visões exaradas pela área técnica da CVM, e muito pouca atenção à decisão unânime do Colegiado no Processo Administrativo CVM RJ 2013/7943 de 02.12.2014 (aprovado por unanimidade no Colegiado da CVM). Em que pese a recomendação do voto vencedor ter sido contrária ao tratamento pretendido pela Sul America na ocasião, o foi por conta de características específicas da situação em questão. Naquela ocasião, não votaram acionistas preferencialistas e, essencialmente, participaram apenas acionistas ligados ao grupo societário de controle, não evidenciando, portanto, duas vontades independentes.

Não é, em nenhuma hipótese, a situação de Klabin/Sogemar. A se prosperar a operação proposta, ela terá sido apreciada por conselheiros independentes, e submetida a uma assembleia geral na qual não participam os acionistas ligados ao grupo de controle – e incluindo acionistas preferencialistas. Ou seja, trata-se claramente de uma *arms length transaction* – o que não ocorria no caso do processo RJ 2013/7943 – que é exatamente o teste a ser efetuado para que seja factível o registro da operação pela sua ESSÊNCIA.

A proposta em sua forma atual homenageia a FORMA sobre a ESSÊNCIA e, portanto, na minha opinião, não deveria prevalecer.

## MANIFESTAÇÃO DE VOTO

O abaixo-assinado, José Luis de Salles Freire, na qualidade de membro do Conselho de Administração da Klabin vem submeter ao Presidente do Conselho sua manifestação de voto com relação às matérias objeto da reunião do Conselho de Administração, ocorrida no dia 21 de julho de 2020, solicitando que a mesma seja anexada em separado da ata da referida reunião.

Em primeiro lugar, e em instância preliminar aos assuntos agendados, o signatário manifesta o seu voto contrário à proposta do Conselheiro Mauro Rodrigues Cunha no sentido de cancelamento da reunião ou sua convocação em reunião informativa.

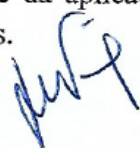
As matérias constantes da Ordem do Dia da reunião tem sido objeto de estudos aprofundados tanto pela Diretoria da companhia, quanto pelo Conselho de Administração, especialmente por alguns de seus membros, reunidos por determinação do Conselho em um Grupo de Trabalho denominado GT-Royalties. Diversos estudos foram encomendados por esse grupo e extensas discussões conduzidas por seus membros, do que resultou uma recomendação a administração da companhia. Tanto os estudos e pareceres produzidos por experts de renomada atuação, quanto as atas das reuniões estão disponibilizados no site da companhia.

Em consequência, o signatário entende que é dever do Conselho de Administração de seguir em frente com uma deliberação sobre a proposta da Diretoria no tocante as matérias objeto da Ordem do dia da reunião.

Quanto ao mérito, o signatário vem de manifestar favoravelmente a aprovação da proposta da Diretoria constante do documento intitulado” Recomendação da Diretoria da Klabin Para Deliberação do Conselho de Administração”, enviado a seus membros em 17 de julho p.p., proposta esta de incorporação da Sogemar Sociedade Geral de Marcas Ltda., nos termos acertados com os acionistas controladores da mesma.

Com a incorporação, a Klabin S.A. adquirirá a titularidade de todas as marcas hoje licenciadas a ela pela Sogemar Sociedade Geral de Marcas Ltda. A manifestação favorável do signatário é condicionada à concessão expressa da continuidade do uso do patronímico Klabin, nos termos indicados na Recomendação da Diretoria, e no parecer do Prof. José Roberto Gusmão, circulado recentemente aos membros do Conselho.

O signatário entende que os valores negociados pela administração da companhia estão dentro dos parâmetros recomendados pelas conclusões do Grupo de Trabalho GT-Royalties, e atendem aos melhores interesses da companhia. O valor de uma marca não é uma ciência exata, decorre da aplicação de um ou mais critérios e obviamente de negociação com seus titulares.



Adicionalmente, mas extremamente importante, o signatário é de opinião que a aquisição das marcas e a transferência do patronímico representam ganhos de governança bastante relevantes, eliminando-se todo e qualquer conflito de interesses com partes relacionadas.

Finalmente, o signatário confia que os acionistas vão também entender que a Recomendação da Diretoria vai de encontro ao melhor interesse da companhia e de suas regras de governança.

  
José Luis de Salles Freire -



## Manifestação de Voto – Conselheiro Pedro Marcilio

### DECLARAÇÃO DE VOTO

CONSELHEIRO PEDRO OLIVA MARCILIO DE SOUSA

RCA 15.09.2020

Gosto de analisar essa incorporação da Sogemar pela Klabin do fim para o começo. A incorporação vai seguir o “standard de ouro” da prática societária brasileira: decisão pela maioria da minoria, amplo disclosure dos materiais informativos da deliberação (bem superior ao exigido pelas regras), tempo entre disclosure e deliberação amplo o suficiente para permitir a organização da minoria e, ainda, revisão da negociação por conselheiros independentes.

Com relação ao impacto da valorização das ações no negócio a ser submetido à assembleia, é preciso levar em conta que o risco de preço das ações em incorporações é dos acionistas da incorporada, flutua ele para cima ou para baixo. Nesse sentido, é importante notar que neste ano, a ação variou entre menos um pouco de R\$12 e mais um pouco que R\$26,50 o que demonstra o tamanho do risco suportado.

