

# EVIDÊNCIAS SOBRE A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UM GRUPO FAMILIAR: “O CASO KLABIN S/A”

ANGELO BRIÃO ZANELA \*

GUILHERME GRANDI \*\*

[doi.org/10.47003/RUHE/13.23.02](https://doi.org/10.47003/RUHE/13.23.02)

## Resumo

Este artigo teve como principal objetivo apresentar evidências a respeito de como o grupo Klabin S/A, hoje com mais de 130 anos de história, conseguiu desenvolver sua gestão profissional. A utilização de fontes primárias, adquiridas junto ao Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, além de dados e informações complementares extraídos de outras fontes importantes, permitiram entender que as intenções da Klabin ao procurar desenvolver uma gestão profissionalizada eram: crescer ainda mais, diversificar produtos e processos, atrair cada vez mais investidores e promover sua inserção no mercado internacional. Nesse contexto, concluiu-se que para alcançar estas metas, a Klabin desenvolveu seu processo de profissionalização estabelecendo uma mudança organizacional que, entre outros aspectos, mostrou-se intencional, originada, conscientemente, por decisão da sua própria gestão. O desenvolvimento deste processo também contou com uma administração de recursos humanos organizada por estratégias voltadas à formação, antecipação e retenção de uma mão de obra treinada e qualificada para ser utilizada em momentos específicos, além da implementação de um controle financeiro que permitiu o acompanhamento da performance empresarial e de um sistema de governança mais estruturado. Um conjunto de estratégias que, sistematicamente estabelecidas, permitiram que o grupo Klabin se consolidasse entre os mais importantes da economia brasileira.

Palavras-chave: Klabin S/A, gestão familiar, gestão profissional, indústria de papel e celulose.

## Abstract

The main objective of this article is to present evidence on how the Klabin S/A group, now with more than 130 years of history, managed to develop its professional management. The use of primary sources, acquired from the Klabin Documentation and Memory Collection, Jundiaí-SP/Brazil, in addition to complementary data and information extracted from other important sources, allowed us to understand that Klabin's intentions when seeking to develop professionalized management were: growing, diversifying products and processes, attracting more and more investors and promoting its insertion in the international market. In this context, it was concluded that in order to achieve these goals, Klabin developed its professionalization process, establishing an organizational change that, among other aspects, proved to be intentional, consciously originated by decision of its own management. The development of this process also relied on human resources management organized by strategies aimed at training, anticipating and retaining a trained and qualified workforce to be used at specific times, in addition to the implementation of a financial control that allowed the monitoring of performance business and a more structured governance system. A set of strategies that allowed the Klabin group to consolidate itself among the most important in the Brazilian economy.

Keywords: Klabin S/A, family management, professional management, cellulose and paper industry.

\* Pesquisador do Programa de Pós-Doutorado em Economia da Universidade de São Paulo-FEA-USP. ID: <http://orcid.org/0000-0002-5746-1305>. E-mail: [abzanela@yahoo.com.br](mailto:abzanela@yahoo.com.br).

\*\* Professor do Departamento de Economia da Universidade de São Paulo-FEA-USP. ID: <http://orcid.org/0000-0002-6040-0650>. E-mail: [ggrandi@usp.br](mailto:ggrandi@usp.br).

## 1. Introdução

O Grupo Klabin iniciou suas atividades no Brasil a partir de 1890, quando Maurício Freeman Klabin criou sua própria empresa, a M. F. Klabin e Irmão<sup>1</sup>. Hoje, com mais de 130 anos de história, a Klabin é reconhecida como um dos grupos econômicos mais importantes da economia brasileira, estabelecendo-se entre as primeiras na produção, exportação e reciclagem de papéis do Brasil e destacando-se perante a produção de papéis e embalagens de papelão ondulado e sacos industriais, além de comercializar madeira em toras. Atualmente, o grupo Klabin possui 23 unidades industriais no Brasil e uma na Argentina (Relatório Anual Klabin – Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020).

Os trabalhos de Marcovitch (2005), Barbosa (2008), Da Silva et al. (2010), Cony e Lamarão (2015) e Margalho (2017) estão entre aqueles que enaltecem o empreendedorismo dos principais gestores membros da família Klabin-Lafer, ou os projetos que, ao longo do tempo, levaram a Klabin a ser reconhecida como uma empresa global, e cujo processo de profissionalização passou a ser desenvolvido no início dos anos 80. Vale mencionar, que os trabalhos supracitados apresentaram aspectos importantes a respeito da gestão familiar e profissional vivenciadas pela Klabin ao longo de sua história. Nesta pesquisa, porém, procura-se ir além, apresentando não só as características que definem as formas de gestão familiar e profissional em âmbito empresarial, mas o próprio desenvolvimento do processo de transformação gerencial que a empresa experimentou ao longo do tempo. Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho é o de apresentar evidências a respeito de como o grupo Klabin, fundado por uma única família que comandou a organização até o final da década de 1970, conseguiu desenvolver sua gestão profissional a partir de 1980.

Com base em fontes primárias pesquisadas junto ao Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, bem como a partir de dados e informações complementares extraídos de outras fontes importantes, considera-se aqui algumas das principais estratégias envolvendo elementos e aspectos fundamentais relacionados às formas de gestão familiar e profissional para responder o seguinte problema de pesquisa: como uma empresa brasileira, operando no setor de papel e celulose sob a gestão familiar até o final da década de 70, conseguiu desenvolver sua gestão profissional a partir de 1980, mantendo-se como um dos grupos econômicos mais importantes da economia brasileira? Portanto, a partir de informações relevantes que permitem analisar a história do grupo Klabin S/A sob um novo olhar, espera-se, ao final deste estudo, contribuir com a historiografia empresarial produzida no Brasil.

Além desta introdução, este trabalho conta com mais três seções. Enquanto a seção dois trata da abordagem teórica em torno dos conceitos sobre business groups, características, desafios e estratégias associados à gestão familiar e à gestão profissional, a seção três descreve, em um primeiro momento, como a Klabin foi formada e cresceu empresarialmente sob a gestão da família Klabin-Lafer, para depois tratar sobre como o grupo desenvolveu e consolidou seu processo de profissionalização iniciado nos anos 80. A seção quatro apresenta as considerações finais.

## 2. Abordagem teórica

### 2.1. Características relacionadas aos modelos organizacionais do tipo "Business groups"

No escopo deste trabalho considera-se que a Klabin S/A apresenta características associadas aos modelos organizacionais do tipo business groups, reconhecidos na América Latina como “grupos econômicos”<sup>2</sup>. Poczter e Warren (2018) analisaram 11 países e concluíram que estes grupos são

1 Ao computar os mais de 130 anos de história do Grupos Klabin, considerou-se o momento da chegada do fundador Maurício Freeman Klabin ao Brasil em 1889. Segundo registros encontrados no Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil (2020), o jovem empreendedor, imigrante da Lituânia, deixou a família em sua terra natal e aportou em Santos (SP). Estabeleceu-se na capital paulista que já despontava naquela época, como importante centro comercial e financeiro do país. Maurício passou a vender para empórios e albergues, importando papel e o tabaco para sua fabricação. Em seguida, conseguiu trabalho em uma gráfica que depois foi comprada por ele (Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020).

2 No Japão, são denominados de *Zaibatsus* ou *Keiretsus* (Miyajima e Kaiwamoto, 2010). Na Coreia do Sul, Chang (2003) afirmou que as estruturas organizacionais *business groups* coreanas são chamadas de “*Chaebols*”, enquanto que na Índia, segundo Sarkar (2010), são reconhecidas como *India's Business Houses*. Já na Rússia, *business groups* referem-se à “*Russia's Oligarchs*” (PEROTTI e GELFER, 1999).

controlados, em sua maioria, por famílias. Com base nas interpretações de Granovetter (2005), Yiu et al. (2007) e Khanna e Yafeh (2010) é possível compreender business groups no Brasil como estruturas que se adaptam às instabilidades do ambiente onde estão inseridos, abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificadas em pelo menos três indústrias, além de serem controladas por uma entidade central que pode ser um proprietário fundador, famílias, empreendedor individual, além de serem organizações que mantêm laços sociais como características que as diferenciam de outras estruturas organizacionais como as empresas multidivisionais. Na opinião de Aldrighi et al. (2010), as estruturas business groups referem-se, portanto, a um conjunto de empresas com identidades e naturezas jurídicas próprias, enquanto as empresas multidivisionais são divisões operacionais.

Ademais, se por um lado, aceita-se a ideia de que o controle familiar é uma das características que definem business groups, por outro, a ideia de que a implementação, o desenvolvimento e a consolidação de um processo de profissionalização poderia descaracterizá-la no contexto desse tipo de estrutura organizacional, deve ser rechaçada. Cabe ressaltar que, qualquer forma de gestão que possa ser empregada, não desobriga as organizações inseridas em determinados ambientes organizacionais a promoverem suas capacidades de adaptação às condições regionais marcadas pelas incertezas conjunturais e pelas condições oferecidas por mercados que funcionam bem e por instituições que não apoiam as economias capitalistas. Ou seja, as adversidades enfrentadas durante o processo de formação e consolidação dos grupos em âmbito regional, são parte de um conjunto de elementos que, na maioria das vezes, criam incentivos para classificar estas estruturas organizacionais como fenômenos sociais e econômicos complexos, os quais devem servir diversos propósitos, independentemente de suas formas de gestão. Para Fernández-Pérez e Lluch (2016), dependendo da região onde estão inseridos, os gestores empresariais adotarão ações inovadoras frente aos efeitos adversos provocados por falhas de mercado, custos burocráticos, legislação precária e ineficiente e falta de infraestrutura adequada. Nesse sentido, a profissionalização da gestão não contribui para descaracterizar a organização dentro do conceito de business groups; pelo contrário, se apresenta como uma alternativa frente aos efeitos adversos comuns em um ambiente onde os grupos econômicos apresentam maior adaptabilidade.

