

SUZANO PAPEL E CELULOSE:

INOVABILIDADE A PARTIR DE ÁRVORES PLANTADAS

ORGANIZADORES:

CARLOS BRAGA
ERIKA BARCELLOS

PATROCÍNIO



Julius Bär
Family Office

REALIZAÇÃO



Estudo de Caso¹: SUZANO

“Só é bom para nós se for bom para o mundo”: esse é um dos direcionadores de cultura da Suzano colocado em prática no dia a dia dos colaboradores e colaboradoras da companhia, que trabalham para levar soluções baseadas na natureza a mais de dois bilhões de pessoas ao redor do mundo. A empresa tem como compromisso ser agente de transformação da sociedade por meio da “inovabilidade”, que significa colocar a inovação a serviço da sustentabilidade. Trata-se de um conceito aprimorado em todos os processos e produtos da companhia. Desde 2019, após a fusão entre Suzano Papel e Celulose e Fibria, o seu olhar para o seu desempenho social, ambiental, financeiro e de governança tornou-se ainda mais sistêmico, o que encadeou uma mudança estrutural em seus padrões operacionais, no desenvolvimento de novos produtos e mercados e no engajamento com seus *stakeholders*. Dessa forma, como maior companhia produtora de celulose de eucalipto a partir de árvores plantadas do mundo e uma das maiores fabricantes de papéis de toda América Latina, a Suzano é hoje uma referência nesse importante movimento – resumido, hoje, no mercado financeiro e na comunidade empresarial e acadêmica pelo conceito em inglês ESG (em português, meio ambiente, social e governança).

A inovação tecnológica e a forma de atuação junto aos *stakeholders* têm fortalecido esse movimento ESG na Suzano, viabilizando o alcance de resultados ambientais positivos, com aspectos regenerativos e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos negócios na companhia de forma ousada. A estratégia é continuar impactando a vida das pessoas através dos produtos de papel e celulose e também produzir uma gama de outros produtos a partir da floresta plantada, como bioquímicos, biocombustíveis, resinas, têxteis, açúcares e biocompósitos, dentre outros. (Anexo 1) Isso significa promover a substituição de produtos fósseis por produtos renováveis, explorando oportunidades de mercado enormes. Nesse movimento, a empresa está expandindo de um mercado de cerca de 40 milhões de toneladas/ano, o de celulose de fibras curtas, para outros, como o têxtil, por exemplo, que é de 100 milhões de toneladas/ano, e o de combustíveis, que é de bilhões de metros cúbicos/ano. E sempre com a estratégia de ser um *player global* relevante nos novos negócios, com participação no capital de empresas parceiras e assento no Conselho de Administração dessas empresas.

A operacionalização dessa estratégia é desafiadora, mas os líderes da Suzano apostam na ambidestria organizacional para aprimorar seus negócios tradicionais e, ao mesmo tempo, criar o futuro almejado.

¹ Caso preparado especialmente para o e-book “Inovação, o Motor do ESG”, por Erika Barcellos e Carlos Braga.

A NECESSIDADE DE NEGÓCIO IMPULSIONANDO A CULTURA ESG

Desde a sua fundação, o desenvolvimento do lado ambiental do ESG na Suzano foi favorecido pela pressão de clientes, especialmente europeus, e da sociedade em torno de preservação de florestas. Nas palavras de Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano:

"Há muitas décadas esse já é um setor que produz floresta plantada, mas a empresa mexe com floresta, então, sua atividade possui uma sensibilidade em torno da necessidade de rastreabilidade, de modo a garantir que a celulose é produzida a partir de floresta plantada e não nativa."

Quanto ao lado social, as operações da Suzano localizam-se em regiões mais remotas do país, com ambientes institucionais complexos e onde geralmente a única atividade econômica é proveniente da empresa. Assim, o engajamento com as comunidades locais é imperativo para a operação do negócio. E em relação ao lado da governança, a atividade da Suzano é muito intensiva em capital, de modo que o seu crescimento, a partir de determinado nível, não poderia ser custeado pelos acionistas. As empresas de celulose Suzano Papel e Celulose e Aracruz foram as primeiras empresas a abrir capital na Bovespa, justamente por isso.

A FORMAÇÃO DA SUZANO SA E OS DIRECIONADORES DA SUA CULTURA

A Fibria, que foi formada em 2009 pela fusão da Aracruz e da VCP, desenvolveu uma linguagem para a sustentabilidade diretamente ligada à estratégia de negócios, com a definição de metas de longo prazo. Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano, entende esse movimento como emblemático para a organização e ressalta que o Conselho de Administração (apoiado pelo Comitê de Sustentabilidade) da Fibria foi importante para isso. Em suas palavras:

"Quando a Fibria se formou, problemas de relacionamento com comunidades tradicionais, especificamente comunidades indígenas no norte do Espírito Santo, foram endereçados, tratados, resolvidos e então o olhar se voltou um pouco mais para o longo prazo, sem deixar de lado, obviamente, as questões e os problemas históricos com comunidades indígenas. A recomendação de desenvolver metas de longo prazo foi emblemática naquela época."

A fusão da Fibria com a Suzano Papel e Celulose, em 2019, formando a Suzano S.A., foi importante para o fortalecimento da empresa em termos de ESG. Nas palavras de Marcelo Bacci, diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano:

"A Fibria era muito mais avançada do que a Suzano em sustentabilidade. Esse tema era muito melhor tratado dentro da Fibria, que dava

uma relevância maior e tinha uma estrutura mais parruda para lidar com o tema. (...) A coisa certa que a gente fez no momento da fusão foi ter percebido isso, ter buscado trazer para a nova companhia essas características e construí-la a partir desses pilares da Fibria. Apesar de a Suzano ter sido, vamos dizer assim, protagonista na fusão, tivemos a sabedoria de reconhecer que a Fibria fazia isso melhor que a gente e que tínhamos que aprender e fazer na linha do que ela já vinha trabalhando. Isso foi muito importante. Teve um momento de tensão, quando o pessoal que era da Fibria não tinha certeza de que a Suzano ia encampar esse tema. Havia uma preocupação muito grande nesse sentido e a gente foi vencendo isso aos poucos, preservando e capitalizando em cima daquilo que já tinha de bom.”

No momento em que Suzano e Fibria se uniram, a dimensão da companhia formada tornou-se muito diferente em relação à dos seus principais competidores. A operação foi longa entre anúncio e fechamento, porque foram necessárias aprovações regulatórias no Brasil, fora do Brasil e uma série de atos preparatórios. Isso possibilitou que a empresa se planejasse para a fusão. Após a última aprovação regulatória, houve um período de 45 dias para concluir a fusão. Nesse período, foram definidos os “direcionadores de cultura” da empresa que se formara. Esses direcionadores traduzem em palavras o jeito de ser da empresa. (Figura 1)

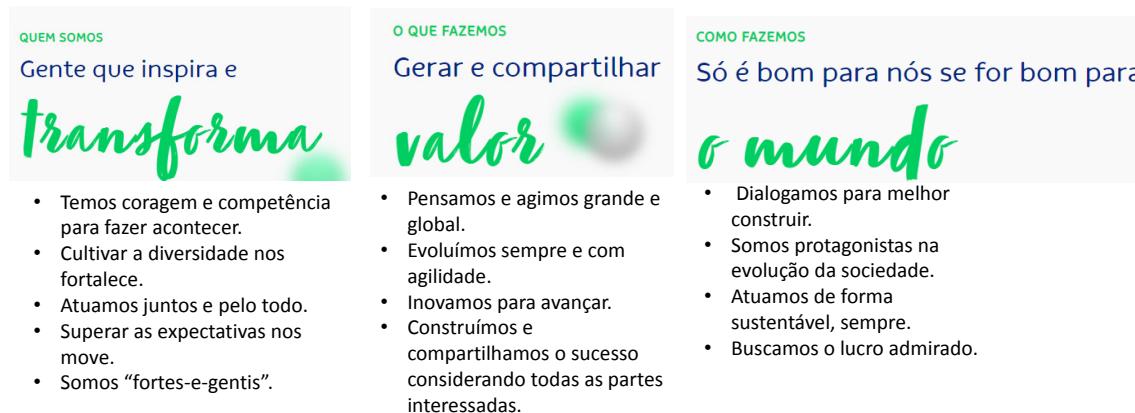


Figura 1: Direcionadores de Cultura da Suzano

Fonte: Website da Suzano, acessado em dezembro de 2021.

Dessa forma, os líderes da organização buscaram desenvolver uma nova companhia com uma cultura única. Cristiano Oliveira destaca:

A Suzano S.A. não nasceu com uma missão e uma visão, como as empresas normalmente nascem, mas com direcionadores de cultura, com uma reflexão quase que existencial: quem queremos ser? Não como instituição, mas como indivíduos dentro dessa instituição, que formam e são a instituição. (...) Tivemos a oportunidade de ficar mais antenados às tendências da sociedade”.

