

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

YAN ANDREI NEVES DA SILVA

**O PAPEL DAS PRÁTICAS ESG NA CRIAÇÃO DE VALOR COMPETITIVO NAS  
EMPRESAS: um estudo de caso da Klabin**

Recife  
2024

YAN ANDREI NEVES DA SILVA

**O PAPEL DAS PRÁTICAS ESG NA CRIAÇÃO DE VALOR COMPETITIVO NAS  
EMPRESAS: um estudo de caso da Klabin**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Ma. Andrea Karla Travassos de Lima.

Recife

2024

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586p Silva, Yan Andrei Neves da.  
O papel das práticas ESG na criação de valor competitivo nas empresas: um estudo de caso da Klabin / Yan Andrei Neves da Silva. - Recife, 2024.  
51 f. : il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2023.  
Inclui bibliografia.

1. Práticas ESG. 2. Sustentabilidade corporativa. 3. Competitividade empresarial. I. Lima, Andréa Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2024.2-004)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

YAN ANDREI NEVES DA SILVA

**O PAPEL DAS PRÁTICAS ESG NA CRIAÇÃO DE COMPETITIVIDADE NAS  
EMPRESAS: Um estudo de caso da Klabin**

Defesa Pública em Recife, 30 de janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Pricylla Santos Cavalcante do Nascimento

---

Professor Convidado: Viviane Noemia de Barros

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus por me conceder forças para superar os desafios e por me conduzir em cada etapa desta jornada. Agradeço também à minha esposa, Rayanni Calheira, e à minha filha, Zoe Andréa, por me fornecerem o esforço necessário para alcançar meus objetivos e metas. Com muito amor e dedicação, elas têm sido uma fonte constante de motivação, tornando este trabalho possível.

Agradeço, a toda minha família, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo apoio essencial ao longo de minha trajetória.

Sou profundamente grato aos meus professores, que, com empenho e sabedoria, orientaram minha caminhada acadêmica. Cada ensinamento e orientação foram fundamentais para que eu pudesse seguir com confiança e determinação. Destaco, especialmente, as Professoras Ana Lúcia e Andréa Karla, que têm me acompanhado desde o início do curso.

Por fim, agradeço de coração à minha orientadora, cuja orientação foi essencial para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar como a adoção de práticas ESG (*Environmental, Social, Governance*) contribui para a criação de valor competitivo na Klabin. A pesquisa foi orientada pela questão central sobre como as práticas ambientais, sociais e de governança podem gerar vantagens estratégicas para as empresas. O problema de pesquisa focou nos benefícios e desafios da implementação dessas práticas, explorando sua integração nas operações e como elas impactam a competitividade. A metodologia adotada envolveu a análise de documentos internos e informações disponíveis no site oficial da Klabin, com ênfase em relatórios e publicações sobre as práticas ESG. A discussão abordou o impacto das iniciativas sustentáveis da empresa, destacando os avanços na gestão ambiental, os projetos sociais e a governança corporativa. Os resultados indicaram que a Klabin, ao adotar as práticas ESG, consolidou sua posição de liderança no setor de embalagens sustentáveis, gerando valor para seus *stakeholders* e alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. A pesquisa contribui para entender como as práticas de sustentabilidade podem ser um diferencial competitivo no mercado atual.

**Palavras-chave:** práticas ESG; sustentabilidade corporativa; competitividade empresarial.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze how the adoption of ESG (*Environmental, Social, Governance*) practices contributes to creating competitive value at Klabin. The research was guided by the central question of how environmental, social, and governance practices can generate strategic advantages for companies. The research problem focused on the benefits and challenges of implementing these practices, exploring their integration into operations and how they impact competitiveness. The methodology involved analyzing internal documents and information available on Klabin's official website, with an emphasis on reports and publications regarding ESG practices. The discussion addressed the impact of the company's sustainable initiatives, highlighting advancements in environmental management, social projects, and corporate governance. The results indicated that by adopting ESG practices, Klabin solidified its leadership position in the sustainable packaging sector, creating value for its stakeholders and aligning with the Sustainable Development Goals. The research contributes to understanding how sustainability practices can be a competitive differentiator in today's market.

**Keywords:** ESG practices; corporate sustainability; business competitiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os 17 Objetivos para o desenvolvimento Sustentável no Brasil .....	20
Figura 2 - Dimensões do Triple Bottom Line .....	22
Figura 3 - Rol de <i>Stakeholders</i> Ampliado .....	29
Figura 4 - Destaque do Relatório de sustentabilidade no ano de 2023.....	36
Figura 5 - Desempenhos dos KODs .....	37
Figura 6 - Balanço Positivo de Carbono Da Klabin .....	41
Figura 7 - Resultado da Gestão de Resíduos da Klabin .....	42
Figura 8 - Etapas do gerenciamento de riscos .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Evolução da Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade Corporativa... 20

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Intensidade de Emissões de Gases de Efeito Estufa .....	40
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- 3P – *Planet, People e Profit* (Planeta, Pessoas e Lucro)
- ASG – Ambiental, Social e Governança
- CEOs – *Chief Executive Officers* (Diretores Executivos)
- CNPJs – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- CO2 – Dióxido de Carbono
- CPFs – Cadastro de Pessoas Físicas
- DDT – Dicloro-Difenil-Tricloroetano
- DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade
- ESG – Environmental, Social, Governance
- GEE – Gases de Efeito Estufa
- IBV – *Institute for Business Value*
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- KODS – Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONG – Organizações Não Governamentais
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PCN – Plano de Continuidade de Negócios
- Pnuma/Unep – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
- RPPNs – Reservas Particulares do Patrimônio Natural
- RSC – Responsabilidade Social Corporativa
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- SDG – *Sustainable Development Goals* (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)
- TBL – *Triple Bottom Line*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>11</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	11
1.2.2	Objetivo específicos .....	12
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	
<b>2.1</b>	<b>Definição e evolução das práticas de responsabilidade socioambiental corporativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1</b>	Responsabilidade socioambiental corporativa.....	13
<b>2.1.2</b>	A importância da responsabilidade socioambiental para as empresas.....	14
<b>2.1.3</b>	Evolução das Práticas de Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade Corporativa .....	16
<b>2.2</b>	<b>Sustentabilidade Corporativa como um Diferencial Competitivo</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Definição e práticas Environmental, Social, and Governance</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.1</b>	O Pilar Ambiental (E) do <i>Environmental, Social, and Governance</i> .....	24
<b>2.3.2</b>	O Pilar Social (S) do <i>Environmental, Social, and Governance</i> .....	25
<b>2.3.3</b>	O Pilar de Governança (G) do <i>Environmental, Social, and Governance</i> .....	27
<b>2.4</b>	<b>Capitalismo dos Stakeholders para Gerar Valor</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5</b>	<b>Benefícios e Desafios na Adoção das Práticas Environmental, Social, and Governance</b> .....	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1</b>	Sobre a Klabin .....	35
<b>4.2</b>	As práticas ESG implementadas pela Klabin.....	38
<b>4.3</b>	Resultados alcançados com as práticas ESG implementadas pela Klabin .....	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*Environmental, Social, Governance* (ESG) ou Ambiental, Social e Governança (ASG), como é conhecida no Brasil, tornou-se um conceito amplamente adotado pelo mundo corporativo moderno. Esses três pilares — preocupações ambientais e climáticas, impacto social e governança corporativa — estão no centro das discussões sobre o futuro das empresas e do capitalismo global (Ribeiro, 2024).

A sigla ESG foi mencionada pela primeira vez no Pacto Global da ONU em 2004, no relatório *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* (Quem se importa, vence: conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança). Esse marco impulsionou debates sobre um modelo de negócios que vai além da busca por lucro, integrando impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente como parte essencial das estratégias corporativas (Atchabahian, 2022).

No entanto, os princípios que fundamentam o ESG já eram discutidos desde 1972, na 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, em Estocolmo. Esse evento foi crucial para o reconhecimento global da necessidade de conciliar desenvolvimento econômico e preservação ambiental (Soler; Palermo, 2023). Desde então, as discussões sobre responsabilidade ambiental, justiça social e governança evoluíram, tornando-se elementos estratégicos para a sustentabilidade e competitividade das empresas.

A adoção de práticas ESG reflete o compromisso das organizações em minimizar impactos ambientais, promover equidade social e garantir governança responsável. Atualmente, a saúde financeira por si só não é mais suficiente para atrair investidores, que consideram cada vez mais essas práticas como diferenciais competitivos. Empresas que demonstram avanços nessas áreas conquistam maior destaque no mercado (Soler; Palermo, 2023).

As pressões externas também têm incentivado a adoção do ESG, levando as organizações a aprimorar processos e buscar modelos de gestão mais eficientes. Entre os principais agentes que impulsionam essa mudança estão o Estado, a sociedade, o mercado consumidor e os intermediários da cadeia de suprimentos (Alves, 2016).

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão: como a adoção de práticas ESG contribui para a criação de valor competitivo? Para isso, foi analisado o caso da Klabin, maior exportadora brasileira de papéis para embalagens e referência em soluções sustentáveis, com 125 anos de atuação no mercado.

## 1.1 Justificativa

O estudo aborda dois possíveis desafios no contexto contemporâneo: a questão da sustentabilidade e a necessidade de as organizações desenvolverem vantagem competitiva.

Uma pesquisa realizada pela *IBM Institute for Business Value* (Instituto de Valor Empresarial) revelou que a sustentabilidade voltada às práticas ESG, tornou-se prioridade para a maioria dos principais executivos do país. O estudo anual obteve respostas de mais de 3 mil CEOs no mundo todo e apontou que 48% dos entrevistados no Brasil classificam a sustentabilidade como uma prioridade máxima para suas empresas, um aumento de 65% desde 2021. Além disso, a pesquisa informa que 50% dos CEOs (*Chief Executive Officers* - Diretores Executivos) entrevistados da América Latina consideram que a sustentabilidade está entre seus maiores desafios a serem enfrentados nos próximos dois a três anos (Alves, 2024).

Nesse contexto, torna-se evidente que esses dados ratificam a ideia de que as organizações terão que aprender a equilibrar a busca por lucros, obedecer às leis, ter o compromisso ético e, de certa forma, envolver-se em ações de filantropia voltadas às comunidades em que estão inseridas. Caso contrário, poderão enfrentar desafios significativos, como a perda de credibilidade no mercado, maior exposição a riscos regulatórios e jurídicos, dificuldades na atração de investimentos e impactos negativos na relação com consumidores e *stakeholders*, comprometendo sua sustentabilidade a longo prazo (Alves, 2016).

Nesse sentido, as novas tecnologias de informação, juntamente com as oportunidades comerciais e empresariais abertas proporcionadas pela globalização, fazem com que as organizações abracem os padrões ESG (Alves, 2016).

Em função disso, um dos principais benefícios do ESG é a análise e aprimoramento das atividades internas de uma organização, visando gerar valor para clientes e *stakeholders* (Partes Interessadas). Ao adotar essa abordagem, as empresas conseguem identificar e otimizar as interações entre seus processos, promovendo maior eficiência e alinhamento estratégico. O fortalecimento dessas relações contribui não apenas para a criação de valor, mas também para a construção de vantagens competitivas, impulsionando o crescimento e os resultados financeiros (Ribeiro, 2024).

