



Nilton Alexandre Pimentel Flores

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NAS AÇÕES DE  
TRÊS EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE QUE OPERAM  
NO BRASIL**

Orientadora: Profa. Sibelly Resch

Naviraí-MS

2024



## GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NAS AÇÕES DE TRÊS EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE QUE OPERAM NO BRASIL

Nilton Alexandre Pimentel Flores

### RESUMO

O setor de papel e celulose é estratégico para a economia brasileira, mas também enfrenta desafios significativos relacionados à sustentabilidade ambiental, social e de governança. Este estudo teve como objetivo analisar as práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) implementadas pelas empresas Eldorado, Klabin e Suzano que operam no Brasil. A metodologia adotada foi a análise documental qualitativa dos relatórios de sustentabilidade de 2023 dessas empresas. Os principais resultados destacam avanços em conservação ambiental, como a preservação de grandes áreas naturais e o uso de biomassa para geração de energia, iniciativas sociais voltadas à inclusão e segurança dos colaboradores, e práticas de governança que reforçam a transparência e a adesão a padrões internacionais. Conclui-se que as práticas ESG analisadas fortalecem a competitividade das empresas e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** ESG; Papel e Celulose; Governança; Sustentabilidade; Brasil.



## 1 INTRODUÇÃO

A pauta de sustentabilidade vem ganhando importância nas estratégias corporativas de diversas indústrias ao redor do mundo. No cenário empresarial atual, o conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*) emerge como uma estratégia essencial, que engloba dimensões ambientais, sociais e de governança, buscando alinhar práticas empresariais com o desenvolvimento sustentável (DA SILVA; VEIGA AVILA, 2024). Esse compromisso é particularmente relevante para setores industriais que lidam diretamente com recursos naturais, como o de papel e celulose, cujo impacto ambiental e social é expressivo (PADOVANI; FERREIRA, 2023).

O Brasil desempenha um papel de destaque na produção global de papel e celulose, sendo o maior produtor e exportador do mundo (IBA, 2024). Este setor é também um importante motor econômico no Mato Grosso do Sul, líder na produção e exportação de celulose no Brasil (PORTAL G1, 2024). Segundo a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), a indústria brasileira de papel e celulose continua sendo um setor de grande relevância, tanto para a economia quanto para a sustentabilidade, dada sua alta produtividade de florestas plantadas e os investimentos em tecnologias sustentáveis (EPE; IEA, 2022).

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as práticas ESG implementadas pelas empresas Eldorado, Klabin e Suzano que operam no Brasil. O trabalho justifica-se pela crescente demanda por transparência e responsabilidade socioambiental nas operações empresariais, reforçada pelas exigências de *stakeholders* e regulamentações ambientais mais rígidas (RESCH, 2010; SALINEZ, 2022; PADOVANI; FERREIRA, 2023).

Ao explorar o alinhamento do setor com os princípios de ESG, esta pesquisa busca fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas empresariais mais sustentáveis e competitivas, contribuindo para o fortalecimento das empresas e do setor como um todo. Da perspectiva da academia, o estudo amplia a compreensão sobre as atuais práticas ESG das empresas, especificamente do setor de papel e celulose.

## 2 SUSTENTABILIDADE E ESG

O conceito de sustentabilidade tem ganhado importância nas últimas décadas, impulsionado pela crescente conscientização ambiental e pela necessidade de reduzir os impactos negativos da atividade industrial. Conforme Brundtland (1987), o desenvolvimento

sustentável visa suprir as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras, princípio que norteia diversas práticas empresariais contemporâneas.

Os pilares ESG são dimensões interligadas que orientam a sustentabilidade corporativa, garantindo a compatibilização de resultados financeiros com impactos positivos ambientais e sociais. A dimensão Ambiental (E - *Environmental*) foca na preservação dos recursos naturais e na gestão eficiente de questões como mudanças climáticas, desmatamento, escassez hídrica e descarte de resíduos. A dimensão Social (S - *Social*) aborda a responsabilidade das empresas em promover a inclusão, diversidade, segurança dos colaboradores e investimentos em comunidades locais, alinhando suas operações aos valores éticos e aos direitos humanos. Já a dimensão Governança (G - *Governance*) refere-se às estruturas, normas e processos que garantem transparência, ética e gestão responsável, incluindo práticas como a independência dos conselhos, políticas de *compliance* e auditorias regulares (TEIXEIRA; PILAU SOBRINHO; REATO, 2024).

