

GESTÃO EM CULTURA ESG: O TRABALHO EM SUSTENTABILIDADE NA KLABIN

Wilson Tadashi Hiraoka¹, Luciana Maria Gasparelo Spigolon Frollini¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)

Ribeirão Preto, SP – Brasil

wilson.hiraoka@fatec.sp.gov.br ,
luciana.spigolon01@fatec.sp.gov.br

Resumo. *O mundo empresarial está avançando rapidamente na adoção das métricas ESG em suas políticas corporativas, devido ao fato do planeta estar enfrentando uma das suas mais graves crises ambientais com consequências econômicas e sociais em igual escala. O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso da empresa Klabin, com mapeamento dos principais objetivos e ações implementadas e seus resultados tangíveis. A metodologia tem o objetivo exploratório com revisões bibliográficas e estudo de caso. Os resultados indicam que a empresa já alcançou a meta de 92% de uso de energia de fontes renováveis, estabelecida para 2030, e avança na equidade de mulheres em cargos de liderança e inclusão digital de seus colaboradores.*

Abstract. *The business world is rapidly advancing in the adoption of ESG metrics in its corporate policies because the planet is facing one of its most serious environmental crises with economic and social consequences on an equal scale. The objective of this paper is to present a case study of the company Klabin, mapping the main objectives and actions implemented and their tangible results. The methodology has an exploratory objective with bibliographic reviews and case studies. The results indicate that the company has already achieved the target of 92% use of energy from renewable sources, established for 2030, and is advancing in the equity of women in leadership positions and digital inclusion of its employees.*

1. Introdução

A crescente conscientização sobre a importância de práticas sustentáveis tem impulsionado uma transformação significativa no ambiente corporativo global. Essa mudança se reflete na adoção cada vez maior das diretrizes ESG (sigla em inglês de Ambiental, Social e Governança) pelas empresas.

O ESG são condutas, iniciativas e ações que as empresas adotam em questões relacionadas à preservação do meio ambiente, na melhoria dos índices socioeconômicos da empresa e na governança ética. Atualmente, o ESG tem evoluído em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são uma iniciativa global estabelecida pelo Pacto Global da ONU e que orientam ações no combate à pobreza, na proteção do meio ambiente e do clima.

No Brasil, a relação dos ODS com os negócios está presente nas grandes empresas. Segundo levantamento realizado com as companhias que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, 83% delas possuem processos de integração dos ODS às estratégias, metas e resultados (Pacto Global, 2024).

O contexto deste trabalho apresenta, como referencial, as estratégias de

sustentabilidade em uma empresa do segmento da indústria de papel e celulose, que é uma das atividades industriais de transformação com grande importância na economia brasileira e com forte impacto ambiental, sobretudo, os desafios enfrentados pelos gestores na formação dessa nova cultura voltada para os pilares em ESG.

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso da empresa Klabin, com mapeamento dos principais objetivos e ações implementadas e seus resultados tangíveis. O motivo da escolha é por ser uma empresa signatária do Pacto Global e integra o Índice de Sustentabilidade de B3 (ISE). Portanto, a empresa emite relatórios de sustentabilidade que serão a base de análise dos resultados.

Como objetivo secundário, destaca-se a importância da formação de gestores com uma cultura pautada em sustentabilidade. De acordo com Setas (2023, p. 283), “as lideranças brasileiras têm nas mãos uma oportunidade de ouro para se posicionarem e transportarem o país para a condição inquestionável de ‘superpotência da sustentabilidade’”.

Para tanto, a estrutura do trabalho se apresenta da seguinte maneira. Depois desta introdução, é apresentado o referencial teórico para análise dos pilares do ESG, dos ODS e dos gestores na sustentabilidade. Na sequência, apresenta um mapeamento das principais estratégias implantadas na Klabin e três importantes resultados apresentados. Por fim, a conclusão com o enfoque do papel do gestor para o atingimento dos objetivos e contribuição para o desenvolvimento sustentável das empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 ESG

Em 2004, o Pacto Global da ONU em conjunto com o Banco Mundial, criaram o documento Who Cares Wins, que provocava as 50 principais instituições financeiras do mundo a refletirem sobre as formas de integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Surgiu então o conceito ESG, acrônimo de Environmental, Social e Governance (Pacto Global, 2024).