Ao focar nos aspectos organizacionais, destaca-se a geração de valor para as partes interessadas, o que fortalece a organização e aumenta sua capacidade de expansão. Esse alinhamento estratégico contribui significativamente para a criação de oportunidades competitivas sustentáveis, ampliando o potencial da empresa no mercado (Alves, 2024). Dessa

forma, este estudo pode oferecer *insights* valiosos para gestores e profissionais da área sobre a importância da integração entre a sociedade e o meio ambiente, abordando todos os aspectos tratados pela ESG.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como a adoção de práticas ESG contribui para a criação de valor competitivo na Klabin.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as práticas ambientais implementadas pela Klabin;
- b) Examinar as práticas sociais implementadas pela Klabin;
- c) Investigar as práticas de governança implementadas pela Klabin;
- d) Analisar a criação de valor e impacto positivo das práticas ESG da Klabin;

## **1.3 Estrutura do trabalho**

Este Trabalho está organizado em cinco capítulos, elaborados para responder à questão central da pesquisa e alcançar o objetivo geral proposto.

O Capítulo um, denominado Introdução, apresenta o contexto das práticas ESG, destacando a justificativa para a escolha do tema, os objetivos geral e específicos, e a relevância do estudo. Além disso, este capítulo contextualiza os desafios e benefícios relacionados à sustentabilidade corporativa e sua influência na competitividade empresarial.

No Capítulo dois, o Referencial Teórico, são explorados os conceitos fundamentais que embasam o estudo, como responsabilidade socioambiental, sustentabilidade corporativa e os pilares ESG (ambiental, social e governança). Também são abordadas a evolução histórica dessas práticas e a sua conexão com a criação de valor sustentável nas organizações.

O Capítulo três, intitulado Metodologia, descreve a abordagem científica adotada, incluindo os métodos de coleta e análise de dados, bem como a justificativa para a escolha da Klabin como objeto de estudo. Esse capítulo apresenta os procedimentos utilizados para investigar como a adoção das práticas ESG pode contribuir para a competitividade empresarial.

No Capítulo quatro, denominado Resultados e Análise dos Dados, são apresentados os achados da pesquisa, com base na análise das práticas ESG implementadas pela Klabin. O

capítulo inclui a interpretação dos dados qualitativos e quantitativos, destacando como as ações sustentáveis da empresa geram valor competitivo e consolidam sua liderança no setor.

Por fim, o Capítulo cinco, denominado Considerações Finais, retoma os objetivos do trabalho e reflete sobre os principais resultados obtidos. Este capítulo discute as contribuições teóricas e práticas do estudo e sugere caminhos para futuras pesquisas, com foco no fortalecimento das práticas ESG e na promoção da sustentabilidade como diferencial competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tratará da definição e evolução das práticas de responsabilidade socioambiental corporativa, abordando sua importância para as empresas e a trajetória histórica que conecta responsabilidade socioambiental e sustentabilidade corporativa. Em seguida, será explorada a sustentabilidade corporativa como um diferencial competitivo no cenário empresarial.

Além disso, será apresentada a definição das práticas ESG *Environmental, Social, Governance*, com uma análise de seus três pilares: o ambiental (E), que foca na preservação ambiental e o uso sustentável dos recursos; o social (S), que prioriza questões como inclusão, diversidade e bem-estar social; e a governança (G), que enfatiza a ética e a transparência na gestão organizacional. Por fim, serão discutidos os benefícios, os desafios e o papel do capitalismo dos *stakeholders* na criação de valor sustentável.

### 2.1 Definição e evolução das práticas de responsabilidade socioambiental corporativa

Nesta seção, será abordada a definição e a evolução das práticas de responsabilidade socioambiental corporativa, destacando como essas iniciativas foram desenvolvidas ao longo do tempo e sua importância no contexto empresarial atual.

#### 2.1.1 Responsabilidade socioambiental corporativa

A ideia de responsabilidade social, conforme entendida nos dias atuais, origina-se da evolução dos direitos de cidadania e dos processos sociais que lhes deram suporte, sendo traçada desde o final do século XIX e início do século XX. Andrew Carnegie, em sua obra *Evangelho da Riqueza*, fundamenta o conceito de responsabilidade social na visão de que as organizações, por serem instituições inseridas no contexto social, devem pautar-se pelos princípios de caridade e zelo em suas ações. O princípio da caridade, em que as pessoas bem-sucedidas deveriam ajudar os grupos excluídos, e o princípio de zelo, onde as empresas seriam responsáveis por cuidar e multiplicar a riqueza. Ao longo dos anos, a responsabilidade social foi se moldando, mas com o mesmo intuito de promover o bem-estar coletivo (Tachizawa, 2019).

Tradicionalmente, o conceito da responsabilidade social empresarial é formado em quatro aspectos principais, são eles: o econômico, com o objetivo de sustentabilidade financeira

e viabilidade dos negócios; o legal, que trata a respeito da conformidade com as leis, normas sociais e políticas; a ética, orientada para ações justas, corretas e equitativas; e, por fim, o filantrópico, que envolve contribuições voluntárias para causas sociais, culturais, educativas e recreativas (Carroll, 1999 *apud* Jr. Phillips; Sampaio; Fernandes, 2016 ).

Na década de 1990, o conceito de desenvolvimento sustentável se firmou ao se reconhecer que os sistemas naturais do planeta têm limites para absorver os impactos gerados pela produção e pelo consumo. A impossibilidade de continuar com políticas econômicas que causam danos ambientais irreversíveis levou à compreensão de que era urgente um modelo de produção capaz de conciliar o crescimento econômico com a preservação ambiental (Tachizawa, 2019).

Esse contexto gerou a necessidade de buscar soluções para crises organizacionais e impulsionou uma mudança na postura dos consumidores, que passaram a exigir das empresas práticas éticas, boa imagem institucional e compromisso com a responsabilidade ecológica. No início do século XXI, a globalização da economia, a intensificação dos problemas ambientais e a atuação de grupos organizados, como consumidores e movimentos ambientais, junto a iniciativas como os selos verdes, marcaram um novo padrão de respostas organizacionais e normativas que influenciam os setores econômicos (Tachizawa, 2019).

No começo dos anos 2000, esse conceito passou por uma reformulação significativa, visando evoluir o papel e as responsabilidades corporativas das empresas no contexto do desenvolvimento sustentável. Com o apoio de novos conceitos a partir de debates acadêmicos e empresariais, com a visão de promover abordagens éticas, humanas e transparentes para os negócios. Assim, surgiu a definição de sustentabilidade corporativa, que baseia sua estrutura em três dimensões fundamentais: responsabilidade ambiental, social e econômica (Van Marrewijk, 2003 *apud* Jr. Phillips; Sampaio; Fernandes, 2016).

Na sequência, será explorada a importância da responsabilidade socioambiental para as empresas, evidenciando os impactos dessas práticas na consolidação de negócios.

### 2.1.2 A importância da responsabilidade socioambiental para as empresas

A responsabilidade social tem se consolidado como uma prática essencial no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável. Refere-se a qualquer iniciativa que promova a melhoria da qualidade de vida na sociedade, com foco no bem-estar comum. Essa responsabilidade não recai apenas sobre indivíduos, mas também sobre organizações, que desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento social e ambiental. Com a

crescente conscientização sobre os desafios ambientais globais, a responsabilidade social se expande para abarcar o conceito de responsabilidade socioambiental, que integra as dimensões social, econômica e ambiental. Essa evolução reflete a necessidade de ações que garantam tanto o bem-estar humano quanto a preservação dos recursos naturais, fundamentais para a sustentabilidade do planeta (Ashley, 2018).

Em janeiro de 1986, foi elaborada uma resolução que define impacto ambiental como as alterações causadas por mudanças químicas, físicas e biológicas no meio ambiente, resultantes de matéria ou energia gerada pelas atividades humanas. Essas mudanças, sejam diretas ou indiretas, influenciam a dinâmica social e econômica, além de afetar a fauna e a flora, comprometendo a integridade dos recursos naturais. As atividades humanas, portanto, promovem impactos ambientais que podem ser tanto positivos quanto negativos. Esses impactos variam conforme a natureza das ações realizadas e podem resultar em avanços, como a recuperação de áreas degradadas, ou em consequências prejudiciais, como poluição e mudanças climáticas (Miranda, 2017).

Dito isso, o avanço da consciência coletiva em relação ao meio ambiente e às demandas sociais têm moldado o posicionamento de empresas em função da responsabilidade socioambiental, especialmente no que diz respeito ao impacto ambiental. O desempenho econômico da empresa está cada vez mais atrelado à ideia de que a lucratividade pode coexistir harmoniosamente com questões socioambientais, o que antes era um desafio transformou-se em uma oportunidade competitiva, as organizações rotuladas como “empresas verdes” tornaram-se sinônimo de negócios duradouros, lucrativos e com grande potencial de crescimento (Andrade, 2011).

Isso ocorre porque consumidores e investidores passaram a valorizar empresas que adotam práticas sustentáveis, associando-as a menor risco e maior responsabilidade corporativa. Além disso, legislações mais rigorosas e incentivos financeiros têm impulsionado a transição para modelos de negócios sustentáveis, tornando a sustentabilidade um diferencial estratégico. Dessa forma, empresas que incorporam princípios ESG não apenas garantem sua perenidade no mercado, mas também ampliam sua competitividade e atração de capital, consolidando-se como referências em inovação e responsabilidade socioambiental (Ashley, 2018).

Contudo, para compreender melhor como a relação de consumo está atrelada à responsabilidade socioambiental, Miranda (2017), afirma que a ciência ambiental não se desenvolve de forma independente, assim como uma empresa, que é um sistema impulsionado por cultura, estratégias, relações humanas e recursos materiais para alcançar seus objetivos

principais, seguimos a mesma linha de raciocínio, podemos observar que as dimensões do tripé socioambiental (ambiental, social e econômico) estão interligadas.

O autor acima introduz nessa perspectiva de tripé ambiental, que a economia não teria propósito sem a presença de pessoas ou a existência de produtos para serem trocados. Da mesma forma, a sociedade não pode existir sem a economia (dinheiro, produtos, trocas), e muito menos sem os recursos naturais essenciais, como água, ar e alimentos. Curiosamente, a única esfera que existe de forma independente das outras é a ambiental, que não necessita de seres humanos ou de moeda para sua existência.

Essa interdependência tem raízes históricas. Como abordado por Maximiano em seu livro *Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital* (2017), na era pré-industrial, a economia era fortemente dependente dos recursos naturais, e a sociedade coexistem em um equilíbrio mais direto com o meio ambiente. Com a chegada da Revolução Industrial, essa dinâmica mudou, ampliando a dependência da economia em relação aos recursos naturais, ao mesmo tempo em que o impacto ambiental das atividades humanas se intensificou ao longo do tempo

A seguir, serão apresentadas algumas das evoluções que contribuíram para o desenvolvimento e fortalecimento das práticas ESG nas organizações.

### 2.1.3 - Evolução das Práticas de Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade Corporativa

A evolução das práticas socioambientais corporativas teve grandes marcos históricos que ajudaram a contextualizar a evolução do ESG (*Environmental, Social, Governance*). Em 1962, foi publicado o livro *Silent Spring* (Primavera Silenciadora), escrito por Rachel Carson. A obra expôs o risco em relação ao DDT (Dicloro-Difenil-Tricloroetano), tipo de inseticida utilizado na segunda guerra mundial para combater doenças provenientes de insetos, para o ambiente e saúde humana, que por sua vez, causou uma grande repercussão e conseguiu abrir os olhos da população em relação danos causados e problemas ambientais (Alves, 2016).

Em 1972, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano, também conhecida como Conferência de Estocolmo. Uma das primeiras grandes reuniões da Organização das Nações Unidas (ONU) com ênfase no crescimento econômico, sem considerar fatores essenciais como necessidades básicas, respeito ao próximo, ar limpo, água, abrigo e saúde, foi amplamente questionado, pois poderia levar a condições de vida indignas para a humanidade. Dessa forma, foi possível reconhecer fundamentos para a qualidade de vida

humana, ressaltando que atender às necessidades básicas de vida nos países em desenvolvimento é crucial para que a sociedade avance nas questões ambientais. (Earth Council et al.; 2002 *apud* JrSampaio; Fernandes, 2016)

Com bases os autores mencionados no texto anterior, a Conferência de Estocolmo foi vista como grande sucesso que propôs elevar a agenda ambiental no cenário político global, que resultou na criação do Programa Das Nações Unidas Para O Meio Ambiente (Pnuma/Unep), onde desenvolve papel fundamental para a promoção da sustentabilidade e nos esforços para combater os desafios ambientais com o objetivo de garantir os interesses das futuras gerações.