No setor de papel e celulose, em particular, o uso intensivo de recursos naturais, uso intensivo de recursos hídricos, emissões de gases poluentes, desafios relacionados ao manejo sustentável de florestas plantadas e a pressão para adotar práticas ambientalmente responsáveis têm levado as empresas a incorporar estratégias de ESG em suas operações (PEGLOW; ROVER, 2017; SALINEZ, 2022; PADOVANI; FERREIRA, 2023).

Além disso, Peglow e Rover (2017) indicam que há lacunas na transparência e na comunicação dos impactos ambientais considerando a análise dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e Relatórios de Impacto Ambiental (RIMA), o que reforça a necessidade de práticas de governança mais robustas para atender às crescentes demandas regulatórias e sociais. Ainda pode-se adicionar, segundo Iffraim Filho e Cierco (2022), que a governança corporativa e a ESG devem ser compreendidas como elementos adaptativos da estrutura organizacional, que necessita de flexibilidade para responder às exigências de um ambiente regulatório rigoroso e, ao mesmo tempo, colaborar para a sustentabilidade a longo prazo.

A sustentabilidade é importante não somente para mitigar riscos ambientais e sociais, mas também se traduz em diferencial competitivo, especialmente em setores dependentes de recursos renováveis (BUENO, 2022). Segundo Silva e Veiga Avila (2024), as empresas que adotam estratégias ESG não apenas minimizam seus impactos negativos, mas também criam valor socioeconômico e fortalecem sua relação com os stakeholders. Segundo os autores “a divulgação da sustentabilidade é um fator distintivo em setores altamente competitivos,



promovendo a confiança dos investidores, a transparência nas práticas empresariais e a imagem positiva da organização perante os stakeholders” (idem, p. 11).

Desta forma, pode-se dizer que a adoção de práticas ESG tem se consolidado como uma estratégia corporativa que busca equilibrar desempenho financeiro com impacto social e ambiental positivo. Empresas como a Suzano S.A., por exemplo, demonstram que a incorporação de práticas sustentáveis pode aliar lucratividade à preservação ambiental, ao investirem em manejo florestal sustentável, conservação de biodiversidade e tecnologias que minimizam o uso de materiais fósseis (SALINEZ, 2022). Tais práticas são vistas com bons olhos pelo mercado financeiro, pois garantem maior transparência, mitigam riscos e promovem o *compliance*, fatores que atraem investidores atentos à sustentabilidade a longo prazo (SALINEZ, 2022). Segundo a consultoria McKinsey & Company (2019), as empresas que integram os pilares ESG em suas estratégias de gestão aumentam seu valor de mercado e constroem uma imagem de compromisso com a responsabilidade socioambiental.

O pilar de governança tem papel fundamental ao assegurar a conformidade das práticas organizacionais com padrões éticos e legais, essencial para reduzir riscos e criar valor sustentável. De acordo com Salinez (2022), a governança eficiente permite que as empresas atuem com integridade, estabelecendo políticas de *compliance* que previnem problemas trabalhistas e legais. Essas práticas de governança são monitoradas e divulgadas por meio de relatórios integrados, que visam comunicar a geração de valor socioambiental aos *stakeholders*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, descreve-se a abordagem metodológica adotada para a condução deste estudo que teve como objetivo analisar as práticas ESG implementadas pelas empresas Eldorado, Klabin e Suzano que operam no Brasil.

