

Estratégias de legitimação em relatórios de sustentabilidade de Indústrias de Papel e Celulose

Legitimation strategies in sustainability reports of Pulp and Paper Industries

Martin Airton Wissmann¹, Andriele Kracke² e Nathaly Gabriely Raimundi³

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil, Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio,
e-mail: martinairton@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4523-396X>

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil, Graduação em Ciências Contábeis,
e-mail: andriele.kracke@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1709-1543>

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil, Graduação em Ciências Contábeis,
e-mail: nathaly.raimundi@yahoo.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9946-5434>

Recebido em: 07/06/2025 - Revisado em: 27/06/2025 - Aprovado em: 30/06/2025 - Disponível em: 30/06/2025

Resumo

Este estudo tem por objetivo analisar os Relatórios de Sustentabilidade, publicados pelas empresas do ramo de Papel e Celulose, do ano de 2023, a fim de identificar quais estratégias de Legitimidade foram utilizadas, conforme a tipologia proposta por Suchman (1995), composta por três categorias: pragmática, moral e cognitiva. Esta pesquisa se caracteriza como documental, de abordagem qualitativa e quantitativa. Foram realizadas coletas de dados nos relatórios de sustentabilidade, objeto de estudo, tendo como unidade de análise os parágrafos de contextos socioambientais, os quais foram classificados conforme a estratégia adotada pela empresa. Os resultados apontaram que as empresas Irani e Suzano, obtiveram a Legitimidade Moral como mais recorrente, podendo ser relacionado ao fator de que a avaliação da integridade ética da organização busca beneficiar seus *stakeholders* por meio de ações guiadas pelo princípio “fazer o que é certo”. Este resultado se relaciona ao estudo do Panorama ESG 2024, o qual revelou que 71% das empresas brasileiras adotam práticas ESG, motivadas por questões socioambientais, e 63% afirmam que isso melhora seu relacionamento com interessados. Já a empresa Klabin se difere das demais, tendo a Legitimidade Pragmática mais evidente, possivelmente como uma estratégia ligada à preocupação da organização com as respostas imediatas de seu público-alvo, para elevar as relações institucionais, expandindo ao âmbito político, econômico e social. Os resultados da pesquisa permitem concluir que as empresas analisadas

utilizaram estratégias de legitimação em suas divulgações e que os tipos de estratégias utilizadas, Ganhar, Manter ou Recuperar Legitimidade, foram de acordo com o modelo de classificação adotado, possuindo uma dinâmica constante de negociação com seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Legitimidade; Socioambiental.

Abstract

This study aims to analyze the Sustainability Reports published by companies in the Paper and Pulp sector in 2023 to identify which legitimacy strategies were used, according to the typology proposed by Suchman (1995), consisting of three categories: pragmatic, moral, and cognitive. This research is characterized as documentary, with a qualitative and quantitative approach. Data collection was carried out in the sustainability reports, which were the object of study, using the paragraphs of socio-environmental contexts as the unit of analysis, which were classified according to the strategy adopted by the company. The results indicated that the companies Irani and Suzano predominantly employed Moral Legitimacy, which may be related to the fact that the assessment of the organization's ethical integrity aims to benefit its stakeholders through actions guided by the principle of "doing what is right." This result aligns with the ESG Panorama 2024 study, which revealed that 71% of Brazilian companies adopt ESG practices motivated by socio-environmental concerns, and 63% claim that this improves their relationships with stakeholders. On the other hand, Klabin differs from the others, with Pragmatic Legitimacy being more evident, possibly as a strategy related to the organization's concern with the immediate responses of its target audience to strengthen institutional relations, expanding into the political, economic, and social spheres. The research results allow us to conclude that the analyzed companies employed legitimation strategies in their disclosures and that the types of strategies used—Gaining, Maintaining, or Recovering Legitimacy, were in accordance with the adopted classification model, demonstrating a continuous dynamic of negotiation with their stakeholders.

Keywords: Sustainability; Legitimacy; Socio-environmental.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é baseada na ideia de que, à medida que a população humana continua a crescer e a demanda por alimentos e recursos naturais aumenta, é necessário identificar e ajustar comportamentos para reduzir o impacto no meio ambiente (Poffo, 2017). Nesse contexto, a sustentabilidade abrange três aspectos principais: econômico, social e ambiental. A dimensão econômica, conforme Souza (2005), refere-se aos aspectos financeiros do desempenho de uma empresa; a dimensão social, em sua amplitude, engloba tudo que impacta o relacionamento da empresa com seus diversos públicos; e a dimensão ambiental diz respeito ao impacto das atividades e operações da empresa no ambiente natural.

Ao destacar suas iniciativas no âmbito sustentável, uma empresa pode convencer potenciais fontes de capital de que são investimentos competitivos e de baixo risco. Na verdade, os investidores preferem alocar seus fundos em empresas transparentes devido ao alto nível de confiança entre as partes interessadas e os diretores, à redução da assimetria de informações e à precisão das previsões (Queiroz; Queiroz, 2000).

No Brasil, de acordo com Boff (2007), embora não seja obrigatória, a divulgação de ações de cunho social e ambiental pode estar diretamente ligada à legitimidade organizacional. Isso pode ocorrer tanto com o objetivo de conquistar a legitimidade, mantê-la após já ter sido reconhecida pela sociedade, ou até mesmo recuperá-la após incidentes indesejados que possam ter afetado a estabilidade da organização.

De forma complementar, Wilmshurst e Frost (2000), destacam que quando as empresas ultrapassam o limite aceitável pela sociedade, de forma que suas atividades causem possíveis danos ambientais ou sociais, os gestores geralmente divulgam informações socioambientais. O objetivo é restabelecer a reputação da empresa e convencer a sociedade de que suas atividades são aceitáveis.

Já para Eugênio (2010), ao evidenciar questões sociais e ambientais, para transparecer uma imagem de ser socialmente responsável, as empresas adotam uma forma de legitimação de imagem que está intimamente ligada à Teoria da Legitimidade, particularmente desde os anos 1980. Apesar de ainda necessitar de aprimoramento, a Teoria da Legitimidade oferece os fundamentos que explicam como e por que os gestores utilizam os relatos para beneficiar a organização.