Essa conferência foi essencial para consolidar as bases da política ambiental adotada por vários países, atendendo à crescente demanda social por preservação ambiental. Ela representa um passo inicial para o desenvolvimento do Direito Internacional Ambiental, incentivando a realização de acordos e estratégias voltados para a proteção do meio ambiente. Apesar das dificuldades enfrentadas na implementação das propostas, a conferência teve um impacto considerável ao dar visibilidade ao tema ambiental (Miranda, 2017).

Por volta de 1980 a ONU voltou a debater as questões ambientais, e em 1983 foi criada a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Comissão de *Brundtland*, que resultou em 1987 no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum). O relatório destacou a importância de um desenvolvimento que tenha parâmetros para respeitar os limites do meio ambiente, incentivando abordagens mais equilibradas entre crescimento econômico e conservação dos recursos naturais. O documento desenvolveu a ideia de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Desse modo, passou a ser reconhecido que a verdadeira evolução desses aspectos deve considerar a equidade social, a proteção ambiental e a viabilidade econômica como pilares interligados (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

O relatório buscou oferecer uma definição prática de desenvolvimento sustentável, orientada para promover mudanças no acesso aos recursos e na distribuição dos custos e benefícios. Esse conceito representa um processo de transformação evolutiva, no qual a exploração dos recursos naturais, a priorização dos investimentos, a orientação dos avanços tecnológicos e as mudanças institucionais devem ocorrer de forma integrada. Essa abordagem visa harmonizar as ações presentes e futuras, com o objetivo de atender às necessidades e aspirações humanas de maneira equilibrada e sustentável (Dias, 2015).

Em 1992, houve a Conferência Sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento no Rio de Janeiro, também conhecida como Rio-92 ou Eco-92, onde teve a participação de delegações de 175 países. A reunião aprovou a criação da Agenda 21, projetado como um plano de ação que deve ser utilizado ao longo do século XXI em diferentes níveis, são eles internacional, nacional e local, envolvendo diversos atores sociais, como governos, empresas, organismos internacionais e Organizações não Governamentais, que poderiam colaborar para resolver os problemas socioambientais, um novo paradigma para a economia e a civilização (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

A agenda 21 é uma ferramenta estratégica voltada para o planejamento de ações em quatro dimensões principais: a socioeconômica, que trata do desenvolvimento social e econômico sustentável; a conservação e gestão de recursos naturais, buscando assegurar o equilíbrio ambiental no processo de desenvolvimento; o fortalecimento dos papéis desempenhados pelos principais grupos da sociedade, enfatizando sua relevância na promoção de mudanças sustentáveis; e, por fim, os meios de execução, que englobam os recursos e mecanismos necessários para viabilizar a implementação das medidas propostas (Dias, 2015).

Em 1999, no Fórum Econômico Mundial, realizado anualmente, foi anunciado por Kofi Annan, secretário geral da ONU, o Pacto Global, que foi lançado em 2000 com o objetivo de incentivar as organizações a adotarem políticas e medidas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Segundo o Pacto Global Rede Brasil, o foco é convocar empresas de todo o mundo para alinhar as suas operações, estratégias e diretrizes relacionadas a direitos humanos, trabalhos, meio ambiente e combate a corrupção, buscando estabelecer padrões éticos e responsáveis para as empresas participantes do Pacto (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Em 2002, dez anos após a Eco-92, a ONU realizou a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, África do Sul, também conhecida como Rio+10. O objetivo principal da conferência foi avaliar os resultados da Agenda 21, proposta na Eco-92, e discutir soluções que pudessem ser aplicadas de forma coerente não apenas pelos governos, mas também pelos cidadãos, por meio da implementação de uma "Agenda 21 local". A Rio+10 se concentrou em reforçar a cooperação internacional para enfrentar problemas ambientais globais, como poluição, mudanças climáticas, destruição da camada de ozônio, degradação dos recursos naturais e da biodiversidade, entre outros (Miranda, 2017).

No entanto, o Rio+10 apresentou como resultado o documento intitulado Protocolo de Quioto, estabelecendo o compromisso de responsabilizar e tributar de forma mais rigorosa os países altamente industrializados, que se destacam como os principais consumidores de

recursos naturais e emissores de poluentes, com o objetivo de preservar o planeta para as futuras gerações (Ashley, 2018).

Durante a Cúpula, foi acordado entre os países o compromisso de reduzir pela metade, até 2015, a proporção de pessoas que vivem com menos de um dólar por dia, aquelas que enfrentam a fome e aquelas sem acesso à água potável. Também se comprometeram a fortalecer o papel do desenvolvimento industrial na erradicação da pobreza, de forma alinhada à proteção ambiental. No entanto, apesar dessas conquistas, a conferência foi considerada uma das menos produtivas entre as reuniões ambientais internacionais, uma vez que os debates se concentraram em questões geopolíticas, enquanto os temas ambientais foram deixados em segundo plano (Miranda, 2017).

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio +20, ocorreu entre os dias 20 e 22 de junho de 2012 no Rio de Janeiro. O principal objetivo do evento foi renovar o compromisso político com o desenvolvimento sustentável, definindo os rumos para as próximas décadas. A conferência abordou temas como segurança alimentar, economia verde, acesso à água e o uso de energia, além de questões sociais, como a falta de moradia (Miranda, 2017).

Contando com a participação de chefes de Estado de 190 países, a Rio +20 buscou mudanças no uso dos recursos naturais do planeta. Os dois principais temas discutidos foram: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (Miranda, 2017).

Em 2015, a ONU lançou a Agenda 2030, que delinea um plano global para o desenvolvimento sustentável nos 15 anos seguintes, composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse esforço envolve a participação de países, empresas, organizações e a sociedade civil. A seguir, a Figura 1, mostra os 17 objetivos para Agenda 2030:

Figura 1: Os 17 Objetivos para o desenvolvimento Sustentável no Brasil



Fonte: Pacto Global, 2024.

Conforme a imagem apresentada, os 17 objetivos são: 1) Erradicação da pobreza, 2) Fome zero e agricultura sustentável, 3) Saúde e bem-estar, 4) Educação de qualidade, 5) Igualdade de gênero, 6) Água limpa e saneamento, 7) Energia acessível e limpa, 8) Trabalho decente e crescimento econômico, 9) Indústria, inovação e infraestrutura, 10) Redução das desigualdades, 11) Cidades e comunidades sustentáveis, 12) Consumo e produção responsáveis, 13) Ação contra a mudança global do clima, 14) Vida na água, 15) Vida terrestre, 16) Paz, justiça e instituições eficazes e 17) Parcerias e meios de implementação (Pacto Global, 2024).

Os ODS têm como propósito central assegurar os direitos humanos, erradicar a pobreza, combater as desigualdades, promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas, além de tomar medidas contra as mudanças climáticas e enfrentar outros desafios críticos. O setor privado tem um papel fundamental nesse processo, sendo um grande motor econômico, impulsionador de inovações e influenciador de diversos grupos, como governos, fornecedores, colaboradores e consumidores (Pacto Global, 2024).

O quadro 1, a seguir, ilustra uma linha do tempo que destaca as evoluções mencionadas das práticas de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade corporativa ao longo dos anos.

Quadro 1: Evolução da Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade Corporativa

<p><b>1962</b></p> <p>Publicado o livro <i>Silent Spring</i> (Primavera Silenciadora)</p>	<p><b>1972</b></p> <p>Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente humano, também conhecida como Conferência de Estocolmo.</p>
---	---

<p><b>1983 - 1987</b></p> <p>Criada a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Comissão de <i>Brundtland</i>, que resultou em 1987 no relatório <i>Our Common Future</i> (Nosso Futuro Comum)</p>	<p><b>1992</b></p> <p>Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, Rio-92. A reunião aprovou a criação da Agenda 21.</p>
<p><b>1999 - 2000</b></p> <p>O Pacto Global, anunciado em um Fórum Econômico Mundial por Kofi Annan, secretário-geral da ONU, e lançado em 2000.</p>	<p><b>2002</b></p> <p>Rio +10 Protocolo de Quioto</p>
<p><b>2012</b></p> <p>Rio +20 - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável; Definindo os rumos para as próximas décadas; Principais temas: economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza.</p>	<p><b>2015</b></p> <p>Lançamento da Agenda 2030 Definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com nos autores mencionados no item 2.1.3.

Diante do exposto, a responsabilidade socioambiental corporativa tem avançado para além do cumprimento de obrigações legais, consolidando-se como uma estratégia indispensável para empresas que almejam a sustentabilidade como um diferencial competitivo. Nesse contexto, de que forma a sustentabilidade corporativa pode ser efetivamente transformada em um diferencial competitivo? É o que será abordado na seção seguinte.

## 2.2 Sustentabilidade Corporativa como um Diferencial Competitivo

Ao abordar a sustentabilidade corporativa, é fundamental considerar o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) ou “tripé da sustentabilidade”, introduzido por John Elkington em 1994. Esse conceito idealiza que as empresas precisam ir além da busca pelo lucro financeiro, direcionando atenção também para os impactos sociais e ambientais de suas operações. Ele defende que a sustentabilidade corporativa é essencial para a continuidade dos negócios a longo

prazo, alertando que consumidores preferem empresas que demonstram preocupação com o meio ambiente e a sociedade. Além disso, ele alerta para a ameaça representada pela escassez de recursos naturais, identificando-a como um risco significativo para a sobrevivência de empresas, tendo em vista que a empresa depende de tais recursos (Abdala, 2019).

As três dimensões do TBL também são conhecidas como 3P: *planet, people e profit* (planeta, pessoas e lucro, respectivamente), conforme a Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Dimensões do Triple Bottom Line



Fonte: Cierco e Iffraim Filho (2022) adaptado de Elkington (2012) e Gustavo Góis (2022). P 46.

O conceito do TBL diz que uma empresa deve buscar os resultados ambientais, sociais e econômicos. Os objetivos do milênio, assim como os objetivos do desenvolvimento sustentável, pedem o engajamento das empresas para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas (Abdala, 2019).

Os investimentos em sustentabilidade não se limitam apenas aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, mas também englobam aspectos como a qualidade de vida dos colaboradores, sua interação com a comunidade local e outras iniciativas que, em conjunto, geram impactos positivos tanto no desenvolvimento quanto no crescimento da organização (Soler; Palermo, 2023).

A sustentabilidade, portanto, deixou de ser uma responsabilidade exclusiva de responder a impactos socioambientais negativos, passando a ser uma função estratégica e proativa, diretamente vinculada à alta administração das empresas. Quando incorporada de forma prioritária à estrutura organizacional, ela tem moldado as estratégias de negócios, tornando-se um elemento essencial na cadeia produtiva das organizações (Tachizawa, 2008). Nesse cenário, a contabilidade, que por muito tempo focou apenas nos resultados financeiros, foi desafiada a adotar novos indicadores para mensurar o impacto das ações das empresas sobre seus *stakeholders* externos, e a refletir essas informações nos relatórios de sustentabilidade corporativa (Dias, 2011).

Nesse sentido, criou-se a necessidade de uma abordagem mais ampla e consolidada para gerenciar e relatar os impactos das organizações em todas as dimensões do TBL. É nesse contexto que surge o conceito de ESG (Environmental, Social, and Governance), um conjunto de critérios que não apenas amplia, mas também estrutura de forma prática os princípios da sustentabilidade.