## **2.2. Características, desafios e estratégias relacionadas a profissionalização de uma empresa familiar**

Segundo as interpretações de Bernhoeft (1989) e Fernández e Lluch (2015) uma empresa familiar é definida como tal em virtude dos vínculos socioculturais e do espírito empreendedor de seu fundador que acabam influenciando as formas de gerenciamento em âmbito organizacional. Donneley (1976) e Nogueira (1984) apresentam características associadas à empresa familiar, ressaltando a influência da família na gestão empresarial e os problemas específicos que podem estar associados a esta relação como, por exemplo, as dificuldades encontradas para conciliar o desejo de se promover a sustentabilidade empresarial, tendo em mente as compensações, benefícios e critérios de promoção que a propriedade majoritária procura alcançar no âmbito empresarial.

Gersick et al. (1998)<sup>3</sup> desenvolveram o conceito de “desenvolvimento tridimensional”, definindo que a passagem de poder entre as gerações ocorre com base em três estágios principais. No primeiro estágio de desenvolvimento da empresa, o proprietário controlador é responsabilizado pela fundação da empresa e pelo controle de todas as ações administrativas. Em seguida, surge a sociedade entre irmãos, quando gradativamente os filhos ou os genros assumem cargos importantes na gestão empresarial. Adiante, ocorre a passagem para o “consórcio de primos” como uma terceira fase gerencial. Para Gonçalves (1991) e Gorgati (2000), se a totalidade ou a maioria das ações ou quotas da empresa for de propriedade da família, esta entidade terá o controle financeiro e econômico dos negócios e definirá as diretrizes em âmbito empresarial. Para Perez e Lluch (2015) este controle pode levar os membros da família ao conselho de administração das empresas afiliadas, sem que necessariamente assumam a presidência do

<sup>3</sup> Gersick et al. (1998) formularam conceito de “desenvolvimento tridimensional” da empresa familiar, envolvendo a empresa, a família e a propriedade. Para Dalla Costa (2005) o conceito de “tridimensionalidade” proposto em Gersick et al. (1998) é capaz de fornecer as ferramentas necessárias à compreensão dos diversos mecanismos de funcionamento de uma família em sua empresa e, por isso, é tomado como referência para as discussões a respeito da passagem do poder em empresas familiares.

grupo.

Sobre o processo de profissionalização da gestão empresarial, Hofer e Charan (1984), Songini (2006), Flamholtz e Randle (2007), Stewart e Hitt (2012) e Dekker et al. (2015) partem do princípio de que a profissionalização em si carece de um significado amplamente aceito, já que alguns autores desenvolvem este conceito considerando a decisão de contratar gerentes externos para cargos antes assumidos por membros familiares, ou ainda, levando em consideração o desenvolvimento de uma estrutura de governança corporativa sólida, e até mesmo as decisões voltadas à implementação de sistemas de controle formais sobre contratação e o treinamento dos recursos humanos, imaginando que estes recursos possam alcançar maiores níveis de conhecimento e produtividade. Por vezes, o controle financeiro também é levado em conta para representar o significado de profissionalização gerencial, já que permitiria à organização, promover efeitos positivos sobre os principais indicadores de desempenho (Dekker et al., 2015). Portanto, a profissionalização de uma empresa familiar exige, segundo Dekker et al. (2015), uma “percepção multifacetada” deste processo.

No tocante à empresa familiar, indicadores elencados a partir da representatividade de alguns vetores específicos podem ajudar a explicar como o processo de profissionalização se desenvolve. Considera-se aqui que entre os mais significativos está o nível de “mudança organizacional” que, em determinado contexto, poderá quebrar paradigmas e estabelecer bases sólidas para o crescimento e sucesso dos negócios. Porras e Robertson (1992), por exemplo, entendem que a mudança organizacional revela um conjunto de estratégias e técnicas cientificamente embasadas, visando uma mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Para Nadler et al. (1994) a mudança organizacional é a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Já Ford e Ford (1995) entendem que a mudança organizacional é um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem. Wood Junior (2000) entende a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Já Bressan (2001) considera a mudança organizacional como qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação esta que deve atingir a maioria dos membros da organização e tem como um dos seus principais objetivos, o melhor desempenho financeiro ou operacional, em resposta às demandas internas e externas.

Considera-se, portanto, que a mudança organizacional revela não só as alterações realizadas na estrutura de uma empresa familiar que busca responder às pressões externas ou internas, mas também as ações efetivas para que uma organização entenda as mudanças por meio de processos desenvolvidos em conformidade com as exigências do mercado. Nesse sentido, Solides (2023) considera a mudança organizacional como a busca por um conjunto de estratégias adotadas em âmbito empresarial a fim de promover vantagens competitivas, sendo que, tal mudança, não acontece apenas em casos extremos, já que é motivada pela expectativa de crescimento do negócio, atuando também como um importante mecanismo para revisar e modificar estruturas, seja de gerenciamento ou processos.

Os sistemas formais de controle financeiro também podem ser considerados como indicadores sobre a implementação e o desenvolvimento da gestão profissional. Para Jorissen et al. (2005), as empresas que estão sob a gestão familiar parecem confiar menos nesse sistema de controle do que aquelas que estão sob a gestão profissional, ainda que toda empresa tenha certo nível de controle contábil. Segundo Trostel e Nichols (1982), o principal objetivo das empresas familiares quando adotam o controle financeiro por meio da análise contábil é o de controlar os impostos e não o de usar as informações financeiras e econômicas para elaborar as melhores estratégias de desempenho. Drucker (1995) alega que as informações disponibilizadas por intermédio do controle financeiro permitirão o controle sobre os custos no âmbito da empresa. Portanto, o controle financeiro adotado pela gestão profissionalizada promove efeitos positivos sobre o desempenho da empresa. Para Chua et al. (2009) as empresas familiares obterão benefícios em termos de desempenho a partir do uso de mecanismos de controle financeiro para minimizar os custos de agência.

Outro indicador que deve contribuir para explicar o desenvolvimento do processo de profissionalização das empresas familiares diz respeito à relação entre gestão familiar e o planejamento para a imagem da empresa e da família perante a sociedade. Para Peçanha e Saulo (2015) e Barboza et al. (2022) as principais fraquezas das empresas familiares estão ligadas a conflitos de interesses família-empresa diante de escolhas do tipo: emprego e promoção de parentes por nepotismo em detrimento da qualificação profissional, a decisão de modernizar ou não da área comercial, métodos mais ou menos efetivos para o controle e planejamento de custos e recursos financeiros e maior ou menor influência dos membros sobre a apropriação de recursos da organização. Entende-se, dessa forma, porque o significado do termo “gestão por competência” parece de fato fazer sentido. Para Barboza et al. (2022) a gestão por competência tem a proposta de planejar, captar, desenvolver, avaliar e organizar as competências entre os membros que compõem a organização frente ao objetivo de alcançar melhores resultados em termos de crescimento e desempenho empresarial. No entanto, no caso das empresas familiares, a gestão por competência nem sempre ocorre, uma vez que nem sempre as equipes e as pessoas envolvidas têm as competências desenvolvidas para a empresa; além de que, na maioria das vezes, não se leva em conta, inclusive, a fator “meritocracia” (Barboza et al., 2022). Assim sendo, entende-se que as empresas familiares precisam saber lidar com a gestão por competências, a fim alcançar resultados positivos por meio da elaboração de diagnósticos e pela seleção e o desenvolvimento de seu capital humano-social.

Outro indicador importante diz respeito à evolução do sistema de governança corporativa adotado pelas empresas, ainda que se saiba que o tema seja muito incipiente no Brasil, impondo, dessa forma, dificuldades à tarefa de correlacionar precisamente o desenvolvimento deste sistema ao próprio desempenho das empresas. Em termos estruturais, o IBGC (2009) explica que o sistema de governança adotado no âmbito da empresa familiar deverá ser apresentado de forma interrelacionada, diante de uma assembleia familiar que tratará das formas de participações de todos os membros da família, a partir de regras previamente acordadas e de uma assembleia de sócios que englobará um comitê, além de um conselho de administração e diretorias executivas que tentarão, conjuntamente, entre outros objetivos, coordenar e conciliar os objetivos da família e da empresa.

Em linhas gerais, profissionalizar a empresa familiar significa implantar uma estrutura organizacional e de gestão onde prevaleçam os valores empresariais, a formação e a capacitação de seus dirigentes frente aos cargos que possam exercer, independentemente destes dirigentes pertencerem ou não à família proprietária. Segundo (BLB-BRASIL, 2023) é preciso que toda sua estrutura e todos os processos no contexto da organização sejam norteados por princípios empresariais apoiados por um planejamento estratégico que preze pela sobrevivência do negócio no longo prazo; fruto da procura pela eficiência e pela redução dos conflitos pessoais que levar às decisões mais racionais.

