

Por Caroline Martin  
Especial para *O Papel*

DIVULGAÇÃO VERACEL



# Sustentabilidade permeia ações da indústria de celulose e papel

Verdadeiramente engajadas no tema, empresas do setor contam como superam desafios de uma gestão sustentável e detalham os projetos que praticam em diferentes frentes

Pouco conhecido até alguns anos atrás, o conceito de sustentabilidade ganhou rápida notoriedade e deixou de ser mero coadjuvante da sociedade atual. Hoje em dia, a busca por um desenvolvimento sustentável, capaz de garantir que os aspectos sociais, ambientais e econômicos de quaisquer atividades sejam respeitados, já desponta como meta comum aos diferentes atores que formam o mundo moderno. Parte deste contexto, o segmento empresarial vem apresentando amadurecimento contínuo não apenas em relação ao conceito, mas também – e principalmente – à prática da sustentabilidade. “Estamos acompanhando hoje o estágio da sustentabilidade no *core business*, caracterizando uma intenção cada vez maior de inserir

a sustentabilidade na estratégia, na gestão e na cultura da companhia e mudando a maneira de pensar e de fazer negócios. Vale lembrar que nenhuma empresa pode se rotular como sustentável; o correto é pensar que está tentando tornar suas atividades cada vez mais sustentáveis, eliminando, minimizando ou compensando seus impactos ambientais”, informa Ricardo Voltolini, diretor da Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade.

Ao analisar o histórico da sustentabilidade no Brasil, Voltolini comenta que, até os anos 1990, o segmento empresarial era absolutamente indiferente ao conceito, sem enxergar suas responsabilidades sociais e ambientais. “O momento, que pode ser chamado de Estágio Zero, foi

marcado pela postura das empresas de não identificar os próprios impactos, denominando-os 'externalidades'. O termo é bastante emblemático, pois indica a visão de que os impactos eram problemas externos à empresa, e não de sua responsabilidade", esclarece.

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, a ideia de que as empresas têm, sim, responsabilidades sociais e ambientais começou a ser difundida, passando do Estágio Zero ao Primeiro Estágio. "As companhias perceberam que essas responsabilidades seriam identificadas basicamente a partir dos impactos que promoviam", diz Voltolini, explicando que toda atividade empresarial promove impactos bons e ruins, mas os ruins precisam ser identificados, eliminados, minimizados ou compensados.

Superada essa etapa de entendimento, entrou em cena o Segundo Estágio, definido por Voltolini como cidadania corporativa: "A partir do momento em que as empresas passaram a enxergar suas responsabilidades, dedicaram-se às responsabilidades sociais, concentrando essa preocupação em investimento social privado – em outras palavras, doando recursos para projetos sociais".

Ainda de acordo com a contextualização do diretor da Ideia Sustentável, o Terceiro Estágio ganhou ênfase em 2007, após o painel de cientistas do clima da Organização das Nações Unidas (ONU) anunciar publicamente que o planeta vem passando por uma significativa situação de aquecimento global, apontando 95% das possibilidades para uma relação com a intervenção humana, atrelada à emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE), gerados a partir do consumo de combustíveis fósseis e desflorestamento. "Esse momento é interessante porque algumas empresas que já vinham caminhando bem nos estágios anteriores começaram a olhar para esses impactos e passaram a tomar as primeiras medidas efetivas. Foi aí que entenderam ter responsabilidades em diferentes âmbitos e que devem trabalhar para que sejam efetivamente cumpridas", completa ele sobre a etapa anterior ao estágio atual, previamente definido como Sustentabilidade no Core Business.