Dito isso, trataremos na próxima seção das práticas ESG, detalhando como seus pilares ambiental, social e de governança são aplicados para promover a sustentabilidade nas organizações.

### **2.3 Definição e práticas Environmental, Social, and Governance**

A expressão ESG, ou *Environmental, Social, and Governance*, representa uma abordagem ampla que vai além da sustentabilidade ambiental, integrando aspectos sociais e de governança como parte essencial de uma estratégia corporativa voltada para a gestão de riscos, valorização de *stakeholders* e geração de valor. Sua aplicação efetiva depende da consideração equilibrada desses três pilares, tornando-se um diferencial competitivo e uma resposta às demandas sociais e de mercado (Ribeiro, 2024)

O mesmo autor ressalta que, embora a sustentabilidade ambiental seja um dos pilares fundamentais do ESG, ela não representa por si só o verdadeiro valor dessa abordagem. Da mesma forma que os outros pilares, ela não é capaz de emergir seu valor integral sem a integração dos três componentes. O impacto real do ESG reside na sua capacidade de equilibrar os três componentes junto aos objetivos empresariais com as expectativas de investidores, consumidores e demais *stakeholders*. Ao adotar uma abordagem integrada, o ESG não apenas busca mitigar riscos, mas também alavancar oportunidades de crescimento sustentável, criando

valor a longo prazo e aprimorando a posição competitiva das empresas no mercado global (Ribeiro, 2024).

Atuar com base nos princípios do ESG reflete o compromisso das lideranças empresariais em mitigar os impactos ambientais, promover uma sociedade mais justa e implementar processos de governança eficazes. Mais do que garantir a saúde financeira, o ESG surge como um diferencial estratégico para atrair investidores, destacando empresas que demonstram consistência e progresso em práticas sustentáveis. Independentemente do porte ou do setor, todas as organizações possuem um papel a desempenhar na adoção dessas práticas (Soler; Palermo, 2023).

Dito isso, trataremos, a seguir, do pilar ambiental do ESG, focando nas práticas e estratégias adotadas pelas empresas para minimizar impactos ambientais,

### 2.3.1 O Pilar Ambiental (E) do Environmental, Social, and Governance

O impacto das mudanças climáticas no planeta é amplamente reconhecido e documentado. Suas consequências, como o aumento da temperatura global, representam uma ameaça crescente à vida na Terra, com destaque para a contribuição das atividades humanas, especialmente após o processo de industrialização (Atchabahian, 2024).

O efeito estufa, um fenômeno natural que mantém o equilíbrio do planeta, tem sido intensificado pela emissão excessiva de gases resultantes da queima de combustíveis fósseis, provocando o acúmulo de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) na atmosfera. Esse processo eleva as temperaturas globais e desencadeia uma série de mudanças climáticas, como secas, inundações, distúrbios nas estações do ano, poluição contínua e o colapso de ecossistemas, com impactos significativos sobre os ecossistemas e as populações mais vulneráveis (Atchabahian, 2024).

Nesse contexto, a gestão ambiental surge como uma ferramenta essencial para mitigar esses efeitos e promover práticas sustentáveis. Conhecida também como administração ambiental, envolve as diretrizes e atividades adotadas por organizações para gerar impactos positivos no meio ambiente. Isso inclui a redução, eliminação ou compensação dos danos causados pelas atividades humanas, além da implementação de medidas preventivas para evitar novos impactos (Barbieri, 2023).

A gestão ambiental tem suas raízes em iniciativas históricas motivadas pelo esgotamento de recursos naturais, como a escassez de madeira, utilizada para diversos fins essenciais. Essas primeiras ações de preservação ambiental foram impulsionadas pela

necessidade de garantir a continuidade do uso dos recursos, e não necessariamente por uma preocupação com a natureza em si (Barbieri, 2023).

A utilização de fontes de energia renováveis e limpas é crucial para garantir a continuidade das atividades humanas sem agravar os danos ao meio ambiente. Além disso, é fundamental que setores com grande impacto ambiental, como por exemplo, a geração de energia e a agropecuária, desenvolvam estratégias inovadoras para minimizar os impactos negativos sobre a natureza. Paralelamente, deve-se combater o desmatamento global e garantir a proteção das populações, assegurando uma transição justa e verdadeiramente sustentável. Para que esses objetivos sejam alcançados de forma eficaz, é necessário que a implementação de tais iniciativas envolva a colaboração transparente entre entidades públicas e privadas, ampliando seu impacto positivo (Atchabahian, 2024).

Portanto, a gestão ambiental é fundamental para assegurar que a capacidade da Terra de fornecer recursos essenciais seja preservada ao longo das gerações. Ao focar na conservação e proteção dos elementos críticos do meio ambiente, a gestão ambiental alinhada com o desenvolvimento sustentável busca manter a vitalidade dos processos ecológicos fundamentais para a vida no planeta, assegurando a continuidade desses processos e contribuindo para a construção de um futuro mais equilibrado e sustentável (Barbieri, 2023).

Esse pilar ESG, enfatiza a importância de as empresas assumirem responsabilidades para minimizar os impactos ambientais de suas atividades, contribuindo para um modelo de desenvolvimento mais responsável e transparente com o meio ambiente (Barbieri, 2023).

Com a compreensão do pilar ambiental, é essencial analisar o pilar social, que se concentra nas práticas empresariais voltadas para o bem-estar das pessoas e das comunidades, o qual será abordado a seguir.

### 2.3.2 O Pilar Social (S) do Environmental, Social, and Governance

As empresas existem devido à presença das pessoas, pois os Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJs) dependem dos Cadastro de Pessoas Físicas (CPF). Elas são formadas e geridas por indivíduos, e seus produtos e serviços são voltados para as pessoas, além de dependerem de outros para realizar suas operações e conduzir a cadeia produtiva. Assim, é correto afirmar que os principais ativos de uma empresa são os seres humanos, e isso inclui todos os envolvidos: líderes, colaboradores (diretos e terceirizados), consumidores e as comunidades locais que podem ser impactadas. Em última análise, trata-se de toda a humanidade (Atchabahian, 2024).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é entendida como uma abordagem que leva em consideração aspectos sociais e ambientais nas atividades empresariais, que podem não estar diretamente previstos pela legislação, mas que buscam atender às expectativas da sociedade em relação ao papel da empresa. Assim, as ações de RSE vão além do simples cumprimento das leis ambientais ou sociais (Dias, 2017).

As doações feitas pelas empresas de forma pontual não se configuram como ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), mas sim como um tipo de ajuda eventual, mais alinhada com a filantropia. A responsabilidade social, por sua vez, vai além dessa ação esporádica, envolvendo uma prática mais estratégica e integrada ao funcionamento da organização. Nesse sentido, Toldo (2002) *apud* Dias (2017), na página 183, destaca que:

São estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento.

Para mais, o mesmo autor enfatiza que a RSE possui duas dimensões principais: interna e externa. Na dimensão interna, a RSE foca nos trabalhadores e na cadeia produtiva, abrangendo investimentos em recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, gestão de mudanças produtivas e uso responsável de recursos naturais. Inclui também ações voltadas a fornecedores, distribuidores e parceiros da cadeia produtiva. Já a dimensão externa amplia o impacto da RSE para além das fronteiras da empresa, envolvendo comunidades locais, consumidores, autoridades públicas e ONGs (organizações não governamentais), com iniciativas como doações, apoio à comunidade e participação em fóruns ambientais.

Conforme John Ruggie, criador dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU, o "S" da sigla ESG abrange todos os riscos relacionados às pessoas. Não é viável conceber processos empresariais sem garantir a proteção dos indivíduos. Assim, é crucial focar na proteção dos direitos humanos de todos os envolvidos nas operações empresariais, pois isso é fundamental para o sucesso social e para a implementação eficaz de programas corporativos de ESG (Atchabahian, 2024).

Na visão contemporânea, as empresas reconhecem que suas operações não devem seguir apenas por uma lógica estritamente focada em resultados financeiros, mas também pelo impacto que geram na sociedade de forma abrangente. Nesse contexto, a empresa passa a ser vista não apenas como uma unidade de produção, mas como uma organização inserida em um

sistema social. Esse sistema é composto por um conjunto de indivíduos que trabalham de forma colaborativa para atingir objetivos específicos. Assim, torna-se essencial que a liderança do grupo social que forma a organização estabeleça metas éticas claras, garantindo que suas ações estejam alinhadas a princípios que orientem suas práticas de forma responsável, conforme o pilar social da sigla ESG (Dias, 2017).

### 2.3.3. O Pilar de Governança (G) do Environmental, Social, and Governance

Governança corporativa e *compliance* são ferramentas indispensáveis para a modernização e aprimoramento de fluxos, processos, procedimentos e condutas empresariais. Essas práticas devem ser vistas como pilares estratégicos das organizações, demandando investimentos de tempo, esforço e recursos financeiros. No ambiente corporativo, *compliance* refere-se a um conjunto de práticas destinadas a assegurar o cumprimento de normas legais e regulatórias, bem como de políticas e diretrizes internas. Seu propósito vai além de apenas seguir regras: busca identificar, prevenir e corrigir possíveis desvios ou inconformidades (Ribeiro, 2024).

Nesse sentido, uma governança eficaz exige que todos os membros da organização, assim como parceiros envolvidos, entendam a importância do cumprimento de leis, regulamentos e normas internas. Estar em *compliance* significa operar em conformidade com as exigências internas e externas, garantindo que a empresa mantenha sua integridade e reputação (Ribeiro, 2024).

A incorporação dos deveres de diligência relacionados aos aspectos ESG na lista de responsabilidades de conformidade tem se intensificado à medida que as empresas aumentam seus compromissos e esforços nessa área. Um dos principais desafios enfrentados pelas equipes de *compliance* é a falta de padronização no vasto e complexo universo ESG. Embora o *compliance* esteja bem estruturado para realizar funções essenciais, como a supervisão de políticas, controles internos, auditorias, treinamentos, medições e vigilância, outras áreas da organização também desempenham papéis significativos nesse processo (Trennepohl; Trennepohl, 2023).

A governança, nesse sentido, se destaca como um elemento fundamental e o ponto de partida para garantir que todos os aspectos do ESG sejam contemplados de forma eficaz. Isso implica que as questões ambientais e sociais de uma empresa, quando bem estruturadas, devem

estar alinhadas com os riscos do negócio e aspectos jurídicos, financeiros e de gestão do capital humano, sempre orientados por processos de governança (Trennepohl; Trennepohl, 2023).

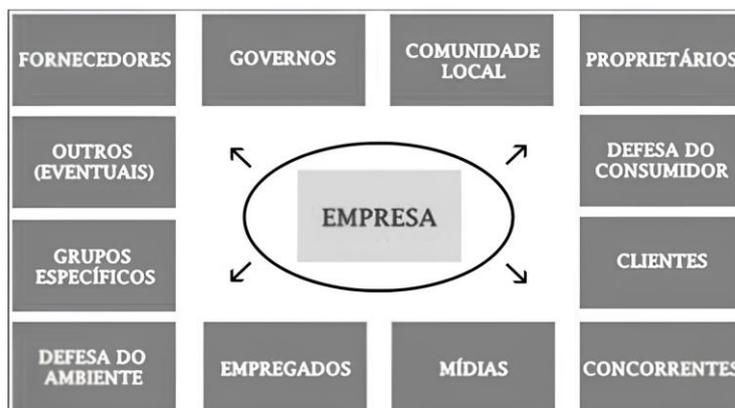
Desse modo, entender os desafios de integrar um sistema de integridade, as práticas de *compliance* e a cultura organizacional às políticas ESG exige esforço contínuo e estratégico. O sucesso dessa integração está diretamente ligado ao engajamento das equipes e ao comprometimento consistente da alta liderança. É fundamental evitar a tendência de tratar o ESG como algo isolado, pois ele deve ser transversal e envolver todas as áreas da organização para alcançar resultados efetivos (Trennepohl; Trennepohl, 2023).