A pesquisa foi realizada por meio de método documental de natureza qualitativa (GIL, 2008), pois a pesquisa se baseia na análise de documentos constituídos pelos relatórios integrados de três empresas de papel e celulose - Eldorado, Klabin e Suzano - que operam no Brasil, opção realizada pela disponibilidade e relevância dos documentos para a análise proposta tendo em vista a disponibilidade de relatórios integrados na internet. Utilizou-se os relatórios de 2024, ou seja, que apresentam dados consolidados de 2023.

A análise foi realizada com auxílio de inteligência artificial (chatGPT) para identificação das principais dimensões bem como identificação das práticas. É importante destacar que antes de utilizar esses comandos utilizou-se o seguinte *prompt*: “você agora é um pesquisador da área

de administração que está desenvolvendo uma pesquisa que tem como objetivo [...] e, portanto, espera-se que você utilize linguagem científica neste trabalho. Para criação das categorias, utilizou-se o *prompt*: “Por favor, analise os documentos em anexo e identifique as principais dimensões categorias de análise para uma pesquisa que tem como objetivo [...]. A partir da sugestão, as categorias foram analisadas e validadas. Depois, utilizou-se o seguinte *prompt*: Considerando essas categorias, analise os três relatórios em anexo e forneça elementos indicativos das práticas de cada uma das empresas para todas as categorias. Apresente os resultados em formato de quadro”. Após a geração da versão pelo sistema, realizou-se a localização e leitura dos dados nos relatórios para confirmação das informações e consequente validação ou complementação ou correção do dado. Os resultados são apresentados em quadros comparativos.

O resultado é uma contribuição para o avanço do conhecimento no setor de papel e celulose, fornecendo insights sobre o desenvolvimento sustentável e as práticas de governança no Brasil.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira dimensão analisada foi a de Governança, incluindo a participação das empresas em índices e *rankings* observadas no Quadro 01. Todas as três empresas se destacam em índices e *rankings* ambientais e de sustentabilidade, com a Klabin exibindo uma longa permanência nos índices globais como o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e *Carbon Disclosure Project* (CDP), enquanto Suzano e Eldorado investem em iniciativas voltadas para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e práticas de ESG com reconhecimento nacional e internacional. A Eldorado, por não ser uma empresa de capital aberto, não está presente nos índices de sustentabilidade das bolsas de valores.

Em relação às práticas de ética e *compliance* apresentadas, observa-se que todas as empresas possuem código de ética, canal de denúncias e treinamentos. Klabin e Eldorado destacam-se por selos e pactos que reforçam seu compromisso ético e de direitos humanos. Observa-se também que todas as empresas realizam auditorias para assegurar conformidade e sustentabilidade, com foco em padrões de certificação ambiental e social. Suzano e Klabin têm certificações amplas, enquanto Eldorado também é reconhecida pelo Selo Mais Integridade.

**Quadro 1: Práticas de Governança**

<b>Categorias</b>	<b>Suzano</b>	<b>Eldorado</b>	<b>Klabin</b>
Indicadores de Governança Corporativa e Conformidade	Faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e do <i>Dow Jones Sustainability Index</i> (DJSI), com destaque para o CDP <i>Climate Change</i> e a lista EcoVadis Platinum	Integra o Pacto Global da ONU, priorizando os ODS, com certificações como FSC® e Cerflor, e o selo Mais Integridade do MAPA, sendo também parte da Coalizão CFO da ONU para ODS.	Está há 11 anos consecutivos no ISE da B3, 4 anos no DJSI, e 3 anos na Triple A List do CDP. Reconhecida pela EcoVadis com a categoria Platinum e signatária de diversos pactos globais, como o Pacto Global da ONU.
Práticas de Ética e <i>Compliance</i>	Código de Ética e Conduta, Política Anticorrupção, Política de Medidas Disciplinares e Política de Conformidade Concorrencial, Política de Conflito de Interesses, Ouvidoria, treinamentos em ética e anticorrupção.	Código de Ética, Selo Mais Integridade (MAPA), canal de denúncias, treinamentos em ética.	Código de Ética, canal de denúncias, Treinamento do Código de Conduta. “Jogo da Integridade premiada, em 2023, na 49ª edição do Prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), na categoria “Ética, Integridade e <i>Compliance</i> ” da regional São Paulo.
Auditoria	Auditorias internas e externas para conformidade e práticas de sustentabilidade.	Auditorias de conformidade alinhadas ao FSC® e Cerflor, foco em integridade e sustentabilidade.	Auditorias periódicas de conformidade e auditorias externas para práticas ASG.
Certificações	Certificações FSC®, PEFC, ISO 14001 (ambiental), ISO 45001 (segurança)	Certificações FSC®, Cerflor, Selo Mais Integridade (MAPA)	Certificações FSC®, ISO 14001, DJSI, EcoVadis Platinum, CDP Triple A
Transparência e Relatórios	Divulga relatórios anuais de sustentabilidade conforme GRI, SASB e TCFD; inclui indicadores de impacto social e ambiental e canal de transparência para stakeholders.	Publica relatórios de sustentabilidade alinhados aos padrões GRI e SASB, com foco nos ODS da ONU; adota canal de comunicação para feedback dos stakeholders.	Relatórios de sustentabilidade conforme GRI e normas ASG, com Painel ASG; destaca-se por adesão ao CDP e ao Pacto Global, com metas de redução de emissões.