O fato é que o processo evolutivo em torno do conceito de sustentabilidade resultou em um maior engajamento do setor privado brasileiro. Como prova disso, vale citar o número de iniciativas criadas nos últimos anos voltadas à gestão sobre os eixos ambiental e social, conforme aponta George Magalhães, coordenador de projetos no Centro de Estudos em Sustentabilidade – GVces, da Escola de Administração de Empresas da Fun-

dação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). "No tema da gestão de carbono, provavelmente o que mais avançou na última década, vemos o Programa Brasileiro GHG Protocol, a Plataforma Empresas Pelo Clima (EPC), a Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, o CDP, o IC02, o Fórum Clima (Ethos), a Rede Clima (CNI) e a CTClima (CEBDS)", lista. "Atuando especificamente com a gestão de serviços ecossistêmicos – um tema novo que está ganhando força no setor privado –, temos a plataforma Tendências em Serviços Ecossistêmicos (TeSE)", conta ele sobre o trabalho do GVces, frisando que há ainda outras iniciativas voltadas para as gestões de recursos hídricos e de impactos sociais, todas contribuindo para inserir a sustentabilidade nas agendas corporativas.

O maior engajamento no conceito, no entanto, não significa que práticas ideais já estejam sendo adotadas em sua totalidade. "No início das discussões sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, havia o entendimento da divisão em três dimensões principais: econômica, social e ambiental, consideradas como pilares da sustentabilidade. Essas três dimensões formam a base de todo o conceito sobre desenvolvimento sustentável. Mais recentemente, alguns especialistas têm desmembrado os três pilares em outras categorias, com objetivo de facilitar o entendimento de cada uma das dimensões", contextualiza Marina Grossi, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Ela cita que, segundo Ignacy Sachs, existem oito dimensões da sustentabilidade que devem ser levadas em conta: social, cultural, ecológica, ambien-

Marina, do CEBDS, pontua que o conceito de sustentabilidade já é absorvido como algo essencial para a maioria das empresas, mas a sensibilidade para o tema ainda não foi traduzida para ações efetivas na gestão



DIVULGAÇÃO CEBDS



“Não há como se considerar uma boa organização sem avaliar o conjunto de relações que estabelece com a natureza, os clientes, os fornecedores, os funcionários e as comunidades ao seu redor”, frisa Brant

tal, territorial, econômica, política nacional e política internacional. “O principal desafio para as empresas está em enfatizar cada dimensão e gerar uma reflexão mais profunda sobre cada um dos pilares, facilitando a atuação e o entendimento plenos. Tradicionalmente, as empresas estão mais focadas na dimensão econômica, mas a gestão baseada em sustentabilidade requer este entendimento mais completo das demais dimensões e de sua conexão”, comenta ela sobre o cenário atual e o desafio ainda envolvido nele.

Marina pontua que, atualmente, o conceito de sustentabilidade já é absorvido como algo essencial para a maioria das empresas, embora a sensibilidade para o tema ainda não tenha sido traduzida para ações efetivas na gestão. “Questões mais básicas, como a necessidade de relatórios de sustentabilidade, sua contínua internalização na estratégia, indicadores para mensuração e gestão são rotina de grandes empresas no Brasil, porém ainda temos de caminhar muito rumo a uma maior integração de todas as áreas das empresas, integrando a sustentabilidade em todas.”

Magalhães acredita que outra necessidade latente nos dias de hoje consiste em superar a falsa impressão de que a sustentabilidade é cara, quando, na verdade, são as práticas “comuns” (*business as usual*) que têm custos distorcidos por não considerar outros tipos de capital, como o natural e o social, em suas análises. “Quanto mais avançarmos em instrumentos para estimar o valor dos impactos causados pelas práticas *business as usual*, mais poderemos diminuir a incerteza na comparação do real custo de cada opção de ação – e, via de regra, as ações voltadas para a sustentabilidade serão mais atrativas”, sentencia.

Pensando em solucionar os gargalos atuais, o CEBDS está desenvolvendo uma série de guias de sustentabilidade para diferentes áreas das empresas, fazendo com que conversem entre si, e traduzindo, por exemplo, o que representa na prática a sustentabilidade para as áreas de compras, de recursos humanos e financeira, entre outras.