Os pilares de ESG servem de parâmetros de avaliação das empresas pelo impacto que geram no meio ambiente, no âmbito social e na governança corporativa. Dessa maneira, as empresas estão adotando medidas de sustentabilidade em suas estratégias a fim de atraírem mais investimentos e aumentarem sua competitividade empresarial.

Segundo relatório da PwC, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão em fundos que consideram os critérios ESG, o que representa US\$8,9 trilhões, em relação a 15,1% no fim do ano passado. Além disso, 77% dos investidores institucionais pesquisados pela PwC disseram que planejam parar de comprar produtos não ESG nos próximos dois anos (Pacto Global, 2024).

No Brasil, fundos ESG captaram R\$2,5 bilhões em 2020 – mais da metade da captação veio de fundos criados nos últimos 12 meses. Este levantamento foi feito pela Morningstar e pela Capital Reset (Pacto Global, 2024).

É importante salientar que há uma busca cada vez maior por investimentos

sustentáveis em todas as faixas etárias, mesmo considerando a distância intergeracional, ou seja, desde a geração *baby boomers* até a geração Z, o apetite por investimentos sustentáveis só aumenta a cada ano (Pacheco, 2024).

Portanto, a agenda ESG é uma jornada onde a trajetória para criar um ambiente de negócios sustentável exige de seus gestores uma cultura forte e convicta, resiliência, engajamento e recursos bem dimensionados.

2.2 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável chamada Agenda 2030. Esta agenda é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que objetiva um esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil, na garantia dos direitos humanos, no combate à pobreza, na ação contra as mudanças climáticas e outros grandes desafios da atualidade.

O setor empresarial é um dos pilares fundamentais para o alcance de resultados que consigam minimizar os problemas e maximizar as soluções. Por isso, Kotler (2021, p. 66) afirma que:

O papel das empresas no progresso da sociedade é crucial. Mas, mesmo que a maioria das empresas invista seus recursos e coloque o ativismo corporativo no centro de suas estratégias, pode ser que o impacto não seja suficiente para transformar o mundo. É preciso que haja ações coordenadas para que a sinergia traga resultados. Uma plataforma global de parcerias incluindo governos, sociedade civil e iniciativa privada permitirá que as empresas visionárias encontrem organizações que pensem do mesmo jeito para colaborarem no mundo inteiro.

É aí que os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) desempenham um papel fundamental.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão definidos como (PNDU BRASIL, 2024):



Figura 1. 17 ODS
(PNDU BRASIL, 2024)

Os ODS também têm como objetivo orientar os investimentos públicos e privados globais para enfrentar os principais desafios que representam. Esse redirecionamento tem impulsionado o crescimento dos mercados e ampliado o acesso ao capital para empresas que oferecem tecnologias e soluções relevantes, com base em modelos de negócios sustentáveis e inclusivos.

2.3 Gestão em sustentabilidade

As empresas que têm implantado a gestão sustentável em sua cultura organizacional, estão buscando não somente o reconhecimento da sociedade, mas, principalmente, aumentar sua competitividade através da inovação de toda sua cadeia administrativa e produtiva, e fortalecer a sua relação com seus clientes.

A mudança das pautas organizacionais ocorre à medida que o mundo reconhece que o planeta chegou ao seu limite e sente na pele as consequências nefastas que as mudanças climáticas estão trazendo ao meio ambiente, à economia e à sociedade.

As corporações têm implantado ações para a diminuição de emissão de CO₂ e geração de resíduos, consumo racional de água e energia, minimização do uso de matérias-primas, medidas corporativas e sociais para ampliar a diversidade e diminuir as desigualdades, adoção de regras de *compliance* em sua governança, inovação tecnológica para aumento de produtividade com o menor impacto ambiental possível etc.

Por isso, as empresas têm necessitado de pessoas que sejam capazes de entender os problemas ambientais e sociais, e que tenham a capacidade de transformar este entendimento em ações de trabalho com processos inovadores na governança e na cadeia produtiva.

