

RELATOS DE TENSÕES DE SUSTENTABILIDADE DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE NO BRASIL

REPORTS ON SUSTAINABILITY TENSIONS OF PULP AND PAPER COMPANIES IN BRAZIL

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V14I2.1068](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V14I2.1068)

Izabela Leite Ribeiro Guimaraes

izabela.leite@ufms.br

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Jamile Nobre Aquino

jamilenobre21@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Rosamaria Cox Moura Leite Padget

rosamaria.leite@ufms.br

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Data de envio do artigo: 16 de Janeiro de 2023.

Data de aceite: 02 de Junho de 2023.

Resumo: A literatura mostra que as organizações não relatam as tensões de sustentabilidade de forma explícita em seus relatórios. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é identificar as tensões de sustentabilidade reportadas nos relatórios das empresas do setor de papel e celulose no Brasil para constatar se essas comunicam ou não suas experiências, classificando-as de acordo com sua tipologia: aprendizado, desempenho, pertencimento ou organização. Foram analisados relatórios de sustentabilidade (RS) sob perspectiva qualitativa das empresas do setor que constam na lista B3: Suzano SA, Klabin SA e Melhor SP. A análise compreendeu o período de 2019 a 2021. Os resultados mostram que apenas um relatório apresentou uma tensão de sustentabilidade de forma explícita. O que pode tanto reforçar o argumento das tensões como más notícias, quanto apontar uma nova tendência no relato. Além disso, as quatro tipologias de tensões foram identificadas em todos os relatórios.

Palavras-chave: Tensões de sustentabilidade, evidênciação, tipologia de tensões.

Abstract: *The literature shows that organizations do not report sustainability stress explicitly in their reports. In this sense, the objective of this research is to identify the sustainability tensions reported in the reports of companies in the pulp and paper sector in Brazil to verify whether or not these communications are their experiences, classifying them according to their typology: learning, performance, belonging or organization. Sustainability reports (SR) were analyzed from a qualitative perspective of the companies in the sector that are on the B3 list: Suzano SA, Klabin SA and Melhor SP. The analysis covered the period from 2019 to 2021. The results show that only one report explicitly presented a sustainability tension. Which can both strengthen the argument of tensions as bad news, and point out a new trend in the report. In addition, the four types of anxiety were identified in all reports.*

Keywords: *Tensions of Sustainability. Disclosure.*

Typology of Tensions.

1 INTRODUÇÃO

O setor de papel e celulose no Brasil é considerado por lei, uma atividade de alto risco danoso, uma vez que tem sua evolução alinhada estreitamente com o meio socioambiental (BRASIL, 2000). Exatamente por depender de recursos naturais para realizar seus processos, o ramo tem se expandido no que diz respeito à área tecnológica, mudando sua organização produtiva e políticas sem comprometer sua qualidade de produto e entrega, além de enriquecer sua imagem. Entretanto, não foi uma transformação comportamental corporativa repentina e sim uma construção educacional, já que essas modificações necessitam de custo financeiro e de demanda de tempo relevante.

O setor de base florestal no Brasil está em um constante processo de crescimento, o que ecoa em grande parte do desenvolvimento econômico do país (RAMOS et al., 2018). Conforme o Relatório Anual (2021) da Indústria Brasileira de Árvores - Ibá, o setor é responsável por 9,55 mi (ha) para cultivos industriais e outros 6 mi (ha) para conservação, em conjunto removem da atmosfera 4,5 mi (ton) de CO² equivalente.

As ações do setor em busca de diminuir o impacto ambiental atrelado a seu desempenho social e financeiro são apresentadas por meio de relatórios anuais de sustentabilidade. O setor de papel e celulose vem passando por reestruturação no que se refere à sustentabilidade organizacional, pois devido a sua alta taxa de emissão de poluentes à natureza, fica exposto a diversas críticas e cobranças relacionadas à consciência ambiental (MORAES; PADGET e SANTOS, 2020).

As demandas socioambientais são urgentes e refletem diretamente as preocupações dos tomadores de decisão com a legitimidade organizacional. Fundamenta-se no princípio do planejamento a longo prazo, em que uma empresa ciente da perpetuação de suas ações busca atender os pontos que permeiam a responsabilidade social. Esse

processo de adoção de práticas sustentáveis como competências básicas envolve situações repletas de incertezas e trade-offs por buscar não afetar de maneira expressiva o desempenho da organização (HAFFAR; SEARCY, 2020).

Dado o caráter complexo das questões relacionadas à sustentabilidade organizacional, sobretudo no que se refere ao tangenciamento entre relato e desempenho de sustentabilidade, a literatura tem mostrado que as organizações não relatam as tensões de sustentabilidade de forma explícita em seus relatórios, devido à conotação de má notícia que o fenômeno carrega (HAFFAR; SEARCY, 2020). Já que as tensões, trade-offs e paradoxos remetem a inconsistências e conflitos que ocorrem entre objetivos ambientais, sociais e econômicos.

A forma explícita se refere propriamente ao relato de termos-chave como, tensões e trade-off nos relatórios de sustentabilidade (HAFFAR; SEARCY, 2020). Além disso, existem outros termos correlatos como: conflito, contradição, restrição, dentre outros. Por outro lado, a forma implícita, é uma maneira não direta de se relatar tais situações.

A estrutura de Smith e Lewis (2011) tem sido utilizada como estratégia de identificação das tensões de sustentabilidade relatadas, mesmo que de forma implícita (HAFFAR; SEARCY, 2020). Para Smith e Lewis (2011) condições ambientais de pluralidade, mudança e escassez ensejam situações de tensões paradoxais que podem ser classificadas como tensões de organização, de aprendizagem, de desempenho e de pertencimento.

Nos relatos de sustentabilidade é possível perceber que dadas situações exigem decisões por parte da organização. Nesse movimento de fatos e ações que são narrados nos relatórios é possível captar tensões mesmo que de forma implícita. Isso se evidencia textualmente na forma de compromissos assumidos, bem como os antecedentes de tensão: pluralidade, mudança e escassez (HAFFAR; SEARCY, 2020).

Destarte, a presente pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: as empresas do setor de papel e celulose no Brasil comunicam suas experiências com tensões de

sustentabilidade de forma implícita ou explícita? Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é identificar as tensões de sustentabilidade reportadas nos relatórios das empresas do setor de papel e celulose no Brasil para constatar se essas comunicam ou não suas experiências e, além disso, classificá-las de acordo com a tipologia de tensões de Smith e Lewis (2011), de aprendizado, desempenho, pertencimento ou organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As tensões, segundo o dicionário Priberam (2021), são encaradas como um estado do que é ou está tenso, prestes a romper-se; o que sugere um clima árduo em relação ao processo de tomada de decisão. Ademais, na engenharia civil, o vetor tensão, segundo Ruggeri (2003, p. 28): “[...] é quando um corpo deformável é submetido à ação de forças (concentradas ou distribuídas), aplicadas sobre a sua superfície e os efeitos dessas são transmitidas para cada ponto do seu interior [...]”.