Para analisar as estratégias relacionadas ao comportamento em consonância com a Teoria da Legitimidade, Suchman (1995) propôs uma tipologia composta por três categorias de estratégias de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Baseando-se nessa tipologia, uma empresa

que publica um Relatório de Sustentabilidade pode ter como objetivo ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade.

Esta pesquisa propõe estabelecer uma conexão entre a Teoria da Legitimidade, a divulgação de Relatórios de Sustentabilidade por empresas do ramo de papel e celulose e os objetivos que estas possuem em relação à legitimação.

Percebendo a importância de entender as relações que existem entre as evidenciações, promovidas pelas empresas, e a legitimidade, foi realizada uma análise tendo como ponto central a seguinte questão que norteou este estudo: Quais estratégias de legitimidade as empresas do ramo de papel e celulose adotaram, conforme as informações relatadas nos seus Relatórios de Sustentabilidade?

A partir deste ponto central, e tendo como base a Teoria da Legitimidade, tem-se como objetivo identificar quais estratégias de legitimidade foram utilizadas pelas empresas do ramo de Papel e Celulose, nos Relatórios de Sustentabilidade publicados.

Dado que estas indústrias são consideradas ambientalmente sensíveis e que costumam divulgar informações socioambientais por meio de seus Relatórios de Sustentabilidade, surge a oportunidade de relacionar essas informações com a tipologia proposta por Suchman (1995), o qual ajuda a identificar as estratégias de legitimidade (Pragmática, Moral e Cognitiva) que as empresas possam ter utilizado. Nesse contexto, a análise desse comportamento que busca se legitimar perante a sociedade, identifica as estratégias que as empresas utilizam para ganhar, manter ou recuperar aceitação pública.

No estudo realizado no ano de 2024, pela Amcham Brasil, intitulado Panorama ESG 2024, revelou que 71% das empresas brasileiras adotam práticas de *Environmental, Social, and Governance* (ESG), mostrando que as empresas se importam com questões de sustentabilidade, engajando com seus clientes. A pesquisa revelou que 78% das 687 empresas sabem do efeito positivo sobre o meio ambiente e as questões sociais, 77% concordaram que há fortalecimento do mercado e, por fim, 63% das empresas respondentes, concluíram que um dos motivos para adotar as práticas da ESG é melhorar seu relacionamento com os *stakeholders*.

Portanto, este estudo busca contribuir tanto para o avanço acadêmico quanto para uma melhor compreensão social, ao demonstrar como essas entidades se comunicam com seus públicos para obter reconhecimento e apoio, ressaltando o papel do comportamento socioambiental na promoção de práticas empresariais transparentes e sustentáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para responder ao problema de pesquisa, o estudo visa estabelecer uma conexão entre a Teoria da Legitimidade, a divulgação de Relatórios de Sustentabilidade por empresas de ramo fabril, cuja produção principal é papel e celulose e com qual finalidade buscam a legitimação. A partir disso, será possível analisar se as empresas buscam estratégias de ganhar, manter ou recuperar sua legitimidade, com a publicação de seus Relatórios de Sustentabilidade.

Nas seções a seguir, são apresentadas as principais definições, conceitos e fundamentos teóricos, considerados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Sustentabilidade nas organizações

O papel das empresas na sociedade é um tema bastante discutido, influenciando diretamente a sociedade e as estratégias organizacionais. No Brasil, o movimento pela responsabilidade socioambiental tem ganhado destaque, especialmente por meio de ações empresariais coletivas e exposição na mídia. Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo, as empresas são forçadas a definir estratégias para obter legitimidade perante a sociedade (Maia, 2018).

Com o objetivo principal de qualquer organização, que é receber o maior retorno que puderem sobre o capital investido, conforme destaca Coral (2002), as empresas utilizam de ferramentas disponíveis para superar a concorrência, conquistando maiores margens de lucro e participação no mercado. Nesse contexto, com as mudanças globais, além de fatores econômicos e de estrutura, outras questões, como impactos ambientais e sociais, tornaram-se responsabilidades importantes das entidades.

Observa-se que as empresas desenvolveram uma maior preocupação em adotar uma postura focada nos possíveis problemas socioambientais, o que pode ser resultado do desenvolvimento da legislação ambiental e maior cobrança da sociedade e do mercado, além de fatores internos à própria organização (Pérez-López; Moreno-Romero; Barkemeyer, 2013).

Para adotar uma postura responsável e proteger o meio ambiente, as empresas devem ir além de focar apenas em suas atividades ou processos produtivos, preocupando-se, também, com a responsabilidade socioambiental de suas ações. O compromisso com o meio social e ambiental deve ser visto como um princípio orientador das práticas empresariais, pois, ao analisar e questionar os processos das entidades, é essencial buscar melhorias em

eficiência e desempenho, garantindo que sejam socialmente responsáveis (Kruger *et al.*, 2013).

Com essa preocupação, diante das consequências sociais e ambientais de suas atividades, as entidades precisam conquistar legitimidade social por meio de ações responsáveis que justifiquem a captação de recursos, para sobreviver de forma estruturada às pressões institucionais (Fernandez-Alles; Valle-Cabrera, 2006).

Conforme Delai e Takahashi (2011) apontaram, como consequência dessa pressão, as organizações têm buscado reportar em relatórios específicos, como o Relatório de Sustentabilidade, seu desempenho sustentável. No entanto, a mensuração da sustentabilidade ainda enfrenta diversos desafios.

2.2 Relatórios de Sustentabilidade

Atualmente, as questões socioambientais salientam cada vez mais a necessidade de as empresas apresentarem informações confiáveis para seus *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Para isso, as empresas elaboram Relatórios de Sustentabilidade, nos quais apresentam informações relacionadas ao seu desempenho econômico, social e ambiental. Esses relatórios permitem que as empresas se autoavaliem e, principalmente, incorporem princípios de sustentabilidade em seus exercícios (Ethos, 2016).

Assim, como afirma a *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006, p. 3), “as organizações buscam justificar suas ações perante a sociedade, utilizando diferentes estratégias de comunicação, sendo uma das principais a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, que irão divulgar o desempenho social, ambiental e econômico das organizações”. Caracteriza-se como a ação de mensurar, divulgar e prestar contas para os *stakeholders*, a fim de demonstrar o comprometimento com desenvolvimento sustentável.

A elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, que avalia e divulga os impactos socioambientais gerados pelas atividades das organizações, tem se tornado uma prática adotada por empresas de diversos países, especialmente na Europa, América do Norte e Japão. Por sua vez, nos mercados emergentes, essa prática está ganhando mais relevância. Observa-se um aumento no número de empresas que reconhecem as vantagens da divulgação desses relatórios, os quais proporcionam maior transparência e integridade sobre seus desempenhos sustentáveis. Isso se torna uma força significativa para promover um relacionamento mais sólido entre sociedade e meio ambiente (Campos *et al.*, 2013).

O Relatório de Sustentabilidade tornou-se um instrumento para evidenciar publicamente que a empresa não se concentra apenas na busca por lucros, mas

também demonstra um comportamento socioambiental responsável. Esse comportamento é resultado do compromisso e da responsabilidade para com a sociedade, refletidos na prestação de contas do desempenho da empresa em relação ao uso e à gestão de recursos que não lhe pertencem. Dessa forma, o Relatório de Sustentabilidade é uma maneira de mostrar à sociedade que a empresa adota ações que podem ser consideradas socialmente responsáveis (Tinoco, 2008).

Sendo assim, de modo geral, ao analisar o Relatório de Sustentabilidade os usuários avaliam o comportamento da entidade e constroem um relacionamento com ela. Se não estiverem convencidos de que a empresa está atuando de forma adequada, podem romper esse vínculo, levando a empresa a procurar maneiras de preservar ou restaurar sua legitimidade (Deegan; Rankin; Tobin, 2002).

2.3 Aspectos principais da Teoria da Legitimidade

A Teoria da Legitimidade surgiu como um dos conceitos teóricos embasados em uma abordagem alternativa para entender e antecipar práticas de divulgação voluntária. Sob a perspectiva dessa teoria, as organizações buscam regularmente mostrar à sociedade sua relevância e validar suas ações, destacando o cumprimento do “contrato social” estabelecido entre a empresa e a sociedade (Dias Filho, 2012).

A necessidade de legitimar suas operações pode ser considerada crucial, representando uma das principais razões pelas quais as empresas optam por divulgar determinadas informações. Esse conceito está alinhado com a Teoria da Legitimidade, a qual sugere que as organizações buscam garantir que suas atividades estejam em conformidade com as expectativas da sociedade. Dessa forma, elas buscam legitimar suas ações ao atender aos padrões de comportamento esperados em seu contexto de atuação (Dias Filho, 2012).

Para analisar as estratégias relacionadas ao comportamento que podem estar associadas à Teoria da Legitimidade, Suchman (1995) propôs uma tipologia que busca identificar as estratégias de legitimidade, dividida em três categorias: Pragmática, Moral e Cognitiva. De modo geral, estratégias que as organizações utilizam em relação ao ambiente em que operam. Essas estratégias costumam ser aplicadas em situações de queda de desempenho e/ou instabilidade. Com base nessa tipologia, uma empresa que emite um Relatório de Sustentabilidade pode ter como objetivo Ganhar, Manter ou Recuperar sua legitimidade.

O entendimento é de que a Legitimidade Pragmática envolve ações práticas e imediatas da empresa em resposta às percepções de seu público específico, enquanto a Legitimidade Moral está associada à avaliação positiva normativa da empresa e de suas atividades, bem como ao julgamento sobre tais

atividades. Por sua vez, a Legitimidade Cognitiva ocorre quando a empresa é reconhecida como necessária ou inevitável, obtida por meio da compreensão social (Suchman, 1995).

Além disso, Suchman (1995), ressalta que a Legitimidade Pragmática está ligada à preocupação da organização com as reações imediatas da percepção de seu público. Essa compreensão de prontidão, que abrange tanto a organização quanto seu público-alvo, também se estende para além das suas relações institucionais, englobando os aspectos políticos, econômicos e sociais, nos quais cada ação realizada tem um impacto direto nessa percepção.

Enquanto isso, conforme Suchman (1995), a Legitimidade Moral se caracteriza como uma análise da conduta ética da organização, que proporciona vantagens para o público-alvo por meio de iniciativas que se caracterizam por seguir o princípio de “fazer o que é certo”. Isso reflete a convicção de que tais ações realmente promovem o bem-estar da sociedade, conforme definido pelo conjunto de valores socialmente aceitos.

Já a Legitimidade Cognitiva implica no respaldo positivo da sociedade à organização ou na sua aceitação como indispensável, fundamentada em conceitos culturais considerados como certos (Suchman, 1995). A Legitimidade Cognitiva é alcançada quando há compreensão por parte da sociedade. Segundo Rossoni (2012), ser cognitivo, ao adotar estruturas consideradas corretas, é buscar a legitimação proveniente desse elemento simplesmente por ser socialmente aceito.

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza como documental, de abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa dos dados, uma vez que foram aplicados métodos matemáticos e estatísticos simples, utilizando-se análises, interpretações e estudos de fenômenos sociais decorrentes do problema abordado, ao avaliar os Relatórios de Sustentabilidade disponíveis nos sites das empresas selecionadas, identificados e escolhidos os parágrafos que tratam da divulgação das práticas ambientais.

Em sua definição, a pesquisa quantitativa transforma as informações em números para classificá-las e realizar suas análises. Por sua vez, a pesquisa qualitativa lida com dados que não podem ser quantificados, pois envolve a relação entre o sujeito e o mundo real (Prodanov; Freitas, 2013).

O estudo foi desenvolvido com base nas informações disponibilizadas por empresas do ramo de papel e celulose, sendo estas estrategicamente escolhidas

por ser uma atividade sensível às questões ambientais. A definição do ramo de atividade se deu com base no *ranking* das empresas com melhores notas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do índice ESG (*Environmental, Social and Governance*), divulgado pela Brasil, Bolsa, Balcão - Bolsa de Valores Brasileira, (B3, 2023), no qual apresenta as 10 melhores empresas, das quais duas delas são do ramo de papel e celulose, sendo a Klabin em 6º lugar e Suzano em 9º lugar. Sendo assim, despertou o interesse de identificar as maiores empresas desse ramo e selecionar a amostra do estudo, pois a matéria-prima principal para obtenção dos produtos é retirada da natureza, resultando em impactos ambientais.