Assim, os gestores têm sido cada vez mais exigidos na formação de uma capacitação em sustentabilidade empresarial. Além das *soft skills* que são as competências socioemocionais, atualmente têm sido citados as *green skills* ou “habilidades verdes”, que são (Silva, Vicentini, Romaro, 2023) um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores relacionados aos cuidados com o meio ambiente em ações para a recuperação e equilíbrio do planeta dentro de uma economia verde que seja ambientalmente sustentável.

O fato é que (Silva, Vicentini, Romaro, 2023) os profissionais estão precisando desenvolver habilidades para enfrentar desafios para os quais não foram preparados em suas formações iniciais, elevando as exigências sobre habilidades profissionais.

3. Estudo de caso: Klabin S.A.

3.1 A empresa

Como citado na introdução, o motivo de apresentar um estudo de uma empresa de papel e celulose, se deve ao fato da sua importância econômica e pelo forte impacto ambiental que representa. Portanto, a adoção de uma política em sustentabilidade se torna preponderante para a longevidade do negócio e por sua responsabilidade perante acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e toda sociedade.

A Klabin S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, com 23 fábricas no Brasil e uma na Argentina. É a maior empresa produtora e exportadora de papéis para embalagens do país e com forte compromisso em sustentabilidade e inovação (RI Klabin, 2024).

Desde 2014 faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) e, em 2020, também passou a ser a única empresa brasileira do mercado de papel e celulose a integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), na carteira de Índice Mundial (RI Klabin, 2024).

A empresa também é membro do Pacto Global da ONU desde 2003 e possui compromissos voluntários externos com diversas instituições nacionais e internacionais que direcionam sua política de sustentabilidade.

Em 2023, a Klabin encerrou o ano com mais de 600 mil investidores pessoa física na B3. Os principais aspectos que influenciaram os investidores a escolherem a empresa foram: visão de futuro, comunicação transparente, tradição e sólidos resultados financeiros. (Klabin, 2024a)

3.2 Agenda 2030 da empresa

Em 2020, a empresa lançou o plano dos Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável (KODS), um conjunto de metas de curto (2021), médio (2025) e longo (2030) prazos, alinhados à agenda 2030 da ONU, que organizam e orientam os marcos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) prioritários da companhia.

Metas da Klabin relacionadas com os ODS e a urgência global:





Figura 2. Agenda Klabin 2030
(Autor, 2024)

Vale ressaltar que a empresa possui comitês ligados ao Conselho de Administração que apoiam a gestão dos diversos temas:

Comitês em ação		
COMITÊ	QUANTIDADE DE REUNIÕES EM 2023	TÓPICOS ABORDADOS
Comitê de Auditoria e Partes Relacionadas	19	• Contratação e destituição de auditores independentes • Informações Trimestrais • Controles Internos • Auditoria Interna • Compliance • Política de Riscos • Política de Partes Relacionadas • Política de Hedge • Riscos ASG
Comitê de Pessoas e Cultura	16	• Políticas de Gestão de Talentos • Estrutura Organizacional • Sucessão • Cultura • Remuneração dos Diretores • Programa de Remuneração Variável • Pesquisa de Remuneração da Diretoria • Acompanhamento das Metas Corporativas
Comitê de Sustentabilidade	9	• Acompanhamento de temas de sustentabilidade, com ênfase em responsabilidade ambiental e social, tais como programas sociais, economia circular, projetos de crédito de carbono, biodiversidade, áreas de estresse hídrico • Indicadores de Sustentabilidade • Metas de redução de carbono • Relatórios relacionados ao tema de sustentabilidade • Resultados de avaliação de Responsabilidade Social Empresarial na Cadeia de Fornecimento

Figura 3. Comitês em Ação
(Klabin – Relatório de Sustentabilidade 2023, 2024a)

Nota-se daí a importância de gestores engajados para a entrega dos melhores resultados.

Para contextualização do trabalho, analisaremos o recorte das 3 metas que norteiam a agenda ESG, sendo uma do pilar ambiental, uma do social e uma de governança.