Com base nos pilares apresentados, percebe-se que essas estruturas estratégicas impulsionam o capitalismo dos *stakeholders*, ao incorporar práticas que favorecem a responsabilidade ambiental, o impacto social e a governança corporativa, gerando valor tanto para as partes interessadas quanto para a organização. No próximo tópico, exploraremos com mais detalhes como as empresas podem alavancar esse modelo de capitalismo para gerar valor de maneira sustentável e efetiva.

## **2.4 Capitalismo dos *Stakeholders* para Gerar Valor**

O conceito de *stakeholder*, introduzido na década de 1980 pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, refere-se a qualquer pessoa ou entidade que seja influenciada pelas atividades de uma empresa. Em uma tradução aproximada, o termo significa "parte interessada". De acordo com essa teoria, para alcançar o sucesso, as empresas devem gerar valor financeiro ou não, para diversos grupos interessados em suas atividades. Entre os *stakeholders* mais relevantes estão clientes, fornecedores, colaboradores, comunidades locais e investidores, todos essenciais para o funcionamento e a sustentabilidade de uma organização (Content, 2018).

Conforme apresentado na Figura 3, é possível identificar os principais *stakeholders* que podem estar presentes em uma organização.

Figura 3: Rol de *Stakeholders* Ampliado

Fonte: Cierco e Ifrain Filho, 2022, p. 40, adaptado de Freeman; McVea, 2001

Conforme apresentado na Figura 3, é possível identificar os principais *stakeholders* presentes em uma organização. No cenário atual, marcado por constantes transformações e novos valores organizacionais, o mercado tem dado ênfase aos ativos intangíveis, amplamente influenciados pelos *stakeholders*, como ilustrado na Figura 3. Esses ativos, embora difíceis de quantificar, desempenham um papel crucial na avaliação de fatores de valor, especialmente no contexto da Governança e ESG. A utilização de ferramentas como mapas e roteiros de identificação de *stakeholders* permite uma análise mais abrangente das partes interessadas e sua influência sobre as estratégias organizacionais (Cierco; Ifrain Filho, 2022).

Além dos aspectos já discutidos, de acordo com Ribeiro (2024), a satisfação das expectativas dos *stakeholders*, alguns fatores extremos estão acelerando a movimentação das empresas em direção às práticas ESG:

- a) Mudanças climáticas: Elas geram incertezas ambientais, provocando desastres como secas severas e inundações inesperadas, o que resulta na perda de colheitas e danos a negócios.
- b) Questões econômicas: Além dos impactos das mudanças climáticas, há uma percepção crescente de risco iminente nos negócios, o que pode desencorajar investidores, parceiros e consumidores.
- c) Poder do consumidor: Hoje, as pessoas estão mais bem informadas do que no passado, graças ao acesso à internet e ao aumento no nível educacional da população, o que as torna mais críticas e exigentes quanto aos produtos e serviços que adquirem.

Com base nessas ideias, o capitalismo de *stakeholders* emerge como um modelo econômico no qual as organizações buscam gerar valor a longo prazo, levando em conta as demandas de todas as partes interessadas e priorizando o bem-estar social como parte essencial de suas estratégias (Ribeiro, 2014). Seu objetivo é conciliar a obtenção de lucro com a criação de valores econômicos, sociais e ambientais em curto, médio e longo prazos, demandando das empresas ações alinhadas aos princípios da Agenda ESG (Atchabahian, 2024).

## **2.5 Benefícios e Desafios na Adoção das Práticas Environmental, Social, and Governance**

Um dos principais benefícios do ESG é a implementação da "cadeia de valor", conceito desenvolvido por Michael Porter, professor renomado da Harvard Business School, em 1985. Esse modelo é amplamente adotado para examinar as atividades internas de uma organização, com a finalidade de gerar valor tanto para os clientes quanto para os *stakeholders*. Ao aplicar essa metodologia, é possível identificar e aprimorar as interações entre os diversos processos da empresa, promovendo maior eficiência operacional e alinhamento estratégico. O fortalecimento de conexões não só contribui para a criação de valor, mas também favorece a construção de vantagens competitivas, impulsionando, assim, o crescimento e os resultados financeiros das empresas (Ribeiro, 2024).

Além disso, cada empresa desenvolve uma proposta de valor única, que reflete os diferenciais de seus produtos ou serviços em relação à concorrência. Essa proposta representa as soluções oferecidas pela organização para atender às necessidades de seus clientes e resolver problemas específicos. No contexto do ESG, essa proposta de valor adquire ainda mais relevância, já que empresas que incorporam práticas ambientais, sociais e de governança em suas estratégias conseguem não apenas se destacar no mercado, mas também responder às crescentes demandas de consumidores e investidores por responsabilidade corporativa (Ribeiro, 2024).

Nesse sentido, ao adotar a sustentabilidade como parâmetro central de suas atividades, as empresas transformam suas relações com os diversos atores envolvidos no processo produtivo, incluindo a cadeia de valor, a cadeia de suprimentos e os *stakeholders*. A incorporação de um modelo de negócios fundamentado na sustentabilidade envolve o desenvolvimento de uma interação mais dinâmica com os *stakeholders*, por meio da criação de espaços adequados para que os públicos impactados pelas operações da empresa possam expressar suas opiniões, compartilhar perspectivas, participar de negociações e até contribuir na tomada de decisões (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Adicionalmente, as empresas que adotam práticas ESG têm a oportunidade de consolidar uma marca corporativa mais sólida, com maior potencial de valorização no mercado, enquanto promovem um desempenho sustentável. Essa abordagem envolve a implementação de padrões mais rigorosos de controle e conformidade, estabelecendo novos parâmetros de referência para o setor e para a sociedade em geral. O alinhamento dos valores organizacionais com os de seus colaboradores e comunidades fortalece o propósito social, contribuindo para melhorar a retenção e a satisfação dos talentos (Cierco; Ifraim Filho, 2022).

Para mais, outro benefício relevante está na atração de investidores e gestores de ativos interessados em organizações comprometidas com a sustentabilidade. A incorporação de práticas ESG também favorece o aumento das receitas, fidelizando clientes que valorizam questões ambientais e sociais, além de permitir a redução de custos por meio de uma gestão mais eficiente dos recursos naturais. Como resultado, essa estratégia não apenas fortalece a posição competitiva das empresas, mas também amplia sua resiliência diante de desafios socioeconômicos e ambientais, oferecendo oportunidades estratégicas para o crescimento sustentável (Cierco; Ifraim Filho, 2022).

Essas interações, construída de forma contínua, contribui para a formação de identidades corporativas e fortalece as estratégias de negócios, promovendo a geração de valores compartilhados que beneficiam tanto a organização quanto seus *stakeholders* (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Diante dos benefícios apresentados, é importante destacar que os desafios enfrentados pelas empresas são cada vez mais complexos. O mundo está em constante transformação, com mudanças que ocorrem a cada momento. Novos produtos são lançados, enquanto outros passam por aprimoramentos, tudo com o intuito de atender às necessidades dinâmicas dos indivíduos e do próprio sistema. O que era inovador ontem, já não é mais novidade hoje, e aquilo que antes se destacava como uma grande inovação, já foi superado (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Nesse cenário de constantes mudanças, as empresas buscam se diferenciar, oferecendo produtos personalizados que atendem a mercados cada vez mais segmentados. No entanto, à medida que os consumidores também evoluem, as empresas devem se adaptar a essas transformações comportamentais, ajustando seus processos e estratégias para manter sua competitividade no mercado (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Nesse contexto, um dos principais desafios enfrentados pelos programas de governança atuais é garantir que as iniciativas voltadas à proteção ambiental, social e governamental sejam realmente implementadas, integrando-se aos valores centrais e ao propósito da empresa, de maneira que envolvam tanto as lideranças quanto os colaboradores, a cadeia de fornecedores e

todos os *stakeholders*. Para as lideranças que já estão comprometidas com o conceito de ESG, torna-se crucial o desenvolvimento e a execução de estratégias práticas que promovam uma mudança real tanto na sociedade quanto nos negócios (Atchabahian, 2024).

No entanto, a crescente conscientização ambiental tem intensificado a atenção sobre os impactos negativos das empresas no meio ambiente. Com o objetivo de expandir sua "cadeia de valor", muitas organizações enfrentam resistência do público quando não demonstram um compromisso genuíno com práticas ecológicas. Esse cenário tem impulsionado o aumento do *greenwashing*, prática em que empresas exageram ou distorcem as alegações sobre as qualidades ambientais de seus produtos, como afirmar que são biodegradáveis ou naturais, quando não são (Dias, 2017).

Nesse contexto, as empresas buscam se destacar perante seus concorrentes, adotando falsas estratégias de marketing que posicionam o meio ambiente como um diferencial competitivo, comprometendo a credibilidade das empresas e a confiança dos consumidores. Quando amplamente divulgada, essa publicidade enganosa pode causar danos irreparáveis à reputação corporativa das empresas a longo prazo (Dias, 2017).

Outro desafio enfrentado pelas empresas é atender à crescente demanda dos *stakeholders* por transparência e responsabilidade em relação aos impactos de suas atividades na sociedade. Cada vez mais os *stakeholders* esperam que as organizações não apenas reconheçam esses impactos, mas também adotem práticas que demonstrem compromisso real com a sustentabilidade e a ética (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Para superar esse desafio, as empresas precisam desenvolver uma visão sistêmica de seus negócios, o que exige que suas decisões estratégicas estejam alinhadas aos interesses de todas as partes interessadas. Isso se torna ainda mais crítico quando os negócios envolvem metas de longo prazo, nas quais o equilíbrio entre rentabilidade, sustentabilidade e a criação de valor compartilhado deve ser constantemente priorizado (Pereira; Silva; Carbonari, 2011).

Para mais, outro aspecto complexo enfrentado pelas empresas na adoção de práticas de responsabilidade socioambiental é garantir a capacitação adequada, os recursos necessários e as competências essenciais. A implementação eficaz dessas práticas demanda que as organizações determinem e forneçam os recursos necessários – como humanos, financeiros, tecnológicos e de infraestrutura – para assegurar a eficiência e continuidade das ações no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental. Além disso, é imprescindível que a alta direção se assegure de que os responsáveis por essas práticas possuam as competências exigidas, adquiridas por meio de treinamento ou experiência, e estejam plenamente conscientes da relevância de suas

ações para o desempenho ambiental e para o cumprimento dos requisitos legais e organizacionais (Barbieri, 2023).

Dessa forma, a implementação eficaz de práticas ESG nas empresas exige um alinhamento estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando um impacto positivo no meio ambiente e na sociedade. Para isso, é crucial que as empresas invistam em treinamento e recursos adequados, com o compromisso da alta direção para garantir a eficácia dessas práticas, além de estabelecer metas claras e ações concretas para alcançar um futuro mais sustentável (Pacto Global 2024).

### 3 MÉTODO

A metodologia científica oferece aos pesquisadores condições essenciais para compreender a estrutura da pesquisa, fornecendo direções investigativas sobre o tema abordado (Fachin, 2017). Nesse contexto, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cujo conhecimento produzido é voltado para aplicações práticas, buscando solucionar problemas específicos e concretos do cotidiano. Essa abordagem é amplamente empregada em áreas como administração e contabilidade, onde contribui para a tomada de decisões e o aprimoramento de processos organizacionais (Pereira, 2016).