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Nota: Segue descrição dos termos

- **ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial):** Índice da B3 (Bolsa de Valores do Brasil) que avalia o desempenho das empresas em práticas de sustentabilidade corporativa, considerando aspectos ambientais, sociais e de governança.
- **DJSI (Dow Jones Sustainability Index):** Índice global que mede o desempenho das empresas líderes em sustentabilidade com base em critérios ambientais, sociais e de governança.
- **CDP (Carbon Disclosure Project):** Plataforma global de divulgação de dados ambientais que avalia e reconhece empresas em áreas como mudanças climáticas, segurança hídrica e manejo florestal. A **Triple A List** do CDP destaca empresas com desempenho excepcional em sustentabilidade.
- **EcoVadis Platinum:** Certificação concedida por uma plataforma global de avaliação de sustentabilidade, que reconhece empresas com alto desempenho em gestão ambiental, práticas sociais e ética empresarial.



- **ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável):** Conjunto de 17 metas globais estabelecidas pela ONU, que visam erradicar a pobreza, proteger o planeta e assegurar prosperidade para todos até 2030.
- **FSC® (Forest Stewardship Council):** Certificação internacional para práticas de manejo florestal sustentável que asseguram a origem responsável de produtos florestais.
- **Cerflor (Programa Brasileiro de Certificação Florestal):** Certificação nacional que atesta práticas sustentáveis no manejo de florestas, alinhada a padrões internacionais.
- **MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento):** Órgão federal do Brasil responsável pela política agrícola e certificações relacionadas à integridade e sustentabilidade no setor agroindustrial. O **Selo Mais Integridade** reconhece empresas com boas práticas de responsabilidade socioambiental.
- **Pacto Global da ONU:** Iniciativa da Organização das Nações Unidas que mobiliza empresas em torno de princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.
- **Coalizão CFO da ONU para ODS:** Iniciativa da ONU que reúne diretores financeiros (*Chief Financial Officers - CFOs*) comprometidos em alinhar as práticas financeiras corporativas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- **FSC®:** Forest Stewardship Council – Certificação de manejo florestal sustentável.
- **PEFC:** Programme for the Endorsement of Forest Certification – Certificação de sustentabilidade para florestas.
- **ISO 14001:** Certificação de sistema de gestão ambiental.
- **ISO 45001:** Certificação de sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional.
- **CDP:** Carbon Disclosure Project – Plataforma de divulgação de dados ambientais, incluindo o CDP Triple A, que reconhece empresas com alto desempenho em mudanças climáticas, gestão hídrica e florestal.
- **GRI:** Global Reporting Initiative – Padrão global para relatórios de sustentabilidade.
- **SASB:** Sustainability Accounting Standards Board – Normas para relatórios de sustentabilidade com foco em investidores.
- **TCFD:** Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Recomendação para divulgação de riscos e oportunidades climáticas.
- **ODS:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda da ONU para sustentabilidade global.
- **ASG (ESG):** Ambiental, Social e Governança – Critérios para avaliação de sustentabilidade.