A população foi definida por meio de uma busca na B3 por empresas do segmento de papel e celulose, resultando em cinco empresas: Irani Papel e Embalagem S.A., CIA Melhoramentos de São Paulo, Klabin S.A., Suzano Holding S.A. e Suzano S.A.

Após análise, a amostra selecionada para a presente pesquisa se deu pelas empresas Irani Papel e Embalagem S.A., Klabin S.A. e Suzano S.A., visto que possuem, em sua atividade principal, a industrialização de papel e/ou celulose. As empresas CIA Melhoramentos de São Paulo e Suzano Holding S.A. foram descartas por não possuírem a atividade principal compatível com o tema da pesquisa.

Outro fator que contribui para a escolha da população/amostra do estudo é que o Brasil ocupa a segunda posição mundial na produção de celulose, se destacando como maior produtor de celulose de fibra curta, ainda, fazendo parte dos dez maiores produtores globais de papel (CROPLIFE BRASIL, 2020). A celulose, composta por moléculas de glicose, é encontrada nas paredes celulares de diferentes vegetais, como eucaliptos, pinheiros, algodão e bambu. Ela gera fibras que são empregadas como matéria-prima em várias indústrias, principalmente nas indústrias de papéis (Estadão, 2021).

A celulose é extraída através do processo de polpação, que quebra as ligações das fibras que estão presentes na madeira, após, a polpa é submetida a diversos processos, de acordo com o produto, seja papel, embalagens ou até tecidos (Klabin, 2024).

Nesse contexto, apesar do processo produtivo se iniciar com o plantio de árvores que serão utilizadas como matéria-prima, os riscos ambientais são semelhantes a atividades agrícolas, uma vez que o cultivo não se configura como reflorestamento. Ademais, além da preocupação com a grande quantidade utilizada para produção, outra preocupação é o consumo excessivo de água nas etapas de descascamento, lavagem, branqueamento, entre outros (Jornal do Porto, 2022).

Com base nos Relatórios de Sustentabilidade do ano 2023, tendo como unidade de análise o parágrafo, utilizando as tipologias de legitimidade desenvolvidas por Suchman, foi realizada a análise qualitativa do conteúdo. As informações relacionadas às questões socioambientais foram selecionadas e classificadas em uma das categorias das estratégias de Legitimidade propostas por Suchman (1995), Pragmática, Moral e Cognitiva, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias de Legitimidade para Análise de Dados

Estratégias de Legitimidade			
Categorias	Ganho	Manutenção	Reparação
Pragmática	Adaptar-se às exigências - Responder as necessidades - Cooptar integrantes - Construir reputação	Monitorar interesses - Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Selecionar mercados - Localizar públicos amistosos - Recrutar cooperadores amistosos	Favorecer trocas - Monitorar a confiabilidade - Comunicar-se honestamente - Estocar confiança	Criar monitores
	Anunciar - Anunciar o produto - Anunciar a imagem		
Moral	Adaptar-se aos ideais - Produzir resultados adequados - Incorporar-se a instituições - Oferecer demonstrações simbólicas	Monitorar ética - Consultar as categorias profissionais	Desculpar / Justificar
	Selecionar o domínio - Definir as metas	Favorecer a boa conduta - Monitorar a responsabilidade - Comunicar-se oficialmente - Estocar opiniões favoráveis	Desassociar - Substituir pessoal - Rever as práticas - Reconfigurar
	Persuadir - Demonstrar sucesso - Fazer proselitismo (trazer adeptos)		
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos - Reproduzir normas - Formalizar as operações - Profissionalizar as operações	Monitorar perspectivas - Consultar aqueles que tem dúvidas	Explicar
	Selecionar rótulos - Buscar certificação	Proteger hipóteses - Visar clareza - Falar pontualmente - Estocar conexões	
	Institucionalizar - Persistir - Popularizar novos modelos - Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Suchman (1995, p. 600).

Para associar as informações socioambientais coerentemente com as estratégias que Suchman propôs, utilizou-se como base para este estudo, a pesquisa de Machado e Ott (2015) que estabelece e descreve parâmetros para cada ação de uma empresa voltada a Legitimidade, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Parâmetros adotados na Classificação da Evidenciação Ambiental

AÇÃO	LEGITIMIDADE / OBJETIVO	IDEIA CENTRAL DA DESCRIÇÃO NO RELATÓRIO
Responder as necessidades	Pragmática/ Ganho	Relata o cumprimento de exigências legais ou acordos realizados, assim como realização de ações socioambientais obedecendo às necessidades sociais e relato de investimentos em pesquisas.
Cooptar integrantes	Pragmática/ Ganho	Associa-se a parceiros para o desenvolvimento de ações sustentáveis, como por exemplo, empresas de reciclagem, universidades, comunidades etc.
Construir reputação	Pragmática/ Ganho	Relata sua forte reputação em atividades correlatas, assim como a declaração de valores investidos em projetos socioambientais e ações de sensibilização social.
Localizar públicos amistosos	Pragmática/ Ganho	Identifica locais/regiões para receber ações socioambientais.
Recrutar cooperadores amistosos	Pragmática/ Ganho	Seleciona parceiros para desenvolver ações sustentáveis
Anunciar produto	Pragmática/ Ganho	Relata que o produto é sustentável.
Anunciar imagem	Pragmática/ Ganho	Relata que a empresa é sustentável, preocupada com questões socioambientais.
Consultar opinião de líderes	Pragmática/ Manutenção	Relata da participação do público externo e interno na definição de metas/ações sustentáveis.
Monitorar a confiabilidade	Pragmática/ Manutenção	Relata o monitoramento de operações para evitar impactos socioambientais, mantendo a confiabilidade nas operações.
Comunicar-se honestamente	Pragmática/ Manutenção	Relata situações negativas, como por exemplo, metas não alcançadas e impactos socioambientais ocorridos.
Estocar confiança	Pragmática/ Manutenção	Relata a participação da empresa frente à elaboração de normas e padrões socioambientais a serem seguidos pelo setor.
Rejeitar	Pragmática/ Recuperação	Nega a participação ou responsabilidade na ocorrência de algum evento negativo.
Criar monitores	Pragmática/ Recuperação	Relata a criação de comissão/setores para apurar algum evento negativo.
Produzir resultados adequados	Moral/ Ganho	Relata os resultados de ações que buscam a redução dos impactos ambientais, contribuindo para a preservação do meio ambiente. Ex: redução no consumo de água.
Incorporar-se a instituições	Moral/ Ganho	Relata a participação em grupos de pesquisa, fundações, conselhos junto a outras instituições.
Oferecer demonstrações simbólicas	Moral/ Ganho	Relata “buscar” aprimorar processos, melhorar a eficiência sustentável e realizar diversas ações socioambientais, porém sem especificá-las.
Definir metas	Moral/ Ganho	Relato de metas sustentáveis.
Demonstrar sucesso	Moral/ Ganho	Relata sucesso no alcance de resultados das ações socioambientais.
Trazer adeptos	Moral/ Ganho	Destaca as vantagens de ações socioambientais, programas/projetos.
Consultar as categorias profissionais	Moral/ Manutenção	Relata consultas realizadas junto a órgãos ligados ao meio ambiente.
Monitorar a responsabilidade	Moral/ Manutenção	Reconhece algum tipo de impacto socioambiental ocorrido e indica as ações desenvolvidas para minimizar este impacto.
Comunicar-se oficialmente	Moral/ Manutenção	Relata a comunicação de seus impactos socioambientais em eventos, jornais, dentre outros meios de comunicação em massa.
Estocar opiniões favoráveis	Moral/ Manutenção	Relata alguma opinião favorável de autoridade ou instituição legitimada.
Desculpar/justificar	Moral/ Recuperação	A empresa lamenta algum fato negativo e justifica o acontecido.
Substituir pessoal	Moral/ Recuperação	Relata a substituição de pessoal responsável por algum evento negativo.