1. Ambiental - Uso de energia

Pelo pilar ambiental, baseado na Agenda 2030, a empresa aderiu ao compromisso de contribuir para a limitação do aumento da temperatura da Terra em 1,5°C, apesar do grande desafio mundial que esta meta impõe pois, segundo o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (sigla em inglês IPCC), já houve a elevação de 1,1°C desde o período pré-industrial.

Como estratégia de descarbonização, a empresa estabeleceu as seguintes ações para a redução nas emissões próprias: substituição do consumo de combustíveis fósseis por combustíveis renováveis nas operações, aplicação de tecnologias de maior eficiência energética e menores emissões de gases de efeito estufa (GEE), aquisição de energia elétrica renovável ou de certificados de energia renovável (IRECs) e transformação da frota de veículos leves para zerar emissões, alimentada por energia renovável e/ou elétrica.

A meta da empresa é de 92% de participação de fontes renováveis na matriz energética

Porcentagem de energia renovável na matriz energética dos combustíveis

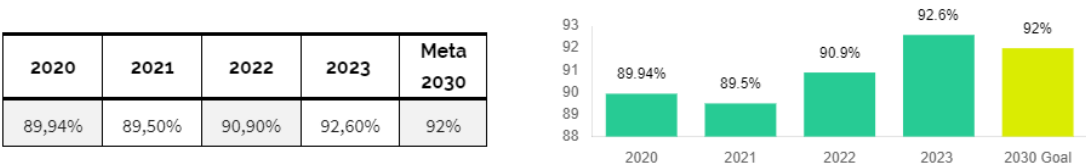


Figura 4. Uso de Energia: Meta 2030 (Klabin, 2024b)

Conforme apresentado na Figura 3, a empresa apresentou avanços significativos em seu indicador de matriz energética renovável. Houve redução no consumo de combustíveis não renováveis, como óleo combustível nas unidades de celulose e papel e gás natural nas operações de reciclagem. (Klabin, 2024b)

Um dos destaques é a Unidade Ortigueira (PR), que operou com a planta de gaseificação de biomassa, gerando combustível para abastecimento de um dos fornos de cal e contribuindo para a redução do consumo de óleo combustível na unidade. O resultado foi um crescimento significativo na matriz energética renovável da companhia, atingindo mais de 92% do total. (Klabin, 2024b)

Além dos avanços já alcançados, destaca-se a realização de três testes em escala industrial para utilização de bio-óleo nos fornos de cal da Unidade Monte Alegre (PR), em substituição a 100% do óleo combustível. (Klabin, 2024b)

2. Social – Diversidade

No pilar social, a empresa expressa compromissos com a oferta de oportunidades para todas as pessoas, em um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2023, 39,1% dos cargos de liderança eram exercidos por mulheres, sendo que a paridade de gênero ainda é um desafio global. (Portal da Indústria, 2024)

A meta da empresa é alcançar 30% de mulheres em cargos de liderança até 2030.

30% de mulheres em cargos de liderança

2020	2021	2022	2023	Meta 2030
13,50%	21,40%	23,44%	25,00%	30%

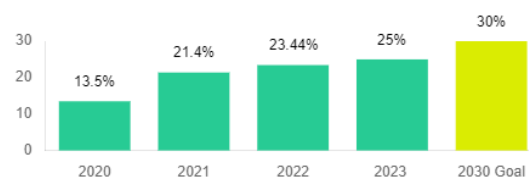


Figura 5. Diversidade
(Klabin, 2024c)

A empresa apresentou uma evolução de mulheres em cargos de liderança de 13,5% em 2020 para 25% até o final de 2023. Foi um grande avanço mas ainda abaixo da média nacional.

3. Governança – Tecnologia da Informação

A governança corporativa rege as relações da empresa com os investidores, administradores e demais *stakeholders* através de um sistema composto por um conjunto de normas. Estas normas visam criar um ambiente que lhes permite cumprir seus respectivos deveres na busca do atingimento dos objetivos da companhia.

Na governança da tecnologia da informação da empresa, a meta é a inclusão de 100% dos colaboradores diretos e indiretos na linguagem digital até 2030, com o objetivo de sustentar a cultura de segurança cibernética, garantindo a proteção de dados pessoais e da empresa.