Ou seja, quando um corpo (empresa) é subjugado às tensões, sejam elas de qualquer esfera, os resultados e maneiras de lidar com essas ecoam não só de maneira interna, mas também externa; indiferente a serem positivas ou negativas. Na gestão das organizações, as tensões geram uma organização apreensiva que tende a mudar a partir dos estímulos, sejam diretos e/ou indiretos, resultantes dos stakeholders e da sociedade (HAFFAR; SEARCY 2017).

Como resultado disso, as corporações agem de acordo com os desejos socioculturais e ambientais previstos; evidenciando a necessidade de promover uma boa imagem focalizada apenas nos pontos positivos, enquanto as falhas e contrapontos no processo são omitidos ou mencionados de forma breve, na maioria das vezes culpabilizando o ambiente externo por tais resultados (CLATWORTHY; JONES, 2003).

Ainda hoje, pesquisas que explorem o processo de tomada de decisão que envolve as tensões de sustentabilidade, a partir de

relatórios, são escassas devido a visão negativa designada ao termo tensões que seria sinônimo de más notícias (HAFFAR; SEARCY, 2020).

Nas empresas de papel e celulose essa intempérie é evidenciada em virtude de terem seu direcionamento ambiental muito bem definido, todavia contrastando com a publicação dos fatores financeiros, mas também sociais e a dificuldade em lidar com as problemáticas acarretadas pelos contrapontos que envolvem a sustentabilidade organizacional (BORGES; ROSA; ENSSLIN, 2010). Dessa maneira, há uma constante pressão nas organizações no que diz respeito a prestar um posicionamento frente a situações de mudança, sejam elas de reação primária ou até mesmo secundária à sociedade.

Nesse contexto, é inserida a definição de paradoxo que se respalda no conceito de Smith e Lewis (2011) como elementos inter-relacionados, mas contraditórios que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo. Há uma contradição entre os aspectos financeiros, sociais e ambientais de uma organização, tendo em vista que as decisões tomadas em um afetam diretamente o outro e por este motivo as tensões ocasionadas tendem ao paradoxo. Esta abordagem estuda como lidar com as preocupações sem eliminá-las (HAHN et al., 2018).

As tensões paradoxais segundo Smith e Lewis (2011) são inerentes ao sistema organizacional e socialmente construídas pelos atores organizacionais. Nesse sentido, um paradoxo existe na sua forma latente (antes de ser percebido pelos atores organizacionais), na sua forma saliente quando é mutuamente construído pelos atores e percebido por eles; e persistente - aqueles que ocorrem repetidamente dadas as mesmas condições ambientais.

As autoras propuseram uma estrutura analítica que auxilia na identificação e estudo das tensões paradoxais. Mostrando que condições ambientais de pluralidade, mudança e escassez tornam as tensões paradoxais latentes salientes. Estas, por sua vez, podem ser classificadas como tensões de: organização, pertencimento (identidade), desempenho (execução) e

aprendizagem (SMITH; LEWIS, 2011).

A pluralidade se refere às múltiplas demandas dos stakeholders que provocam tensões paradoxais de desempenho, por exemplo. Situações contextuais de mudança, podem ser decorrentes de diversos fatores. Estimulam novas oportunidades de criação de sentido ao mesmo tempo em que os atores lidam com necessidades conflitantes intertemporais (curto e longo prazo) e com papéis e emoções concorrentes e coexistentes. A escassez se relaciona a restrições como, limitações de recursos, tempo ou pessoas, impondo às organizações tensões paradoxais (SMITH; LEWIS, 2011).

No que se refere às tipologias de tensões, as de organização emergem quando sistemas complexos criam projetos e/ou processos concorrentes para atingir algum resultado (SMITH; LEWIS, 2011). Por exemplo, quando uma empresa social precisa criar processos capazes de atender famílias de alta renda como forma de captação de recursos para continuar sua missão social de atender famílias carentes (OZANNE et al., 2016).

As tensões de desempenho decorrem da pluralidade de stakeholders (SMITH; LEWIS, 2011), ocasionando demandas diferentes e conflitantes na gestão dos mesmos (VAN BOMMEL, 2018). A tensão mais mencionada na literatura é a que envolve metas de desempenho financeiro e demandas socioambientais (HAHN et al., 2018; SIEGNER; PINKSE; PANWAR, 2018; JOSEPH et al., 2020).

As tensões de pertencimento surgem entre o individual e o coletivo, enquanto os indivíduos buscam por distinção e homogeneidade (SMITH; LEWIS, 2011). Decorrem da necessidade de ação da empresa diante dos objetivos conflitantes de sustentabilidade, um exemplo: em uma empresa social os colaboradores se identificam com a missão da organização, porém entram em conflito quando estratégias financeiras precisam ser acionadas (OZANNE et al., 2016).

Mudanças, renovações e inovações nos sistemas dinâmicos fazem emergir as tensões de aprendizagem (SMITH; LEWIS, 2011). Ozanne et al., (2016) observaram que uma mudança

em política pública fez com que uma empresa social do setor de alimentos investisse em P & D para melhorar a produtividade e reduzir custos, oportunizando preços mais acessíveis aos seus consumidores de famílias carentes. Esse é um exemplo de um processo de aprendizagem pelo qual as empresas passam quando decidem “navegar” pelas tensões paradoxais impostas pelo seu contexto institucional.

Diversos agentes de interesse intervêm à demanda por sustentabilidade nas organizações. Devido a isso, a pressão inicial já designada ao negócio é amplificada, a pretexto da abrangência do assunto; o qual manifesta-se como imprescindível, culminando nos relatos de tensões (SEHNEM et al., 2019).

Em contrapartida aos relatos anuais financeiros obrigatórios, os relatórios de sustentabilidade não se baseiam em uma norma regulamentadora; mas sim, de responsabilidade social corporativa (GARCÍA-SÁNCHEZ et al., 2019). A qual busca garantir que tanto os fatores sociais, quanto os econômicos e ambientais estejam em concordância, mesmo enfrentando trade-offs.

Embora os relatórios de sustentabilidade corporativa englobem cada vez mais espaços profissionalmente, ganhando notoriedade e credibilidade (KPMG, 2017), a inexistência de uma base de controle abre lacunas em relação às informações contidas neles, pois como as corporações não são submetidas a isso e, sim voluntariam-se; elas têm a liberdade de selecionar a maneira e o que irão divulgar (HAFFAR; SEARCY, 2020).

As informações prestadas à população sobre o comportamento das empresas relacionadas às tensões e questões que envolvem o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico) são revisadas em torno da sua influência direta com a sociedade. A população avalia a partir disso os serviços prestados pela empresa, colocando em risco suas relações com os stakeholders (TURA; KERÄNEN; PATALA, 2019).