Posteriormente, sua ambição em sustentabilidade foi definida como “ser um agente de transformação da sociedade por meio de soluções inovadoras e sustentáveis”, e o termo “inovabilidade” passou a ser utilizado para expressar essa ambição.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Com a ambição e os direcionadores da cultura definidos, a Suzano desenvolveu sua estratégia de negócio e sua estratégia de sustentabilidade de forma integrada. Três eixos estratégicos foram definidos. O primeiro é ser referência em eficiência, rentabilidade e sustentabilidade. O segundo refere-se ao objetivo de expandir para novos mercados a partir da biomassa florestal da empresa e o terceiro é trazer soluções sustentáveis e inovadoras na bioeconomia, incluindo a prestação de serviços ambientais a partir das árvores. (Figura 2)

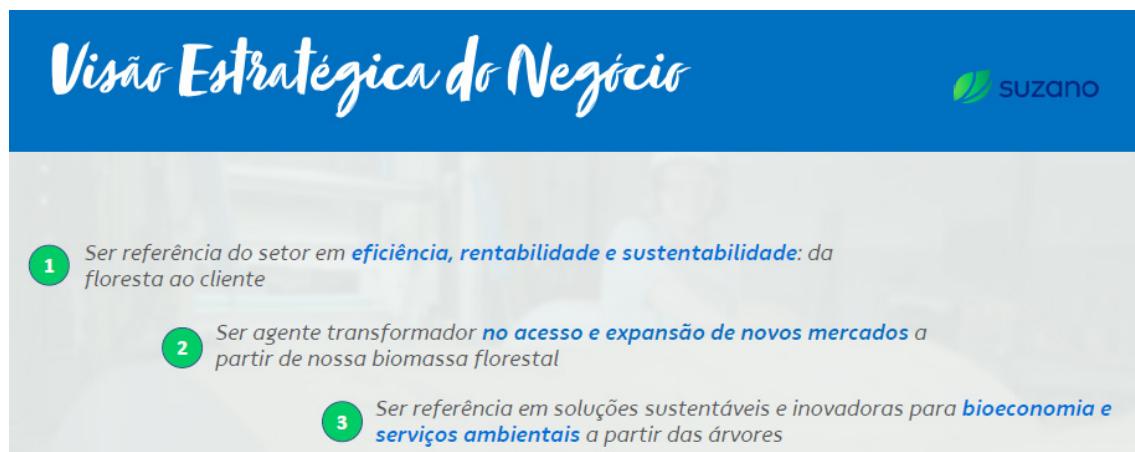


Figura 2: Visão Estratégica do Negócio da Suzano

Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

A partir dessa visão estratégica de negócio, foi derivada a estratégia de sustentabilidade segundo algumas premissas definidas (Figura 3), conforme explica Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano:

“Uma sustentabilidade atrelada à estratégia da companhia, que gere valor ou que mitigue riscos, com olhar não de filantropia, mas como parte da alavancagem de valor do negócio feita de uma forma transparente e com base no diálogo, com base na inovabilidade; e, finalmente, de dentro para fora. Tem que ser parte da cultura, ou seja, não estar apenas na área de sustentabilidade, e sim na área de finanças, tesouraria, RH, comunicação, operação industrial, operação florestal.... tem que fazer parte das tomadas de decisão da companhia como um todo.”

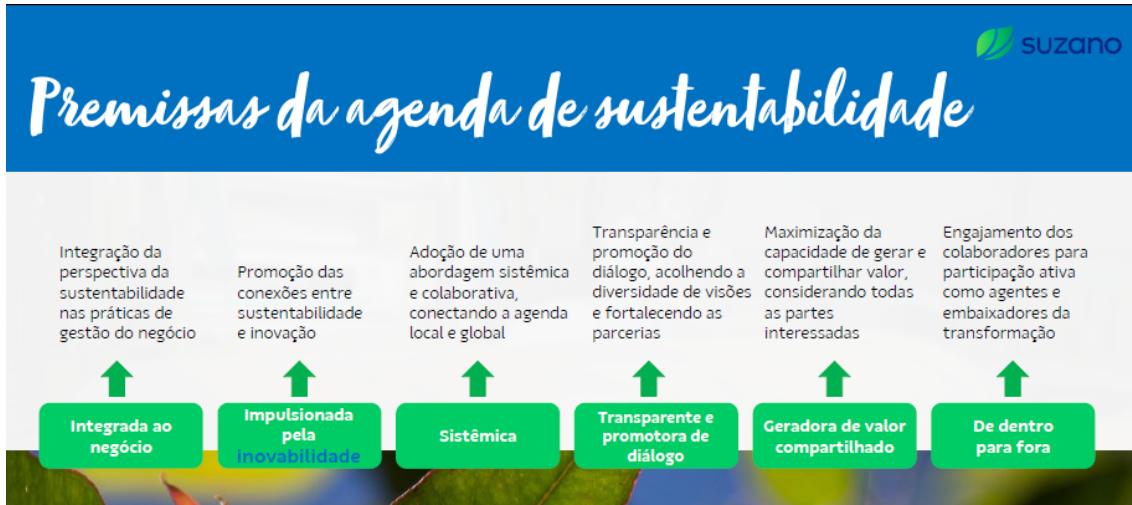


Figura 3: Premissas da agenda de sustentabilidade da Suzano

Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

Com essas premissas, em 2019 a empresa iniciou um amplo processo de investigação e diálogo que resultou na Estratégia de Sustentabilidade Suzano. Inspirada no histórico das duas empresas, Suzano Papel e Celulose e Fibria, mas levando em consideração que o contexto era diferente, a equipe da área de sustentabilidade da Suzano S.A., junto a uma consultoria contratada, a *Globescan*, iniciou um amplo processo de escuta dos seus *stakeholders*. Cristiano Oliveira detalha esse movimento:

“A Globescan fez entrevistas duas vezes no ano de 2019 com mais de 30 stakeholders estratégicos e uma survey com mais de 200 stakeholders. Nós da equipe de sustentabilidade saímos para conversar, olho no olho, rodando Europa, rodando Estados Unidos, rodando o Brasil e falando por videoconferência com a Ásia, com mais de 150 dos nossos stakeholders estratégicos, investidores, clientes, clientes de clientes, fornecedores, ONGs, ONGs próximas e parceiras, ONGs nem um pouco parceiras e bastante críticas ao nosso negócio, universidades e tal... conversamos também com mais de 700 dos nossos colegas... conversamos olho no olho, sentindo o pulso do nosso ecossistema de stakeholders para, com base nisso, bolar a estratégia de sustentabilidade da companhia.”

Juntas, essas consultas geraram mais de 600 contribuições, entre demandas, expectativas, críticas e oportunidades. A estratégia de sustentabilidade foi lançada no Suzano Day, pelo presidente da empresa, sinalizando a importância do tema para a companhia. Quatorze metas de longo prazo foram definidas. Essas metas estão alinhadas a Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, conforme detalhado na Figura 4.

Essas metas foram colocadas de uma forma hierárquica. As três grandes ambições da Suzano são tirar um número de pessoas da pobreza, substituir plástico e derivados do petróleo e ser uma empresa que vai retirar mais CO₂ do que emitir (*climate positive*). As demais métricas são do nível operacional e ajudam a cumprir as três grandes ambições: metas de carbono, quatro metas de diversidade, metas sociais como educação, pobreza, algumas metas que estão rela-

cionada a ambiente, como as de clima, de água, de resíduos, de energia e de substituição ao plástico, e uma meta de biodiversidade.



Figura 4: Metas de longo prazo de sustentabilidade da Suzano SA

Fonte: Website da Suzano, acessado em dezembro de 2021.

Dentre as metas definidas, Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, destaca a ousadia da empresa ao introduzir a meta de biodiversidade. Em suas palavras:

“Eu me lembro que a gente discutiu no comitê uma meta de biodiversidade, aí todo mundo coçou a cabeça, porque... meu Deus, é uma coisa que não está dentro do teu portão de fábrica, não necessariamente está ligado a alguma coisa que você pode ter controle direto. A Suzano possui florestas, possui áreas de conservação, mas não era óbvio como inserir uma meta de biodiversidade. Lançamos no segundo trimestre a meta de fazer a conexão nos diferentes biomas de meio milhão de hectares, de áreas que hoje são isoladas. O isolamento tem um impacto deletério sobre as espécies de animais, pois dificulta a reprodução. Essa foi uma ambição do tamanho da Suzano. (...) As conexões dos biomas vão passar por áreas que não pertencem à Suzano, portanto a empresa vai ter que fazer um trabalho com proprietários, com comunidades, com cidades, com Estados e com governo. Não é uma coisa que é colocada e as pessoas já sabem como fazer. Tem vários caminhos. (...) Como é que nós vamos fazer isso acontecer? Quais são os caminhos? Quais são as áreas? Como é que nós vamos demarcar? Vamos fazer diferente em diferentes biomas, como Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica? Como fazer realmente algo de bom tamanho, com impacto? Então, eu acho que o comitê de sustentabilidade

dade não poderia estar mais orgulhoso de ter introduzido essa meta de biodiversidade.”

TRANSPARÊNCIA

De forma extremamente transparente, as 14 metas definidas são reportadas para o público externo em diversos tipos de relatórios dentro do comitê de sustentabilidade e para o Conselho, como parte integrante da agenda de cada reunião.

Priscila Vansetti explica:

“Esse é o grupo de metas que o Conselho passou a acompanhar e ele é representativo de metas mais finas adotadas na empresa e divulgadas em seu website que ajudam a cumprir esse grupo de 14 metas. Muitas delas estão em relatórios obrigatórios de compliance e/ou em alguns padrões que são utilizados globalmente pelas empresas, mas as 14 metas são o “dashboard” que continuamos a olhar e a gerenciar de uma forma bastante fina, eu diria.”