Categoria	2020	2021	2022	2023	Meta 2030
Número total de funcionários diretos	15.037	17.436	18.394	17.739	
Número total de empregados indiretos	2.304	2.723	2.200	2.400	
Funcionários diretos treinados	8.340	8.659	10.739	15.864	
Funcionários indiretos treinados	120	962	726	960	
% de funcionários diretos treinados	55%	50%	58%	89%	100%
% de funcionários indiretos treinados	5%	35%	33%	40%	100%

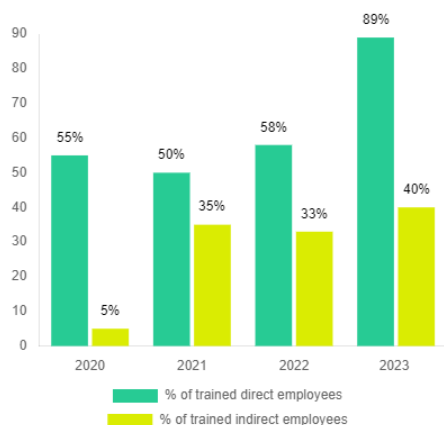


Figura 6. Segurança Cibernética
(Klabin, 2024d)

Para a evolução desta meta, foi desenvolvido um plano de conscientização sobre segurança cibernética com diretrizes sobre postura, boas práticas e atribuições necessárias à prevenção e à mitigação de riscos e ataques cibernéticos. Entre as principais ações está a integração da cibersegurança ao processo fabril, com foco no aumento da maturidade de diversos processos.

Todos os profissionais próprios devem, obrigatoriamente, concluir a trilha de capacitação em segurança cibernética disponível no portal da empresa. Os colaboradores terceiros têm contato com o tema a partir de vídeo apresentado no momento da integração. (Klabin, 2024e)

4. Considerações Finais

A motivação deste trabalho surgiu em virtude da importância que a sustentabilidade empresarial vem ganhando a cada dia. É inegável que o planeta está vivendo um momento crucial de mudanças climáticas, crises de ordem econômica e social, com impactos que podem ser irreversíveis para a vida humana. E os setores público, privado e sociedade civil organizada têm uma grande responsabilidade nas mãos.

Desde o advento da Revolução Industrial, o mundo vem passando por grandes transformações com a evolução constante da tecnologia, meios de comunicação, processos produtivos, logísticos e comerciais. Essa evolução também permitiu que os países, povos e culturas se aproximassem, culminando com a globalização. Os negócios internacionais se ampliaram, surgindo muitos e importantes blocos econômicos. Com isso, os hábitos de consumo também evoluíram, possibilitando o acesso de todos os consumidores a produtos de qualquer parte do mundo. Para o campo econômico, isso teve uma enorme representatividade. Abriu-se a possibilidade às empresas de desenvolverem novos mercados e aumentarem sua produção e faturamento.

Paralelamente a esse desenvolvimento, o mundo começou a enfrentar muitos problemas. Houve um aumento exponencial no consumo de matérias primas naturais e minerais, fontes de energia não renováveis como petróleo, carvão mineral e gás, e aumento exponencial na emissão de CO₂ na atmosfera causando o aquecimento global.

Por este motivo, existe uma necessidade premente de mudança na mentalidade e ações das instituições públicas e privadas, e da sociedade em geral.

As empresas têm como objetivo o lucro para a perpetuação de seu negócio. Porém, o grande desafio da atualidade é buscarem ser lucrativas em um modelo de negócio que gere riquezas com o mínimo de impacto socioambiental. E o Brasil é um país que possui condições muito favoráveis para se destacar mundialmente na implantação deste modelo de negócio. Possui uma matriz energética renovável, através de hidrelétricas e com condições extremamente favoráveis para ampliação com energia eólica e solar. Possui extensas áreas cultiváveis que permitem uma produção eficiente, sustentável, sem a necessidade de novos desmatamentos e tem tecnologia suficiente para isso. O seu povo é multicultural que dá condições de rápida adaptabilidade a novos conceitos e culturas.