Para Andrade (2002) “a partir da década de 90 o ambientalismo corporativo tem enfrentado como um dos principais desafios, a emergência

de novos atores socioambientais no processo de formação de estratégias empresariais.” Dessa forma, as tensões surgem como fruto dessas tentativas de alinhamento das empresas no panorama econômico, ambiental e social; sendo vistas como uma ameaça à notoriedade e às relações de negócios de uma corporação, uma vez que resultam de trade-offs (TURA; KERÄNEN; PATALA, 2019).

Além disso, tendo em vista que os repasses em torno de questões ambientais originam-se, em grande parte, de empresas que aspiram aumentar seu potencial mercantil e validar sua legitimidade, depreende-se que as tensões não são relatadas por serem uma ameaça à corporação (HAFFAR; SEARCY, 2020).

A não divulgação dessas tensões de sustentabilidade por receio de sua repercussão, acaba por destacar a negligência perante o intuito dos relatórios de sustentabilidade; o qual trata de, entre outros fatores, expor à sociedade, de maneira transparente, sobre o desempenho da organização diante de determinados assuntos (HAFFAR; SEARCY, 2020).

No entanto, estudos mostram que organizações que divulgam relatórios de sustentabilidade não relatam tensões de forma explícita (direta e objetivamente) devido a conotação de má notícia que os termos que fazem alusão a esse fenômeno possuem (HAFFAR; SEARCY, 2020), por exemplo, trade-off (ganha-perde), contradição, conflito, dilema, paradoxo, dentre outros (WANNAGS; GOLD, 2020).

Porém, relatam de forma implícita ou subentendida (HAFFAR; SEARCY, 2020). Do entendimento do sentido do texto é possível extrair dos fatos relatados a ocorrência de tensões de sustentabilidade. Utilizando, por exemplo, a estrutura analítica de Smith e Lewis (2011) supramencionada.

Por meio dela, depreende-se dos relatos situações contextuais de mudança, de pluralidade e escassez, as quais tornam tensões latentes salientes (SMITH; LEWIS, 2011; OZANNE et al., 2016). Da mesma forma, analisando o relato, é possível extrair situações ou ações que exprimem tensões.

Tensões remetem aos principais processos de uma organização. Nesse sentido, é que Smith e Lewis (2011) constataram que tensões paradoxais - relacionamento persistente entre dois aspectos conflitantes - estão entremeadas com a organização de processos, estruturas ou atividades; com o desempenho das dimensões de sustentabilidade; com a percepção de pertencimento dos indivíduos à organização; e com processos de aprendizagem em decorrência de mudanças e transformações. Dessa forma, tem-se que a ocorrência de tensão não ocorre necessariamente de forma isolada, podendo ocorrer um emaranhado de tensões (SHEEP; FAIRHURST, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar as tensões de sustentabilidade reportadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas de papel e celulose, foi desenvolvido um estudo qualitativo de cunho descritivo sob perspectiva dedutiva.

A coleta de dados foi documental. Foram analisados os relatórios de sustentabilidade das empresas do setor de papel e celulose listadas na B3: Klabin S.A, Melhoramentos, e Suzano S. A. O recorte temporal da análise foram os anos de 2019 a 2021, isso porque julgou-se ser um período capaz de mostrar variações de situações contextuais, no caso o antes, durante e depois do período pandêmico de COVID-19. Esse período de três anos de relatórios proveu um total de 8 relatórios. Três de cada empresa, exceto da Melhoramentos, que não publicou relatório de sustentabilidade no ano de 2019.

A partir de Ozanne et al., (2016) e Haffar e Searcy (2020) foi definido como seria o estudo e a coleta de dados e de que forma as evidências, mesmo que veladas, de tensões seriam buscadas. Em primeiro lugar, foi realizada uma busca direta por palavras-chave (termos) como: tensão, conflito, contradição e trade-off, dessa forma seria possível encontrar o relato de tensões na forma explícita.

Posteriormente, procedeu-se uma leitura detalhada em cada relatório, buscando pelas evidências implícitas concernentes aos códigos

adotados, baseados na estrutura teórico-metodológica de Smith e Lewis (2011), a saber, as condições ambientais e as tipologias de tensões (quadro 1). Tal estrutura foi utilizada em outros estudos como: Ozzane et al., (2016) e Haffar e Searcy, (2020).

Para fins de padronização da escrita, ao mencionar “termo” fará-se referência à busca direta pela palavra-chave. Da mesma forma, quando mencionar “código” estará sendo feita referência a trechos que se enquadrem na definição dada no Quadro 1 (próxima página).

No conteúdo textual essas evidências implícitas aparecem como compromissos assumidos com stakeholders, posicionamentos perante situações diversas, bem como declarações de estratégia e princípios organizacionais (HAFFAR; SEARCY, 2020).

Quadro 1. Códigos para análise dos achados.

Fatores	Categoria	Descrição
Condições ambientais (SMITH; LEWIS, 2011)	Mudança	Situação externa ou interna que implique em mudança estratégica ou em processos organizacionais referente à sustentabilidade.
	Escassez	Restrições sob diversas formas que imponham a empresa situação de escassez temporária ou permanente de recursos.
	Pluralidade	Demandas diversas dos <i>stakeholders</i> que impõe situação de pluralidade.
Tipologias de tensões (SMITH; LEWIS, 2011)	Aprendizagem	Diz respeito à necessidade que as organizações têm de se adaptar às mudanças e aprender com elas.
	Pertencimento (identidade)	Referem-se a questões em que a identidade dos atores organizacionais entra em choque devido a necessidade de atender demandas de múltiplos <i>stakeholders</i> .
	Desempenho	Envolve a necessidade de cumprir metas e estratégias conflitantes.
	Organização	Referem-se a situações conflitantes que acontecem na organização de projetos, estruturas, processos e práticas.

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Coleta e análise dos dados ocorreram de forma simultânea, ou seja, à medida que a leitura estava sendo realizada, o entendimento dos significados e das relações entre causa e consequência iam sendo realizadas. Os relatos que caracterizam situações de mudança, pluralidade e escassez foram marcados.

A partir da localização e entendimento de tais situações no corpo do relatório, buscou-se trechos que conotassem desdobramentos (ações de gestão, respostas organizacionais) dessas situações, o que serve para evidenciar as tensões paradoxais nos relatórios (HERZIG; GODEMAN, 2010; HAFFAR; SEARCY, 2020).

O relato dos desdobramentos das situações ambientais culmina em relatos de tensões. Estas serão classificadas entre tensões de aprendizado, pertencimento, desempenho e organização. No entanto, é importante ressaltar que tais tensões nascem na tensão primordial entre desempenho econômico e desempenho socioambiental.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os tópicos seguintes abordam a coleta de dados nos relatórios das três empresas pesquisadas.

Os achados estão organizados de acordo com a pergunta e objetivo da pesquisa. Dessa maneira, o tópico “Tema 1” descreve de que modo as empresas relatam suas experiências com tensões, com isso, as condições ambientais que ensejam as tensões paradoxais de sustentabilidade são evidenciadas. O “Tema 2” identifica e caracteriza as tensões de sustentabilidade encontradas nos relatórios socioambientais, bem como a classificação das tipologias de tensões: de desempenho, de organização, de aprendizado e identidade.