Quanto à abordagem, a pesquisa adotou uma perspectiva qualitativa, baseada na interpretação teórica de dados, com o objetivo de compreender a essência dos fenômenos investigados. Nesse contexto, essa abordagem foi fundamental para a análise aprofundada e detalhada dos aspectos relacionados à adoção de práticas Environmental, Social, and Governance - ESG pelas empresas. Ela permitiu interpretar as percepções, valores e importância para as organizações ao integrar essas diretrizes em suas operações, sendo também crucial para a análise do estudo de caso da Klabin (Pereira, 2016).

Quanto aos fins foi abordado um tipo de pesquisa exploratória, que tem como objetivo principal investigar um tema ainda pouco estudado, oferecendo uma visão geral sobre o fenômeno. Essa abordagem busca aprofundar o entendimento sobre o assunto, permitindo ao pesquisador identificar conceitos e delimitações que podem ser utilizados para a formulação de hipóteses e problemas mais específicos (Lozada; Nunes, 2019; Gil, 2022)..

Contudo, para a realização deste trabalho, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica, quando desenvolvida com base em materiais previamente publicados, compostos principalmente por livros, artigos de periódicos e, mais recentemente, conteúdos disponíveis na Internet sobre ESG (Gil, 2009 apud Pereira, 2016).

Para mais, foi realizado um estudo de caso sobre as práticas adotadas pela Klabin, uma das maiores empresas brasileiras do setor de papel e celulose, reconhecida por sua atuação sustentável e inovadora. A análise buscou identificar como a organização, ao adotar uma abordagem baseada nos princípios ESG (ambiental, social e de governança), alcançou competitividade no mercado. Para isso, foi utilizado para coleta de dados em livros, sites e relatórios oficiais da Klabin, para contextualização do tema e apresentação dos dados abordados.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, com base na análise das práticas ESG adotadas pela Klabin e seus impactos na competitividade da empresa. A Klabin, maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do Brasil, a empresa se destaca por oferecer soluções completas e inovadoras, sendo a única no Brasil a disponibilizar celuloses de fibra curta, fibra longa e *fluff*. A empresa destaca-se por integrar os pilares de sustentabilidade ambiental, social e de governança em sua estratégia corporativa, consolidando-se como referência no setor (Klabin, c2024a). O estudo evidencia como as ações da empresa geram valor competitivo ao mesmo tempo em que atendem às demandas de sustentabilidade e inovação.

### 4.1 Sobre a Klabin

Com mais de 120 anos de atuação, a Klabin se destaca como referência em soluções sustentáveis no mercado brasileiro. A empresa conta com 23 unidades industriais, sendo 22 no Brasil e 1 na Argentina, e tem sua trajetória marcada pela inovação, sustentabilidade e excelência operacional. Sua presença nas carteiras Mundial e de Mercados Emergentes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) reforça a adoção de práticas alinhadas a critérios econômicos, sociais e ambientais de longo prazo. Esse índice é amplamente reconhecido como um dos principais referenciais globais para a avaliação da sustentabilidade de empresas listadas em bolsas de valores (Klabin, c2024a).

Guiada por sua visão de oferecer soluções sustentáveis que atendam às transformações da sociedade, a Klabin desenvolve produtos florestais de múltiplos usos, renováveis, recicláveis e biodegradáveis. Sua missão consiste em gerar valor para acionistas, colaboradores e a sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável por meio do uso eficiente de seus ativos florestais e industriais (Klabin, c2024a). A Klabin é sustentada por quatro valores fundamentais:

- a) Meio Ambiente: Atua para conservar a biodiversidade e os ecossistemas, promovendo o desenvolvimento sustentável.
- b) Respeito: Baseia-se na ética, na transparência, no respeito às pessoas e na valorização da diversidade, além de assumir compromissos com organizações que promovem justiça e inclusão.

- c) Segurança: Proporciona ambientes de trabalho seguros, priorizando a saúde e a integridade dos seus colaboradores.
- d) Solidez: Busca resultados consistentes e produtos de alta qualidade, operando com um modelo de negócios integrado, flexível e focado em eficiência e disciplina.

A Klabin é, assim, uma empresa que alia tradição e inovação, reforçando sua liderança no mercado ao priorizar práticas que promovem impacto positivo em toda a cadeia de valor (Klabin, c2024a). Segue na figura 4 os resultados obtidos em 2023:

Figura 4: Destaque do Relatório de sustentabilidade no ano de 2023.



Fonte: <https://klabin.com.br/nossa-essencia/sobre-a-klabin> (Klabin, c2024a).

De acordo com a Klabin, os princípios ESG são incorporados em todas as etapas da cadeia produtiva, com fornecedores alinhados a práticas socioambientais responsáveis e investimentos em bioprodutos que substituem matérias-primas não renováveis. Desde 2003, a Klabin integra o Pacto Global da ONU, que promove boas práticas em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Para o Pacto Global (2024), o setor privado desempenha um papel essencial nesse contexto, atuando como um importante motor da economia e promotor de inovações.

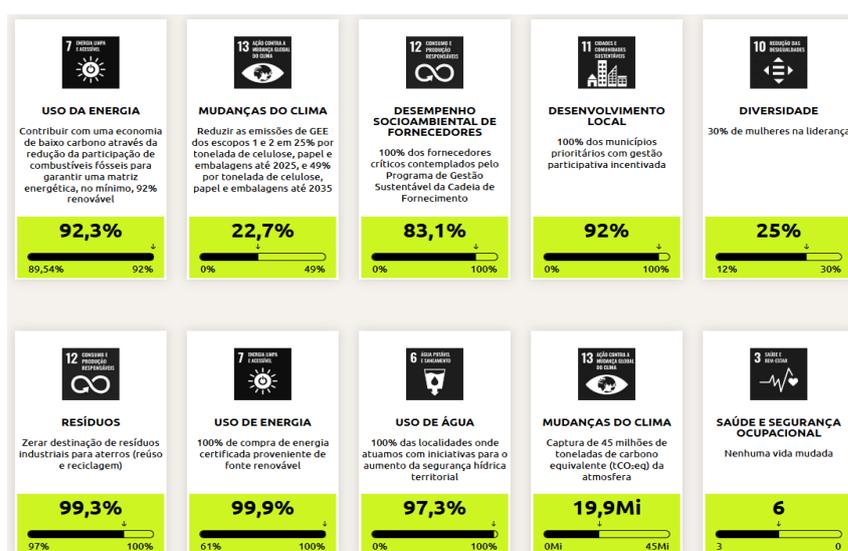
A empresa também desenvolve iniciativas de responsabilidade social voltadas para o bem-estar de seus colaboradores e das comunidades próximas às suas operações florestais e

industriais, oferecendo suporte contínuo a todos os que são direta ou indiretamente impactados por suas atividades (Klabin, c2024).

Em 2020, a Klabin reforçou seu compromisso com o desenvolvimento sustentável ao apresentar os Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável (KODS), em alinhamento com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas que estabelece um plano global voltado ao desenvolvimento sustentável para os 15 anos subsequentes, estruturado em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses objetivos consistem em compromissos estruturados de curto, médio e longo prazo, que organizam as prioridades Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) da empresa e estão integrados ao seu plano estratégico de crescimento. Com base na metodologia do SDG Compass (*Sustainable Development Goals/* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), a Agenda Klabin 2030 busca concretizar a Aspiração Klabin, destacando temas ASG alinhados aos marcos do plano de expansão da companhia (Klabin, c2024b).

Os KODS priorizam 14 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e estabelecem metas específicas para curto prazo (2021), médio prazo (2025) e longo prazo (2030). A execução desse plano envolve todas as áreas e unidades industriais da empresa, com o objetivo de gerar valor à sociedade e aos públicos estratégicos, incluindo biodiversidade, comunidades, colaboradores e parceiros de negócios (Klabin, c2024b). A Figura 5 a seguir apresenta alguns dos desempenhos dos KODs estabelecidos para 2030.

Figura 5: Desempenhos dos KODs



Fonte: <https://rs2023.klabin.com.br/kods> (Klabin, c2024c)

A seguir, serão analisadas as práticas ESG adotadas pela Klabin, destacando como a empresa tem integrado aspectos ambientais, sociais e de governança em suas operações.

#### **4.2 As práticas ESG implementadas pela Klabin**

A Klabin adota a sustentabilidade como um processo contínuo de criação de valor, buscando sempre equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Como uma empresa com base florestal, a Klabin se distingue pela gestão responsável e pelo compromisso com a biodiversidade. Sua atuação é pautada pela colaboração com clientes e fornecedores, além de um foco constante na inovação e aprimoramento de produtos e processos. A empresa também investe no desenvolvimento de seus colaboradores e das comunidades onde está presente, com o objetivo de alcançar resultados sustentáveis e de longo prazo em toda a sua cadeia de valor (Klabin, c2024d).

Dito isso, os dados analisados estão alinhados com a visão de Soler e Palermo (2013), onde os investimentos em sustentabilidade vão além dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, abrangendo também questões como a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, a relação com a comunidade local e outras ações que, de forma integrada, geram impactos positivos no desenvolvimento e no crescimento da organização.

Dessa forma, a sustentabilidade é um dos pilares fundamentais da Klabin. De acordo com informações fornecidas pela empresa, suas práticas de manejo florestal seguem princípios rigorosos para preservar o meio ambiente e garantir a manutenção dos ecossistemas. Além disso, a Klabin direciona investimentos em projetos voltados ao reflorestamento e à conservação da biodiversidade, reafirmando seu compromisso em alinhar as operações industriais à preservação ambiental, reconhecendo os desafios de promover uma convivência sustentável entre o setor produtivo e o meio ambiente (Klabin, c2024d).

O sistema de manejo florestal da Klabin utiliza o plantio em mosaico, alternando florestas nativas preservadas com plantações de pinus e eucalipto. Essa técnica não só protege os recursos naturais, como também melhora a produtividade florestal e contribui para a conservação da biodiversidade por meio de corredores ecológicos que facilitam o deslocamento e a proteção de diversas espécies de fauna (Klabin, c2024d).

Além disso, a empresa prioriza práticas rigorosas de conservação de recursos naturais, controle de impactos ambientais e monitoramento contínuo da biodiversidade, com especial atenção às nascentes e cursos d'água próximos às suas operações. Essas iniciativas evidenciam o compromisso da Klabin com a preservação dos ecossistemas locais (Klabin, c2024d).

Para a Klabin proteger a biodiversidade e os recursos naturais exige a implementação de uma gestão ambiental eficaz. Segundo Barbieri (2003), essa gestão é essencial para garantir que a capacidade do planeta de fornecer recursos vitais seja preservada para as futuras gerações. Ao priorizar a conservação e proteção dos elementos fundamentais do meio ambiente, a gestão ambiental, em alinhamento com os princípios do desenvolvimento sustentável, busca preservar os processos ecológicos essenciais para a vida no planeta. Isso assegura a continuidade desses processos e contribui para a construção de um futuro mais equilibrado e sustentável (Klabin, c2024d).

Nesse contexto, o pilar ambiental do ESG destaca a responsabilidade das empresas em minimizar os impactos de suas atividades, para comprometimento de um ambiente com preservação ambiental (Klabin, c2024d).