FONTE: Adaptado de Machado e Ott (2015, p. 52).

Com base na classificação das ações socioambientais das empresas, segundo os parâmetros do Quadro 2, foi possível identificar as estratégias de legitimidade mais frequentemente adotadas, conforme a tipologia proposta por Suchman. Além disso, foi possível verificar quais ações foram mais destacadas nos relatórios ao longo do ano de 2023 analisado.

Considerando os resultados obtidos, elaborou-se uma comparação para apurar quais as estratégias de legitimidade que foram utilizadas pelas empresas Klabin, Irani e Suzano.

4 RESULTADOS

O desenvolvimento do estudo está baseado na análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas que compõem a amostra. Adotando como base a pesquisa documental e tendo como unidade de análise o parágrafo que abordasse informações socioambientais. O estudo adotou como procedimento a identificação das estratégias de legitimidade, de acordo com as estratégias de Legitimidade propostas por Suchman (1995).

Como forma de orientar a análise, utilizou-se as estratégias de legitimidade, apresentadas no Quadro 1, em conjunto como a modelo base da pesquisa de Machado e Ott (2015), que define e descreve parâmetros para cada ação relacionada à legitimidade, conforme apresentado no Quadro 2.

Após a análise dos Relatórios de Sustentabilidade, foram identificados 252 parágrafos que abordaram informações socioambientais, sendo a maior incidência na Empresa Irani Papel e Embalagem S.A., com 105 parágrafos, seguido da empresa Suzano S.A., com 95 parágrafos e a Klabin S.A., com 52.

Para facilitar o entendimento, os resultados das análises foram divididos de acordo com a classificação das Estratégias de Legitimidade, propostas por Suchman (1995), sendo a Legitimidade Pragmática, Moral e Cognitiva.

4.1 Legitimidade Pragmática

A Legitimidade Pragmática envolve ações práticas e imediatas da empresa em resposta às percepções de seu público específico. Essa noção de prontidão, que envolve tanto a organização quanto seu público-alvo, também se expande além das suas relações institucionais, abrangendo os aspectos políticos,

econômicos e sociais, nos quais cada ação realizada impacta diretamente nessa percepção (Suchman, 1995).

Nesse sentido, foi apurada a quantidade de eventos relacionados à Legitimidade Pragmática evidenciados no Relatório de Sustentabilidade, focando nas informações voltadas às questões socioambientais das empresas Irani, Klabin e Suzano, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Estratégias de Legitimidade Pragmática

Estratégia/ Critério		Ação	Irani	Klabin	Suzano	Total
PRAGMÁTICA	Ganhar	Ocorrências				
		Responder as necessidades	1	0	2	3
		Cooptar integrantes	1	0	1	2
		Construir reputação	1	5	0	6
		Localizar público amigável	0	0	1	1
		Recrutar cooperadores amistosos	3	4	1	8
		Anunciar produto	0	0	2	2
		Anunciar imagem	9	2	5	16
	TOTAL		15	11	12	38
	Manter	Consultar opinião de líderes	0	0	1	1
		Monitorar a confiabilidade	6	3	1	10
		Comunicar-se honestamente	0	0	0	0
		Estocar confiança	1	0	4	5
	TOTAL		7	3	6	16
	Recuperar	Rejeitar	0	0	0	0
		Criar monitores	0	0	0	0
TOTAL		0	0	0	0	
TOTAL GERAL		22	14	18	54	

FONTE: Elaborado pelos autores (2024).

A partir das análises, identificou-se um total de 54 evidenciações relacionadas à Legitimidade Pragmática, sendo 22 da empresa Irani Papel e Embalagem S.A., 14 da empresa Klabin S.A. e 18 da empresa Suzano S.A.

Observou-se que a empresa Irani apresentou 22 ocorrências totais, sendo 15 em Ganhar e sete em Manter. A ação com mais destaque foi “Anunciar Imagem”, contando com nove evidências, o que demonstra que 60% das ocorrências registradas neste critério de Ganhar Legitimidade corresponderam a ações voltadas para promover a imagem da empresa, destacando seu compromisso com a sustentabilidade e sua preocupação com questões socioambientais. Conforme a própria empresa cita em seu Relatório de Sustentabilidade: “por sermos uma indústria de base florestal renovável, entendemos que a interação dos processos com o meio ambiente é fundamental para a prosperidade dos negócios” (Irani, 2023, p. 161), justificando o resultado apurado.