Tema 1: Como as empresas relatam suas experiências com tensões de sustentabilidade?

A primeira etapa da coleta de dados foi buscar (ctrl+f) no arquivo digital alguns termos que pudessem remeter diretamente a situações de tensões, algumas já remetendo aos códigos pré-selecionados para análise: tensão, trade-off, conflito, contradição. Isso para verificar se as empresas fazem menção explícita às tensões paradoxais de sustentabilidade.

As palavras conflito e tensão foram encontradas no relatório da Suzano S. A (2021). O termo conflito apareceu uma vez, indicando conflito de terras, no tópico material da empresa “desenvolvimento territorial”. O que remete a uma questão sensível para as indústrias de papel e celulose e que por consequência exigem da organização estratégias e ações na intersecção do desempenho socioambiental e econômico.

Nas demais vezes que o termo apareceu estava se referindo a declarações de não conflito de interesse no tocante à escrita do relatório por parte da empresa responsável pela confecção do relatório.

O termo tensão apareceu uma única vez, no mesmo relatório, e foi relacionado a uma situação de escassez - outro tema material para a empresa, a água. Neste caso, a empresa demonstrou que essa é uma preocupação que a motiva a buscar continuamente o desenvolvimento de processos e novas tecnologias que a auxiliam a equilibrar seus objetivos conflitantes concernentes a utilização de água - eficiência produtiva (aspecto

econômico) e desabastecimento de água para as comunidades do entorno (aspecto socioambiental).

O relato enfatiza que a empresa preza pelo equilíbrio na comunicação com seus stakeholders sobre aspectos que envolvem o tripé da sustentabilidade:

[...] o Relatório é elaborado em conformidade com os padrões da Global Reporting Initiative (GRI), opção Essencial, e também tem como referência os princípios do International Integrated Reporting Council (IIRC), que privilegiam a comunicação de geração de valor, com foco e concisão, e buscam trazer o equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos do relato (destaque nosso). (SUZANO, 2021, p. 8)

Nos anos anteriores (2019 e 2020), os relatórios da Suzano S.A. não apresentaram nenhum dos dois termos mencionados acima. Sugerindo que embora a empresa busque por equilíbrio na comunicação com seus stakeholders, esses termos que remetem a más notícias, foram evitados. Mas o fato de terem utilizado o termo tensão no relatório de 2021 pode indicar uma mudança de postura da organização em relação à sua comunicação com os stakeholders.

Nos relatórios de sustentabilidade da Klabin S.A. e da Melhoramentos tanto o termo “tensão”, quanto “conflito” não aparecem nos três anos analisados. Os termos “contradição” e “trade-off” não apareceram em nenhum dos relatórios analisados na pesquisa. O que não significa que as empresas não apresentem situações de tensão, somente reforça a implicitude dos relatórios de sustentabilidade das empresas de papel e celulose no Brasil.

Com isso, percebe-se que o relato de tensões de sustentabilidade das três empresas pesquisadas ocorreu de forma implícita na maioria dos relatórios, com exceção de uma das empresas. Cujo relato demonstrou de forma explícita, por duas vezes, a existência de tensões de sustentabilidade. Uma vez com a utilização do termo conflito e uma outra com a utilização do termo tensão.

Para buscar evidências sobre situações tensionais implícitas nos relatórios recorreu-se ao entendimento do texto para captar trechos

que fazem alusão às situações contextuais de pluralidade, mudança e escassez. Essas situações foram buscadas em todo o relatório desde a carta da presidência do início até o final.

Os códigos mudança, pluralidade e escassez estavam presentes em todos os oito relatórios. O código mudança se refere a processos que geram inovações, transformações e melhorias. Nos três relatórios (2019, 2020 e 2021) da Suzano S.A. ficou evidenciado todo o processo de fusão. Tal processo potencializou a ocorrência de tensões de sustentabilidade ocasionadas por processos de mudança.

Nos relatórios da Klabin S.A “mudança” foi apresentada no sentido de inovação tecnológica por parte da organização mediante necessidades externas; que pode ser representada por este fragmento: “O cenário da pandemia tem acelerado mudanças estruturais, que produzem efeitos positivos na demanda de papéis para embalagens, como a crescente participação do e-commerce nas vendas [...]” (KLABIN, 2020, p. 55). Essa urgência de uma transição da rotina corporativa acaba por resultar em um clima tensional.

Nos dois relatórios analisados da Melhoramentos “mudança” foi vista como uma oportunidade de reinvenção e aprimoramento a partir das adaptações feitas no período pandêmico. Em 2020, mencionaram a migração do modo de trabalho presencial para o home-office e implantação de turnos e escalas para os demais trabalhadores, como podemos observar neste trecho

[...] praticamente todos os nossos colaboradores em funções administrativas trabalharam de casa e, entre os colaboradores que atuam nas nossas plantas industriais, foram estabelecidos turnos e escalas (...) que permitiram que todos pudessem atuar com segurança. (MELHORAMENTOS, 2020, p. 3)

Nos relatórios da Suzano S.A., foi encontrada alusão ao código escassez no quadro de questões materiais, referindo-se a um recurso crítico para a indústria de celulose e papel, a água. Além disso, situações de restrições ocorreram em decorrência da COVID-19, tendo em vista que muitas normas de saúde foram elaboradas para proteção dos trabalhadores.

Isso implicou em número restrito de pessoas por ambiente, acionando assim ações contingenciais por parte da empresa, como trabalho remoto. Outro exemplo de situação de escassez (tensão) foi encontrado no relatório da Suzano.

[...] queda brusca no preço da commodity, decorrente de um grande desbalanceamento dos fundamentos de mercado, sobretudo do lado da oferta, e agravado por eventos macroeconômicos, como a guerra comercial entre China e Estados Unidos [...] (SUZANO, 2019, p. 32)

As situações de escassez impostas à organização não são somente de ordem econômica, mas se referem a todo tipo de restrições. No período pandêmico havia restrições até mesmo referentes ao número de pessoas por ambiente (restrições espaciais). Muito além das medidas restritivas de saúde, a pandemia restringiu a demanda por produtos específicos, o que provocou situações subjacentes de tensões.

Em relação à escassez, os três relatórios da Klabin apesar de apresentarem situações contextuais diferentes têm a mesma lógica ao se referirem ao código, ou seja, mencionam circunstâncias díspares, mas com a mesma acentuada queda da demanda; com exceção do ano de 2021, que assim como a Suzano S.A. trataram de um de seus temas materiais, a água.

Uma exemplificação disso seria o trecho:

[...] o início da operação da MP 27 na Unidade Puma e as cinco novas unidades adquiridas da International Paper ocasionaram 6% de aumento no volume de água descartada pela Companhia em relação a 2020” (KLABIN, 2021, p. 47). Esse cenário, por retratar um fator de risco à corporação, fomenta episódios de tensão.