A Ideia Sustentável também vem trabalhando no suporte às empresas interessadas em implementar uma ação mais sustentável. “Com base na experiência que temos em trabalhar a sustentabilidade na gestão de empresas, nossa atuação sempre teve por objetivo apoiar empresas na criação de diretrizes de sustentabilidade, políticas e planos estratégicos. Por conta disso, acabamos entrando no dia a dia das empresas e vivenciando a realidade desse processo de implantação da sustentabilidade, que se difere bastante da teoria”, conta Voltolini. A partir da observação dessa experiência prática, a Ideia Sustentável listou os dez desafios de gestão da sustentabilidade, que “precisam ser enfrentados quando se discute a prática da sustentabilidade no dia a dia da gestão de uma companhia”, explica o diretor.

## Dez desafios de Gestão da Sustentabilidade nas empresas

### 1 - Encarar os grandes temas

O que a empresa está fazendo hoje para garantir que no futuro as próximas gerações tenham direito a água potável para beber, ar limpo para respirar, solo fértil para plantar e uma sociedade menos desigual, num clima mais estável? “Essa é a primeira pergunta para mobilizar uma empresa a dar início à discussão do tema”, diz Voltolini. Ele esclarece que, à medida que a empresa buscar construir as respostas, vai perceber que, se não encontrá-las, é porque ainda não se aprofundou no entendimento da questão e ainda não definiu os grandes temas de sustentabilidade. “Cada empresa e cada setor terá seu grande tema. Um setor como o de embalagens longa vida, por exemplo, tem como grande tema a reciclagem; já o setor de cosméticos, a biodiversidade”, completa a explicação.

### 2 - Concentrar-se no core business

O entendimento de que a empresa fará mais diferença para o tema da sustentabilidade se concentrar suas ações no chamado *core business* é fundamental. “Um banco pode ter um plano de redução de consumo de água ou energia em suas unidades, mas terá uma atua-

ção sustentável mais significativa se estabelecer critérios socioambientais às empresas para as quais concede empréstimos”, exemplifica o diretor da Ideia Sustentável. “As ações serão mais impactantes, de forma positiva, se a empresa se concentrar no seu *core*. É esse estágio que almejamos que aconteça em sua plenitude. Para essa meta ser batida, contudo, muita tarefa precisa ser feita, incluindo remodelação de estratégias, processos ou até mesmo produtos”, reconhece Voltolini.

### 3 - Entregar valor ao cliente

Os valores agregados a um produto são tão importantes quanto a visão dos clientes sobre eles. Há uma discussão importante sobre o valor que o consumidor realmente confere para a sustentabilidade na hora de escolher um produto ou serviço. Ainda é fundamental educar esses *stakeholders*. É válido ter em mente, no entanto, que o cliente não optará por um produto apenas por ser mais sustentável do que outros. Segundo Voltolini, o ideal é que o produto não atenda apenas a uma causa, mas reúna um pacote completo de valor ao cliente. Os carros híbridos se destacam como bom exemplo: além de reduzir as emissões de GEE, são eficientes e econômicos.

### 4 - Inserir na estratégia de negócio

Para que a sustentabilidade faça parte da empresa, é preciso que deixe de ser um conjunto de projetos pontuais e entre no planejamento estratégico, influenciando sua visão, missão, valores e metas. “Muitas empresas já têm projetos de sustentabilidade, mas, se esses projetos estiverem na periferia da organização, certamente não farão grande diferença na forma de pensar e fazer negócios. Quanto mais os projetos estiverem na estratégia da empresa, maior sua relevância para a organização”, ensina o diretor da Ideia Sustentável.

### 5 - Envolver e formar líderes

“Sustentabilidade é um tema extremamente amplo, que exige decisões complexas. Se não houver preparo específico da liderança, englobando conselho de administração, CEO e alta liderança, muitas iniciativas acabam não tendo sucesso”, alerta Voltolini. “Liderança é uma variável definitiva para a sustentabilidade avançar nas empresas e ultrapassar o nível protocolar”, sublinha.

### 6 - Pensar o todo, e não a parte

A sustentabilidade ainda é vista como uma espécie de pedágio para viver no mundo atual por muitos líderes.