Sobretudo, acredita-se que o desenvolvimento de um processo de profissionalização engloba todas as práticas e sistemas, desde as áreas financeira, operações e pessoal, até a gestão de riscos, contemplando não só a organização, mas também a família. Assim sendo, a família precisa entender a importância da separação entre propriedade e gestão, onde os herdeiros, inclusive, podem preservar seus direitos como proprietários, mas não, necessariamente, assumirão cargos de gestores no negócio.

### **3. A Klabin S/A: um grupo econômico sob a gestão familiar**

O grupo Klabin iniciou suas atividades no Brasil em 1890, quando a M. F. Klabin e Irmão, fundada por Maurício Freeman Klabin, passou a oferecer serviços de tipografia, vender livros em branco para contabilidade, artigos variados de escritórios, papel para cartas, mata borrões, papel de seda, cartolinas, além de importar e revender máquinas para copiar e escrever.

Em 1899, a M.F. Klabin e Irmão alterou sua razão social ao constituir a Klabin Irmãos & Cia, doravante KIC (Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020). Entre 1900 e 1920, Mauricio Klabin foi a figura mais importante no comando da empresa, incentivando projetos de expansão como o arrendamento da fábrica de papel em Salto do Itu-SP, a constituição da Companhia Fabricadora de Papel (CFP), a implantação de um escritório no Rio Grande do Sul para consolidar os negócios naquela região e a reestruturação do escritório localizado no estado do Rio de Janeiro, considerado um centro importante para operacionalizar os negócios da KIC.

Maurício F. Klabin faleceu em 1923 e a transmissão do comando da empresa à segunda geração

Klabin-Lafer contou com as lideranças de Wolff Klabin e Horácio Lafer para que a Klabin continuasse crescendo, diversificando atividades e abrindo novos mercados, aproveitando assim as oportunidades que surgiam ante à preocupação dos governantes brasileiros em adotar políticas voltadas ao desenvolvimento econômico do país. Wolff faleceu em 1957, Horácio Lafer em 1965 e Samuel Klabin em 1979. Nesse intervalo de tempo, substituindo um a um os membros da segunda geração, atuando como presidentes, vice-presidentes ou diretores, Israel Klabin, Horácio Klabin, Daniel Klabin, Miguel Lafer e Abraão Jacob Lafer foram formando a terceira geração à frente da empresa, colaborando decisivamente na administração dos negócios que, nesse momento, era tipicamente familiar.

No contexto familiar, a Klabin consolidou-se como uma unidade central de controle, conduzida pelo espírito empreendedor de seu fundador, Maurício F. Klabin, e influenciada por fatores de ordem social e cultural que contribuíram para o crescimento desse grupo empresarial em seu ambiente de inserção. Vale lembrar que a passagem de Maurício pela Inglaterra depois de deixar a Lituânia, sua terra natal, certamente permitiu que o futuro fundador da Klabin melhorasse sua capacidade de comunicação na língua inglesa, cumprisse etapas importantes para o desenvolvimento de suas habilidades comerciais e entendesse, cada vez mais, a relação entre diferentes culturas e formas de comercialização. No Brasil, Maurício teve a oportunidade de aplicar seus conhecimentos de contabilidade na administração da tipografia que trabalhou como funcionário e que depois seria comprada por ele diante de condições financeiras vantajosas, consolidando assim a M.F. Klabin e Irmão. Margalho (2017) entende que a existência de condições socialmente estabelecidas moldava o ambiente de negócios em que a Klabin estava inserida. De fato, à medida que Maurício Klabin tentava diversificar as atividades da empresa e expandir os negócios da família, envolvia-se em uma atividade comercial aquecida e disputada, onde os grupos de empresários interessados, ao mesmo tempo em que disputavam espaços, uniam-se para resistir à falta de proteção às companhias nacionais. Acrescenta-se ainda que, mais adiante, as decisões estratégicas elaboradas por Wolff Klabin à frente da Manufatura Nacional de Porcelanas (MNP) também foram influenciadas por fatores socioculturais à medida que o mercado imobiliário nacional promovia uma demanda orientada pelas tradições herdadas da cultura portuguesa, baseada no uso de azulejos para a construção de edificações. Além disso, também podem ser levadas em consideração as decisões estratégicas integrativas e de valorização de terceiros por meio de vínculos associativos estabelecidos pela cúpula administrativa da Klabin com intuito de promover uma maior aproximação com seus colaboradores. Vínculos estes, que se consolidaram a partir de projetos de cunho social como a criação de gabinetes médicos, dentários, áreas esportivas, um restaurante popular, bem como postos de alimentação populares em virtude das crises de abastecimento desde à entrada do Brasil na Segunda Guerra. Vale ressaltar ainda, as iniciativas de Wolff Klabin em dar apoio às instituições comunitárias judaicas e o respaldo, no Brasil, à criação do Estado de Israel (Lafer, 2015).

No caso da Klabin, a influência da família na gestão da empresa foi representada tanto pelas decisões estratégicas tomadas em comum acordo entre os sócios proprietários, como pela geração de conflitos em disputas internas na empresa. Portanto, ainda que se admita que a propriedade majoritária por parte de uma mesma família possa levar a conflitos de interesses, retardando a adoção das melhores estratégias e gerando efeitos negativos sobre os resultados de crescimento e desempenho empresarial, entre 1917 e 1919, as estratégias adotadas em conjunto pela primeira geração familiar estão relacionadas às tentativas de beneficiar a empresa diante do aumento dos preços internos do papel, alavancados a partir do comportamento dos preços externos que mais do que compensavam a elevação dos custos de produção, além de permitirem à ampliação das margens de lucro das empresas do setor em âmbito nacional.

Se é verdade que a maior influência da família na cúpula administrativa pode levar a interesses conflitantes e inibir a cooperação entre os gestores, submetendo à empresa a resultados operacionais não tão satisfatórios, no caso da Klabin, de certa forma, tais conflitos foram contornados com base no que Bernhoeft (1989) entende por confiança mútua entre os membros familiares e que, no contexto da Klabin, manteve-se desde às práticas colaborativas de Maurício Klabin durante a primeira fase da gestão familiar até as estratégias gerenciais síncronas implementadas por Wolff Klabin e Horácio Lafer ao longo da segunda geração. Lafer (2015), inclusive, menciona que Wolff foi um grande líder, o que não exclui as participações coordenadas de outros membros da família Klabin-Lafer para o crescimento da empresa, entre eles, Horácio Lafer, Samuel Klabin, Horácio Klabin, Jacob Klabin e A. Jacob Lafer. Na visão de Cony e Lamarão (2015), Wolff e Horácio, representantes da segunda geração, organizaram os negócios da família de forma proativa e empreendedora, tentando estabelecer um crescimento que se sustentasse ao longo do tempo.

Quanto à disputa pelo poder, comum em um processo de sucessão familiar, essa não impediu que os primos Wolff e Horácio respeitassem os espaços destinados a ambos dentro do grupo Klabin, diminuindo assim o que Morgan (1996) entende como risco de comprometimento de gestão e de sobrevivência da empresa familiar. Para Lafer (2015) e Margalho (2017), Wolff e Horácio eram talentos complementares e tiveram atuação central na organização da ação político-social da Klabin. Para Horácio, Wolff não era apenas um conselheiro, mas um importante articulador Lafer (2015). Sob a influência de Wolff e Horácio, a Klabin pode ser interpretada a partir das características de empresa familiar atribuídas por Tagiuri e Davis (1996) e Silva, Fischer e Davel (1999), principalmente, no que se refere à constituição de uma organização onde dois ou mais membros da família estendida (*extended family members*) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade. No caso da Klabin, a segunda geração familiar da empresa se estabeleceu pela sociedade entre irmãos e pelo "consórcio de primos", antecipando, dessa forma, o que seria a terceira fase de gestão familiar descrita por Gersick et al. (1998) e Dalla Costa (2005). Essa antecipação pode ser explicada não só pelo bom desempenho de Wolff frente às atividades comerciais desenvolvidas antes da passagem de poder à segunda geração, mas também pelas boas relações dos primos Wolff e Horácio perante a classe política carioca e o meio empresarial de São Paulo, respectivamente. Também é importante ressaltar que tanto as estratégias gerenciais adotadas por Maurício Klabin durante a primeira geração familiar, quanto as estratégias de Wolff e Horácio durante a segunda geração, não permitiram que a Klabin fizesse parte das estatísticas apresentadas por Bernhoeft (1997) e Gersick et al. (1998), mostrando que muitas empresas familiares não sobrevivem à morte de seu fundador, e onde 40% delas acabam fechando suas portas no primeiro ano de vida, 60% até o final do segundo ano e 90% até o décimo.

Levando-se em consideração os projetos implementados e consolidados entre 1909 e 1973, a tabela (1) permite que se note algumas particularidades sobre a relação entre propriedade e controle na Klabin. Sobretudo é possível observar no corpo da respectiva tabela, informações mais precisas sobre a relação entre a Klabin e as demais empresas do grupo, como por exemplo, as datas em que a Klabin criou ou adquiriu estas unidades.