Na Melhoramentos (2020) não foi diferente:

[...] Redução do número de colaboradores presenciais na fábrica, com realização de turnos para aumento do distanciamento social e garantia de cumprimento dos protocolos de segurança na operação e nos refeitórios” (MELHORAMENTOS, 2020, p. 23). Essa mesma situação acima classificada como mudança, pode, dada a complexidade da situação, enquadrar-se como escassez, pois foi uma mudança imposta que ao mesmo

tempo gerou escassez de pessoas na organização devido às restrições espaciais, dentre outros recursos.

Ou seja, a repentividade dos acontecimentos, instalou um momento problemático em vários setores das empresas; dessa forma, a tentativa de mantê-la alinhada aos seus propósitos e atendendo as demandas externas gerou picos de tensão que ficam subentendidos nos relatórios.

Por definição, pluralidade se refere às demandas dos diversos stakeholders impostas à organização. Nos relatórios de sustentabilidade, as empresas relatam acerca de temas que lhe são materiais, ou seja, “[...] é resultado do cruzamento dos temas relevantes para o negócio, na perspectiva de nossos diversos stakeholders.”(SUZANO, 2019, p. 10)

Nesse sentido, o código pluralidade foi formado em torno das questões materiais de cada empresa. Por isso, os achados referentes a esse código refletem as demandas dos múltiplos stakeholders que estão distribuídas nos referidos temas materiais.

Pela primeira vez, a Suzano emitiu um Sustainability-Linked Bond (SLB) no mercado de capitais, sendo a pioneira nas Américas e no setor de papel e celulose. (SUZANO, 2020, p. 13)

No trecho acima pode-se observar a associação estratégica que a empresa faz entre objetivos financeiros e socioambientais. Com isso, a empresa está constantemente entrelaçando objetivos conflitantes entre os aspectos de sustentabilidade, lançando mão de ações estratégicas que vão se consubstanciar num momento futuro (aspecto intertemporal da sustentabilidade). Investimentos em inovação no presente geram valor no futuro, a médio e longo prazo.

No entanto, no caso dos títulos de sustentabilidade, a lógica é contrária, a organização capitaliza no presente e entrega valor no futuro. Esse fluxo contínuo e plural da empresa vai perpetuando as tensões de sustentabilidade e exigindo em contrapartida estratégias que visam o equilíbrio.

Pluralidade foi o código mais recorrente nos relatórios da Klabin, podendo ser identificado no entorno de realizações da corporação nesse

aspecto. Como é possível observar nesse exemplo:

Em 2019, criamos o Fórum de Desenvolvimento Local de Angatuba (SP) [...] A proposta é envolver diversos atores da sociedade civil organizada, entre eles a Klabin, e defender que todos juntos sejam capazes de buscar um novo modelo de gestão do território com base na discussão de soluções para as questões locais. (KLABIN, 2019, p. 133)

Assim, corroboram com as tentativas de atender às demandas socioambientais existentes e se mostram condizentes com as metas que propõem em relação a isso.

Na Melhoramentos (2020 e 2021), bem como na Klabin S.A, “pluralidade” foi o código com maior frequência nas divulgações socioambientais; remetendo a ações realizadas pela empresa no decorrer dos dois anos, principalmente no viés social; como apresentado a seguir:

Em 2021, demos início à primeira etapa do Plano Urbanístico Swiss Park Caieiras, que será implantado em uma área pertencente à Companhia [...] O objetivo é desenvolver uma urbanização planejada no local, que prevê também a implantação de um parque linear às margens do Ribeirão do Cavalheiro, com construção de pistas de caminhada, ciclofaixa e um espaço de convivência para a comunidade. (MELHORAMENTOS, 2021, p. 24)

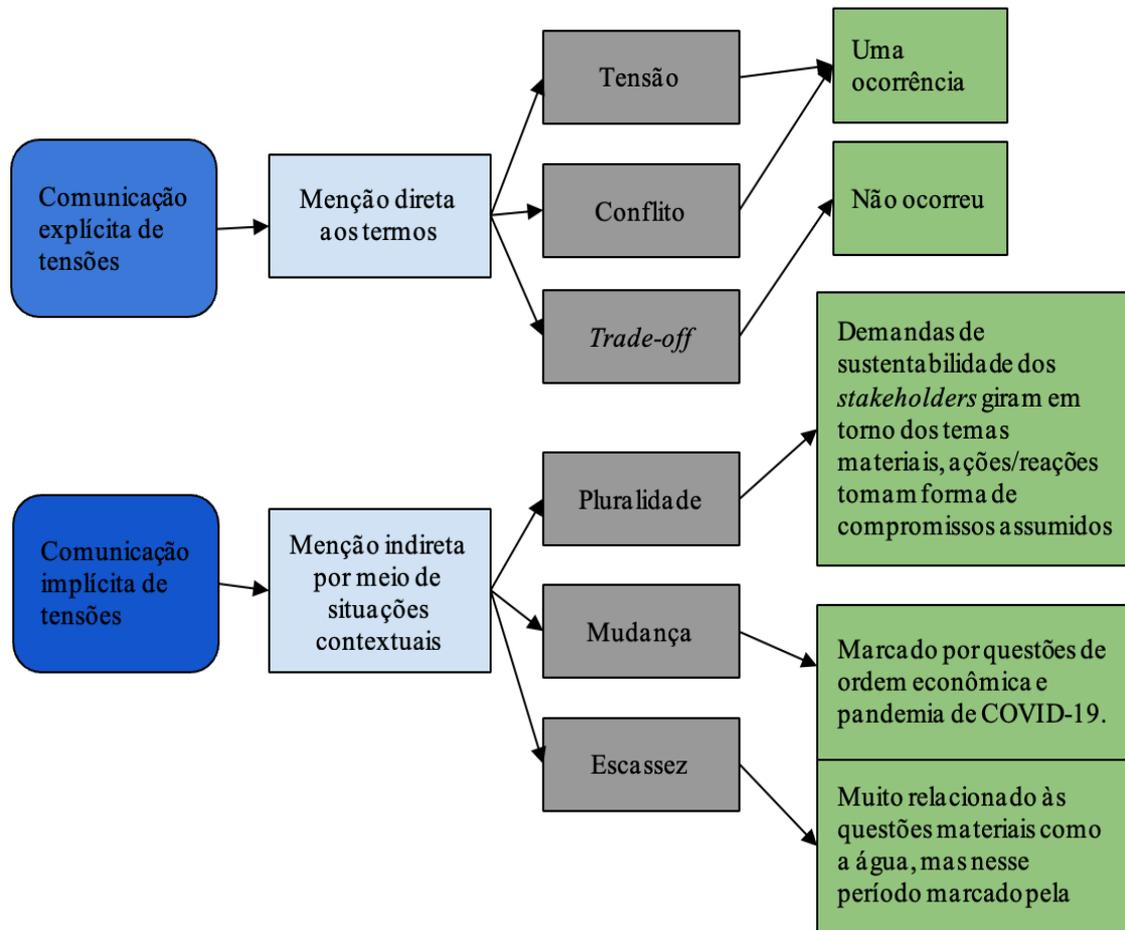
Nos relatórios de sustentabilidade analisados as situações contextuais foram extraídas de relatos de fatos impostos à organização ou ações da organização, que se encaixam nas definições de pluralidade, mudança e escassez e respectivos compromissos assumidos por ela como consequência.