“Se encarmos a sustentabilidade como um fardo, em vez de fazermos a coisa certa, tendemos a não adotá-la da forma correta”, avisa Voltolini sobre o engano que estagna a prática. “Observo muitos líderes tratarem o tema como pouco relevante, tanto por não compreenderem a importância estratégica quanto por não aprenderem a valorizar o conceito em todas as suas frentes”, diz ele. A maneira mais adequada de enxergar a sustentabilidade é explorar ao máximo todas as oportunidades a partir dos diferentes elementos de agregação de valor ao produto, para, então, colocar a inovação em prática.

### 7 - Sustentar o discurso na prática

Há uma grande distância entre se proclamar e realmente ser sustentável. Quando não há correspondência clara entre o discurso e aquilo que faz, a empresa pode enfrentar muitos problemas se desejar ser vista como sustentável, esclarece Voltolini. “Recentemente acompanhamos episódios de empresas de roupas que foram denunciadas por explorar mão de obra escrava. Vamos imaginar que uma delas usava o discurso de preocupar-se com a sustentabilidade. Quando um assunto desses vem à tona, toda a sociedade pode contestar a empresa. Sustentar o discurso na prática é algo extremamente relevante.”



JOÃO FARELO

Cenibra apoia iniciativa para geração de trabalho e renda em 54 municípios de Minas Gerais

### 8 - *Envolver e educar stakeholders*

É fundamental replicar a todos os *stakeholders* o que a empresa está fazendo e quais são suas metas. Os funcionários precisam estar engajados, assim como as comunidades, os fornecedores e os clientes. “Esses *stakeholders* educados e engajados com o tema contribuirão fortemente com a inovação e outras frentes importantes. Afinal, quem melhor que o funcionário responsável por determinado processo para sugerir mudanças positivas?”, sugere a reflexão o diretor da Ideia Sustentável.

### 9 - *Contar primeiro aos funcionários*

Muitas empresas ainda escorregam nesta questão: trabalham em um excelente discurso da sustentabilidade para fora, mas não têm um discurso consistente internamente. “Antes de tudo, é preciso comunicar os funcionários, envolvendo-os e tornando-os parceiros para atingir melhores índices de sustentabilidade”, direciona Voltolini. “Essa é uma falha grave, pois, se a companhia não consegue envolver as pessoas que fazem parte da rotina operacional, como atingirá os demais *stakeholders*?”, questiona.

### 10 - *Romper com a inércia*

É natural do ser humano criar zonas de conforto para viver, a fim de se sentir mais familiarizado com as coisas do cotidiano. A liderança que comanda as empresas, muitas vezes, não foge à regra. “Muitos líderes de empresas foram formados no século passado, a partir de um pensamento econômico muito focado na ideia da redução de custos e lucro de curto prazo, considerando que as externalidades não são de responsabilidade da empresa. É preciso romper com a inércia para buscar mudanças”, ensina Voltolini. De acordo com o diretor da Ideia Sustentável, a empresa deve encarar seus grandes temas, estar concentrada em seu *core business* e começar a inserir a sustentabilidade em sua estratégia, além de estar ciente de que precisa fazer mudanças para começar a inovar em processos e produtos, seja a partir de melhorias, seja de rupturas.

## Indústria de celulose e papel destaca-se pela atuação sustentável

O coordenador de projetos do GVces avalia que as empresas que compõem os diferentes setores industriais estão despertando para ações que aliem o potencial de mitigação de emissões de GEE à redução de custos. A indústria de celulose e papel desponta como um representante com grande potencial de atuação sustentável.

“Por se tratar de uma indústria de base florestal, em geral trabalha com duas grandes áreas para investimentos: melhoria das práticas florestais (direcionando as pesquisas para o avanço de soluções que aumentem a produtividade e ainda diminuam o consumo de água e a de outros insumos por parte das florestas plantadas) e aumento da eficiência do parque industrial (com investimentos em eficiência energética aliados à busca por combustíveis menos emissores de GEE)”, exemplifica Magalhães sobre os enfoques que conferem diferenciais importantes em termos de sustentabilidade.