Seguindo a mesma abordagem adotada pela Irani, a empresa Suzano também possuiu “Anunciar Imagem” como sua ação com maior ocorrência, sendo evidenciada cinco vezes. Somando com mais sete ocorrências em Ganhar e seis em Manter, totalizaram 18 ocorrências relacionadas à Legitimidade Pragmática.

Enquanto isso, a empresa Klabin obteve 14 ocorrências ao todo, sendo 11 em Ganhar e três em Manter. A ação que mais reincidiu foi “Construir Reputação”, com cinco evidências. Este resultado pode ser justificado pelo fato que a empresa adota como estratégia destacar os valores investidos, com foco principal na aquisição de ativos, especialmente em áreas produtivas dedicadas ao cultivo de madeira (Klabin, 2023, p. 4).

4.2 Legitimidade Moral

A Legitimidade Moral está relacionada à avaliação normativa positiva da empresa e de suas ações, além do julgamento sobre essas atividades. Trata-se de uma análise da conduta ética da organização, que oferece benefícios ao público-alvo através de iniciativas que seguem o princípio de “fazer o que é correto”. Isso reflete a crença de que tais ações realmente promovem o bem-estar da sociedade, conforme os valores aceitos socialmente (suchman, 1995).

Os resultados das análises referente à estratégia de Legitimidade Moral estão representados na Tabela 2.

Tabela 2 - Estratégias de Legitimidade Moral

Estratégia/ Critério		Ação	Irani	Klabin	Suzano	Total
MORAL	Ganhar	Produzir resultados adequados	8	1	4	13
		Incorporar-se a instituições	2	0	8	10
		Oferecer demonstrações simbólicas	1	0	6	7
		Definir metas	13	1	4	18
		Demonstrar sucesso	6	2	7	15
		Fazer adeptos	1	6	4	11
	TOTAL		31	10	33	74
	Manter	Consultar categorias profissionais	0	0	0	0
		Monitorar a responsabilidade	0	1	0	1
		Comunicar-se oficialmente	0	0	0	0
		Estocar opiniões favoráveis	0	0	1	1
		TOTAL	0	1	1	2
	Recuperar	Desculpar/justificar	3	0	0	3
		Substituir pessoal	0	0	0	0
		Rever práticas	0	0	0	0
		Reconfigurar	2	1	4	7
TOTAL		5	1	4	10	
TOTAL GERAL		36	12	38	86	

FONTE: Elaborado pelos autores (2024).

No total foram identificadas 86 evidenciações de Legitimidade Moral, sendo 36 da empresa Irani Papel e Embalagem S.A, 12 da Klabin S.A. e 38 da empresa Suzano S.A.

Após as análises, foi possível observar que o critério Ganhar Legitimidade obteve maior número de ocorrências, totalizando 74, seguido por Recuperar com 10 e Manter com duas. Além disso, observou-se que em comparação com a Legitimidade Pragmática, anteriormente apresentada, as empresas demonstraram interesse em Recuperar a Legitimidade Moral, enquanto na primeira não houve ocorrências nesse contexto. A empresa Irani registrou três ocorrências na categoria “Desculpar/Justificar”. Para comprovar sua posição, relatou que parte de suas instalações invade o Parque Nacional das Araucárias (PNA), uma unidade de conservação integrada, situada nos municípios de Passos Maia e Ponte Serrada (SC). Essas áreas, embora ainda não indenizadas, encontram-se em processo de negociação. A empresa justificou, ainda, sua atuação ressaltando que, desde 2010, participa ativamente do Conselho Consultivo do PNA, promovendo ações voltadas à preservação ambiental (Irani, 2023, p. 164).

Além disso, outro ponto a destacar é que, em relação as estratégias de Ganhar, Manter e Recuperar Legitimidade, no geral, as ações que mais ficaram evidentes foram “Definir Metas”, com 18 ocorrências, e “Demonstrar Sucesso”, com 15, estando ambas no critério de Ganhar. A empresa Suzano foi a que mais totalizou ocorrências neste critério, apresentando 38 evidências, sendo a ação “Incorporar-se a instituições” a mais evidente, com oito ocorrências, seguida da ação “Demonstrar Sucesso”, com sete. Este resultado pode ser justificado uma vez que a entidade evidencia que participam de pesquisas, instituições e conselhos como o da coalizão internacional de engajamento empresarial para a conservação da natureza, evidenciando seu comprometimento com iniciativas de sustentabilidade, bem como sua participação efetiva em esforços globais para a preservação do meio ambiente (Suzano, 2023, p. 26).

Comparando-se com a Tabela 1, foi possível apurar que Legitimidade Moral está em destaque, com 86 ocorrências. Apesar da Klabin possuir um total maior de ocorrências na Legitimidade Pragmática, as demais apresentaram maior enfoque na Legitimidade Moral, resultando em uma diferença de 32 ocorrências a mais.

4.3 Legitimidade Cognitiva

A Legitimidade Cognitiva se manifesta quando a empresa é vista como necessária ou inevitável, alcançada através da compreensão social. É atingida, portanto, quando há entendimento por parte da sociedade, ou seja, ser cognitivo é buscar a legitimação proveniente desse elemento simplesmente por ser socialmente aceito (Rossoni, 2012).

A partir das análises, são apresentadas, na Tabela 3, as estratégias de Legitimidade Cognitiva, evidenciadas nos relatórios das empresas objeto de estudo.

Tabela 3 - Estratégias de Legitimidade Cognitiva

Estratégia/ Critério		Ação	Irani	Klabin	Suzano	Total
COGNITIVA	Ganhar	Reproduzir normas	2	0	0	2
		Formalizar operações	7	1	1	9
		Profissionalizar operações	0	0	0	0
		Buscar certificação	6	0	2	8
		Persistir	0	1	3	4
		Popularizar novos modelos	1	0	2	3
		Padronizar novos modelos	1	0	0	1
		TOTAL	15	1	3	19
	Manter	Consultar aqueles que têm dúvidas	0	0	0	0
		Visar clareza	10	5	8	23
		Falar do assunto com naturalidade	0	0	0	0
		Estocar conexões	0	3	4	7
		TOTAL	10	8	12	30
	Recuperar	Explicar	0	3	6	9
		TOTAL	0	3	6	9
TOTAL GERAL		25	12	21	58	

FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

Em relação à Legitimidade Cognitiva, foram encontradas 58 ocorrências, sendo 25 na empresa Irani Papel e Embalagem S.A, 12 na Klabin S.A. e 21 na Suzano S.A.