A preocupação subjacente dos relatórios é uma temática muito discutida, a legitimidade da organização perante a sociedade e seus stakeholders; sendo considerada como um dos motivos para as empresas recearem em divulgar seus relatos de tensões de sustentabilidade (HAFFAR; SEARCY, 2020). Os resultados obtidos corroboram com tal pauta, visto que grande parte da busca não obteve resposta, isto é, na maioria dos relatórios os termos não foram

encontrados, o que sugere que as corporações temem colocar sua credibilidade em risco.

No entanto, o fato de o termo tensão aparecer ao menos uma vez em um dos relatórios pode indicar quebra de paradigma nos relatos de sustentabilidade do setor. O prezar pela transparência na comunicação com os stakeholders da empresa em questão pode ter sobressaído aos ideais de legitimidade. Se tornando uma pioneira em atender aos conclames dos estudiosos sobre o tema. Os relatórios dos anos seguintes poderão confirmar ou não nossa suposição.

Figura 1. resultados do tema 1.



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Ainda que não relatado explicitamente, na grande maioria dos relatórios, foi possível evidenciar tensões de sustentabilidade de uma forma implícita. Buscando pelas situações contextuais de Smith e Lewis (2011); tal circunstância evidencia que mesmo as empresas não sejam transparentes ao comunicarem suas experiências, elas têm consciência do que se trata e a relevância, embora latente (HAFFAR; SEARCY, 2020).

Tema 2: Caracterização das tensões de sustentabilidade

Da estrutura analítica de Smith e Lewis (2011) foram retirados os códigos referentes às situações contextuais: pluralidade, mudança e escassez, como foi descrito no tópico anterior. A seguir, as tipologias de tensões que surgiram nos relatórios - organização, desempenho, pertencimento e aprendizagem - são descritas.

As tensões de organização referem-se a situações conflitantes que ocorrem na organização

de projetos, estruturas, processos e práticas. A Klabin em um dos seus relatos discorre sobre a dificuldade em manter uma comunicação eficaz entre seus colaboradores, mas também com seus stakeholders; como é possível analisar nesse trecho:

Desafio recente para a comunicação da Klabin é a ampliação de sua base de investidores individuais que, em 2019, chegou a mais de 110 mil, o que tem feito a companhia buscar os canais mais eficientes de interação para levar as informações mais relevantes a esse stakeholder. (KLABIN, 2019, p.35)

Dessa forma, é perceptível, apesar de não estar explícito, a preocupação da empresa de criar e manter uma relação positiva com as partes interessadas e como isso gera um aspecto tensional diante de uma situação de mudança recente.

Nas divulgações da Melhoria houve alusão ao código de tensões de organização relacionada ao código de mudança, visto que em decorrência de uma melhoria na governança da empresa foi necessário rever práticas:

Em 2020, reforçamos as práticas de governança com novas políticas, e em 2021 formalizaremos a reforma do nosso Estatuto Social, que aproximará nossas práticas dos requisitos do Novo Mercado, mais alto nível de listagem da B3 quanto às regras de governança corporativa, apesar de a Companhia não ser listada nesta categoria. (MELHORAMENTOS, 2020, p.8)

Na Suzano as tensões de organização ocorreram conforme o esforço de fusão foi acontecendo, fica evidente todo o processo de organização sobretudo nos relatórios de 2019 e 2020, já o de 2021 evidencia a nova organização formada a partir das duas anteriores (Suzano e Fibria).

Um passo fundamental para a consolidação da Suzano em seu primeiro ano foi o projeto voltado para a unificação de processos e sistemas, batizado de Projeto Integração. A iniciativa movimentou todas as áreas da empresa [...] (SUZANO, 2019, p.23)

As tensões de desempenho envolvem cumprir estratégias e demandas conflitantes dos stakeholders. Na Klabin, um exemplo para

análise é o excerto: “Ampliação do prazo médio da dívida da Klabin de 48 para 96 meses, nos mesmos níveis de custos financeiros” (2019, p.53). Ou seja, é uma situação de pluralidade no sentido de ser uma atitude vinculada a atender as demandas dos stakeholders, mesmo que essas sejam conflitantes; dado que implica em uma tensão de desempenho referente às discussões que envolveram a gestão da dívida.

Deduz-se que a negociação foi essencial para a empresa, como é mencionado:

O trabalho também resultou na melhora do perfil da dívida, aumentando a participação de dívidas via mercado de capitais, além de aprimorar o horizonte de liquidez da Companhia ao reduzir significativamente a amortização média do período de maior concentração de desembolsos do Projeto Puma II. (KLABIN, 2019, P.55)

Porém, a empresa apenas relata os pontos positivos e a resolução da negociação, não o processo e as questões que envolveram esse resultado. Apresentando somente as “boas notícias”.

Na Melhoramentos o trecho a seguir se refere às decorrências de uma tensão de desempenho:

Além disso, desenvolvemos um projeto para a unificação das balanças com foco na redução de custos, otimização do processo de pesagem, redução do consumo de gás e agilidade na estocagem, com uma economia prevista de quase R\$40mil ao ano. (MELHORAMENTOS, 2021, p.20)

Trata-se de uma resposta organizacional à tensão de desempenho ao ter que alinhar diversas demandas em um projeto que visa economia e compactua com os princípios de sustentabilidade da organização.

A Suzano em prol de bom desempenho de sustentabilidade, lidou com tensões de desempenho à medida que os processos de organização vão ocorrendo em decorrência das mudanças. A empresa vinculou seu desempenho de sustentabilidade a estratégia de captação de recursos (SLB):

[...] a emissão de seu primeiro Sustainability-Linked Bond, um título em que o custo dos recursos financeiros

é atrelado a uma (ou mais) meta ambiental e/ou social. (SUZANO, 2020, p.69)

E em 2021 reafirmou situações de tensões de desempenho de sustentabilidade ao dar continuidade em sua estratégia de “renovar a vida”: “[...]em sinergia com nosso contínuo compromisso de nos mantermos como uma empresa eficiente e rentável.”(SUZANO, 2021, p.5) ao mesmo tempo que busca pela consecução de objetivos socioambientais.

Está caracterizado aqui a tensão entre desempenho econômico e socioambiental, a tensão cuja essência fundamenta e direciona as perspectivas teóricas a respeito do tópico, como a win-win, a trade-off e abordagem paradoxal (HAFFAR; SEARCY, 2017). O que as diferencia é a forma de lidar com tais questões, se guiada por polaridades ou equilíbrio.