Pelos resultados, fica evidente o compromisso das empresas com a governança corporativa e a conformidade, aspectos essenciais para assegurar práticas éticas e transparentes no setor de papel e celulose. A presença de empresas como Eldorado, Klabin e Suzano em índices de sustentabilidade, como o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) e o CDP (*Carbon Disclosure Project*), evidencia a importância da responsabilidade ambiental e social como um diferencial competitivo no mercado. A adesão a padrões internacionais, como as certificações FSC® (*Forest Stewardship Council*) e PEFC (Programa para o Endosso da Certificação Florestal), além do alinhamento com os princípios da GRI (*Global Reporting Initiative*), reflete a implementação de boas práticas de governança, conforme discutido por autores como Salinez (2022). Essas iniciativas contribuem para fortalecer a confiança dos stakeholders, ao demonstrar como as empresas buscam mitigar riscos por meio de políticas

anticorrupção e relatórios de sustentabilidade.

No quadro 2 ressalta-se a adoção de práticas ambientais sólidas, como a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), a preservação de áreas naturais e o foco em eficiência energética, reforçando a ênfase na sustentabilidade ambiental destacada no referencial teórico. Pode-se identificar as iniciativas da Klabin para atingir uma matriz energética 92% renovável e as metas de neutralidade de carbono estabelecidas pela Suzano tendo desse modo exemplos de estratégias que vão além do cumprimento das regulamentações e contribuem para objetivos globais.

#### Quadro 2: Práticas de Gestão Ambiental

<b>Categorias</b>	<b>Eldorado</b>	<b>Klabin</b>	<b>Suzano</b>
Redução de Emissões de GEE	Remoção de aproximadamente 42 milhões de tCO <sub>2</sub> (2012-2023)	Meta de reduzir 42% das emissões até 2030 e 90% até 2050	Plantação de eucaliptos com baixa emissão e meta de neutralidade de carbono
Conservação de Áreas Naturais	121 mil hectares destinados à preservação ambiental	100% das áreas com certificação FSC® e práticas de conservação	1,1 milhão de hectares destinados à conservação
Eficiência Energética	Foco em operação eficiente e tecnologia para menor consumo	92% da matriz energética renovável, meta já atingida	Uso de biomassa e desenvolvimento de bio-óleo como substituto de combustíveis fósseis
Gestão de Resíduos	Redução na geração de resíduos e reciclagem	99,3% dos resíduos reciclados ou coprocessados	Alta taxa de reaproveitamento de resíduos em áreas industriais

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Essas ações estão alinhadas ao pilar ambiental do ESG, evidenciando o compromisso do setor em minimizar seus impactos ambientais por meio de tecnologias que reduzem o consumo de recursos e promovem a gestão de resíduos com foco na circularidade.

Além das práticas destacadas, realizou-se uma análise dos investimentos em inovação e novas tecnologias que contribuem para a sustentabilidade. Os resultados são apresentados no Quadro 03.

#### Quadro 03 - Inovação e Novas Tecnologias para melhorar a Sustentabilidade

<b>Categorias</b>	<b>Eldorado</b>	<b>Klabin</b>	<b>Suzano</b>
Investimentos em Sustentabilidade	Terminal portuário em Santos para logística mais eficiente	Expansão no Projeto Puma II com maior sustentabilidade	Projeto Cerrado: a maior fábrica moderna e sustentável de celulose

Inovação em Bioeconomia	Não especificado	P&D em “pine chemicals” e fibras biodegradáveis	Desenvolvimento da Eucafluff® e SPINNOVA® como fibras alternativas
Projetos para Economia Circular	Projetos de valorização de resíduos e uso de biomassa	Plano para zerar envio de resíduos industriais para aterros	Produção de bio-óleo para substituir derivados de petróleo
Uso de Tecnologia para Sustentabilidade	Investimentos em tecnologia para redução de incêndios	Novas tecnologias de impressão e reciclagem em embalagens	Celulose microfibrilada (MFC) para tecidos sustentáveis