Em seu website, a Suzano disponibiliza informações detalhadas da evolução em direção ao alcance dessas metas, conforme apresentado no Anexo 2. Isso é reflexo do compromisso da companhia com a transparência e da demanda crescente por informações sobre a estratégia ESG da Suzano, observada nas reuniões com investidores. Marcelo Bacci, Diretor Executivo de Finanças, Relações com Investidores e Jurídico da Suzano, comenta sobre a maturidade dos investidores de diferentes nacionalidades nesse assunto:

“Estou na posição que eu tenho hoje há sete anos. Há sete anos, ninguém do mercado financeiro falava desse assunto. Há três anos, de vez em quando, alguém perguntava. Hoje é muito difícil eu ter uma reunião com investidores na qual não se pergunte sobre ESG; tanto investidor de renda fixa quanto de ações. O que ele faz com essa informação ainda é difícil dizer. Alguns têm um check-the-box. Tem que perguntar, tem que inserir no seu relatório, mas aquela informação não vai servir para muita coisa na tomada de decisão. Outros levam a sério e falam: “se a empresa não tiver essas características que eu estou buscando aqui, não vou colocar dinheiro lá”. Isso, de fato, acontece. E cada vez mais. (...) Os europeus, em geral, são os mais preocupados, conscientes e estruturados. Possuem analistas que conhecem do assunto, fazem perguntas difíceis. O Brasil ainda está nas perguntas genéricas. Então, você fala que vai reduzir 10% do consumo de água e o analista não sabe se é pouco ou se é muito. O europeu sabe, ele consegue te questionar. Mas é um processo normal. Estamos no caminho. As empresas vão ser levadas a ter padrões cada vez melhores. Isso, para a gente, é muito bom, porque os nossos padrões já são muito elevados. Quanto mais exigente a sociedade e os investidores forem, mais a gente conseguirá se diferenciar. Então, incentivamos muito isso.”

METAS E REMUNERAÇÃO ATRELADAS AO ESG

A área de sustentabilidade tem pessoas dedicadas a acompanhar as metas de longo prazo juntas às áreas responsáveis por essas 14 metas de longo prazo, trazendo riscos, tendências, oportunidades, uma linguagem única, visão de investidores, clientes, visão de super longo prazo e preocupações. Dessa forma, a empresa insere a responsabilidade pela sustentabilidade na organização como um todo, indo além da área de sustentabilidade.

Nas palavras de Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano:

“Quem cria ambiente de cultura inclusiva e quem toma a decisão de contratação são os gestores. Então, a responsabilidade (pelo ESG) não é do RH, não é de uma equipe chamada diversidade e inclusão, mas de toda a liderança da companhia.”

As metas de longo prazo definidas são desdobradas para o curto prazo e atreladas à remuneração variável de todos os colaboradores dos níveis de gerência e acima na Suzano. As metas ESG referem-se, atualmente, a 10 por cento dessa remuneração de curto prazo.

EMISSÃO DE SUSTAINABILITY-LINKED BONDS

Há cerca de 5 anos, em 2016, a Suzano emitiu seu primeiro *Green Bond* (Título Verde). A transação vinculava o levantamento de dinheiro à realização de projetos, que traziam benefícios sob aspecto ambiental. Marcelo Bacci, diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano, comenta sobre essa transação:

“Naquele momento, colocar um selo green em um papel era muito mais marketing do que qualquer outra coisa, porque não gerava, como de fato não gerou na transação que nós fizemos, benefício econômico para a empresa. A gente fez porque achou que era importante para a nossa reputação naquele momento, mas não houve ganho econômico.”

Ao contrário desse *Green Bond*, *Sustainability Bonds* lançados pela Suzano em 2020 e 2021 permitiram a captação de recursos pela empresa a taxas menores que as de papéis convencionais.

Assim, após divulgar suas Metas de Longo Prazo, em 2020, a Suzano tornou-se a segunda empresa do mundo, e a primeira companhia das Américas, a lançar *Sustainability-Linked Bonds* (SLB), vinculando seus compromissos públicos de sustentabilidade de longo prazo à gestão de dívidas da companhia. Em tempo recorde, de apenas três semanas, estruturou a emissão de seu primeiro SLB, um título em que o custo do capital é atrelado a uma (ou mais) meta de sustentabilidade. No caso da Suzano, a emissão do *bond* foi vinculada à meta de redução de 15% da intensidade das emissões de gases de efeito estufa até 2030, o que equivale a 0,181 tCO2e/t (tonelada de CO2 equivalentes) de produto. Para viabilizar seu SLB, no entanto, a empresa precisou definir uma meta intermediária, ou seja, de 0,190 tCO2e/t de produto (celulose e papel, -10,9%) até 2025 – quando a companhia estará na metade do período de cumprimento da meta original e da dívida, cujo vencimento ocorre em 15 de janeiro de 2031.

Na emissão dessa dívida inovadora, a Suzano foi ao mercado em dois momentos, no dia 10 de setembro de 2020, quando captou US\$ 750 milhões, e no dia 16 de novembro do mesmo ano, ao reabrir as negociações (*retap*) e captar mais US\$ 500 milhões. Em ambos, obteve as menores taxas de sua história até então em captações externas, de 3,95% e de 3,1%, respectivamente, e cupom a 3,75%. Na prática, isso significa que o componente de sustentabilidade contribuiu para a redução do custo de captação da Suzano. Soma-se a isso o fato de que houve demanda de US\$ 7 bilhões na primeira captação, o equivalente a nove vezes o valor da oferta, e US\$ 2 bilhões na segunda, o que representa quatro vezes o tamanho da oferta, sinais evidentes da solidez e credibilidade conquistadas pela empresa ao longo dos anos.

Caso não atinja a meta ambiental intermediária definida, a companhia terá um acréscimo de 25 pontos na taxa de juros a partir do segundo semestre de 2025, o que elevará a taxa para 4% ao ano. Se a meta for cumprida, o custo do capital não será alterado. A média dos resultados de intensidade de emissões obtidos em 2024 e 2025 indicará se a empresa alcançou sua meta ou não.

Marcelo Bacci, Diretor Executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano, destaca a liderança da empresa em termos de finanças sustentáveis:

"Em 2020, nós fizemos a primeira transação (sustainability bonds), que foi a segunda no mundo. A Enel fez a primeira do mundo, na Itália, nós fizemos a segunda, com uma meta de redução de emissão de gases do efeito estufa. E foi um sucesso! Temos muitos bonds no mercado e conseguimos fazer comparações facilmente. Captamos bem mais barato do que captaríamos se não tivesse essa característica (de sustentabilidade). E a gente resolveu criar um framework para isso que depois pudesse ser usado por outras empresas, e de fato foi. Então, depois da nossa transação, vieram muitas outras, no Brasil e em outros lugares do mundo, e nós mesmos fizemos outras em 2020 e em 2021 com essas mesmas características."

Em fevereiro de 2021, a Suzano realizou mais uma operação de dívida atrelada à sustentabilidade: assinou um contrato de pré-pagamento de exportação no formato de *Sustainability Linked-Loan* (SLL) no valor de US\$ 1,570 bi.

A operação de crédito possui indicadores de performance ambientais associados a metas de redução de intensidade de emissões de gases de efeito estufa e redução de captação industrial de água, em 9,7% e 2,1%, respectivamente, até 2025. Ambos os objetivos estão alinhados com o *roadmap* da Meta de Longo Prazo sobre Emissões: reduzir as emissões específicas em 15% (emissões escopos 1 e 2) até 2030.

Ainda no ano de 2021, a Suzano foi ao mercado mais duas vezes. Em junho de 2021, realizou uma nova operação no formato de SLB, captando US\$ 1 bilhão atrelados ao compromisso assumido pela empresa de ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança da organização, se tornando a primeira empresa da América Latina a atrelar uma emissão a uma meta de Diversidade e Inclusão. Até 2025, a companhia pretende que mulheres ocupem ao menos 30% dos postos de gerência ou cargos acima. Ao final de 2020, esse número era 19%.

Além do compromisso de ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança, a Suzano se comprometeu a reduzir a intensidade de água captada nas operações industriais do valor de referência de 29,8 m³/t em 2018 para 26,1 m³/t até 2026, considerando o valor médio dos dados de 2025 e 2026. Se a Suzano não atingir nenhuma das metas, a taxa a ser paga aos investidores será acrescida em 25 pontos base (bps) – 12,5 bps para cada meta não batida. Originalmente, a operação garantirá um retorno ao investidor (*yield*) de 3,280%.

Já em agosto, a Suzano emitiu um novo SLB atrelado aos mesmos indicadores da operação de junho: mulheres em posições de liderança e intensidade de captação de água industrial. A operação atraiu demanda total de US\$ 3,4 bilhões, ou 6,8 vezes o tamanho da oferta, que foi de US\$ 500 milhões. Os títulos emitidos vencem em 2028 e terão cupom de 2,5% ao ano. O retorno total ao investidor (*yield*), de 2,70% ao ano, é, segundo bancos que participaram da operação, a menor taxa da história para uma emissão de empresa brasileira no prazo de 7 anos. A alocação final contou com 60% de investidores com perfil ESG.