Tensão de pertencimento se refere a questões em que a identidade dos atores organizacionais entra em choque devido à necessidade de atuar em papéis conflitantes. O setor de papel e celulose tem peculiaridades que se assemelham ao caso das organizações sociais ou híbridas. Cujas missões sociais entram em conflito com a necessidade de se envolver em projetos que visem fins econômicos (OZANNE et al., 2016).

As empresas do setor possuem forte engajamento socioambiental, envolvendo-se com a comunidade do entorno, desenvolvendo e fomentando projetos que beneficiam tanto as pessoas quanto o meio ambiente. Consubstanciando em conflito de papéis (tensões de identidade), pois ao mesmo tempo em que a empresa busca o lucro, sua missão remete a sua responsabilidade social. Essa forte atuação socioambiental esteve presente nas três empresas analisadas. Além dessa, outras tensões que podem ser encaixadas nesta tipologia foram encontradas.

Na Suzano S.A., as tensões de pertencimento foram marcadas pelo processo de fusão, devido à união de colaboradores das duas empresas anteriores. Muito além da junção das duas equipes, está a transformação e a incorporação de uma cultura organizacional diversa “[...] para manter a motivação em alta

e tratar os Direcionadores de maneira clara, relacionando-os ao cotidiano do negócio, uma extensa agenda de workshops, treinamentos e ações de comunicação foi colocada em prática” (SUZANO, 2019, p. 25), o que caracteriza as tensões de identidade, entre o individual e coletivo.

As tensões de aprendizagem dizem respeito à necessidade que as organizações têm de se adaptar às mudanças e aprender com elas. Na Klabin S.A. a COVID-19 provocou um contexto de inovação e uma conseguinte tensão de aprendizagem:

[...]um dos destaques foi a inovação desenvolvida em nossos laboratórios, que nos permitiu produzir álcool em gel com celulose microfibrilada (MFC). Essa substância, extraída da madeira, substituiu o carbômero, insumo de origem fóssil que não é fabricado no Brasil. (KLABIN, 2020, p.7)

Na Melhoramentos, a aprendizagem pode ser vista: “Realização de lives com a equipe e desenvolvimento de materiais e cartilhas abordando medidas de prevenção ao contágio, práticas para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores em casa, saúde mental etc.” (MELHORAMENTOS, 2020, p.23)

A aprendizagem é um movimento natural e contínuo das organizações tendo em vista as situações de mudanças impostas ou exercidas, em decorrência da pluralidade e contínua incorporação de novos stakeholders, ou até mesmo restrições que levam a mudanças e por fim a um ciclo de aprendizagem. O que denota não simplesmente a ocorrência de uma tensão específica, mas de um nó, um emaranhado de tensões (SHEEP; FAIRHURST, 2017).

Na Suzano os processos tensionais de aprendizagem ficam evidentes em decorrência de diversas situações:

Diante de um cenário adverso no mercado nacional – com retração de 5% no segmento de imprimir e escrever e 2% em papel-cartão – e da guerra comercial entre China e Estados Unidos, trabalhamos em uma estratégia de flexibilidade de mercados. [...] Essa flexibilidade nos trouxe condições de conquistar uma rentabilidade acima de patamares históricos. (SUZANO, 2019, p.33)

[...] o ano de 2019 foi um dos mais intensos da história da Suzano. Nesse período, três entregas foram

fundamentais para possibilitar os resultados alcançados: captura das sinergias entre os processos das duas empresas, criação da nova cultura e a integração dos sistemas. (SUZANO, 2019, p.17)

Foram vários processos tensionais de aprendizagem acontecendo em paralelo “Nesse ano de estreia da auditoria SOx na Suzano, os procedimentos relacionados à cultura de gestão de controles internos receberam atenção redobrada.” (SUZANO, 2019, p.20). Isso em decorrência de diversas situações, como os excertos acima e como a situação de pluralidade evidenciada no trecho:

Outra prioridade da Suzano em 2019 foi elevar a governança corporativa alinhando nossas práticas à Certificação SOx (Lei Sarbanes-Oxley), uma vez que passamos a negociar nossas ações na Bolsa de Nova York. (SUZANO, 2019, p.6)

Utilizando a estrutura analítica de Smith e Lewis (2011) foi possível identificar e classificar as tensões paradoxais de sustentabilidade. Com isso, constata-se que em todas as empresas ocorreram tensões de organização, desempenho, aprendizagem e pertencimento.

Quadro 2. Síntese dos resultados do tema 2.

	Suzano S.A.	Klabin	Melhoramentos
Tipologia de tensões			
Aprendizagem	Em decorrência das situações ambientais de mudança, pluralidade e escassez. Um exemplo marcante do período são as decorrências da COVID-19.		
Pertencimento (identidade)	Aqui a tensão essencial é aquela que consiste em colocar os colaboradores a realizar a dupla missão de sustentabilidade: objetivos econômicos e socioambientais.		
Desempenho	Advindo da pluralidade de metas. Acesso a captação de recursos econômicos vinculado a metas socioambientais por meio de títulos de sustentabilidade.	Advindo da pluralidade de metas. Acesso a captação de recursos econômicos vinculado a metas socioambientais por meio de títulos de sustentabilidade.	Advindo da pluralidade de metas (ambientais, sociais e econômicas) refletindo as demandas dos <i>stakeholders</i> .
Organização	A fusão corporativa e a pandemia de COVID-19 marcaram esta categoria de forma massiva.	Período marcado por projetos de gestão que visam melhoria contínua de processos cujos objetivos são aumento da eficiência produtiva, economia de recursos e inovação em produtos; incorporação de uma unidade produtiva e a COVID-19.	Período marcado por projetos de gestão que visam melhoria contínua de processos cujos objetivos são aumento da eficiência produtiva, economia de recursos e inovação em produtos; e a COVID-19.

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de pesquisa foi identificar a forma como as tensões de sustentabilidade das empresas de papel e celulose listadas na B3 são comunicadas aos seus stakeholders, se de forma implícita ou explícita, bem como quais foram as tensões relatadas.

Identificou-se por meio da análise do conteúdo dos relatórios que as tensões são apresentadas de forma implícita, a exemplo do que revelou o estudo de Haffar e Searcy (2020), sugerindo que as empresas decidem não relatar explicitamente suas tensões de sustentabilidade devido a sua conotação de má notícia. O que remete ao cerne da motivação dos relatórios de sustentabilidade, a busca e manutenção de legitimidade.

Com exceção de uma empresa que mencionou o termo tensão em seu relatório mais recente, do ano de 2021. O que pode significar uma mudança de paradigma de relato para o setor, ou um “deslize” no relato. Os relatórios dos anos seguintes deverão responder essa dúvida.