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

O quadro 3 evidencia o compromisso das empresas com a inovação e a sustentabilidade, materializado em investimentos em bioeconomia e economia circular. Klabin e Suzano, por exemplo, desenvolvem tecnologias como a Eucafluff® (é um produto inovador que foi projetado para produtos absorventes descartáveis higiênicos e outros itens de higiene pessoal) e fibras biodegradáveis, demonstrando alinhamento com a tendência de substituição de materiais fósseis. Essa ênfase na inovação também está de acordo com o referencial teórico, que destaca a bioeconomia como um diferencial competitivo para empresas sustentáveis (MCKINSEY & COMPANY, 2019). Esses investimentos não representam apenas um compromisso com a sustentabilidade, mas refletem uma visão estratégica voltada à redução da dependência de insumos não renováveis e à contribuição para a economia circular.

No quadro 4 destaca-se a responsabilidade social das empresas, evidenciada por meio de investimentos em iniciativas comunitárias e práticas de diversidade e inclusão.

#### Quadro 04 - Aspectos Sociais e Relacionamento com Comunidades

Categorias	Eldorado Brasil	Klabin	Suzano
Impacto Social e Investimento Comunitário	Valorização de colaboradores e foco no desenvolvimento local	Apoio ao desenvolvimento regional e parceria com comunidades	Mais de 51.883 pessoas retiradas da pobreza desde 2020
Diversidade e Inclusão	Não especificado	Aspiração de Diversidade e Inclusão aprovada pela Diretoria	Programas de diversidade, inclusão e valorização de diversidade cultural
Saúde e Segurança Ocupacional	Programas para bem-estar e segurança dos colaboradores	Compromisso com ambientes de trabalho colaborativos e seguros	Monitoramento contínuo de saúde e segurança nas operações
Qualificação e Treinamento	Eventos de treinamento com mais de 800 líderes	Programas de desenvolvimento para colaboradores	Iniciativas de treinamento e qualificação para colaboradores e terceiros

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Observa-se que a Suzano, por exemplo, relata ter contribuído para a retirada de mais de 51 mil pessoas da situação de pobreza, reforçando o papel positivo das empresas no desenvolvimento socioeconômico regional. Além disso, programas voltados para a saúde e segurança, bem como a qualificação dos colaboradores, demonstram o compromisso com o bem-estar dos funcionários. Essas ações refletem os princípios discutidos no referencial teórico, que apontam a inclusão e o desenvolvimento social como aspectos essenciais para uma governança sustentável e integrada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo evidenciam como as empresas do setor de papel e celulose — Eldorado, Klabin e Suzano — têm integrado os pilares ESG em suas operações, com avanços significativos em práticas ambientais, sociais e de governança. Entre os principais achados ambientais, destacam-se a conservação de grandes áreas naturais, o uso de biomassa para geração de energia e a gestão eficiente de resíduos e emissões de gases de efeito estufa. No âmbito social, as empresas demonstram esforços relevantes em inclusão, desenvolvimento comunitário e segurança ocupacional, alinhando-se às expectativas de stakeholders e contribuindo para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em termos de governança, o compromisso com a transparência, a adoção de padrões internacionais de reporte (como GRI e CDP) e a consolidação de políticas de *compliance* reforçam a credibilidade e a competitividade das organizações.

Este estudo contribui para a prática empresarial ao identificar estratégias concretas que podem ser replicadas por outras organizações no setor, bem como para a ciência ao ampliar o entendimento sobre a aplicação integrada dos pilares ESG.