Em resumo, desde o ano passado foram realizadas quatro operações (três SLBs e um SLL), com uma captação superior a US\$ 4,25 bilhões. Com essas operações, além de emissões anteriores de *green bonds*, a Suzano já possui 39% de sua dívida atrelada a compromissos ESG. No final de 2019, essa participação era de apenas 3%.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança atual da Suzano é composta pelo Conselho de Administração e pelos seguintes comitês de assessoramento ao Conselho: Pessoas, Remuneração, Sustentabilidade, Estratégia e Inovação, Gestão e Finanças, e Auditoria (Estatutário, 100% independente).

Os comitês de estratégia e inovação e o comitê de sustentabilidade são compostos por conselheiros muito experientes de diversos setores. Três membros do Conselho de Administração integram atualmente também o Comitê de Sustentabilidade, inclusive o presidente do Conselho, David Feffer, que gosta de acompanhar e monitorar de perto esse assunto. Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, explica como o Conselho incorpora o ESG nas suas atividades:

“Um dos papéis fundamentais do Conselho de Administração da Suzano é assegurar que o ESG está totalmente integrado à estratégia da empresa. O Conselho tem o oversight sobre essa total integração, sobre a mensagem e as ações que são feitas juntamente com a mensagem, e busca assegurar que todas as decisões que passam pelo Conselho, como M&A, investimento em R&D, investimento em CAPEX, conversas com investidores, etc., tenham um componente de sustentabilidade ambiental, social e de governança extremamente fortes, considerados em qualquer decisão.”

O comitê de sustentabilidade desafia a empresa, trazendo visões estratégicas em relação ao que está acontecendo e ajudando o Conselho a buscar sempre melhores práticas em ESG. Ele foi importante no estabelecimento das metas de longo prazo da companhia, questionando o tamanho da ambição dessas metas, elevando o nível da discussão e também emulando um

pouco o que seria a discussão com os *stakeholders* estratégicos da Suzano em relação a esses compromissos da companhia.

A importância do Comitê de Sustentabilidade da companhia é enfatizada por Marcelo Bacci:

“A gente tem um comitê de sustentabilidade que foi criado depois da fusão, que é muito importante, porque ele nos cobra, pergunta, a gente tem que prestar contas. A Suzano não tinha esse comitê antes da fusão. A Fibria tinha e a gente resolveu encampá-lo.”

Quanto à gestão de riscos aos negócios, que é outro papel relevante do Conselho de Administração, a Suzano sofisticou a sua matriz de riscos nos últimos anos, considerando cada vez mais os aspectos ESG na condução das atividades da empresa e de toda a sua cadeia de valor. Além dos riscos operacionais tradicionalmente monitorados, a empresa incorporou ou atribuiu maior grau de relevância a riscos ambientais, reputacionais, de governança e de impacto social. Ao mesmo tempo, passou a exigir determinados padrões dos fornecedores que não eram exigidos no passado. Além disso, em 2020, a companhia aprovou o Programa *Responsible Supplier Management*, que será 100% implementado em até quatro anos. A expectativa é que a temática socioambiental e de governança seja considerada aspecto decisivo na matriz de avaliação e seleção de fornecedores. Isso significa que, se houver fornecedores em igualdade de condições, aquele que estiver mais bem posicionado em aspectos sociais, ambientais, de saúde, segurança e governança terá a preferência da organização.

PROTAGONISMO DA LIDERANÇA E ENGAJAMENTO

Dentro da empresa, o papel da liderança para a execução da estratégia ESG é fundamental, especialmente pela importância da credibilidade para o alcance do engajamento dos colaboradores. Marcelo Bacci explica:

*“As pessoas têm que acreditar naquilo dentro da empresa, porque é uma coisa que não vai ser entregue por uma ou duas pessoas, é uma coisa que a empresa inteira vai trabalhar. (...) Para engajar, você tem que passar credibilidade, você tem que fazer as pessoas entenderem que aquilo lá é genuíno. (...) É fundamental a gente falar sobre o assunto e explicar por que isso é tão importante dentro da nossa estratégia. E o papel do líder é, principalmente, *walk the talk*, fazer o que você está dizendo que vai fazer. Então, tem um trabalho inicial de vender a ideia, mas tem um trabalho muito mais complexo que vem depois, que é de tomar as ações necessárias para que aquele negócio se torne realidade.”*

Priscila Vansetti reforça esse entendimento:

“O tom da liderança é fundamental. Não é só na aparência, não é só nas decisões, é no pronunciamento do David, é no pronunciamento Conselho, no pronunciamento do Walter, no que eles aprovam, no

que eles não aprovam. Aí que você realmente constrói credibilidade. E uma vez que a organização e os stakeholders de forma geral veem que é o que está acontecendo, veem as ações, você cria aquele ponto de inflexão onde algumas ações a nível da liderança realmente mostram que se está em um caminho sem volta, que esse é o caminho, o caminho que foi escolhido.”

Os líderes da Suzano destacam a importância de cada colaborador analisar os efeitos das suas decisões em suas metas ESG. Dessa forma, a empresa tem incorporado nas suas análises de projetos não somente o retorno financeiro, mas também o retorno em termos de ESG. Nas palavras de Marcelo Bacci:

“Você não consegue introjetar o ESG de uma vez na organização. É introjetado aos poucos. O importante é a gente ter consistência e se cobrar: “não vamos esquecer de olhar isso, vamos levar aquilo em conta”. A diretoria de sustentabilidade tem esse chapéu, mas não basta só a diretoria de sustentabilidade olhar isso. Todos nós temos que ter essa visão. É uma questão de reputação e de credibilidade. Estamos falando tanto sobre isso, que temos que agir cada vez mais conforme esses preceitos.”

No ambiente externo à empresa, o papel da liderança também é crucial para fortalecer a “inovabilidade” da companhia. A Suzano é um membro e uma liderança dentro do IBA (Indústria Brasileira de Árvores) e atua em parcerias nacionais e internacionais voltadas ao tema ESG. Por exemplo, aderiu à campanha *Business Ambition for 1.5oC* e ao *Science Based Target Initiative* (SBTi), movimento que busca promover a redução das emissões de gases de efeito estufa e consequente transição global para uma economia de baixo carbono. Também se uniu à campanha “Race to Zero”, uma coalizão apoiada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que reúne líderes comprometidos com o objetivo de estimular a descarbonização da economia mundial. Essas e outras ações reforçam o compromisso dos líderes da Suzano em assumir uma posição relevante nas discussões mundiais sobre os efeitos causadores das mudanças climáticas.

O presidente Walter Schalka frequentemente expressa suas opiniões em revistas e jornais financeiros no Brasil, sempre se posicionando de uma forma bastante consistente, discutindo aspectos micro e macroeconômicos relevantes para a companhia, inclusive a agenda ESG no país. Também no exterior, o presidente tem sido citado em matérias do *Financial Times*, participado de debates e painéis. Essa visibilidade e a capacidade de mostrar liderança dentro e fora do país são apreciadas e encorajadas pelo Conselho de Administração da companhia.

A INOVAÇÃO HABILITANDO A ESTRATÉGIA ESG

A inovação tem impulsionado a estratégia ESG da Suzano de diversas maneiras. Como as práticas ambientais, sociais e de governança já fazem parte da realidade da companhia há algum tempo, a inovação vem para pensar novas formas para esses pilares, de modo a agregar valor

ainda maior para a sociedade através do engajamento com diferentes *stakeholders*. Cristiano Oliveira explica:

“Inovabilidade é inovação em prol da sustentabilidade. O termo inovação é tecnologia, é acesso a novos mercados, mas é também forma de atuação. É a empresa perceber que não é doando que tem que trabalhar com comunidades vizinhas. É construindo projetos de começo, meio e fim que deem as ferramentas às comunidades vizinhas para que sejam autossustentáveis, com menor dependência em relação à empresa, reduzindo riscos, como fechamento de fábricas e bloqueios de estradas, que tem um impacto direto no bolso da companhia. Então, inovabilidade inclui formas diferentes também de operar, além de novos produtos, além de acesso a novos mercados.”

O portfólio de inovabilidade da Suzano apoia-se em três eixos – Sustentação, Transformação e Diversificação. O eixo de *Sustentação* explora soluções de melhoria contínua para os desafios do negócio atual, centrado nos plantios de eucalipto e na produção e comercialização de celulose, papel, energia e bens de consumo. O eixo de *Transformação* busca gerar vantagem competitiva significativa também nos negócios atuais, por meio de inovações radicais, em linha com as necessidades dos clientes. Por exemplo, para atender a demandas da China, a Suzano desenvolveu um produto específico para papéis sanitários, o EucaTissue, e uma celulose de menor alvura de alta qualidade que atende mercados mais exigentes em sustentabilidade e pode ser usada para a produção de qualquer tipo de papel, do segmento *tissue* ao de embalagens. Ambos os casos estão alinhados à prática de utilizar menos produtos químicos no processo industrial. Já o eixo de *Diversificação* tem o objetivo de explorar as competências florestais da empresa no desenvolvimento de novos negócios e novos bioproductos. Através de projetos em bioestratégia, busca-se ampliar o portfólio de soluções sustentáveis da empresa em diferentes mercados. Novos produtos têm sido desenvolvidos a partir da lignina, da celulose microfibrilada (MFC), biocompósitos e bioóleo.