A tabela (1) permite, portanto, observar que a Klabin manteve o controle dos principais negócios sob a gestão familiar entre 1899 e 1979, endossando, dessa forma, as opiniões de Gonçalves (1991) e Gorgati (2000) sobre o controle financeiro e econômico dos negócios e as diretrizes estabelecidas em âmbito empresarial. Por outro lado, as formas de controle exercidas pela Klabin durante o período considerado podem levar à refutação parcial dos argumentos de Perez e Lluch (2015), já que os principais membros da família Klabin-Lafer chegaram a alcançar a presidência da empresa, não só durante a fase da primeira, como também na segunda geração familiar. Se Maurício Klabin foi o principal gestor da KIC até o início da década de 1920, nas décadas de 30 e 40, Salomão e Hessel Klabin, consolidaram-se como sócios majoritários, exercendo os cargos de presidente e vice-presidente da indústria Klabin do Paraná (IKP). Ainda em relação ao mesmo período, enquanto Wolff Klabin comandou a MNP, Horácio Lafer foi nomeado presidente da Companhia Nitroquímica Brasileira (CNB) formada pela associação entre o grupo Klabin e a Votorantin. Horácio também comandou a CFP no final da década de 20, a empresa líder do setor naquele período (Klabin, 1999).

**Tabela 1.** Projetos consolidados pela Klabin S/A sob a gestão familiar (1899-1979)

Anos	Projetos
1899	Maurício com seus irmãos, Salomão e Hessel Klabin e o primo Miguel Lafer, fundou a Klabin Irmão & Cia. (KIC)
1909	Constituição da Companhia Fabricadora de Papel (CFP) em 1909. O modelo de expansão estendeu-se até 1930.
1905/1910	A KIC trouxe tecnologia e técnicos europeus para auxiliarem na produção de papel. Maurício viaja à Europa e conhece as formas de produção de papel nos países desenvolvidos. Alcance das patentes para fabricar papel de imprensa.
1910/1915	Em 1910, Wolff Kadischewitz começou na KIC como vendedor e mascote. Em 1915 é enviado para o Rio Grande do Sul. A KIC implanta um escritório da empresa em território gaúcho com o objetivo de expandir os negócios da família.
1931	A Klabin arrendou a MNP em um contrato de 5 anos com opção de compra ao final do período, terminando com as linhas de produtos menos rentáveis e expandindo a linha de azulejos.
1935- 1937	Constituição da CNB. Início da produção da Nitroquímica.
1941	Reestruturação da IKPC, com aumento do capital social e inclusão do grupo Monteiro Aranha como novos acionistas (20%).
1943- 1946	Investimento por parte da CNB em uma nova unidade de produção, importando dos EUA a maquinaria para fabricação do fio sintético (rayon).
1945	Formada a Klabin do Paraná IKPC, a maior fábrica de papel da América Latina.
1958-1963	Até 1960: realização do Projeto I de expansão da IKPC, elevando a capacidade produtiva desta unidade empresarial. Depois de 1960: realização dos Projeto II e III de expansão da IKPC, aumentando sua capacidade produtiva para 200.000 toneladas/ano.
1961-1967	É constituída a PCC (Sociedade entre Klabin e Monteiro Aranha e as estrangeiras Adela Investment Co. e a IFC.). Inaugurada a unidade de Vila Anastácio para produção de papelão ondulado, com isso é desativada a fábrica de Ponte Grande em 1963. Compra da fábrica de Santa Luzia-MG, produtora de azulejos. Compra da CIMAPE de Piracicaba-SP;
1973	Inaugurada a PONSÁ, integrada verticalmente para atender a produção de embalagens de papelão ondulado
1975-1979	Sequência ao projeto IV de expansão da IKPC, aumentando a capacidade produtiva para 432.000 toneladas/ano. Foi criada uma unidade de conversão de embalagens de papelão ondulado em Porto Alegre. Ocorreu a abertura de capital da IKPC.

Fonte: Elaboração própria com base nos registros acessados por meio do Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiá-SP/Brasil, 2020).

A terceira geração Klabin-Lafer começou a escrever sua trajetória administrativa quando Israel Klabin assumiu o lugar de seu falecido pai, Wolff Klabin, em 1957. Israel e seus irmãos Daniel e Armando Klabin permaneceram como sócios, constituindo juntos 33% do capital social da KIC. Horácio Lafer, que veio a falecer em 1965, continuou sendo considerado o principal nome da empresa. Bem mais numerosa que as duas gerações anteriores, a terceira geração Klabin-Lafer passou a incluir os maridos das filhas dos herdeiros, promovendo assim uma pulverização cada vez maior das cotas de participação, estando assim de acordo com mais uma das características de empresa familiar segundo as opiniões de Suehiro e Wailesdsak (2004), já que a propriedade e o controle da empresa encontravam-se nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, formando uma família. Em virtude



do maior número de membros formando a família, esta etapa de desenvolvimento do processo gerencial na Klabin também está de acordo com a opinião de Grzybovski (2007), de que a própria expressão “familiar” deixa implícito o envolvimento de membros da família “extendida” no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.

O fato é que a gestão familiar da Klabin em sua terceira fase concluiu projetos importantes até o final da década de 70. Entre esses projetos estavam a expansão da Industrias Klabin de Papel e Celulose (IKCP) entre 1961 e 1967, a constituição da Papel e Celulose Catarinense (PCC) entre 1961 e 1969, tendo como sócios o grupo Monteiro Aranha e as estrangeiras Adela Investment Co. e a IFC, esta última considerada a pioneira no país a produzir papel branco a partir do processo de branqueamento por dióxido de cloro, além da inauguração da Papelão Ondulado do Nordeste (PONSA), em 1973, e das conclusões dos projetos I a IV para expansão da IKPC em 1979.

Neste ano, a Klabin encontrava-se às vésperas de uma reforma administrativa, estando, portanto, prestes a entrar em uma fase em que a empresa estava disposta a desenvolver o processo de profissionalização de sua gestão. Antonio Sérgio Alfano, Diretor Financeiro da Klabin em 2009, explicou que a Klabin já pensava em se profissionalizar em 1979 com intuito de promover boas práticas de governança, criar um conselho de administração e dar início às novas e amplas negociações (Pericin, 2009). Para Alfano, estas eram propostas consideradas como fundamentais para uma empresa que pretendia crescer, diversificar, atrair cada vez mais investidores e se inserir no mercado internacional (Pericin, 2009). Vale lembrar que em 2009 Klabin comemorou 30 anos da abertura de capital. Como destacou Alfano, segundo Pericin (2009: 3): “abrir o capital significa muito para qualquer empresa, pois, além de levantar capital no mercado, ela se torna muito mais transparente, estando sempre aberta para questões e dúvidas dos investidores e analistas do mercado financeiro”. Cony e Lamarão (2015) chegaram a ressaltar que a Klabin foi primeira empresa brasileira, por exemplo, a se adaptar às regras que exigiam a profissionalização de executivos.

**Tabela 2:** Klabin - principais resultados descritos no balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 1979

<b>Destaques</b>	<b>Consolidado</b>
Vendas Consolidadas (em Milhões - CR\$)	7,472
Celulose e Papel (em 1000 <sub>i</sub> )	436.6
Ativo Permanente	12,172
Patrimônio Líquido (em Milhões - CR\$)	8,295
EBIT (em milhões - CR\$)	471
Número de Ações (em unid.)	2.492.105
Patrimônio por Ação (em CR\$)	3,33
Lucro por Ação (em CR\$)	0,18

Fonte: Relatório Anual Klabin (1979) acessado por meio dos registros contábeis disponibilizados pelo Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020).

Levando em consideração a abordagem contabilística, a tabela (2)<sup>4</sup> após (3) os resultados de alguns indicadores (financeiro, operacional e de valor) com base no exercício social de 31/12/1979. Obviamente, a comparação com indicadores de outras empresas de um mesmo setor, além de uma série histórica mais ampla, é sempre preferida a uma análise de indicadores feita no isoladamente e em determinado período no contexto de uma única empresa. No entanto, os indicadores considerados na

<sup>4</sup> Ao apresentar os resultados financeiros e elaborar as conclusões estabelecidas a partir das informações contidas na tabela (2) para o ano de 1979, não se pretendeu, conforme as justificativas apresentadas nos parágrafos iniciais desta seção, estabelecer uma análise comparativa perante uma série de tempo mais ampla ou entre empresas do mesmo setor. O principal objetivo frente à abordagem contabilística empregada, foi apresentar os resultados alcançados, principalmente, no exercício social em 31/12/1979. Assim sem negar o caráter absoluto ou independente no contexto deste relatório, chamar a atenção para os resultados às vésperas do processo de profissionalização da Klabin iniciado em 1980. Outras considerações a respeito desta justificativa, poderão ser notadas perante as considerações finais deste trabalho.

tabela (2) podem contribuir para que se observe como o grupo Klabin pensava e organizava o controle financeiro exercido por sua gestão naquele período. Nessa fase, ao que tudo indica, tal controle ia além da simples preocupação com a administração de impostos por parte da Klabin, como é peculiar às empresas familiares segundo as opiniões de Trostel e Nichols (1982).

Em posse do Relatório Anual (1979) que apresenta os registros contábeis disponibilizados pelo (Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020), considera-se que os valores atribuídos às vendas e ao volume de produção em 1000<sub>t</sub> no ano de 1979 estão relacionados a um plano estratégico na área mercadológica que permitiu a expansão da capacidade produtiva naquele período. Aliás, o objetivo principal dessa expansão era fazer com que a Klabin vendesse toda a sua capacidade de produtos disponíveis para os mercados da América do Sul, África e Europa, o que de fato aconteceu no ano seguinte com as vendas crescendo em 152,2% (Relatórios Anuais Klabin (1979, 1980)). Os registros contábeis de 1979 acessados por meio do Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil (2020) indicam ainda que o ativo permanente registrou um valor de Cr\$12,172milhões, distribuídos sob a forma de investimentos em subsidiárias além de outros componentes do ativo. Os valores atribuídos ao imobilizado e aos impostos e contribuições foram de \$5,248 milhões e Cr\$792.598mil respectivamente. Já o patrimônio líquido (PL) mostrou que, naquele mesmo ano, o valor contábil devido pela pessoa jurídica aos sócios era de Cr\$ 8,295.683 milhões. O EBIT (Earnings Before Interest, Taxes), entendido como uma aproximação do lucro operacional no período, teve o resultado medido em milhões de cruzeiros de Cr\$471mil.