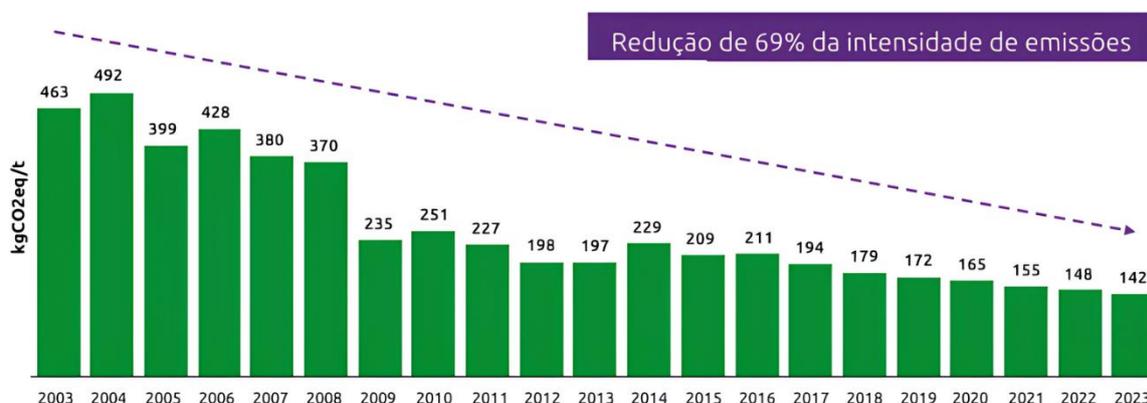
Entre os projetos voltados para a conservação ambiental, destaca-se a manutenção de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs). Essas áreas, como o Complexo Serra da Farofa e a Fazenda Monte Alegre, abrangem quase 9 mil hectares no bioma da Mata Atlântica, sendo destinadas à pesquisa científica e à proteção de espécies ameaçadas (Klabin, c2024d).

Como resultado, essas iniciativas têm contribuído significativamente para a preservação de ecossistemas naturais, possibilitando a recuperação de áreas degradadas, a manutenção do equilíbrio ecológico e a promoção da diversidade genética. Além disso, o incentivo à pesquisa científica nessas reservas tem gerado avanços no monitoramento da fauna e flora, fornecendo dados essenciais para estratégias de conservação e ampliando a conscientização sobre a importância da proteção ambiental (Klabin, c2024d).

No âmbito climático, a Klabin se compromete com a redução e neutralização de suas emissões de carbono, estabelecendo metas alinhadas à ciência climática, com previsão de neutralidade até 2050. Desde 2003, a empresa conseguiu reduzir suas emissões em 69%, resultado alcançado por meio de iniciativas como a substituição de combustíveis fósseis por fontes renováveis, a implementação de uma planta de gaseificação de biomassa para geração de energia e investimentos em eficiência energética (KLABIN, c2024d).

Para mais, a Klabin participa do movimento Global Impacto NetZero, que busca engajar empresas e a sociedade em metas de redução de carbono. Além disso, é a única empresa brasileira presente no COP26 Business Leaders, uma das conferências mais relevantes sobre mudanças climáticas no cenário global, o que evidencia seu alinhamento com os esforços internacionais para a mitigação do aquecimento global (KLABIN, c2024d). A seguir, o Gráfico 1 apresenta a transição da redução dos gases de efeito estufa ao longo dos anos.

Gráfico 1: Intensidade de Emissões de Gases de Efeito Estufa



Fonte: Plano de transição climática, Klabin, c2024e. Editado pelo autor.

Em conjunto, a Klabin adota uma abordagem proativa para mitigar os impactos das mudanças climáticas. As operações integram soluções inovadoras que reduzem as emissões de gases de efeito estufa (GEE) e promovem a resiliência de seus processos industriais e florestais. Um dos objetivos principais da empresa é alcançar a neutralidade em carbono por meio do uso de tecnologias que aumentam a eficiência energética e priorizam fontes renováveis. A empresa também investe na captura de CO<sub>2</sub>, destacando que o manejo florestal responsável desempenha um papel central nessa estratégia. Conforme aponta a própria Klabin, "a neutralização de emissões de carbono é parte de nossa estratégia para o futuro e está alinhada com as práticas globais de sustentabilidade" (Klabin, c2024e.) Dito isso, segue na figura 7 o balanço de carbono realizado pela Klabin:

Figura 7: Balanço Positivo de Carbono Da Klabin



Fonte: Descarbonização, KLABIN, 2022e.

Para reforçar essa estratégia, a Klabin demonstra alinhamento com as práticas globais ao integrar soluções sustentáveis em suas operações. Nesse contexto, a utilização de fontes de energia renováveis e limpas se destaca como um fator essencial não apenas para reduzir os impactos das mudanças climáticas, mas também para promover um modelo de desenvolvimento sustentável, garantindo assim, a proteção da população e geração futura (Atchabahian, 2024).

A Klabin também desenvolve programas voltados para a educação e inclusão social, fortalecendo o impacto positivo de suas operações nas comunidades locais. Por meio de parcerias com escolas e instituições, a empresa promove acesso à educação de qualidade, capacitação profissional e inclusão social. Projetos voltados para a saúde, cultura e geração de renda são desenvolvidos considerando as necessidades específicas de cada região, estabelecendo uma relação de benefício mútuo entre a Klabin e as comunidades (KLABIN, c2024f).

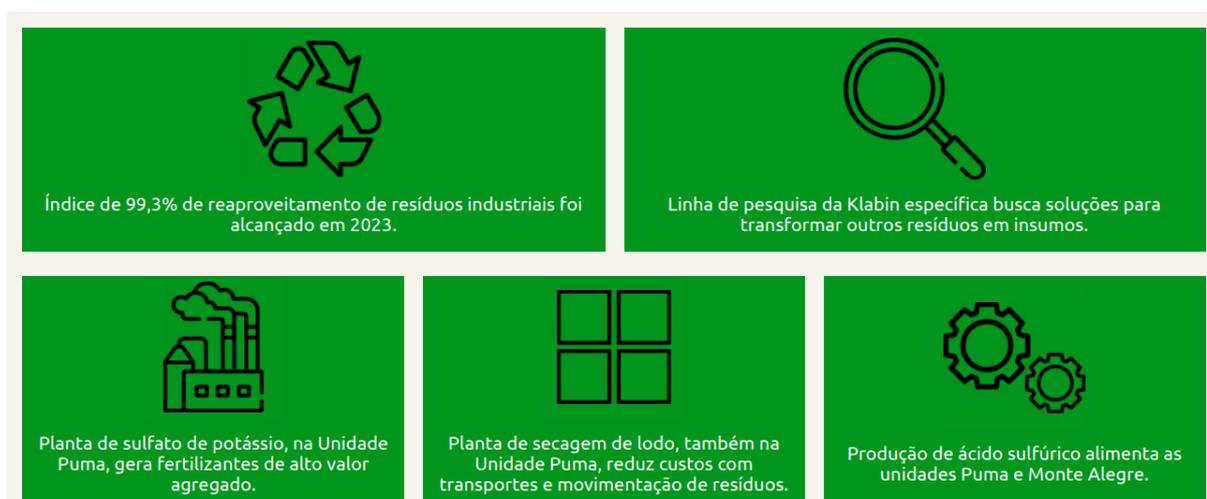
Essa abordagem reflete o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), descrito por Dias (2017), que destaca o papel das empresas em adotar práticas que atendam às expectativas da sociedade, indo além do cumprimento da legislação ambiental ou social.

A Klabin tem se empenhado em fortalecer seu relacionamento com as comunidades ao redor de suas operações. Com uma taxa de aceitação de 81,4% nas regiões em que atua, a empresa demonstra seu compromisso com o desenvolvimento local, investindo em programas como o Matas Sociais, que promove a sustentabilidade por meio da agricultura familiar. A Klabin investe em projetos sociais focados no desenvolvimento educacional e na inclusão

digital, como o FazGame, que utiliza a tecnologia de inteligência artificial para impulsionar o letramento digital e a aprendizagem nas escolas públicas municipais de Imbaú. O objetivo é ampliar o alcance e a eficácia da educação, beneficiando estudantes do Ensino Fundamental e capacitando professores (KLABIN, c2024g).

Além disso, em 2023, a Klabin implementou o Programa de Resíduos Sólidos, que promove a inclusão social das cooperativas de reciclagem e engajamento comunitário. Com a parceria de diversas instituições, a empresa tem gerido a coleta seletiva, ajudando a aumentar a renda dos trabalhadores e promovendo ações de conscientização ambiental. Imagem x mostra o resultado do programa em 2023 nos resíduos recuperados (KLABIN, c2024h). Segue abaixo na figura 8 resultados obtidos pelo programa.

Figura 8: Resultado da Gestão de Resíduos da Klabin



Fonte: (Klabin, c2024h).

Em 2023, a Klabin alcançou um índice de 99,3% de reaproveitamento e reciclagem de resíduos sólidos, resultado atribuído à redução na produção de materiais reciclados e ao consequente envio de resíduos industriais para aterros, principalmente aqueles provenientes da depuração de aparas e tranças, que estão relacionados às suas atividades operacionais. Além disso, foram implementadas medidas para ampliar o reaproveitamento e o coprocessamento de resíduos sólidos industriais.

A empresa também manteve 100% de atendimento ao Índice de Resíduos Sólidos em suas unidades industriais no mesmo ano. As unidades de Otacílio Costa (SC) e Monte Alegre (PR) se destacaram, encerrando o ano com mais de 99,9% de reciclagem e reaproveitamento de resíduos. A Unidade Puma obteve um desempenho notável, alcançando 99,83% nesse indicador, impulsionado pela eficiência de sua Central de Processamento de Resíduos, que gerencia materiais provenientes das unidades Puma e Monte Alegre.

Ao investir em projetos sociais como o FazGame, a Klabin evidencia o entendimento de Atchabahian (2024) de que os seres humanos são os principais ativos de uma organização, abrangendo colaboradores, líderes e comunidades impactadas por suas atividades. Além disso, a iniciativa do programa de resíduos sólidos, que envolve parcerias com diversas instituições, reforça o compromisso da empresa em desenvolver ações alinhadas ao bem-estar coletivo e à proteção ambiental, aspectos centrais para atender às expectativas sociais e ambientais das comunidades em que atua (Dias, 2017)

Para a Governança, a Klabin mantém uma estrutura robusta, destacando-se o Conselho de Administração, que tem como responsabilidade definir os objetivos de negócios e monitorar o desempenho da companhia. Conforme abordado no referencial teórico e destacado por Ribeiro (2024), a governança corporativa e o *compliance* são essenciais para a modernização e o aprimoramento de fluxos, processos e condutas empresariais. O autor ressalta que essas práticas devem ser consideradas pilares estratégicos para as organizações, exigindo investimentos significativos de tempo, esforço e recursos financeiros. Para isso, a empresa conta com comitês de assessoramento, como o de Auditoria, Pessoas e Cultura, e Sustentabilidade, que fortalecem a gestão e garantem o alinhamento estratégico com as melhores práticas do setor (Klabin, c2024i).

Dito isso, a empresa busca sedimentar uma cultura de integridade por meio de iniciativas como o treinamento do Código de Conduta e o Canal de Integridade e Ouvidoria, que garante confidencialidade e protege denunciantes de boa-fé contra retaliações. Em 2023, o canal registrou um aumento de 47% nos relatos, demonstrando o fortalecimento das práticas de governança e o engajamento dos *stakeholders* (Klabin, c2024i).

A Klabin destaca-se pelo alinhamento às melhores práticas de mercado, sendo classificada no Nível 2 de Governança Corporativa da B3 e cumprindo o Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas. Essas iniciativas asseguram transparência, ética e a valorização de uma governança estruturada, que reforça a confiança de investidores e o comprometimento com uma gestão sustentável e responsável (Klabin, c2024i).

Além disso, a Klabin adota uma abordagem detalhada de gestão de riscos, com um processo contínuo de identificação, avaliação e mitigação, garantindo a eficiência e segurança de suas operações. A empresa se apoia no Conselho de Administração e em comitês especializados, como o Comitê de Auditoria e Partes Relacionadas, para gerenciar riscos operacionais e ambientais (Klabin, c2024i).