Alguns exemplos emblemáticos da inovabilidade da Suzano são explorados em maiores detalhes a seguir, incluindo novas tecnologias na área florestal e o acesso a novos mercados por meio de bioproductos a partir de árvores plantadas.

TECNOLOGIA FLORESTAL

Uma das áreas de maior avanço da Suzano, onde se destaca como referência global, é a pesquisa florestal. A Fibria já tinha um banco clonal enorme que se somou ao banco clonal da Suzano. A Suzano, na década de 50, foi a primeira empresa do mundo a fazer celulose de eucalipto. Até então, a celulose era produzida só a partir de fibra longa nos países do Hemisfério Norte. A companhia trouxe eucalipto da Austrália para o Brasil, começou a fazer experimentos e foi a primeira empresa a fazer produção industrial de celulose de eucalipto. Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano, explica e ressalta os resultados alcançados na companhia:

“Você precisa ir medindo aquele plantio ao longo dos anos e, depois, não é só medir ao longo dos anos. É cortar e produzir celulose a partir daquele plantio para ver o quanto de fibra tem, o quanto de lignina tem, o quanto de químico eu preciso gastar para produzir tudo isso. Isso foi desenvolvido dentro de casa pelas empresas (Suzano e Fibria) com parcerias pontuais. No Brasil, a Embrapa e a Universidade de Viçosa, dentre outras, foram importantes pontos de apoio. O grosso da pesquisa, entretanto, foi tradicionalmente realizado internamente. (...) A produtividade dos nossos clones de hoje em comparação aos de 20 anos atrás é completamente diferente. É difícil saber a linha entre o incremento marginal e o incremento disruptivo, mas há 20 anos atrás, na Bahia, o incremento médio anual (IMA), que é crescimento anual incremental volumétrico, era da ordem de 25, 28, até 30 metros cúbicos por ano. Hoje, esse mesmo IMA, nessa mesma região da Bahia, é de 40, 42. Então, é um incremento expressivo.”

As pesquisas de eficiência industrial foram realizadas visando a obtenção de clones com maior rendimento de celulose. A sofisticação da pesquisa clonal permitiu que os próprios pesquisadores das empresas identificassem as propriedades da madeira que mais impactavam a qualidade do produto final.

Em 2021, a Suzano lançou a ferramenta Tetrys, que usa tecnologias de *analytics*, *big data* e inteligência artificial para alocar o melhor material genético em cada local de plantio da empresa, alavancando a produtividade florestal de maneira sustentável. Essa ferramenta faz o melhor *match* entre clones x climas x solos, de forma a diminuir a volatilidade da produtividade e riscos à base florestal da empresa. Com o Tetrys, a Suzano aumentou em 15 vezes a capacidade de gerar cenários de alocação de clones por ambientes, quando comparado com o procedimento anterior à implantação da nova ferramenta. A ferramenta oferece tantas vantagens competitivas que, inclusive, a Suzano decidiu protegê-la como segredo industrial.

Nas palavras de Fernando Bertolucci, diretor executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano:

“Na hora em que vamos recomendar um material genético, o Tetrys considera todas as variáveis presentes, a história de experimentação daquele material genético; traz isso tudo em uma ferramenta de analytics que nos permite fazer as melhores combinações de clone e solo, de clone e ambiente, de forma a maximizar o potencial das interações entre genótipos e ambientes, visando ter sempre o clone certo no lugar certo. Isso, em última estância, otimiza o uso de recursos naturais. Não se trata de plantar mais, mas de plantar melhor.”

Além disso, para a integração das etapas de colheita e transporte, uma nova ferramenta digital, batizada de iGroot, otimiza cerca de 25 milhões de variáveis para entender em que estágio de crescimento a madeira deve ser colhida, para onde levá-la e qual é o modal correto a ser utilizado nesse transporte, dependendo da unidade de destino.

ACESSO A NOVOS MERCADOS

À medida que a pesquisa clonal evoluiu na Suzano, a equipe de P&D florestal da empresa foi aprendendo sobre as propriedades da árvore. A partir desse aprendizado das propriedades da madeira, a Suzano percebeu que poderia dar outros usos para a fibra que produz. Por meio de parcerias tecnológicas e de negócio, a empresa intensificou as pesquisas para o desenvolvimento de novas aplicações para a fibra, o que deu origem à sua “bioestratégia”.

BIOESTRATÉGIA DA SUZANO

A Suzano de hoje produz celulose de mercado, energia (bioenergia), papel e celulose *fluff*, que é uma celulose especial que vai para fraldas, absorventes. Esses produtos são desenvolvidos a partir de florestas no estado da arte e fábricas altamente produtivas. A empresa tem se tornado cada vez mais ambidesta, ou seja, continua produzindo esses produtos e, ao mesmo tempo, está desenvolvendo e comercializando novos produtos, utilizando a lignina, a celulose solúvel, a MFC, o bioóleo e os biocompósitos (Figuras 5 e 6). Dessa forma, tem se inserido em novos mercados, como o têxtil, de tintas e painéis de madeira. Os biocompósitos substituem parte do plástico tradicional e estão sendo desenvolvidos para aplicação em bens duráveis, como painéis de carro, cadeiras, mesas etc. Já é possível substituir cerca de 60% da matéria-prima fóssil que existe nesses produtos, por celulose, que é uma matéria prima renovável.





Figuras 5 e 6: Futuro da Suzano e Bioestratégia da Suzano

Fonte: Apresentação Suzano Day 2020.

Fernando Bertolucci ressalta o alto potencial mercadológico dos novos mercados potenciais da Suzano:

“Não estamos falando de nicho quando tratamos dos biomateriais que poderemos produzir a partir da nossa matéria-prima em parceria com parceiros tecnológicos e parceiros de aplicação. Poderemos entrar na indústria de embalagem, têxtil, biocombustíveis e por aí vai. Nós estamos falando de um mercado potencial que é da ordem de 50 bilhões de dólares por ano. A Suzano tem escala, tem ambição estratégica e tem organização para fazer frente ao desafio de entrar nesses mercados, em linha com a nossa estratégia de sermos arrojados na expansão em novos mercados.”

A SPINNOVA

A Fibria conheceu a Spinnova em 2017, como uma *spin-off* do VTT, um dos maiores institutos de pesquisa da Escandinávia. A empresa decidiu comprar uma participação de 18% na startup, com direito a assento no Board. Quando a Suzano investiu na Spinnova, em 2017, o seu valor de mercado era 27 milhões de euros. Em julho de 2021, em seu IPO, a empresa foi avaliada em quase 600 milhões de euros. Em suas palavras:

“É um processo revolucionário. A Spinnova desenvolveu uma tecnologia inédita, patenteada, que faz a transformação da MFC (celulose em escala nano, refinada) em fibra têxtil sem utilizar químicos nocivos ao ambiente e com um uso de água muito menor do que as demais opções atualmente disponíveis na indústria. Não é à toa que nós fechamos recentemente parcerias com grandes brand owners, como a The North Face, Adidas e H&M.”

O acordo com a Spinnova, na qual a Suzano tem hoje 50% de participação, tem evoluído ano após ano. Em 2020, a Suzano assinou a *joint venture* global para produção e comercialização exclusiva de fibra têxtil a partir de celulose microfibrilada (MFC), o que representa um salto na produção de 100 para 1 mil toneladas/ano e exigirá investimentos de aproximadamente 22 milhões de euros para a construção de uma nova planta na Finlândia. Estima-se que a nova unidade estará em operação em 2022.

Fernando Bertolucci, diretor executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano, acredita que a Spinnova representa uma revolução na indústria têxtil. Em suas palavras:

“A MFC não é uma grande novidade. Existe em outros lugares do mundo. Só que a MFC produzida pela Suzano é competitiva em qualidade e custo, graças à nossa produtividade florestal. Nós não precisamos plantar mais para produzir MFC, pois ela já está presente na nossa árvore. Basta refiná-la. Hoje a gente faz isso em escala de demonstração, mas faremos em escala comercial daqui a pouco.”