Uma das principais limitações desta pesquisa reside no fato de que as análises foram realizadas exclusivamente com base nos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pelas empresas. Embora essas fontes sejam fundamentais para compreender as práticas corporativas e estejam alinhadas aos padrões internacionais de transparência, elas representam apenas a perspectiva institucional e podem não captar integralmente a eficácia ou a percepção externa dessas iniciativas. Essa abordagem pode limitar a identificação de lacunas nas práticas ESG ou a avaliação de impactos reais sobre os *stakeholders* e o meio ambiente, uma vez que



informações críticas, como as percepções de comunidades locais, investidores ou colaboradores, não estão diretamente contempladas nos relatórios.

Com base na limitação identificada, futuros estudos poderiam adotar uma abordagem combinando a análise documental de relatórios com dados primários coletados diretamente de *stakeholders* relevantes, como comunidades locais, colaboradores, investidores e órgãos reguladores. Pesquisas qualitativas poderiam explorar percepções sobre a transparência e a efetividade das práticas ESG relatadas pelas empresas, enquanto metodologias quantitativas poderiam avaliar os impactos reais dessas práticas em indicadores ambientais, sociais e econômicos. Além disso, estudos comparativos entre o discurso apresentado nos relatórios e os resultados obtidos no campo poderiam contribuir para identificar possíveis discrepâncias e lacunas nas práticas corporativas. A integração dessas abordagens permitiria uma avaliação mais ampla e crítica da sustentabilidade no setor de papel e celulose, gerando insights valiosos para aprimorar a governança, a responsabilidade social e o desempenho ambiental das organizações.

## REFERÊNCIAS

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development**. Oxford University Press, 1987.

BUENO, C.. Tecnologia para um mundo sustentável: Brasil possui recursos naturais e humanos para desenvolver soluções que ajudem a proteger o meio ambiente. **Ciência & Cultura**, v° 74, n°4, dezembro, 2022.

DA SILVA, R. F. da S.; VEIGA AVILA, L. Desafios da gestão corporativa em aspectos de *Environmental Social And Governance* em empresas da América Latina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3430-e3430, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3430.

EPE; IEA; IBÁ. A indústria de Papel e Celulose no Brasil e no Mundo. Atlas de Eficiência Energética – Relatório de Indicadores. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2008.

IFRAIM FILHO, Rubens; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2022. 189 p.

INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES - IBA. **Exportação de celulose brasileira para a China cresce mais e bate recorde em 2023**. 13/03/24. Disponível em:

<https://iba.org/exportacao-de-celulose-brasileira-para-a-china-cresce-mais-e-bate-recorde-em-2023>, acesso em 25/07/24.



McKINSEY & COMPANY. **Five Ways that ESG Creates Value**. McKinsey Quarterly, 2019.

PADOVANI, M. D. P.; FERREIRA, D. H. L. Avaliação de indicadores de sustentabilidade em indústrias brasileiras de papel e celulose a partir da Análise Envoltória de Dados. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 12, n. 1, p. 01-14, set. 2023.

PEGLOW, I.; ROVER, S.. Evidenciação dos impactos ambientais como instrumento de transparência e responsabilidade empresarial do setor de papel e celulose. **Revista da UNIFEBE**, Vº1, Nº1, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/435>, acesso em 01/11/24.

PORTAL G1. **Mato Grosso do Sul deve se tornar líder nacional na produção de celulose**. 11/10/24. Disponível em: <https://g1.globo.com/ms/mato-grosso-do-sul/noticia/2024/10/11/celulose-em-mato-grosso-do-sul-protagonista-na-producao-e-aliada-contra-as-mudancas-climaticas.ghtml>, acesso em 04/11/24.

RESCH, S. **Responsabilidade Social: Uma Perspectiva De Análise A Partir Da Experiência Com A Ferramenta NEPSO**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Metodista de São Paulo. 2010.

SALINEZ, L. V. **As estratégias de gestão ESG da Suzano S.A.** Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2022.

TEIXEIRA, A. V.; PILAU SOBRINHO, L. L.; REATO, T. T.. Sustentabilidade e ESG: o consumo sustentável no cenário neoliberal. **Veredas do Direito**, v. 21, p. e212633, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vd/a/LNcHQT8TkQD85K339kBNFhq/#>, acesso em 15/11/24.