Além disso, o Conselho de Administração aprovou a operação, nos termos atuais, recentemente, no final do mês de julho. Não me parece ter ocorrido nesse período uma situação extraordinária e imprevisível que justifique a alteração dos termos. Ainda, lembro que um dos elementos que nortearam a aprovação da operação original desde o trabalho do GT é o risco de execução na substituição da marca, especialmente com relação a impactos em preço e volumes no curto prazo (4 anos iniciais, especialmente no início).

Aí parece-me que reside a diferença fundamental entre a posição do Conselheiro Mauro Cunha e a minha: o valor do risco de execução na substituição da marca. Minha posição, desde a primeira discussão, é que esse risco de execução deve ser levado em consideração e é mais fácil subestimá-lo do que superestimá-lo (incluindo gastos e perdas não previstas e não controláveis e o tempo de dedicação da Administração na preparação e execução das mudanças, em detrimento do foco exclusivo nas operações da Companhia). Com base na quantificação desse risco utilizando-se a metodologia discutida ainda à época do GT, o preço atual da operação, mesmo com o aumento do preço das ações, ainda permanece dentro do campo da razoabilidade.

Além disso, acho que três outros pontos da “contrapartida” ao acionista controlador têm sido pouco analisados nas discussões, mas que não podem ser ignorados: (i) o próprio anúncio da operação afeta a cotação das ações (aqui não falo em preponderância, apenas em contribuição) e, portanto, pode ter contribuído para o acréscimo de preço pós divulgação, (ii) o preço de mercado é em *units* e, tendo em vista a existência, já antes da operação, de controle majoritário, a cotação de mercado das *Units* é apenas uma *proxy* e, como *proxy*, imperfeita, pois exclui os efeitos da falta de liquidez das ações ON, e (iii) a previsão de um *lock-up* de 5 anos sobre as ações, que, ao impedir temporariamente a negociação das ações, retira-lhes valor.

Por fim, voltamos ao começo: a questão será submetida à maioria da minoria desinteressada, o disclosure e o tempo para deliberação também serão os adequados e houve uma negociação efetiva para seu estabelecimento (como, inclusive, reconheceu o Conselheiro Mauro Cunha ao discutir a questão contábil e utilizar em sua análise que a negociação foi *arm’s length*). O que se discute aqui é apenas se a valorização recente das ações é suficiente para se rever os termos anteriormente negociados e me parece que não sejam. Mas, nunca podemos esquecer, a maioria da minoria está livre para concordar ou discordar.

DS  
POMDS

Enfim, nesse contexto, tendo em vista que a incorporação da Sogemar é uma alternativa melhor que a manutenção do Contrato de Royalties nos termos atuais e que os valores negociados estão dentro de uma esfera de razoabilidade, acho que o Conselho não pode negar a apreciação da questão pelos acionistas minoritários.

Mas o Conselheiro tem razão em um aspecto, a deliberação proposta, solta, sem contexto, pode ser considerada uma “escolha de Sofia”. Mas contexto é relevante, e o trabalho do GT, que já é público, precisa ser incorporado à análise pelos acionistas minoritários. Nessa linha, acho que a Companhia, por prudência, deve se preparar para um cenário no qual a incorporação não seja aprovada. Nessa hipótese, tendo em vista que o GT considerou que a manutenção do Contrato de Royalties nos moldes atuais não é vantajosa à Companhia, é importante que a Administração esteja preparada para, em caso de rejeição da incorporação pela assembleia geral iniciar com a maior brevidade possível a implementação de uma das duas outras alternativas analisadas pelo GT (renegociação do contrato ou substituição da marca).

Nesse sentido, solicito que a Diretoria esteja preparada para propor ao Conselho de Administração proposta comparativa entre essas alternativas, na eventualidade de a AGE não aprovar incorporação da Sogemar, sempre com vistas a implementação com a menor brevidade possível (mas buscando a que decisão ocorra em nível de CA ainda dentro deste exercício social). Recomendo à Diretoria que este trabalho inclua:

1. escolha entre (a) renegociação do Contrato de Royalties ou (b) substituição da marca.
2. análise, fundamentada com a opinião dos advogados externos da Companhia, sobre o procedimento decisório em ambas as situações, incluindo (i) quórum, impedimentos e restrições de voto, no âmbito do CA, nas duas hipóteses, e (ii) necessidade de submissão da matéria aos acionistas;
3. estruturação de uma proposta a ser submetida aos Acionistas Controladores com um regime transitório de royalties, que deve vigor da data da assembleia de acionistas até a implementação de uma solução definitiva e que contemple uma redução significativa do valor dos royalties de modo a eliminar os incentivos para o prolongamento da situação (o mais próximo possível do valor que satisfaça as condições para um novo contrato de royalties, conforme explicado abaixo); e
4. definição de um cronograma, em comum acordo com o Presidente do Conselho de Administração para implementação da alternativa ainda dentro do exercício social.

Caso a Diretoria entenda que o melhor caminho é a renegociação do contrato atual, em linha com o que já foi aprovado no GT, ela deve buscar:

- (a) um contrato com valor presente inferior ao valor proposto para a incorporação em julho p.p.;
- (b) eliminação dos conflitos de interesses e desalinhamentos estruturais do contrato;
- (c) prazo determinado; e
- (d) definição de um cronograma curto de negociação com os acionistas controladores.

Caso a Diretoria venha a recomendar a substituição da marca, ela deverá prever a negociação inicial da manutenção da marca Klabin por mais 12 meses, buscando a implementação do regime transitório acima previsto de modo a facilitar a transição de marcas.

São Paulo, 15 de setembro de 2020

DocuSigned by: Pedro Oliva Marcilio de Sousa  
*Pedro Oliva Marcilio de Sousa*  
546D03758E5C4F3...