Entre os critérios de Ganhar, Manter e Recuperar, a indústria Irani obteve respectivamente 15, 10 e nenhuma ocorrência, a Klabin obteve uma, oito e três ocorrências e, por fim, a Suzano obteve três, 12 e seis ocorrências. Observou-se que a Irani se destacou no critério de Ganhar Legitimidade Cognitiva, pois das 19 menções, 15 (78,95%) foram dessa empresa. Em contrapartida, a Klabin resultou em 5,26% das ocorrências analisadas e a Suzano 15,79% do total.

Dentre os resultados apurados, foi possível constatar que a estratégia de Manter a Legitimidade Cognitiva foi a que mais apresentou evidências, totalizando 30, das quais a Suzano se destacou com 12, a Irani com 10 e a Klabin com oito, uma diferença mais padronizada em relação as Legitimidades anteriormente apresentadas. A ação “Visar Clareza” foi a mais recorrente no Relatório de Sustentabilidade da Suzano, evidenciando oito ocorrências, as quais possuem o objetivo de explicar o funcionamento de programas/projetos socioambientais.

Um exemplo é a explicação sobre o processo de materialidade, o qual possui embasamento nas orientações do *Global Reporting Initiative* e do *International Integrated Reporting Council*. A empresa adotou o conceito mais atual de dupla materialidade, que vai além das definições tradicionais de materialidade financeira, abrangendo também os impactos das empresas no meio ambiente e na sociedade. Dessa forma, foram considerados estudos setoriais que analisam tanto os efeitos financeiros quanto os socioambientais relacionados às suas atividades (Suzano, 2023, p. 85).

Por fim, no critério de recuperação novamente a Suzano se destaca, seguida da Klabin, sendo seis e três ocorrências respectivamente, enquanto a empresa Irani não apresentou evidências dessa estratégia.

4.4 Análise geral dos resultados

Considerando que as indústrias de papel e celulose são ambientalmente sensíveis e divulgam informações socioambientais através de Relatórios de Sustentabilidade, este estudo propõe relacionar essas informações com o método de Suchman (1995). Isso identifica estratégias de legitimidade (Pragmática, Moral e Cognitiva) usadas pelas empresas para Ganhar, Manter ou Recuperar aceitação pública.

Para ter uma melhor visualização dos resultados de forma geral, a Tabela 4 apresenta o total de estratégias encontradas nos Relatórios de Sustentabilidade das empresas, em cada um dos critérios de Ganhar, Perder ou Recuperar.

Tabela 4 – Total de Estratégias por Empresa

Estratégias	Ação	Irani	Klabin	Suzano	Total
		Ocorrências			
Pragmática	Ganhar	15	11	12	38
	Manter	7	3	6	16
	Recuperar	0	0	0	0
TOTAL		22	14	18	54
Moral	Ganhar	31	10	33	74
	Manter	0	1	1	2
	Recuperar	5	1	4	10
TOTAL		36	12	38	86
Cognitiva	Ganhar	15	1	3	19
	Manter	10	8	12	30
	Recuperar	0	3	6	9
TOTAL		25	12	21	58
TOTAL GERAL		83	38	77	198

FONTE: Elaborado pelos autores (2024).

Após realizar as análises, foi constatado que a empresa Irani Papel e Embalagens S.A foi a que mais obteve ocorrências, 83, enquanto a Suzano S.A apresentou 77 e a Klabin S.A 38.

Possivelmente este resultado está ligado ao fato de que a empresa Irani possuiu uma maior preocupação em buscar estratégias para se legitimar, levando em consideração que no ano de 2023 a Irani registrou uma redução em sua Receita Líquida, justificando em seu Relatório de Sustentabilidade que essa queda se deveu à diminuição dos preços no segmento em que atua. Essa circunstância pode ter motivado a empresa a reforçar sua imagem pública, visto que, conforme mencionado anteriormente, a estratégia mais utilizada no âmbito da Legitimidade Pragmática foi a ação de “Anunciar Imagem”, destacando seu compromisso com valores sustentáveis e socioambientais (Irani, 2023, p. 77).

Outro ponto a destacar é que a empresa Suzano, além de ser a segunda empresa com maior número de evidências no total (77), foi a que mais evidenciou ocorrências na Legitimidade Moral, totalizando 38. Este resultado pode ser atribuído à ação de “Incorporar-se a Instituições” que é afirmar a participação em grupos de pesquisas, conselhos e outras instituições. A decisão de se integrar a instituições pode estar relacionada à busca por legitimidade em um ano desafiador, marcado por ações como as ocupações realizadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) em terras vinculadas à empresa no Espírito Santo e Bahia. Nesse contexto, a participação em instituições e conselhos surge como uma estratégia para demonstrar seu compromisso com práticas sustentáveis,

ampliar o diálogo com a sociedade e evidenciar responsabilidade nas relações com seus *stakeholders* (Suzano, 2023, p. 85).

Supostamente, ao se alinhar a entidades, a Suzano busca reforçar sua imagem como uma empresa consciente de seu papel no equilíbrio entre desenvolvimento econômico, social e ambiental. Essa iniciativa não apenas fortalece sua posição perante investidores e clientes, mas também consolida sua reputação junto à sociedade como um agente comprometido com o progresso responsável e a preservação dos recursos naturais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo consistiu em identificar quais as estratégias de Legitimidade as empresas do setor de papel e celulose adotaram, conforme as informações relatadas dos seus Relatórios de Sustentabilidade do ano de 2023, a fim de entender de que forma buscam se legitimar perante seus *stakeholders*.

Mediante a análise dos dados, tendo como base as estratégias de Legitimidade (Ganhar, Manter e Recuperar), constatou-se que cada indústria possui uma forma de apresentar suas intenções de acordo com suas necessidades particulares. Contudo, observou-se que, entre as estratégias adotadas, as empresas Irani e Suzano destacaram-se em Ganhar Legitimidade Moral, enquanto a empresa Klabin demonstrou maior tendência em Ganhar Legitimidade Pragmática.