Além disso, as tensões encontradas de forma implícita foram classificadas de acordo com a tipologia de Smith e Lewis (2011). Com isso constatou-se que todos os relatórios analisados apresentaram tensões de organização, desempenho, aprendizagem e desempenho.

Conforme exposto na seção de revisão, a literatura prevê que situações de pluralidade causam tensões de desempenho, situações de mudança geram tensões de aprendizagem e assim por diante. No entanto, em decorrência da complexidade que a COVID-19 trouxe para a gestão das organizações, nota-se que ela, sendo uma situação externa de mudança, pode ser percebida como uma situação de escassez, devido ao cenário de restrições que impôs, desencadeando processos tensionais não apenas de aprendizado, mas de desempenho e organização.

Em vista disso, ressalta-se essas duas descobertas como contribuições teóricas deste trabalho. A primeira, que lança luz na constante busca por legitimidade em contraposição à

necessidade de mais transparência dos relatos; isso por si só, se caracteriza como uma tensão paradoxal.

Como limitação deste estudo, aponta-se o uso dos relatórios como única fonte de dados. Remete-se a isso a oportunidade para pesquisas futuras, de estudar em profundidade (estudos de casos, por exemplo) essa questão tão densa que é a tensão de sustentabilidade. Tais pesquisas poderiam desmistificar o senso comum de evitar informações difíceis de digerir.

Isso envolveria questões como, analisar mais a fundo as diferenças de empresas que relatam de forma mais detalhada e transparente as tensões, das que mantêm um relato velado. E dessa forma, comparar o valor gerado pela comunicação explícita mediante uma divulgação implícita.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. C. S. Formação de Estratégias Socioambientais Corporativas: Os Jogos Aracruz Celulose-Partes Interessadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 75-97, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200006>

BORGES, A. P.; ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R. Evidenciação Voluntária das Práticas Ambientais: Um Estudo nas Grandes Empresas Brasileiras de Papel e Celulose. **Production**, v. 20, p. 404-417, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000034>

BRASIL, LEI Nº 10.165, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2000. Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2000.

CLATWORTHY, M.; JONES, M. J. Financial Reporting of Good News and Bad News: Evidence from Accounting Narratives. **Accounting and business research**, v. 33, n. 3, p. 171-185, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729645>

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; HUSSAIN, N.; MARTINEZ-FERRERO J.; BARBADILLO, E. R. Impact of Disclosure And Assurance Quality Of Corporate Sustainability Reports On Access To Finance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 832-848, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1724>

HERZIG, Christian; GODEMANN, Jasmin. Internet-Supported Sustainability Reporting: developments In Germany. **Management Research Review**, v. 33, n. 11, p. 1064-1082, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171011085903>

HAFFAR, M.; SEARCY, C. Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 3, p. 495–522, 2017. DOI: [10.1007/s10551-015-2678-1](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2678-1).

HAFFAR, M.; SEARCY, C. Legitimizing Potential “Bad News”: How Companies Disclose on Their Tension Experiences in Their Sustainability Reports. **Organization and Environment**, v. 33, n. 4, p. 534–553, 2020. DOI: [10.1177/1086026620942968](https://doi.org/10.1177/1086026620942968).

HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 2, p. 235-248, 2018. DOI: [10.1007/s10551-017-3587-2](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2).

Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ). **Dados estatísticos (2021)**. Disponível em <https://www.iba.org/> Acesso em 20 jan 2022

JOSEPH, J.; BORLAND, H.; ORLITZKY, M.; LINDGREEN, A. Seeing Versus Doing: How Businesses Manage Tensions in Pursuit of Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 164, p. 349-370, 2020. DOI: [10.1007/s10551-018-4065-1](https://doi.org/10.1007/s10551-018-4065-1).

KLABIN. Relatórios de sustentabilidade (2019, 2020 e 2021). Disponível em <https://klabin.com.br/>

sustentabilidade/relatorios-e-performance Acesso em: 10 JAN 2022

KPMG (2017). Relatório de Sustentabilidade 2017. Disponível <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> Acesso em agosto de 2021

MELHORAMENTOS. Relatório de sustentabilidade (2020 e 2021). Disponível em <<https://www.melhoramentos.com.br/sustentabilidade/#relatorios>> Acesso em: 10 JAN 2022

OZANNE, L. K.; PHIPPS, M.; WEAVER, T.; CARRINGTON, M.; LUCHS, M.; CATLIN, J.; GUPTA, S.; SANTOS, N.; SCOTT, K.; WILLIAMS, J. Managing The Tensions At The Intersection Of The Triple Bottom Line: A Paradox Theory Approach To Sustainability Management. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 35, n. 2, p. 249–261, 2016. DOI: 10.1007/s10551-014-2047-5

RAMOS, W. F.; RUIVO, M. L. P.; GONÇALVES JARDIM, M. A.; SOUSA, L.M. Geração de Resíduos Madeireiros Do Setor de Base Florestal Na Região Metropolitana de Belém, Pará. **Ciência Florestal**, v. 28, p. 1823-1830, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/1980509835341>

RUGGERI, E. R. F. Tensões. Rem: **International engineering journal**, v. 56, p. 27-32, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0370-44672003000100006>

SEHNEM, S.; MARTINAGO, G.; PEREIRA, S. C. F.; JABBOUR, C. J. C. Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory. **RAC**, v. 23, n. 2, art. 2, pp. 182-206, 2019. DOI: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170294>

SIEGNER, M.; PINKSE, J.; PANWAR, R. Managing Tensions In A Social Enterprise: The Complex Balancing Act To deliver A Multi-Faceted But Coherent Social Mission. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1314-1324, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.076.

SHEEP, M. L.; FAIRHURST, G. T.; KHAZANCHI, S. Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off. **Organization Studies**, v. 38, n. 3-4, p. 463-488, 2017. DOI: 10.1177/0170840616640845

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

SUZANO. Relatórios de Sustentabilidade (2021). Disponível em <https://centraldesustentabilidade.suzano.com.br/> Acesso em 10 jan 2022.

SUZANO. Relatórios de Sustentabilidade (2019, 2020). Disponível em <https://www.suzano.com.br/a-suzano/documentos/?tag=relatorios-anuais> Acesso em 10 jan 2022.

TENSÃO In dicionário Priberam (2021). Disponível em <https://dicionario.priberam.org/tens%C3%B5es> Acesso em agosto de 2021.

TURA, Nina; KERÄNEN, Joonas; PATALA, Samuli. The Darker Side Of Sustainability: Tensions From Sustainable Business Practices In Business Networks. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 221-231, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.002>

VAN BOMMEL, K. Managing Tensions In Sustainable Business Models: Exploring Instrumental And Integrative Strategies. **Journal of Cleaner Production**, v. 196, p. 829–841, 2018. DOI: [10.1016/j.jclepro.2018.06.063](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.063)

WANNAGS, Laura Luisa; GOLD, Stefan. Assessing Tensions In Corporate Sustainability Transition: From A Review Of The Literature Towards An Actor-Oriented Management Approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 264, p. 121662, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121662>