Marina, presidente do CEBDS, tem visão semelhante quanto ao potencial do setor. “O alinhamento da indústria de papel e celulose com a sustentabilidade ocorre de forma mais natural do que para outras linhas de negócios. As ações de plantios de florestas para matéria-prima dependem diretamente de recursos ambientais, como a água, e de proteção dos solos, por exemplo. O plantio de florestas, ao mesmo tempo que gera benefícios para essas empresas em questões como balanço de carbono positivo do plantio ao produto final, tem também forte ligação com ações de reflorestamento. A própria sustentabilidade abre novas possibilidades de negócio.”

“Este setor evoluiu muito no Brasil, sobretudo porque entendeu rapidamente que empresas que pretendem assumir papel de líder, mobilizam a economia nacional e têm alta visibilidade precisam agir assim. Trata-se de uma indústria que, desde o final da década de 1990, reconheceu seus impactos e procurou trabalhar no sentido de eliminá-los ou minimizá-los”, opina Voltolini sobre os progressos verificados nos últimos anos. “Ao desenvolver uma cultura de florestas plantadas com fundamentos de manejo sustentável, o setor deu um salto impressionante. Se compararmos as empresas brasileiras com as chinesas, por exemplo, veremos que nossos padrões são muito mais rigorosos do que os praticados por lá, onde ainda não há uma consciência tão clara sobre planejamento”, compara o diretor da Ideia Sustentável ao completar o argumento.

Elizabeth de Carvalho, presidente executiva da Indústria Brasileira de Árvores (Ibá), confirma que todo o setor de árvores plantadas desempenha importante papel no que diz respeito à sustentabilidade. Mais do que isso, o tema passou a ser prioritário na agenda e nos planos estratégicos das empresas do setor. “Na prática, todos os investimentos feitos no ciclo de produção atual são pautados pela busca do uso eficiente e sustentável da terra, incluindo a preservação de uma área significativa de habitats naturais e o cultivo de árvores na forma de mosaico,

intercalando o plantio com florestas nativas e criando os chamados 'corredores ecológicos', contextualiza ela.

Elizabeth frisa que o setor também se destaca pelo estoque de carbono, resultado dos ciclos de cultivo das árvores plantadas. Em 2014, os 7,74 milhões de hectares de árvores plantadas no Brasil foram responsáveis pelo estoque de cerca de 1,69 bilhão de toneladas de dióxido de carbono. "Para se ter uma ideia, esse montante equivale a um ano das emissões nacionais", informa.

Outro fato relevante sobre as práticas mais sustentáveis adotadas pelo setor nos últimos anos é a autogeração de energia. "O setor, que já gera a maior parte da energia demandada pelo processo produtivo, caminha para a autossuficiência. As indústrias de celulose mais modernas, além de serem autossuficientes em energia, disponibilizam excedentes para comercialização, contribuindo para o aumento do consumo de energia renovável no País", completa a presidente executiva da Ibá.

Na visão de Paulo Brant, diretor presidente da Cenibra, o conceito de sustentabilidade requer aprofundamento para ser praticado de verdade. "Todo mundo fala sobre sustentabilidade atualmente, mas muitas vezes sem precisão sobre o termo. Para evitar isso, é preciso ir além da definição padrão de que a sustentabilidade abrange as dimensões econômicas, sociais e ambientais. É preciso praticá-las por completo", pontua.

Para ele, há três diretrizes fundamentais que permeiam uma atuação sustentável. A primeira diz respeito ao entendimento de que a organização é reflexo das relações que tem. "Não há como se considerar uma boa organização sem avaliar o conjunto de relações que estabelece com a natureza, os clientes, os fornecedores, os funcionários e as comunidades ao seu redor. Nesse sentido, sustentabilidade tem a ver com o envolvimento de todos esses *stakeholders*", esclarece Brant, evidenciando que a Cenibra é formada não apenas pelas atividades que realiza, como também pelo conjunto de relações que estabelece com todas as partes envolvidas. "Para sermos melhores a cada dia, além de considerar nosso próprio núcleo e analisar resultados, temos de avaliar a qualidade de nossas relações externas", completa.