O estudo de caso apresentado neste trabalho se refere ao modelo da Klabin S.A. Uma empresa brasileira que está, na questão ambiental, ao longo dos anos, se modernizando e trabalhando em busca de maior eficiência produtiva através de uma cadeia de suprimentos sustentável e renovável, na eficiência energética e desenvolvimento da economia circular. Na questão social, além do respeito à diversidade, avança com questões de equidade de mulheres na posição de liderança. E por fim, na questão da governança, busca estabelecer uma sinergia entre os administradores, colaboradores e sociedade, e apresentar os melhores resultados aos seus investidores. Não foi objeto deste trabalho apresentar resultados financeiros, porém, sendo uma empresa listada na bolsa de valores, os resultados são fundamentais para que a empresa continue recebendo investimentos.

Através deste estudo, nota-se a importância das empresas em se comprometerem com o desenvolvimento sustentável, estabelecendo políticas com objetivos e métricas claras no tripé ambiental, social e governança, contribuindo assim, ao enfrentamento dos grandes desafios de sobrevivência do planeta. Os investidores estão cada vez mais seletivos e exigentes, investindo ações de empresas que apresentam resultados financeiros sólidos atrelados ao ESG. E essa tendência vai, aos poucos, chegando ao mercado consumidor, no consumo de produtos “verdes”.

Por fim, nestes tempos de muitas mudanças, empresários, empreendedores e gestores que conseguirem desenvolver a sua capacitação em “habilidades verdes”, poderão exercer um papel fundamental no alinhamento de seus negócios aos princípios do ESG, com criatividade e inovação.

5. Referências

KLABIN S.A. (2024) Agenda Klabin 2030. Disponível em: <https://klabin.com.br/sustentabilidade/agenda-klabin-2030> . Acesso em: 16 ago. 2024.

KLABIN S.A. (2024a) Relatório de Sustentabilidade 2023. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/central-de-download> Acesso em: 22 out. 2024

KLABIN S.A. (2024b) Painel ESG: Uso de Energia, Metas para 2030. Disponível em: <https://esg.klabin.com.br/web/guest/uso-de-energia#metas-kods> Acesso em 22 out. 2024

KLABIN S.A. (2024c) Painel ESG: Diversidade, Metas para 2030. Disponível em: <https://esg.klabin.com.br/web/guest/diversidade#metas-2030> Acesso em 22 out. 2024

KLABIN S.A. (2024d) Painel ESG: Segurança Cibernética, Metas para 2030. Disponível em: <https://esg.klabin.com.br/web/guest/seguranca-da-informacao#Meta-2030-90> Acesso em 22 out. 2024

KLABIN (2024e) Governança corporativa: Reforço da segurança cibernética. Disponível em: <https://rs2023.klabin.com.br/governanca-corporativa/tecnologia-da-informacao> Acesso em 22 out. 2024

KLOTTER, P. (2021) Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.

PACTO GLOBAL (2024) A evolução do ESG no Brasil. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg> . Acesso em: 22 out. 2024.

PORTAL DA INDÚSTRIA (2024), Paridade salarial entre mulheres e homens aumentou nos últimos 10 anos, aponta CNI, Disponível em: <https://imprensa.portaldaindustria.com.br/posicionamentos/paridade-salarial-entre-mulheres-e-homens-no-brasil-aumentou-nos-ultimos-10-anos-aponta-cni/> Acesso em 22 out. 2024.

PACHECO, P. (2024) Klabin evita emissão de 67 mil toneladas de CO2 por ano com novo projeto. Revista EXAME. 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg/klabin-evita-emissao-de-67-mil-toneladas-de-co2-por-ano-com-novo-projeto/> . Acesso em: 19 ago. 2024.

PNUD BRASIL (2024) UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (PNUD). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel> . Acesso em: 19 ago. 2024.

RI KLABIN S.A (2024) Relação com Investidores: Quem somos? Disponível em: <https://ri.klabin.com.br/a-klabin/> Acesso em 22 out. 2024

SETAS, M. (2023) Gigante pela própria natureza: Liderança além do ESG na maior potência ecológica do mundo. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente.

SILVA, A. V. B.; VICENTINI, C. R. G.; ROMANO, P.. (2023) Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação. 2023. 11 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/61567> . Acesso em: 03 set. 2024.