Dividindo o patrimônio líquido de Cr\$ 8,295.683milhões por 2.492.105 ações, as quais representam o capital social da empresa, foi possível alcançar um valor patrimonial de uma ação (VPA) de Cr\$ 3,33cruzeiros. Nesse caso, em virtude do cálculo que estabelece a divisão entre o preço da ação sobre o valor patrimonial (P/VPA), é possível dizer que se a ação estivesse sendo negociada abaixo ou acima de Cr\$ 3,33 cruzeiros, os sócios estariam realizando investimentos na Klabin com menores ou maiores chances de trazer um retorno real sobre o investimento. De acordo com a notação contábil nº 7 do Relatório Anual Klabin (1979: 20), havia um capital autorizado, emitido e totalmente integralizado de “[...] 2.492.105 mil ações ordinárias com valor nominal de Cr\$1cruzeiro em 31 de dezembro de 1979”. Portanto, um valor P/VPA referente a Cr\$ 0,30centavos evidenciava que a Klabin poderia estar sendo negociada com um desconto patrimonial da ordem de 70%. Teoricamente, se o valor de P/VPA for menor que 1, há indícios de que o mercado não está disposto a pagar pela participação na empresa.

Por outro lado, se forem comparados os Relatórios Anuais (1979,1980), os quais contêm os registros contábeis disponibilizados pelo Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020), possivelmente, irá se perceber que em 1979 havia indícios de que diante de estratégias de expansão que passariam a ser gerenciadas profissionalmente, as cotações das ações da Klabin poderiam emparelhar-se proporcionalmente ao patrimônio da empresa e, portanto, valores menores associados ao P/VPA indicavam um verdadeiro potencial para a ação.

O valor atribuído ao lucro por ação (LPA) de Cr\$ 0.18centavos descritos conforme o registro contido no relatório Klabin (1979) e calculado a partir do lucro líquido dividido pela quantidade de ações em circulação, apresenta-se como um dado interessante para entender se a Klabin em 1979, gerava lucro ou prejuízo, uma vez que esse indicador revela o valor de lucro que uma empresa gera para cada ação que circula no mercado. Com base no relatório do ano anterior, 1978, por exemplo, o valor do LPA associado à Klabin neste ano foi de Cr\$ 0,30centavos. Portanto, comparando os valores dos LPAs de 1978 e 1979, percebe-se que o LPA da Klabin relacionado a 1978, contribui de forma mais relevante para explicar o retorno das ações entre os dois períodos. Por fim, dividindo o preço da ação Cr\$1cruzeiro pelo lucro por ação associado ao VPA de Cr\$ 0.18centavos em 1979, verifica-se que o tempo de espera para o retorno dos investimentos na Klabin em 1979 era de aproximadamente 5 anos, enquanto que em 1978, ano imediatamente anterior, era de aproximadamente 3 anos.

#### **4. O desenvolvimento do processo de profissionalização da Klabin S/A - novos rumos administrativos**

Considera-se que em termos de mudança organizacional o desenvolvimento do processo de profissionalização da Klabin esteve relacionado tanto às questões externas quanto internas. No

que diz respeito às condicionantes externas, pode-se dizer que a decisão pela profissionalização da empresa ocorreu no momento em que o país começava a mostrar o que seria a década de 1980 com altos índices de inflação e elevada dívida externa, fatores que aliados à recessão mundial, provocavam queda acentuada de preços no mercado. No que se refere às condicionantes internas, é preciso ressaltar que, historicamente, a empresa sempre buscou promover políticas flexíveis de vendas, voltando suas atenções ora para o mercado externo, ora para o mercado interno. Nesse sentido, a profissionalização deveria promover novos rumos administrativos, capacitando a empresa para alcançar a qualidade de seus produtos e um nível de competitividade que pudesse inserir o grupo Klabin de forma mais aguda no mercado internacional. Com base nas pesquisas realizadas junto ao Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil (2020), observou-se que desde sua origem, apesar das dificuldades estruturais e conjunturais impostas pelo ambiente onde a empresa estava inserida, a Klabin sempre procurou expandir e diversificar sua produção nos setores de papel e celulose. Entende-se, portanto, que a profissionalização da Klabin era naquele momento e na visão de seus gestores, fundamental para a disseminação de novos produtos e a ocupação de novos espaços nos mercados interno e externo de papel e celulose.

Perante as formas atribuídas às mudanças organizacionais por Nadler (1994), Ford e Ford (1995), Mintzberg et al. (1998), Weick e Quinn (1999), Silva (1999) e Pinto e Couto-de Souza (2009) considera-se que a Klabin promoveu sua mudança organizacional de forma contínua, constante, cumulativa e evolutiva, além de também ser intencional, originada, conscientemente, por decisão de sua própria gestão. Pode-se dizer que esta mudança organizacional também foi desenvolvida sob um controle programado, seguindo uma série de eventos organizados pela empresa, os quais estão sendo mencionados ao longo desta seção.

No que diz respeito à natureza da mudança organizacional promovida pela Klabin, admite-se que a empresa a desenvolveu tanto na forma técnica-econômica, afetando as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas, quanto na forma humana-social, afetando, portanto, as relações humanas da organização como poderá ser notado nos parágrafos logo a seguir.

Como já fora ressaltado, a Klabin iniciou seu processo de profissionalização na década de 1980. Nesse período, ocorreu, inclusive, a formação de uma quarta geração familiar representada por Daniel Miguel Klabin, Armando Klabin, as irmãs Sylvia Lafer e Graziela Lafer, além de Vera Lafer, Lilia Klabin, Celso Lafer e Horácio Lafer Piva que, ao longo do tempo, foram integrando os conselhos de administração e participando das contratações de diretores externos para a administração da empresa (Acervo de documentação e memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil). Ao revisar os Relatórios Anuais disponíveis no Acervo de Documentação e Memória Klabin (2020), notou-se que Daniel Miguel Klabin assumiu a presidência do conselho administrativo, enquanto Miguel Lafer, Pedro Franco Piva, Alfred Landau, Armando Klabin, Celso Lafer, Olavo Egydio Monteiro de Carvalho e José Francisco de Araújo Lima Neto se tornaram membros do conselho administrativo. Já entre os diretores executivos contratados estavam Alfredo Lobl, José Benedicto Aranha, Fernando Álvaro de Souza Camargo, Herbert Lowe Stukart, Timo Eero Hyrylä (Acervo de documentação e memória Klabin, JUNDIAÍ-SP/BRASIL, 2020). Nesse contexto, o quadro (1) apresenta o nome, o cargo, o período de participação e a formação de alguns dos principais membros externos que passaram a compor diretorias do grupo Klabin entre 1981 e 2020.

**Quadro 1:** Principais nomes nas diretorias do grupo Klabin entre 1981 e 2020

Nome	Direção	Período	Formação
Cristiano Cardoso Teixeira	Dir. Geral	2011-2020	Administração
Miguel Sampol	Dir. Geral (diretorias de operações e RH)	1995-2004	Engenharia Civil
Ronald Seckelmann	Dir. Financeiro e de Relação com Investidores	2001-2003	Administração
Reinoldo Poernbacher	Dir. de Recursos Estratégicos	1999-2007	Engenheira Química
Antônio Sérgio Alfano	Dir. de Planejamento e Controle	1992-2007	Administração
Wilberto Luiz Lima Junior	Dir. de Comunicações e de Responsabilidades Social	2003-2007	Administração
Paulo Roberto Petterle	Dir. Super. De Unidades de Negócios	1993-2007	Engenharia Industrial Mecânica
Donald Ross Silveira da Mota	Dir. Comercial e de Unidades de Negócios	1989-2007	Engenharia Mecânica de Produção
José Taragano	Dir. Geral de Unidade, RH e Comercial	2006-2007	Engenheiro Metalúrgico
Carlos Alberto Ennes Cariello	Dir. de RH e de Negócios	2001-2007	Engenharia Industrial Mecânica
Horácio Cherkassky	Dir. Financeiro e Mercado	1981-1994	Engenharia Civil

Fonte: Elaboração própria com base em documentos disponibilizados pelo Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiaí-SP/Brasil, 2020).

Todavia, associar a eficiência da gerência empresarial à contratação de gerentes externos não pertencentes à família, pode levar à suposição desatualizada de que os membros da família são gerentes inerentemente “não profissionais” e que, portanto, devem ser substituídos para que a empresa possa crescer de forma sustentável (Berenbeim, 1990) e (Bloom e Van Reenen, 2007). Em relação a Klabin, é preciso lembrar que os membros da primeira, segunda e terceira gerações contribuíram, significativamente, para que a empresa crescesse. Ainda que a gestão profissional da empresa tenha sido implementada no início dos anos 80, não se pode negar que Daniel Klabin, Celso Lafer e Horácio Lafer Piva, personagens de destaque no meio empresarial e político nacional, continuaram, em virtude de suas capacidades gerenciais, ajudando a Klabin a se consolidar como um dos grupos econômicos mais importantes da economia brasileira. Para Whisler (1988), Songini (2006) e Lane et al. (2006) durante a gestão profissional o número de integrantes passa a depender do desenvolvimento organizacional a partir de um conjunto de estágios ou fases predeterminadas que deverão ser concretizadas. No início dos anos 80, a Klabin já era reconhecida pela sua grande participação em diferentes negócios, principalmente no que se refere a produtos descartáveis, caixas de papelão ondulado, papéis para embalagens, celulose, papéis de imprensa e impressão, sacos e envelopes.