A celulose microfibrilada, ou MFC, é uma celulose super-refinada que pode ser usada em várias aplicações distintas e com boas perspectivas de aumento de escala nos próximos anos. Por isso, além de avançar na produção da fibra têxtil com a Spinnova, a Suzano tem planejada a produção comercial de MFC em sua unidade de Limeira (SP) para a aplicação interna e externa (para o mercado). A Suzano tem avançado na aplicação de MFC para a substituição de matéria-prima fóssil em produtos de limpeza (detergentes, amaciadores, sabão líquido para lavagem de roupas) e na fabricação de tintas e telhas de fibras de cimento (fibrocimento), que antes eram feitas com amianto, um componente comprovadamente cancerígeno.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVOS FORMATOS DE TRABALHO FAVORECENDO A INOVAÇÃO

A transformação digital tornou-se um importante movimento na Suzano a partir de 2018, quando realizou a chamada aberta para o Programa de Aceleração, focada no desenvolvimento de tecnologia de embalagens feitas com celulose. Mas foi somente no ano seguinte, com a criação da área de Inovação Aberta da companhia, que a Suzano acelerou esse movimento. Já são mais de 45 projetos em desenvolvimento na companhia em diversas áreas, como Florestal, Industrial, Suprimentos e Logística, que permitirão otimizar e aprimorar os processos florestais e industriais da Suzano. Em 2020, as ações de capacitação com foco no digital formaram 37 cientistas de dados de diversas áreas do negócio na Suzano. Por ser um movimento que visa disseminar as habilidades digitais para toda a empresa, foram criados diversos fóruns que permitem decisões colaborativas em relação a esse tema. Por exemplo, o processo de governança da companhia envolve diversos diretores(as) funcionais da empresa, os(as) quais se reúnem a cada três meses para discutir o futuro digital da companhia, e um colegiado formado por representantes de diversas áreas do negócio, que definem as prioridades do ano. Os projetos selecionados são realizados de forma colaborativa, menos burocrática e hierárquica; as entregas são feitas em menos tempo, com maior produtividade; e os resultados aparecem de maneira muito mais rápida. As iniciativas no digital acontecem em quatro frentes de trabalho, que passam por um olhar estratégico e de governança. São elas:

NÚCLEO DIGITAL: Avalia quais são os projetos estratégicos para a evolução da companhia. A partir disso, organiza internamente processos que associam TI, transformação digital e áreas do negócio para implementar essas soluções de tecnologia digital, como *machine learning* e otimização, que são derivadas de inteligência artificial usando métodos ágeis e técnicas de *design thinking* associadas à tecnologia digital.

INOVAÇÃO ABERTA: Com o objetivo de democratizar a inovação, a frente de Inovação Aberta atua no modelo de solução colaborativa, em que as necessidades de melhorias de processos da Suzano, sugeridas por qualquer colaborador(a), são apresentadas como *business case* a parceiros(as) do ecossistema de inovação da empresa no Brasil (Endeavor, Plug and Play e AgTech Garage) e em países como China, Alemanha, Israel e Estados Unidos. Com a curadoria dessas empresas parceiras, de sete a dez *startups* são convidadas a apresentar suas soluções para o problema. A Suzano escolhe a proposta a ser testada, com a perspectiva de a *startup* tornar-se uma parceira caso a solução funcione. Atualmente, temos dez projetos com *startups* em andamento na companhia. Um deles, batizado de SARA, testa a inteligência artificial na área de Compras. Somente em 2021, a SARA realizou 30 mil operações de compras e permitiu aumentar em até 154% da produtividade, possibilitando a equipe de Suprimentos ter um papel mais estratégico para a companhia.

DESIGN THINKING: Centrada no usuário e com foco em ampliar o *mindset* e dar mais ferramentas de solução, essa frente utiliza metodologias de *design thinking* para que a organização trabalhe em um ambiente colaborativo de criação, cocriação e prototipação, a fim de encontrar soluções com maior rapidez.

AGILIDADE: Formato de trabalho colaborativo em que grupos multidisciplinares, chamados de *squads*, por meio de várias metodologias e análises de indicadores, conseguem entregar soluções a cada 15 dias.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Quanto ao desenvolvimento da diversidade e inclusão na Suzano, os objetivos são desenvolver uma consciência genuína de que isso é importante, com o entendimento da razão dessa importância, acompanhar métricas desse assunto e responsabilizar os líderes pela multiplicação dessa consciência na organização.

Alguns movimentos destacam-se na direção do alcance desses objetivos. Um deles é o letramento sobre diversidade e inclusão para os diretores(as) da companhia, realizado no formato de uma série de treinamentos, entre os anos de 2020 e 2021, sob a liderança do presidente Walter Schalka. Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano, comenta sobre o impacto pessoal que essa iniciativa lhe gerou:

“Aprendi que não basta não ser sexista ou racista. Temos que ser antirracistas e antissexistas e multiplicar isso na organização.”

Outro movimento relevante da empresa nesse aspecto é o Plural, que inclui cinco grupos de afinidade dentro da empresa: Mulheres; LGBTI+; Negros(as); Gerações (inclusão e sinergia entre as diferentes faixas etárias); e Pessoas com Deficiência (inclusão de pessoas com deficiência).

Vários funcionários fazem parte desses grupos, que são liderados por gestores(as), sob a supervisão da área de Gestão de Pessoas da companhia. Nos grupos, os participantes trabalham em ações que são necessárias para o atingimento das metas de diversidade e inclusão em 2025. A Suzano possui iniciativas de atração e de retenção na direção do alcance dessas metas. Na área de atração, o foco tem sido os programas de estágio e de *trainees*, que já almejam a diversidade do grupo logo na entrada na empresa. Na área de retenção, a Suzano tem trabalhado tanto com o letramento, educando a gerência de forma geral, evidenciando os benefícios de uma força diversa, quanto com um trabalho de mentoría para mulheres e negros, de modo a acelerar o desenvolvimento de suas carreiras, uma vez que já fazem parte do grupo de colaboradores da empresa.

As palavras de Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, expressam a relevância atribuída à busca por diversidade e inclusão na companhia através do engajamento dos gerentes:

“Ter esse grupo de funcionários que participam do Plural e encabeçam uma discussão mais orgânica dentro da empresa sobre Diversidade e Inclusão é extremamente importante. Eles levam as demandas para o Conselho de Administração da empresa e nos ajudaram a definir as metas de longo prazo nesse tema. (...) A gerência média de uma empresa tem a maioria das pessoas que contratam e gerenciam grandes equipes. É extremamente importante o engajamento dos gerentes através do Plural e estamos caminhando em direção ao alcance das metas de diversidade e inclusão. Às vezes tem desvio aqui e ali, mas é uma jornada para todo mundo que realmente acredita que a diversidade leva à inovação. Uma empresa mais diversa possui uma maior capacidade de inovação, resultados financeiros mais robustos, um clima de trabalho muito melhor e uma maior retenção. Então, a ideia é caminhar nessa jornada, e estamos avançando.”

DESENVOLVENDO NOVAS COMPETÊNCIAS E MANTENDO AS TRADICIONAIS

A Suzano possui cerca de 350 pessoas atualmente no seu time de pesquisa, incluindo pessoas que atuam no campo, no laboratório, e 103 cientistas. Em 2011, a parte de novos negócios da companhia significava menos de 10% daquilo que a empresa fazia na sua área de P&D. Hoje, essa parte ocupa em torno de 35% da ênfase da área. Gradualmente, as melhorias contínuas estão sendo desenvolvidas pelas próprias fábricas, enquanto o time de pesquisa aumenta sua dedicação à busca por novos negócios. Essa transformação veio acompanhada da contratação de pessoas. A Suzano agregou ao seu time de pesquisadores(as) e de desenvolvedores(as) de novos negócios pessoas com competências relacionadas às indústrias focadas em carbono, bioquímica e têxtil, por exemplo. Na área de pesquisa, muitas pessoas já foram contratadas com as novas competências necessárias para a Suzano evoluir na sua cadeia de valor. Já na área de novos negócios, as competências estão sendo incorporadas à medida que os negócios estão ganhando maturidade.

Ao mesmo tempo em que agrega competências internamente, a Suzano adota uma estratégia de aquisição de participações em empresas que se tornam parceiras para o desenvolvimento

de novos negócios. Além disso, os investimentos da companhia estão condicionados à manutenção dos fundadores das empresas investidas no Conselho de Administração e como acionistas da empresa, de modo a preservar o *know-how* diferenciado desses fundadores.

CONQUISTAS, DESAFIOS E NOVAS OPORTUNIDADES

Como resultado dessa dinâmica agenda em prol do ESG, as atividades da Suzano vêm sendo reconhecidas por prestigiados avaliadores externos. Em 2020, a companhia foi selecionada para compor o Índice Dow Jones de Sustentabilidade – Mercados Emergentes (*DJSI Emerging Markets*) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial 2021 (ISE), da B3.² Além disso, foi mencionada como uma das 15 principais empresas na pesquisa *GlobeScan-SustainAbility Leadership Survey 2021*.

Alguns desafios, entretanto, permanecem e movem a instituição para novos avanços em termos de ESG. Um deles é fazer com que os compromissos relacionados a esse tema cheguem a todos os colaboradores e terceiros da companhia, que somam mais de 35 mil pessoas. Isso significa considerar como cada função materializa o ESG. Por exemplo, se o colaborador atua em logística, deverá buscar rotas ou frotas mais eficientes; se ele é da área de recursos humanos, poderá pensar em como colocar no processo de seleção um filtro para selecionar pessoas com perfil positivo ao ESG; e se a pessoa trabalha no relacionamento com clientes, deverá levar os atributos de ESG da Suzano para o cliente, demonstrando que a celulose da companhia tem uma série de valores embutidos e que eles podem e devem valorizar isso, ajudando a Suzano a trabalhar essa narrativa dentro e fora do Brasil.