Em 2023, a Klabin também avançou na implementação do seu Plano de Continuidade de Negócios (PCN), que assegura a estabilidade da companhia em situações adversas, com foco

na prevenção e controle de riscos (Klabin, c2024i). A seguir, a figura 9 apresenta as etapas do gerenciamento de riscos adotadas pela Klabin, evidenciando os processos e práticas que a empresa utiliza para identificar, avaliar e mitigar possíveis impactos em suas operações.

Figura 9: Etapas do gerenciamento de riscos



Fonte:(Klabin, c2024i).

As práticas de gestão de riscos em uma organização podem ser estruturadas em estratégias como reduzir, transferir, compartilhar, reter ou aceitar os riscos. Nesse contexto, a política de gestão de riscos define o papel de diferentes instâncias de governança, como o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria, a Diretoria e os departamentos responsáveis pela gestão de riscos e continuidade de negócios, cada um com atribuições específicas. Essa estrutura tem como objetivo assegurar que os riscos relacionados às operações da companhia sejam identificados, avaliados, tratados, monitorados e reportados tanto em nível estratégico quanto operacional, por meio de etapas definidas no processo de gestão (Klabin, c2024i).

Conforme observado por Ribeiro (2024), uma governança eficaz depende do entendimento e cumprimento de leis, regulamentos e normas internas por todos os membros da organização e parceiros envolvidos. Nesse contexto, a Klabin demonstra estar em *compliance*,

operando de maneira alinhada às exigências internas e externas, o que garante a manutenção de sua integridade e reputação no mercado.

A seguir, serão apresentados os resultados alcançados pela Klabin com as práticas ESG implementadas

### **4.3 Resultados alcançados com as práticas ESG implementadas pela Klabin**

Dessa forma, nota-se que a Klabin tem se destacado no mercado como uma referência na implementação de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança), as quais são integradas de maneira abrangente em suas operações. Essas práticas posicionam a empresa como líder no setor de embalagens sustentáveis, gerando impacto positivo tanto no meio ambiente quanto na sociedade (Klabin, c2024j).

Reconhecida por sua atuação no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, a Klabin demonstra um compromisso consistente com o desenvolvimento econômico aliado à proteção ambiental e à justiça social. Esses reconhecimentos reforçam a relevância de sua estratégia corporativa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que são estruturados em sua Agenda Klabin 2030 (Klabin, c2024j).

Esse conjunto de compromissos é reflexo de iniciativas que vão além do cumprimento de normas regulatórias, consolidando a Klabin como uma empresa inovadora e sustentável. Por exemplo, o manejo florestal em mosaico, que alterna florestas nativas preservadas com plantações de pinus e eucalipto, é uma prática que protege a biodiversidade e otimiza a produtividade. Além disso, a meta de neutralização de carbono até 2050 e a redução de 69% nas emissões desde 2003 demonstram seu engajamento no movimento global *Impacto NetZero* e na COP26 *Business Leaders* (Klabin, c2024k).

No âmbito social, a empresa promove projetos que fortalecem as comunidades próximas às suas operações, oferecendo capacitação profissional, acesso à educação e apoio à saúde e à cultura. Esses programas, alinhados às necessidades regionais, contribuem para a inclusão social e reforçam a relação da Klabin com seus *stakeholders*. Iniciativas como a manutenção das Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs), com cerca de 9 mil hectares, destacam seu papel na preservação da biodiversidade da Mata Atlântica (Klabin, c2024l).

No que se refere à Governança, a Klabin prioriza a transparência, o *compliance* e a responsabilidade ética. O monitoramento contínuo de sua cadeia de fornecedores, garantindo

conformidade com práticas ambientais e de direitos humanos, exemplifica a robustez de seu modelo de Governança. Esse alinhamento fortalece a confiança de investidores e consumidores, contribuindo para a eficiência operacional e para a competitividade no mercado (Klabin, c2024i).

Essas ações demonstram que as práticas ESG da Klabin vão além de uma tendência, consolidando-se como uma estratégia essencial para o fortalecimento de sua posição no mercado. Conforme apontam autores como Tachizawa (2019), a integração de pilares ambientais, sociais e de governança permite que empresas como a Klabin não apenas atendam às demandas regulatórias, mas também criem vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a Klabin exemplifica como a sustentabilidade, quando alinhada a estratégias corporativas, pode gerar valor para todas as partes interessadas, fortalecendo sua liderança no setor de embalagens sustentáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como a adoção de práticas ESG contribui para a criação de valor competitivo na Klabin. Ao longo do estudo, destacou-se a relevância crescente dessas práticas no cenário corporativo, reforçando a necessidade de integrar os pilares Ambiental, Social e de Governança para atender às demandas de *stakeholders* e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

A problemática investigada baseou-se na identificação dos benefícios e desafios que a implementação do ESG traz para a competitividade empresarial. O arcabouço teórico abordou desde a evolução do conceito de sustentabilidade até a aplicação prática do ESG, considerando os modelos de gestão e as interrelações entre empresas e seus públicos estratégicos. Este referencial foi essencial para compreender a complexidade e as oportunidades associadas às práticas ESG.

O estudo de caso realizado na Klabin revelou a sólida estrutura e os avanços obtidos pela empresa na integração das práticas ESG em suas operações. Entre as principais ações, destacaram o manejo florestal sustentável, o compromisso com a redução de emissões de carbono e os programas sociais voltados para comunidades locais. A Governança da empresa, pautada por transparência e *compliance*, também foi um fator determinante para seu reconhecimento no mercado.

Os resultados indicaram que a adoção das práticas ESG pela Klabin não apenas fortaleceu sua competitividade, mas também consolidou sua reputação como líder no setor de embalagens sustentáveis. A integração dos princípios ambientais, sociais e de governança em suas operações gerou impactos significativos, refletidos no aumento da eficiência operacional, na mitigação de riscos e na valorização da empresa perante investidores e *stakeholders*. Além disso, a estratégia sustentável adotada pela Klabin resultou na ampliação de oportunidades de negócios, no fortalecimento das relações institucionais e no reconhecimento da marca como referência em responsabilidade socioambiental. Dessa forma, evidencia-se que a incorporação do ESG não é apenas uma tendência, mas um fator essencial para a criação de valor e perenidade no mercado corporativo.

Desse modo, a empresa foi capaz de aliar eficiência operacional a impactos positivos no meio ambiente e na sociedade, gerando valor para todas as partes interessadas e assegurando um crescimento estratégico alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Diante do exposto, este trabalho aponta para possibilidades de estudos futuros, como a investigação do impacto econômico direto das práticas ESG em empresas de diferentes setores

e portes, bem como a análise comparativa entre organizações com distintos níveis de maturidade na adoção dessas práticas. Tais abordagens podem contribuir para o avanço do conhecimento sobre ESG e sua aplicação no fortalecimento da sustentabilidade corporativa.

Por fim, as limitações deste estudo estiveram diretamente relacionadas aos desafios de abordar o tema ESG (Environmental, Social, and Governance) de maneira abrangente. A principal dificuldade foi a falta de dados consistentes sobre as práticas ESG, o que comprometeu a coleta de informações comparáveis e dificultou a construção de um panorama completo das ações adotadas, tornando a análise mais restrita. Além disso, o foco exclusivo nas práticas ESG pode ter deixado de lado outros aspectos importantes do desempenho corporativo da Klabin, que não estavam diretamente relacionados a essas práticas, mas que também influenciam sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.177. ISBN 9788597021325. Acesso em: 16 nov. 2024;
- ALVES, Ricardo. **Administração Verde - O Caminho Sem Volta da Sustentabilidade Ambiental nas Organizações**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016. E-book. p.18. ISBN 9788595156234. Acesso em: 03 fev. 2025.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.Capa. ISBN 9788522478392. Acesso em: 20 nov. 2024;
- ANDRADE, Rui. **Gestão Socioambiental**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788595156401. Acesso em: 24 ago. 2024;
- ASHLEY, Patrícia A. **Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. Acesso em: 20 nov. 2024;
- BARBIERI, José C. **Gestão ambiental empresarial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2023. E-book. p.18 e 125. ISBN 9788571441453. Acesso em: 17 nov. 2024;
- CARNEGIE, Andrew. **O evangelho da riqueza**. 1899. Amazon: eBook Kindle, 2017. Acesso em: 20 nov. 2024;
- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Acesso em: 17 jan. 2025;
- DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade: Origem e Fundamentos; Educação e Governança Global; Modelo de Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.47. ISBN 9788522499205. Acesso em: 20 nov. 2024;
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.I. ISBN 9788502636552. Acesso em: 20 nov. 2024;
- FILHO, Rubens I.; CIERCO, Agliberto A. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional**. São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.48. ISBN 9786587019536. Acesso em: 17 nov. 2024;
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Acesso em: 20 nov. 2024;
- KLABIN, c2024a. **Nossa essência**. Disponível em: <https://klabin.com.br/nossa-essencia/sobre-a-klabin>. Acesso em: 20 nov. 2024;
- KLABIN, c2024b. **Agenda Klabin 2030**. Disponível em: <https://klabin.com.br/sustentabilidade/agenda-klabin-2030>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024c. **KODs**. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/kods>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024d. **Meio Ambiente e Biodiversidade**. Disponível em: <https://klabin.com.br/sustentabilidade/meio-ambiente-e-biodiversidade>. Acesso em: 28 nov. 2024;

KLABIN, c2024e. **Plano de Transição Climática**. Disponível em: <https://esg.klabin.com.br/documents/946986917/0/Plano+de+Transi%C3%A7%C3%A3o+Clm%C3%A1tica+Klabin.pdf/8952cecf-af53-b50b-b6c3-fb6f8813422c?t=1690550000130>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024f. **Mudanças climáticas**. <https://rs2023.klabin.com.br/futuro-renovavel/mudancas-do-clima>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024g. **Desenvolvimento local**. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/prosperidade-para-as-pessoas>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024h. **Gestão de Resíduos**. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/futuro-renovavel/gestao-de-residuos>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024i. **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/web/guest/governanca-corporativa/integridade>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024j. **Compromissos**. Disponível em: <https://klabin.com.br/sustentabilidade/estrategia/compromissos>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024k. **P&D e Inovação**. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/web/guest/p-e-d-e-inovacao/desenvolvimento-florestal>. Acesso em: 20 nov. 2024;

KLABIN, c2024l. **Economia sustentável** Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/web/guest/economia-sustentavel/biodiversidade>. Acesso em: 20 nov. 2024;

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.139. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 28 nov. 2024;

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. p.88. ISBN 9788597008821.. Acesso em: 01 jan. 2025;

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Acesso em: 31 ago. 2024;

MEDEIROS, João B. Redação Científica: **Práticas de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788597020328. Acesso em: 20 nov. 2024;

MIRANDA, Thais. **Responsabilidade socioambiental**. Porto Alegre: Grupo A, [Inserir ano de publicação]. E-book. ISBN 9788595020337. Acesso em: 31 ago. 2024;

PACTO GLOBAL BRASIL. ESG: Práticas e Desafios. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 20 nov. 2024;

PACTO GLOBAL BRASIL. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 20 nov. 2024;

PEREIRA, Adriana C.; SILVA, Gibson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa E. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2011. E-book. p.30. ISBN 9788502151444. Acesso em: 20 nov. 2024;

PEREIRA, Júlia. **Artigos Científicos**. São Paulo: Editora Interlúdio, 2020.  
SOLER, Fabrício; PALERMO, Caroline. **ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786553624276. Acesso em: 24 ago. 2024;

RIBEIRO, Alves, R. **A força do ESG**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2024. *E-book*. p.26. ISBN 9788550824697. Acesso em: 10 out. 2024.

TOLDO, Marisa. **Responsabilidade social empresarial**. Instituto Ethos. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2002. Citação à p. 84. Acesso em: 20 nov. 2024;

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**: Editora Saraiva, 2014. ISBN 9788502629857. Acesso em: 20 nov. 2024.