Considerando o controle dos recursos humanos como um fator importante para evidenciar as práticas de gestão profissional, concorda-se aqui com as opiniões de Kellermanns e Eddleston (2004) ao se admitir que o controle exercido a partir das formas de recrutamento pode ser responsável por neutralizar problemas relacionados ao altruísmo ou nepotismo familiar. As opiniões de Dekker et al. (2015) também devem ser levadas em consideração neste momento, já que os programas de treinamento podem colaborar para aumentar a profissionalização por meio do desenvolvimento de gerentes ou outros cargos

fundamentais no ambiente empresarial. Em termos comparativos, o controle sobre os recursos humanos na Klabin durante a fase de gestão familiar levava em conta os limites estruturais que condicionavam os projetos de expansão. Lembra Barbosa (2008) que durante a gestão familiar a empresa passou a ser constituída por fábricas espalhadas por todo o país, atuando em diversos setores da economia nacional. Nestas condições, é importante ressaltar que as dificuldades enfrentadas com a falta de mão de obra qualificada e as grandes distâncias entre as instalações e os principais centros comerciais do país, exigem estratégias bem definidas para que uma organização mantivesse um crescimento contínuo e sustentável.

Para lidar com as dificuldades em relação à obtenção de mão de obra qualificada durante a gestão familiar, a Klabin procurou importar este recurso produtivo de países mais desenvolvidos, o que contribuiu para a formação dos colaboradores locais a partir da transferência de conhecimento por parte dos profissionais estrangeiros. Levando em consideração a opinião de Penrose (1959) de que a velocidade do crescimento empresarial não deve ultrapassar sua capacidade de formar recursos humanos capacitados à exercerem as atividades gerenciais, pode-se dizer que a Klabin, além de formar seus colaboradores, adotou a estratégia de retê-los, numa tentativa de se antecipar em relação às próprias necessidades operacionais, à medida que os planos de expansão fossem concretizando-se.

Durante a gestão profissional a Klabin manteve os treinamentos para ampliar os conhecimentos entre os seus colaboradores, buscando assim reter a mão de obra qualificada e utilizá-la em momentos oportunos. No entanto, até o final da primeira década dos anos 2000, ao contrário do período que corresponde à gestão familiar, a Klabin definiu estratégias menos intensivas sobre a capacitação voltada para a antecipação de suas necessidades, optando pela busca de recursos humanos gerenciais no mercado. O problema é que, nesse caso, a contratação dos respectivos recursos via mercado, geralmente, exige um maior tempo de treinamento e de formação de experiência interna para responder às necessidades da organização, o que acabou expondo sua integridade organizacional<sup>5</sup>, além de gerar riscos à própria sustentabilidade empresarial ao longo do tempo. Segundo as interpretações de Penrose (1959), Fleck (2006) e Barbosa (2008), este seria um caso típico de ameaça à "autoperpetuidade" da empresa.

Por outro lado, a partir dos anos 2010, a Klabin volta a investir de forma mais incisiva na capacitação voltada para a antecipação, acenando para a possibilidade de oferecer postos de trabalho dentro de suas unidades e dar respostas práticas ao seu objetivo de valorizar a mão de obra local. Comparativamente, o quadro (2) apresenta algumas das principais etapas do controle de recursos humanos durante as fases das gestões familiar e profissional.

<sup>5</sup> Sobre integridade organizacional entende-se: o alinhamento total do que a empresa pensa, diz e faz. Ela deve ser estimulada no dia a dia, pois está relacionada com a maneira como os indivíduos expressam seus valores em diferentes situações. Portanto, é preciso alinhar código de valores e comportamentos (Gestão de Projetos Organizacionais - AEVO, 2018).

**Quadro 2.** Klabin: algumas etapas do controle de recursos humanos durante as gestões familiar e profissional

<b>Gestão Familiar</b>	
1905-1910 (Formação e Antecipação)	A KIC trouxe tecnologia e técnicos europeus para auxiliarem na produção de papel.
1931-1933 (Formação)	Foram contratados técnicos especializados da Alemanha para trabalhar na MNP e treinar os funcionários brasileiros.
1931 (Retenção)	Na compra da MNP, foram mantidos 2/3 dos funcionários.
1933 (Formação)	A CNB foi construída com a colaboração de 50 técnicos americanos que vieram junto com as instalações importada dos EUA.
1945 (Formação e Antecipação)	Foram enviados funcionários da IKPC para treinamento no exterior, pois não havia mão de obra local especializada.
1962 (Formação e Antecipação)	A Klabin e o Senai estabeleceram um acordo de cooperação, criando uma escola do Senai em Monte Alegre, visando o treinamento e aprimoramento de mão-de-obra. Os instrutores e técnicos eram disponibilizados pela Klabin.
1979 (Retenção)	Criação de unidades associativas beneficiando os colaboradores
<b>Gestão Profissional</b>	
1986 (Formação)	Realização do “Programa de Desenvolvimento de Habilidades de Gerenciamento” para todos os funcionários com cargos de supervisão.
1989 (Retenção)	Benefícios relacionados à assistência médica, ambulatório e convênios com farmácia e ótica, refeitório, transporte, fardamento e calçado, financiamento de material escolar, empréstimos sociais, cursos de atualização e seguro de vida em grupo aos colaboradores da PONSA.
1993 (Formação)	Programas de treinamento foram realizados nos programas de desenvolvimento, reciclagem de conhecimentos e capacitação técnica dos funcionários da Klabin do Paraná.
1998 (Antecipação e Retenção)	Cláudio Lobl integra o conselho de administração da Klabin, assumindo em seu lugar Josmar Verillo, diretor superintendente da unidade Paraná.
2001 (Retenção)	Implantado um plano único de previdência privada: Plano de Aposentadoria Complementar Klabin (PACK) com contribuição dos funcionários e contrapartida da empresa.
2005 (Formação, Antecipação e Retenção)	O programa de trainee da empresa visando preparar os candidatos para assumirem posições crescentes na companhia. Todos os candidatos aprovados foram aproveitados ao final do programa.
2006 (Formação)	A unidade Jundiáí lançou o programa “Superar”, que reuniu todos os projetos de melhoria em diversas áreas da empresa.
2011 (Formação e Antecipação)	Em 2011, a Klabin destinou a programas de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores R\$ 5,3 milhões, 32,5% superior ao valor aplicado em 2010. As iniciativas envolveram 105.035 participações, com média de 42,13 horas por empregado ao ano.
2016 (Formação)	Treinamento teórico e prático contínuo a estudantes do ensino fundamental sobre preservação da natureza, legislação ambiental, aspectos da fauna e da flora locais, primeiros socorros, civismo, moral e ética, para a formação de multiplicadores em educação ambiental.
2021 (Formação, Antecipação e Retenção)	Curso técnico em mecânica teve, ao todo, 1360 horas. Destas, 280 horas (cerca de 20%) foram de aulas práticas, além do período de estágio que teve duração aproximada de dois meses. Os alunos atuaram em quatro áreas da Manutenção da Unidade Puma, onde puderam conhecer todo o processo da máquina de papel, da oficina mecânica, do pátio de madeiras e linha de fibras, e também da área de recuperação e utilidades.

Fonte: Elaboração própria com base em documentos disponibilizados pelo Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiáí-SP/Brasil, 2020).

Já em relação ao sistema de controle financeiro implementado para desenvolver e consolidar o processo de gestão profissional da Klabin a partir dos anos 80, pode-se dizer que este indicador se tornou um instrumento importante diante da tarefa orientada para que o grupo obtivesse um melhor acompanhamento da performance corporativa baseada na relação entre o gerenciamento dos investimentos e seus custos, sempre levando em conta as expectativas dos stakeholders. Uma das ações imediatas em torno do controle financeiro na Klabin ocorreu logo no início dos anos 80, quando a Klabin Embalagens subscreveu um aumento de capital de Cr\$ 428 milhões que possibilitou a construção de uma nova fábrica de papelão ondulado em Piracicaba-SP (Relatórios Anuais Klabin, 1980-1983). Na década seguinte, precisamente em 1998, quando Josmar Verillo assumiu o lugar de Alfredo Cláudio Lobi na direção geral da IKPC, a nova composição administrativa decidiu não só dar continuidade às estratégias de redução de custos, mas também aumentar a participação de produtos de maior valor agregado no faturamento do grupo. Diante das instabilidades que afetavam o desempenho financeiro dos mercados em escala global naquele período, Barbosa (2008:119) resume bem o desenvolvimento das estratégias que contavam com a redução, em 3 anos a partir de 1998, de 42% para 25% na participação de commodities no seu faturamento:

a) Redução da produção de papel kraftliner e aumento da produção de Klabin Boards, uma linha de papel produzida somente pela Klabin na América Latina, para embalagens, mais rentável, e destinada a alimentos industrializados, bebidas, congelados, laticínio, entre outros; b) alterações na Unidade de Papelão Ondulado para utilizar mais papéis reciclados, reduzindo custos e diminuindo a demanda por papel kraftliner da Unidade Paraná; c) a Bacell passou a priorizar a produção de celuloses especiais high grade para Acetato, Filamento de Alta Tecnologia, Filamento Têxtil, Lyocell e Celofane; d) a Riocell passou a fabricar apenas celulose branqueada de eucalipto; e) a Celucat simplificou a sua linha, se dedicando à fabricação integrada de celulose não branqueada de fibra longa, papel kraft e sacos multifoliados.