O resultado da Irani e Suzano pode ser associado à situação em que, legitimar-se moralmente trata-se de uma avaliação da conduta ética da organização, que oferece benefícios ao público-alvo por meio de iniciativas pautadas pelo princípio de “fazer o que é certo”. Esse julgamento normalmente reflete as crenças sobre se a atividade realmente contribui para o bem-estar social, conforme o sistema de valores construído socialmente

Em contrapartida, a empresa Klabin, a qual se diferenciou das demais neste quesito resultando em maior aderência a Ganhar Legitimidade Pragmática, pode ter seu resultado atrelado ao fato de que esta estratégia está associada à preocupação da organização com as reações imediatas do seu público. Conforme explica Suchman (1995), essa noção de prontidão, que envolve tanto a organização quanto seu público-alvo, vai além das relações institucionais, abrangendo também os aspectos políticos, econômicos e sociais, nos quais cada ação tomada tem um impacto direto

sobre essa percepção. Isso sugere que as empresas buscam alinhar suas ações às expectativas imediatas de seus *stakeholders* para manter sua legitimidade em um ambiente de constantes mudanças.

Com base nos resultados, conclui-se que entre as estratégias de legitimidade, adotadas pelas empresas do ramo de papel e celulose, destacam-se as que se tornam essenciais para manter a sobrevivência e prosperidade. Observou-se, que a adoção de estratégias está vinculada com necessidades particulares, voltadas para Ganhar Legitimidade Moral, fazer o que é certo, e Ganhar Legitimidade Pragmática, demonstrando preocupação com as reações imediatas do seu público, alinhando suas ações às expectativas imediatas de seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

BOFF, M. L. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

BRASIL, A. **71% das empresas brasileiras adotam práticas ESG, aponta pesquisa da Amcham Brasil**. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil?categoria=esg>> Acesso em: 29 jan. 2025.

CAMPOS, L. M. S.; SEHNEM, S.; OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M.; COELHO, A. L. A. L.; DALFOVO, M. S. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CROPLIFE BRASIL. **O que é celulose? Da extração à produção de papel.** São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://croplifebrasil.org/noticias/da-celulose-ao-papel-como-funciona-essa-cadeia-produtiva/#:~:text=De%20grande%20import%C3%A2ncia%20econ%C3%B4mica%2C%20a,usadas%20na%20fabrica%C3%A7%C3%A3o%20de%20pl%C3%A1sticos>> Acesso em: 31 jul. 2024.

DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosure of BHP from 1983-1997: test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Sustainability measurement system: a reference model proposal. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 3, p. 438-471, 2011.

DIAS FILHO, J. M. A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidenciação contábil. **Revista Interface**. Rio Grande do Norte, v. 9, n. 1, jan./jun. 2012.

ESTADÃO. **O que é celulose e para que serve?** São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://agro.estadao.com.br/summit-agro/o-que-e-celulose-e-para-que-serve>> Acesso em: 31 jul. 2024.

EUGÊNIO, T. Avanço na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 6, 2010.

FERNANDEZ-ALLES, M.; VALLE-CABRERA, R. Reconciling institutional theory with organizational theories how neoinstitutionalism resolves five paradoxes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n. 4, p. 503-517, 2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade.** São Paulo, 2006. 3p.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social** - versão 2016. São Paulo, 2016. Disponível em: <www.ethos.org.br/> Acesso em: 26 junho 2024.

IRANI. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Disponível em: <[Relato_Integrado_Irani_2023_PT.pdf](#)>. Acesso em: 17 jul. 2024.

JORNAL DO PORTO. **Indústria de papel e celulose: impactos ambientais**. Jornal do Porto, São Paulo, 2 fev. 2022. Disponível em: <<https://jornaldoporto.inf.br/noticia/20517/industria-de-papel-e-celulose-impactos-ambientais.html>> acesso em: 18 jul. 2024.

KLABIN. **Celulose**. 2024. Disponível em: <<https://klabin.com.br/negocios-e-produtos/celulose#:~:text=A%20t%C3%A9cnica%20de%20extra%C3%A7%C3%A3o%20e,na%20combina%C3%A7%C3%A3o%20dos%20dois%20m%C3%A9todos>> Acesso em: 31 jul. 2024.

KLABIN. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Disponível em: <[1f030378-186f-8d3a-0e96-68cc0b3b3fda](#)>. Acesso em: 17 jul. 2024.

KRUGER, S.; PFITSCHER, E. D.; UHLMANN, V. O.; PETRI, S. M. Sustentabilidade Ambiental: Estudo em uma Instituição de Ensino Catarinense. **Sociedade, Contabilidade e Gestão** (UFRJ), v. 8, p. 100, 2013.

MACHADO, D.P; OTT; E. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: Um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, pp. 136-156, 2015.

MAIA, B. **Para Bibancos, a maioria das empresas finge responsabilidade social**. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/fiis/2018/11/para-bibancos-a-maioria-das-empresas-finge-responsabilidade-social.shtml>>. Acesso em: 27 maio 2024.

PÉREZ-LÓPEZ, D.; MORENO-ROMERO, A.; BARKEMEYER, R. Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability

management practices. **Business Strategy and the Environment**, USA, dec. 2013.

POFFO, G. D. **Administração e sustentabilidade**. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

QUEIROZ, R. L. S.; QUEIROZ, E. S. A contabilidade como um instrumento de gestão ambiental e empresarial, e sua contribuição à melhoria da qualidade de vida planetária. **Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro – RJ: ano III, n. 09, p.78-83, ago/out.2000.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? In: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 7., 2012, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENEO, 2012.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Atlas, 5ª ed. Revisada, 2005.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 571-610, 1995.

SUZANO. **Relatório de sustentabilidade 2023**. Disponível em: <65f3629fdbcb01bab47a7624_Suzano_RelatorioSustentabilidade2023.pdf> Acesso em: 17 jul. 2024.

TINOCO, J. E. P. **Balanço Social: Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Grupo GEN, 1999. E-book. ISBN 9788521637806. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521637806/>. Acesso em: 21 maio 2024.

WILMSHURST, T. D.; FROST, G. R. Corporate environmental reporting a test of legitimacy theory. **Accounting Auditing and Accountability Journal**, Bradford, v. 13, n. 1, p. 10-26, 2000.