A Suzano tem a ambição de movimentar a sua cadeia de valor em direção à sustentabilidade e à inovação. Para tanto, tem trabalhado com vários dos seus *stakeholders* para inserir e compartilhar melhores práticas, aproveitando parcerias comerciais com fornecedores, clientes e *end users* de papel para desenvolver também parcerias em sustentabilidade. Assim, no final de 2020, aprovou o programa *Responsible Supplier Management*. A ser implementado dentro de quatro anos, esse programa inclui a identificação dos principais riscos e oportunidades da sua cadeia de fornecedores na ótica de sustentabilidade e incorpora aspectos ESG como decisivos na matriz de avaliação e seleção de fornecedores da Suzano. Ao mesmo tempo, alguns dos seus fornecedores críticos têm sido engajados em temas específicos. Por exemplo, desde 2021 a companhia conduz uma iniciativa de diversidade e inclusão chamada “compras inclusivas”, da qual tem participado cerca de 500 fornecedores buscando trabalhar melhor as questões de diversidade, equidade e inclusão ao longo da sua cadeia. E no tema Mudanças Climáticas, a Suzano está desenvolvendo um trabalho com cerca de 100 fornecedores de diferentes tamanhos e categorias, com o objetivo de obter maior transparência das informações e dados de emissão de gases de efeito estufa desses fornecedores.

² O DJSI é composto de apenas 10% das melhores empresas de cada setor, entre as 800 maiores companhias avaliadas dos 23 países caracterizados como mercados emergentes. Além da Suzano, apenas dez companhias brasileiras fazem parte das novas carteiras que integram a família de índices DJSI. Já o ISE, da B3, é uma ferramenta que analisa a performance das empresas listadas na bolsa sob os aspectos de sustentabilidade corporativa, justiça social, equilíbrio ambiental e governança corporativa. A Suzano integra a atual carteira – com vigência até o dia 30 de dezembro de 2021 –, que é formada por 46 ações de 39 companhias.

Outro desafio relevante é o desenvolvimento de novos negócios quando se tem um negócio principal altamente rentável. Com investimento em uma nova fábrica de celulose no Mato Grosso do Sul, de 14,7 bilhões de reais, o maior investimento privado do Brasil, o tradicional negócio de celulose da Suzano mostra-se extremamente rentável e com alto potencial de crescimento. Fernando Bertolucci, Diretor Executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano, explica:

“Nós temos um negócio que é um megassucesso. Só que um negócio que é bom hoje pode não ser no futuro. Até para mitigação de risco, nós queremos uma empresa mais diversificada. Mas esse é um desafio para o management. Por quê? Todos os dias a gente tem que deparar com essa discussão do novo, que ainda é pequeno, é arriscado, mas é transformacional, versus o outro lado, que é grande, é seguro e eu sei fazer. Se você não tiver uma argumentação estratégica muito forte – aí a agenda ESG ajuda demais, porque a gente já assumiu compromissos na direção de produtos transformacionais – a tendência é ficar no lugar comum, de produzir bem aquilo que a gente sempre produziu. Só que isso não criará a Suzano do futuro, a Suzano transformacional para a sociedade, a Suzano que realmente entrega uma agenda ESG. Deitar em berço esplêndido destrói grandes negócios.”

Quanto às oportunidades, o Pacto do Clima de Glasgow, aprovado em novembro de 2021, na COP26, teve como um dos grandes avanços o consenso sobre o formato que terá o mercado global de carbono. Para o Brasil, isso significa a chance de se tornar um enorme gerador de energia para o mundo com projetos de energia renovável solar, eólica e de biomassa. Além da geração de energia através da biomassa, para a Suzano há o potencial de monetização de créditos de carbono. A esse respeito, Walter Schalka declara:

“A Suzano tem uma parte dos créditos que não é monetizável. Somos sequestradores de CO₂, mas reconhecemos que apenas o que for adicionalidade é que poderemos monetizar. Ao regularmos a questão do carbono, abrimos uma perspectiva de ter o maior investimento da história do mundo, que vai gerar benefícios ambientais, sociais e econômicos. (...) Novos projetos oriundos da biomassa florestal para geração de energia ou substituição de materiais fósseis representam claramente uma construção de valor ambiental e econômico por meio dos créditos de carbono. Desde que a Suzano faça projetos nessa direção, o que é uma decisão unilateral. Mas temos espaço para fazer, assim como outras empresas também.”³

³ Fonte: Adachi, V. (2021). Glasgow abre oportunidade fantástica para investimentos no Brasil, diz CEO da Suzano. Disponível em: <https://www.capitalreset.com/glasgow-abre-oportunidade-fantastica-para-investimentos-no-brasil-diz-ceo-da-suzano/>. Acesso em 18 dez. 2021.

ANEXO 1 – PRESENÇA E PRODUTOS DA SUZANO

Nossa Presença



2 bilhões de pessoas impactadas com nossos produtos



Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

ANEXO 2 – TRANSPARÊNCIA DA SUZANO EM RELAÇÃO ÀS SUAS METAS DE LONGO PRAZO

SER AINDA MAIS CLIMATE POSITIVE

REMOÇÃO LÍQUIDA DE 40 MILHÕES DE TONELADAS DE CARBONO NA ATMOSFERA.

DESEMPENHO

Em 2020, alcançamos o resultado de 15.200.311,6 ton CO₂eq removidos da atmosfera. Esse volume de remoções é resultante do aumento de áreas de florestas plantadas e nativas em nossa base florestal, assim como da melhoria da produtividade em nossas plantações de eucalipto.

Baseline: 0 (Jan/2020)*

Avanço em relação ao baseline da meta: 38%.

*Isso não significa que a Suzano não tenha removido carbono da atmosfera anteriormente a 2020. Significa apenas que, para efeito de meta, as remoções serão contabilizadas a partir desse ano.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar novamente um saldo significativo de remoções líquidas de carbono, mantendo assim o nosso balanço positivo. Para que isso aconteça, ampliaremos áreas de conservação e de base plantada, conforme ações desenhadas para os primeiros anos da meta.

PRODUTOS DE ORIGEM RENOVÁVEL

OFERTAR 10 MILHÕES DE TONELADAS DE PRODUTOS DE ORIGEM RENOVÁVEL ATÉ 2030

DESEMPENHO

Disponibilizamos produtos de origem renovável que podem substituir plásticos e outros derivados de petróleo, mantendo o patamar ofertado em 2019 de 200 mil toneladas. Apesar de não termos apresentado resultados quantitativos de avanço em relação à meta estabelecida, evoluímos no desenvolvimento de papéis para contato com alimentos, como as linhas Bluecup Bio® e Loop®, além de embalagens flexíveis para a indústria de cosméticos e alimentícia.

Baseline: 0 (2020)*.

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*Isso não significa que a Suzano não tenha oferecido produtos que podem substituir derivados do petróleo anteriormente a 2020. Significa apenas que, para efeito da meta, começamos a calcular e contabilizar essa substituição a partir desse ano.

O QUE FAREMOS EM 2021

Em 2021, temos como objetivo continuar investimento no desenvolvimento de novas possibilidades utilizando nossas árvores de eucalipto.

MITIGAR O PROBLEMA DA DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

TIRAR 200 MIL PESSOAS DA LINHA DE POBREZA NAS NOSSAS ÁREAS DE ATUAÇÃO ATÉ 2030

DESEMPENHO

Retiramos 2.285 pessoas da linha da pobreza em municípios prioritários, o que corresponde a 746 famílias, com os nossos programas de geração de trabalho e renda.

Baseline: 0 (Jan/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 1,14%*.

*Apesar de termos reportado em 2020 que desenvolveríamos a meta usando como baseline 32 mil pessoas já retiradas da linha de pobreza até 2019, decidimos zerar essa conta para possibilitar uma avaliação mais eficaz da nossa contribuição para a erradicação da pobreza.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos ampliando ações de geração de trabalho, renda e atuação social para que possamos retirar mais 8 mil pessoas da linha da pobreza ao longo de 2021.

EMISSÕES

REDUÇÃO DE 15% DAS EMISSÕES DE ESCOPO 1 E 2 POR TONELADA DE PRODUÇÃO

DESEMPENHO

Em 2020, a intensidade de nossas emissões específicas por tonelada de produção foi de 0,1929 tCO₂e/t. Esse número foi alcançado por meio de inúmeras iniciativas relacionadas à eficiência e redução no uso de combustíveis fósseis.

Baseline: 0,2133 tCO₂e/t (2015)*

Avanço em relação ao baseline da meta: 63,9%.

*Nossa intensidade de emissões e meta estão alinhadas com o Acordo de Paris, estabelecido em 2015, e estão entre as menores do setor segundo a Transition Pathway Initiative.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos executando iniciativas para reduzir o consumo de combustíveis fósseis em nossas operações por meio de projetos de engenharia e projetos de eficiência, além da maximização da autogeração de energia renovável.

CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

CONECTAR MEIO MILHÃO DE HECTARES DE ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE NO CERRADO, MATA ATLÂNTICA E AMAZÔNIA.

DESEMPENHO

A meta foi desenvolvida ao longo de 2020, tendo como princípio a construção colaborativa. Consultamos mais de 50 stakeholders nacionais e internacionais, incluindo ONGs, setores público e privado e academia, com o objetivo de viabilizar a fundamentação de um compromisso de alto impacto para a conservação da biodiversidade.

Baseline: em definição

Avanço em relação ao baseline da meta: 0,0%*.

*Por ter sido desenvolvida em 2020 e divulgada em 2021 a meta de biodiversidade ainda não teve avanços quantitativos.

O QUE FAREMOS EM 2021

Desenvolveremos a governança para viabilizar a gestão estratégica da meta, com o objetivo de definir o planejamento e seu baseline, o qual estabelecerá a mensuração de conexões já existentes e futuras. Ao final do ano, teremos o planejamento de implantação operacional 2022 e o roadmap até 2030.