Cabe ressaltar que no final dos anos 90, a desvalorização cambial em curso provocava o aumento das despesas financeiras da Klabin atreladas ao dólar, exigindo assim a reestruturação dos seus passivos (Klabin, 1999). Nesse momento, entre as estratégias de controle financeiro utilizadas pela Klabin havia a emissão de debêntures como alternativa à captação de recursos por 5 anos, fundamentais à realização das mudanças estruturais planejadas<sup>6</sup>.

Nos anos 2000, o controle financeiro continuou fazendo parte da agenda profissional da Klabin. Entre as principais estratégias financeiras do período, estava a formação de uma joint venture com a norueguesa a Norske Skog, dando origem à Norske Skog Klabin. Nessa mesma época, a Klabin também assumiu o controle da Riocell, realizando uma permuta de ações entre as duas empresas, como também recebeu a transferência das dívidas da Bacell, elevando sua participação acionária em 82% no capital social da respectiva empresa (Relatório Anual Klabin, 2000). Por meio do sistema de compra on-line, o Enterprise Buyer Procurement (EPB), a Klabin procurou, estrategicamente, obter um maior controle de todo o fluxo operacional de compras e eliminar custos desnecessários. E, observando o comportamento do mercado de capitais, resolveu promover a oferta de ações preferências nominais (PN) conseguindo arrecadar R\$278 milhões, onde o BNDESPAR acabou sendo o maior comprador (Relatório Anual Klabin, 2000).

Entre 2002 e 2004 ocorreu a transferência de controle da Riocell para a Aracruz Celulose, a venda da Bacell à RGM International e o término das joint-ventures com a Kimberly Clark e a Norske Skog. Nesse período a Klabin também definiu uma estratégia financeira que deveria basear-se em 3 pontos: dívida líquida/EBITDA inferior a 1,5 e dívida líquida/capitalização total de 35%, além de um retorno dos investimentos acima do custo médio ponderado de capital da empresa (WACC), conforme os documentos disponibilizados por intermédio do Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiáí-SP/Brasil (2020). Na opinião de Vieira (2003), o controle financeiro exercido no início dos anos 2000

<sup>6</sup> Entre essas mudanças estavam: a compra da empresa baiana Barcraft por meio da Klabin Kimberly, a aquisição da Lalekla, a qual permitiu uma maior participação do grupo no mercado de papéis descartáveis de higiene e de limpeza, a redução da produção de papel de imprensa com intuito de otimizar a distribuição de recursos produtivos e direcioná-los à oferta de caixas de papel ondulado e a criação da Klabin Madeira para melhor administrar o uso desse recurso natural utilizado na produção de celulose e demais produtos derivados (Acervo de Documentação e Memória Klabin, Jundiáí-SP/Brasil, 2020).

permitiu uma queda do nível de endividamento líquido da empresa entre 2002 e 2003, fazendo com que as ações do grupo fossem valorizadas em até 265%, enquanto a BM&FBOVESPA<sup>7</sup> valorizava 97% no mesmo período.

Entre o final da década de 2000 e início da década de 2010, a economia mundial é abalada pela crise dos créditos hipotecários americanos. Nesse contexto, ficou claro que a Klabin não poderia abandonar suas estratégias de controle financeiro se quisesse continuar crescendo continuamente. A Klabin então organizou-se financeiramente para conseguir resultados financeiros e operacionais importantes nos anos posteriores. Em 2012, por exemplo, a empresa promoveu investimentos na ordem de R\$ 220 milhões em uma nova máquina de Sackraft, na Unidade Correia Pinto-SC, com capacidade de 80 mil toneladas/ano. Em 2014, suas ações puderam ser negociadas no "Nível 2" de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA e, em 2016, a empresa inauguraria a Unidade Puma no estado do Paraná, com capacidade de produção de 1,5 milhão de toneladas de celulose.

O desenvolvimento contínuo de uma estrutura de governança também revela evidências a respeito da gestão profissional da Klabin S/A. Entre 2002 e 2014, a empresa ingressou nos níveis 1 e 2 de governança corporativa<sup>8</sup> da BM&FBovespa. Para alcançar estes níveis de governança, a Klabin se prontificou em manter o controle financeiro alinhado às condições do mercado e aos compromissos que comumente estão associados às companhias abertas, podendo assim atrair os olhares dos investidores.

Em suma, com base nos indicadores supracitados, os quais ajudam entender o desenvolvimento do processo de profissionalização em uma empresa familiar, foi possível apresentar até este ponto, um conjunto de evidências de que a gestão profissional foi implementada e se desenvolveu consideravelmente na Klabin S/A a partir dos anos 80. E, embora a gestão profissionalizada consolidada na Klabin não tivesse desde o início do seu processo de desenvolvimento decidido a favor do afastamento da família Klabin-Lafer do controle do grupo, ela passou a ser diretamente responsável pela realização de vários projetos, os quais contribuíram para o desenvolvimento de um dos setores mais importantes da economia brasileira.

## 5. Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi o de apresentar evidências a respeito de como o grupo Klabin S/A conseguiu desenvolver sua gestão profissional a partir do início dos anos 80. A ideia de profissionalizar sua gestão, revela o quanto a Klabin mostrava-se preocupada em crescer, diversificar produtos e processos, atrair cada vez mais investidores e promover sua inserção no mercado internacional, a partir do acesso a instrumentos capazes de criar ações e soluções com foco no futuro, que atendesse as necessidades de seus clientes com menor custo possível.

Entre as estratégias empresariais envolvendo elementos e aspectos considerados fundamentais para desenvolvimento da gestão profissional esteve a administração de recursos humanos, organizada a partir das estratégias de formação, antecipação e retenção da mão de obra treinada e qualificada para ser utilizada em momentos específicos. Contudo, percebeu-se que o processo de antecipação das necessidades de recursos humanos oscilou entre momentos de maior e menor intensidade, mostrando-se menos intensivo em comparação a fase da gestão familiar, o que acabaria por trazer riscos à integridade organizacional. Constatado o risco iminente, a Klabin retoma a partir de 2010 o processo de antecipação para treinar e qualificar a mão de obra utilizada.

Além da administração dos recursos humanos, a Klabin estabeleceu um sistema de controle financeiro que permitiu o melhor acompanhamento da performance empresarial. Na prática, a emissão de debêntures, a arrecadação de capital com a oferta de ações (PN) e as estratégias de controle baseadas na administração de passivos, no custo de capital próprio e de terceiros, na geração do lucro líquido e

<sup>7</sup> É preciso ressaltar que a BM&FBovespa foi o resultado da fusão entre a Bovespa e a BM&F, a Bolsa de Mercadorias e Futuros, que aconteceu em 2008. Em 2017, a BM&FBovespa fez uma nova fusão com a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (Cetip). A reunião das atividades da Bovespa, BM&F e Cetip deu origem à B3; atualmente, uma das principais companhias de infraestrutura de mercado financeiro do mundo.

<sup>8</sup> Enquanto o "Nível I" exige, por exemplo, que 25% das ações estejam circulando no mercado (*Free Float*) e que um maior número de informações seja divulgado para os acionistas, o "Nível II" apresenta uma semelhança maior com nível "Novo Mercado", com exceção à regra de poder manter ações preferenciais (PN)



na capacidade de remuneração dos acionistas, estiveram entre as principais medidas de controle durante o desenvolvimento do processo de profissionalização. Todavia, se por um lado, há evidências de que a gestão profissional na Klabin pode ser explicada com base no controle financeiro adaptado à mudança organizacional planejada, por outro, não se pode afirmar que a gestão familiar atuante até o final dos anos 70 tenha adotado o controle financeiro apenas com o objetivo de controlar impostos, sem levar em consideração a possibilidade de ter acesso às informações financeiras e econômicas que permitiriam elaborar as melhores estratégias de desempenho. Até mesmo porque este não parecia ser o tipo de objetivo perseguido pelos administradores cujos perfis gerenciais estavam associados aos membros da primeira, segunda e terceira gerações Klabin-Lafer.

O desenvolvimento da gestão profissional da Klabin também pode ser evidenciada pela forma com que a Klabin estruturou seu sistema de governança, o qual permitiu levar a Klabin a alcançar os níveis 1 e 2 de governança da BM&FBOVESPA em 2002 e 2014, ainda que se deva levar em conta o fato de que as boas práticas de governança corporativa adotadas pela empresa com o objetivo de garantir confiabilidade, tenham evoluído lentamente no sentido de promover uma cultura corporativa predisposta a minimizar as incertezas que afetam as decisões dos investidores.

Gostaríamos de ressaltar que novas abordagens estão sendo preparadas para a construção de futuros trabalhos, cujos temas envolvem discussões sobre os resultados financeiros, econômicos e patrimoniais, antes e depois das transformações gerenciais ocorridas no âmbito do grupo empresarial que destacamos nesta pesquisa, além de outras questões que poderão trazer à tona uma análise comparativa em termos de resultados, levando em conta as formas gerenciais promovidas pela empresa estudada e as demais empresas do mesmo setor na América Latina ou de qualquer região do globo. Estes são, portanto, objetivos pré-estabelecidos, os quais deverão contribuir significativamente para a construção de futuros trabalhos na área de história de empresas.

## Bibliografia

- Aldrichi, D., Postalí, F., Slaibe, F. (2010). "Business groups in Brazil". En A. Colpan, T. Hikino y J. Lincoln (eds.), *The Oxford handbook of business groups*. Oxford: Oxford University Press.
- Barbosa, R. M. (2008). "Como uma empresa brasileira centenária com características de first mover respondeu aos desafios do crescimento?" [Dissertação de Mestrado inédita]. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Barboza, R. N., De Campos, S. C., Bonini, L. M. M. (2022). "Gestão por competência em empresas familiares: uma revisão de literatura". *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.8, n. 09.
- Berenbeim, R. (1990). "How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management". *Family Business Review*, 3(1), 69-110. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1990.00069.x
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. (2<sup>nd</sup> ed.). Nobel.
- Bernhoeft, R. (1997). *Como se tornar empreendedor em qualquer idade*. Nobel.
- BLB - Brasil Auditoria e Consultoria. (2023). "Família empresária ou empresa familiar?". Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/profissionalizacao-empresa->. Acesso em 20/03/2023.
- Bloom, N., Reenen, J. V. (2007). "Measuring and explaining management practices across firms and countries". *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. DOI: 10.1162/qjec.2007.122.4.1351.
- Bressan, C. L. "Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial". (2001). Dissertação (Mestrado) — Instituto de Psicologia/UnB, Brasília.
- Chandler, A. D. (1990). *The enduring logic of industrial success*. Harvard Business School Publication Corp.
- Chang, S. (2003). "Ownership structure, expropriation, and performance of groupaffiliated companies in Korea". *Academy of Management Journal*, 46(2), 238-253.
- Chua, J., Chrisman, J., Bergiel, E. (2009). "An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*" (ETP) 33, 355-372. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x.
- Conny, C. H. e Lamarão S. T. N. (2015). *Wolff Klabin*. Ibis Libris.

- Dalla Costa, J. A. (2005). Sucessão e sucesso nas empresas familiares. Juruá.
- Da Silva, A. A., Sant'Anna, T., Davi, M.C.A. e Minadeo, R. (2010). "Reestruturação industrial e o caso Klabin". XIII SemeAD – Seminários em Administração, FEA-USP, São Paulo.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. e Depaire, B. (2015). "The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance". *Journal of Small Business Management*, 3(2), 516-538. DOI: 10.1111/jsbm.12082.
- Donneley, R. (1976). A empresa familiar. Abril.
- Drucker, P. F. (1995). "The information executives truly need". *Harvard Business Review*, 73 (1), 54-62. DOI: 0.1016/0024-6301(95)91037-9.
- Fernández-Pérez, P. e Lluch, A. (2015). "Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo". Fundación BBVA.
- Fernández-Pérez, P. e Lluch, A. (2016). *Evolution of family business: Continuity and change in Latin America and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Flamholtz, E., Randle, Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. (4 ed.). Jossey-Bass.
- Fleck, D. L. (2006). *Archetypes of organizational success and failure*. Rio de Janeiro: UFRJ-COPPEAD.
- Ford, J. D., Ford, L. W. (1995). "The role of conversations in producing change in organizations". *Academy of Management Review*, 20 (3), 41-570.
- Gersick, K., Hampton, D. e Lansberg, I. (1998). *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editor
- Gestão de Projetos Organizacionais - Aevo. (2018). <https://blog.aevo.com.br/integridade-organizacional-o-que-e-e-como-desenvolver/integridade-organizacional/>.
- Gonçalves, R. (1991). "Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica". *Revista Brasileira de Economia*, 45(4), 491-518. Disponível em : <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/view/534/7662> . Acesso em: 30/03/2022.
- Gorgati, V. (2000). "Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma". [Dissertação de Mestrado inédita]. Universidade de São Paulo – FEA-USP.
- Granovetter, M. (2005). "Business Groups and Social Organization". En N. Smelser y R. Swedberg (eds.), *The handbook of economic sociology*. Princeton-New York: Princeton University Press/ Russell Sage Foundation.
- Grzybovski, D. (2007). "Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares". [Tese Doutorado inédita]. Universidade Federal de Lavras.
- Hofer, C., Charan, R. (1984). "The transition to professional management: mission impossible?" *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11. DOI: 10.1177/104225878400900101.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (4.ed.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, 73 p.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. e Reheul, A. M. (2005). "Real versus sample-based differences in comparative family business research". *Family Business Review*, 18(3), 229-246. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2005.00044.x.
- Khanna, T., Yafeh, Y. (2010). "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?" *The Oxford handbook of business groups*. 575–601.
- Kellermanns, F., Eddleston, K. (2004). "Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory & Practice*", 28(3), 209-228. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x.
- Lafer, C. (2015). In: Conny, C. H. e Lamarão, S. T. N. (2015). *Wolff Klabin*. Ibis Libris, 9-27.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., Mcmillan, K. (2006). "Guidelines for family business boards of directors". *Family Business Review*, 19(2), 147–167. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00052.x.
- Marcovitch, J. (2005). *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. Editora da Universidade de São Paulo.
- Margalho, M. G. (2017). "Os Klabin e os Lafer: famílias do grande capital industrial brasileiro". In: Campos, P. H. P. e Brandão, R. V. M. (Ed.). *Os Donos do Capital. A trajetória das principais famílias empresariais do capitalismo brasileiro*. Editora Autografia Edição e Comunicação Ltda, 104-139.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Miyajima, H.; Kawamoto, S. (2010). "Business Groups in prewar Japan: historical formation and legacy". In: Colpan, A., Hikino, T., Lincoln, J. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 97-126.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. Atlas.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. (1994). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. São Francisco: The Jossey-Bass.
- Nogueira, R. M. (1984). *Empresas familiares: analisis organizacional y social*. Ediciones Macchi.
- Peçanha, A.R.O., Saulo, B.O. (2015). "Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?" *Senac-SC: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 126-135.
- Pericin, L. (2009). *Klabin: 110 anos de empreendedorismo no setor*. O Papel. São Paulo, out. 2009, p.8.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Sharpe, Inc.
- Perotti, E., Gelfer, S. (1999). "Red barons or robber barons?. Governance and financing in russian firms". Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper n. 2204.
- Pinto, M. S., Couto-de-Souza, C. L. (2009). *Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira*. Rio de Janeiro: RAP, 43(3), 609-34.
- Poczter, S., Hall, W. (2018). Business groups in emerging markets: a survey and analysis. *Journal. Emerging Markets Finance and Trade* v. 54, n. 5, 1-38. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2403509](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2403509). Acesso em: 20/03/2023.
- Porras, J. J., Robertson, J. (1992). "Organizational development: theory, practice and research". In: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Sarkar, J. (2010). "Business Groups in India". In: Colpan, A., Hikino, T., Lincoln, J. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 294-321.
- Silva, J. S. (1999). "El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extension en la academia del siglo". XXI. In: *Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural*. (1999). Anales... Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA).
- Silva, J. C. S., Fischer, T., Davel, E. (1999). "Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht". *EnANPAD*, Foz do Iguaçu-PR. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>. Acesso em: 20/03/2022.
- Solides. (2023). "Mudança Organizacional: entenda o conceito, gatilhos e 4 exemplos". Disponível em: <https://blog.solides.com.br/mudanca-organizacional/> Acesso em: 5/04/2023.
- Songini, L. (2006). "The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice". In: Poutziouris P. Z., K. X. Smyrnios, K. X. e Klein, S. B. (Ed.). *Handbook of Research on Family Business*, 269-297. Edward Elgar.
- Stewart, A., Hitt, M. (2012). "Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms". *Family Business Review*, 25(1), 58-86. DOI: 10.1177/0894486511421665.
- Suehiro, A., Wailersak, N. (2004). "Family Business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges". *ASEAN Economic Bulletin*, 21(1), 81-93. <http://www.jstor.org/stable/25773803>.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996). "Bivalent Attributes of the family firms". *Family Business Review*, 9(2), 199-208. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Trostel, A., Nichols, M. L. (1982). "Privately-Held and Publicly-Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes". *Academy of Management Journal*, 25(1), 47-62. DOI: 10.5465/256023.
- Vieira, F. (2004). "Líderes em 2003, ações começam a balançar". *Folha de São Paulo on-line*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0305200403.htm>. Acesso em: 22/03/2022.
- Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999). "Organizational change and development". *Annual Review of Psychology*, (50), 361-387.
- Whisler, T. L. (1988). "The role of the board in the threshold firm". *Family Business Review*, 1(3), 309-321.

Wood Jr., T. (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

Yiu, D., Yuan, L., Bruton, G., Hoskisson, R. (2007). "Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research". *Journal of Management Studies*, 44(8), 1551-1579.

### **Fontes primárias**

Acervo Centro de Documentação e Memória de Klabin. Jundiaí – SP (2020). Documentos Arquivados.

Acervo Centro de Documentação e Memória da Klabin, Jundiaí-SP (2020). Klabin, 100 Anos (1999).

Acervo Centro de Documentação e Memória da Klabin, Jundiaí-SP (2020). Klabin: Relatórios Anuais (vários anos).