ÁCUA NA FLORESTA

AUMENTAR A DISPONIBILIDADE HÍDRICA EM 100% DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS CRÍTICAS ATÉ 2030

DESEMPENHO

O ano de 2020 teve como foco a caracterização de 44 bacias hidrográficas como críticas, após a avaliação de 100% das áreas da Suzano*.

Baseline: 0 (Jan/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*A avaliação e identificação das bacias hidrográficas críticas foi fundamental para definição das áreas que receberão ações específicas para aumento da disponibilidade hídrica a partir de 2021.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo desenvolver ações de manejo em 5% (4.500 ha) das áreas de plantio inseridas nas bacias hidrográficas consideradas como críticas.

ÁCUA NA INDÚSTRIA

REDUZIR EM 15% A ÁCUA CAPTADA NAS OPERAÇÕES INDUSTRIAS ATÉ 2030

DESEMPENHO

Atingimos o valor de 28,6 m³/t* de água captada para nossas operações industriais, o que representa uma redução de 1,2 m³/t com relação ao baseline da meta.

Baseline: 29,8 m³/t (2018).
Avanço em relação ao baseline da meta: 26,79%.

*O valor é obtido por meio da divisão do volume de água captada para as operações industriais, em metros cúbicos (m³), pela produção total de celulose e papel das unidades, em toneladas (t).

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo reduzir a captação de água, buscando um resultado que não ultrapasse a marca de 28,6 m³/t em nossas unidades industriais. Para isso, implementaremos ações visando a otimização do uso de água, que incluem a troca de equipamentos para gerar mais eficiência hídrica e o uso de águas recuperadas em máquinas.

RESÍDUOS

REDUZIR EM 70% OS RESÍDUOS SÓLIDOS INDUSTRIAS DESTINADOS PARA ATERROS PRÓPRIOS OU TERCEIROS, TRANSFORMANDO OS EM SUBPRODUTOS, ATÉ 2030

DESEMPENHO

Reduzimos para 31,7 kg/t* o volume total de resíduos sólidos industriais enviados para aterros.

Baseline: 44,3 kg/t (2018).
Avanço em relação ao baseline da meta: 40,6%.

*O valor é obtido por meio da divisão do volume de resíduos sólidos industriais enviados para aterros próprios e/ou terceiros, em quilos (kg), pela produção total de celulose e papel das unidades, em toneladas (t).

O QUE FAREMOS EM 2021

O resultado esperado é reduzir a 28,05 kg/t o envio de resíduos a aterro. Assim, iniciaremos a operação da central de resíduos em Imperatriz (MA) e desenvolveremos estudos de engenharia e de viabilidade técnica-econômica nas unidades Mucuri (BA) e Suzano (SP).

ENERGIA

AUMENTAR EM 50% A EXPORTAÇÃO DE ENERGIA RENOVÁVEL

DESEMPENHO

Em 2020 disponibilizamos 193 MWh de energia renovável para o sistema nacional, apesar das perdas de geração que tivemos. Além disso, implementamos projetos para aumentar a eficiência de geração de vapor e otimizar a eficiência energética utilizando a ciência de dados.

Baseline: 214 MWh (2018).
Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*Em 2020, tivemos perdas de geração de energia relacionadas com ajustes demandados pela estratégia de qualidade de produtos, que resultaram em um novo planejamento de exportação.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos trabalhando no desenvolvimento de projetos voltados na ampliação da disponibilidade de vapor para a geração de energia, incluindo a melhoria da performance de nossas turbinas e otimização do consumo térmico.

EDUCAÇÃO

AUMENTAR O ÍNDICE DE EDUCAÇÃO (IDEB) EM 40% EM TODOS MUNICÍPIOS PRIORITÁRIOS ATÉ 2030

DESEMPENHO

Construímos a metodologia do Programa Suzano de Educação e 15 indicadores adicionais para viabilizar o monitoramento da meta. Além disso, mapeamos 32 municípios que serão considerados como prioritários na implementação da meta.

Baseline: em definição.
Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*A definição do escopo prioritário de atuação dos programas foi fundamental para que as ações tenham os resultados planejados a partir de 2021.

O QUE FAREMOS EM 2021

Continuaremos a investir em ações que promovam a melhoria da qualidade da educação básica nos municípios considerados prioritários para a nossa atuação. Também iremos ampliar a abrangência do programa e alcançar cerca de 6.700 beneficiários diretos.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

GARANTIR 100% DE ACESSIBILIDADE E ALCANÇAR AMBIENTE 100% INCLUSIVO Á PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

DESEMPENHO

Definimos o baseline de acessibilidade nos escritórios e unidades industriais no Brasil, usando como base normas técnicas. Além disso, revisamos a metodologia para mensuração de ambiente inclusivo com o objetivo de ampliar a sua abrangência, que agora considera todos os grupos de afinidade da Suzano. Com isso, estabelecemos um novo baseline para a meta de 91,8% de percepção de ambiente inclusivo, de acordo com o resultado da pesquisa*.

Baseline: 30,4% de acessibilidade (dez/2020) e 91,8% de ambiente inclusivo (dez/2020).
Avanço em relação ao baseline da meta: 0% de acessibilidade e 0% de ambiente inclusivo*.

* Em 2020, adotamos novas metodologias para mensuração de ambiente inclusivo e acessibilidade, o que gerou um novo baseline.

O QUE FAREMOS EM 2021

Intensificaremos nossas ações para melhoria da acessibilidade, levando em consideração estudos e análises de necessidade de adaptações aos ambientes disponíveis.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR 30% DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA (CERENTES FUNCIONAIS E ACIMA)

DESEMPENHO

Alcançamos os objetivos estabelecidos para 2020 de aumentar em 10% o número de mulheres na organização e em cargos de supervisão e acima. Esse resultado contribuiu para alcançarmos 19% de mulheres em cargos de liderança.

Baseline: 16% (2019).
Avanço em relação ao baseline da meta: 63,3%.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 21% de mulheres em cargos de liderança. Para que isso aconteça, será estabelecido um programa de mentoria voltado para a aceleração da carreira de mulheres, entre outras ações.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR 30% DE NEGROS+ EM CARGOS DE LIDERANÇA (CERENTES FUNCIONAIS E ACIMA)

DESEMPENHO

Tivemos como objetivo em 2020 aumentar em 6% o número de colaboradores negros em posições não operacionais para ampliar suas possibilidades de crescimento de carreira. Como resultado, alcançamos um aumento de 3% de colaboradores negros em posições não operacionais, o que, todavia, não gerou contribuições significativas para a meta de longo prazo. Dessa forma, encerramos o ano com 21% de colaboradores negros em cargos de liderança (gerência e acima).

Baseline: 22% (2019).
Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*Terminologia utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), incluindo pretos e pardos.

*Não tivemos avanços em relação ao baseline da Meta de Longo Prazo, porém, avançamos no desenho e execução de ações para atingimento da meta, além de aumentarmos o número de colaboradores negros em posições não operacionais.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 23% de colaboradores(as) negros(as) em cargos de liderança em 2021. Para que isso aconteça, desenvolveremos novas frentes de educação e treinamentos, além de ações para aumentar a representatividade de colaboradores(as) negros(as) na Suzano.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR AMBIENTE 100% INCLUSIVO PARA LGBTI+*

DESEMPENHO

Em 2020, ampliamos nossas ações de comunicação e engajamento voltadas ao tema, buscando melhorar a sua visibilidade e representatividade. Além disso, aumentamos a abrangência da mensuração de ambiente inclusivo para os demais grupos de afinidade da Suzano. Com isso, alcançamos 92,4% de percepção de ambiente inclusivo por pessoas LGBTI+.

Baseline: 92,4% (dez/2020).
Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*Na Suzano, optamos pela utilização da sigla LGBTI+, que inclui lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, intersexuais e “+”, simbolizando todas as demais orientações sexuais, identidades e expressões de gênero.

* Em 2020, adotamos uma nova metodologia de pesquisa para mensuração de ambiente inclusivo, ampliando sua abrangência. Com isso, estabelecemos um novo baseline, justificando o resultado da meta. Isso não quer dizer que não fomosmos avançando no desenho e execução de ações para atingimento da meta.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 93,8% de ambiente inclusivo em 2021. Para que isso aconteça, serão investidos esforços visando melhorias no processo de auto-declaração de pessoas LGBTI+, dentre outras ações.

Fonte: Website da Suzano, acessado em 18/12/2021.



ERIKA BARCELLOS

Pesquisadora e professora convidada da Fundação Dom Cabral, onde atua desde 2002 em projetos com abordagem integrada de teoria e prática sobre gestão estratégica, inovação, empreendedorismo e internacionalização de empresas brasileiras. É também consultora da BTA (Betania Tanure e Associados), consultoria em Desenvolvimento Empresarial, Saúde e Vitalidade Organizacional, com foco em Cultura e Liderança. Coautora de diversos livros e artigos; é formada em engenharia civil, pela UFMG, possui especialização em negócios internacionais, pela FDC; mestra em administração, pela USP, e um MBA com high honors pela Boston University.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.



PATROCÍNIO



Julius Bär
Family Office



REALIZAÇÃO