A segunda diretriz, lista Brant, está relacionada ao compromisso de obedecer à legislação vigente. "Numa sociedade democrática, para que se possa conviver em harmonia com todos os outros compatriotas e organizações, um princípio fundamental consiste em obedecer à lei. A legislação ambiental brasileira apresenta bons regulamentos; cumpri-los faz parte do desafio para ser uma sociedade mais sustentável. Parece algo óbvio, mas



DIVULGAÇÃO CENIBRA

Morais: todas as ações da Cenibra são baseadas na análise da vocação cultural e econômica das comunidades

ainda é uma meta a ser cumprida no Brasil", opina.

A terceira diretriz envolve o viés econômico da sustentabilidade. "Da mesma forma que a natureza impõe seus limites, nos obrigando a ter moderação no uso dos recursos naturais, a economia tem suas limitações. Com isso, quero dizer que as empresas têm de ser rentáveis. Não adianta nada ter boas iniciativas se, por outro lado, déficits econômicos se acumulam", justifica o diretor presidente da Cenibra, defendendo que as empresas devem ser eficientes para gerar excedentes financeiros, o que implica boa gestão e ganhos de produtividade.

Para atender às três diretrizes por trás do conceito profundo de sustentabilidade defendido por Brant, a Política de Sustentabilidade da Cenibra norteia o planejamento e o desenvolvimento das atividades, sempre considerando os valores éticos, solidários e democráticos. De acordo com Sandro Morais, gerente do Departamento de Meio Ambiente e Qualidade, o tema é praticado em diferentes frentes, a começar pela agregação de valor às comunidades onde a empresa atua. "O Investimento Social Corporativo é a destinação estratégica de recursos da empresa (financeiros, humanos, técnicos ou gerenciais) para o benefício público. A eficiência das ações e dos projetos é constatada quando há geração de valor para todos os envolvidos: iniciativa privada, pública e sociedade civil", diz.

Além de cumprir obrigações legais, a Cenibra desenvolve diversos programas com o objetivo de promover

o desenvolvimento integrado das comunidades em que atua. A partir da análise do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios, em Minas Gerais, o Instituto Cenibra realiza um plano de ação para contribuir de forma eficaz com o desenvolvimento de cada um deles. As diretrizes de relações institucionais da empresa também objetivam promover o relacionamento positivo com as comunidades dos 54 municípios de atuação, por meio de doações, intervenções de infraestrutura e contatos com lideranças, entre outras demandas. “Todas as ações consideram também a análise da vocação cultural e econômica das comunidades. São realizados diversos projetos socioambientais que contemplam as áreas de educação, capacitação profissional, meio ambiente, inclusão digital, geração de renda, lazer e cidadania”, cita Morais, apontando que, em 2014, das 340 solicitações de apoio, a Cenibra atendeu a 245, com ações de desenvolvimento social, geração de trabalho e renda, bem como manutenção de infraestrutura pública.

No âmbito socioambiental, a Cenibra aposta no diálogo como um dos principais instrumentos para fazer a sustentabilidade acontecer. “Na produção de madeira, o diálogo é um instrumento eficaz para encaminhar as expectativas da sociedade com relação às operações de plantio, manutenção, colheita e transporte de madeira. Isso se dá por meio de um planejamento que consulta e envolve as comunidades nas tomadas de decisão sobre o manejo da floresta, de forma que as operações causem os mínimos transtornos e o máximo possível de benefícios”, frisa Morais. Ele informa ainda que, além da inserção no planejamento da empresa, o diálogo com as comunidades ocorre permanentemente por um canal de comunicação com as partes interessadas.

Na Celulose Irani, a produção de papel feita a partir de papelão reciclado é uma forma sustentável de gerar valor na cadeia produtiva de embalagens em geral

O diálogo também é base das interações com a sociedade organizada e agências governamentais, de acordo com o gerente do Departamento de Meio Ambiente e Qualidade da Cenibra. “Participamos de conselhos de meio ambiente, comitês de bacias hidrográficas, conselhos de política ambiental e entidades associativas. Nesses fóruns, os representantes são orientados para, acima de tudo, contribuir proativamente na construção de políticas e estratégias que conduzam a sociedade a novos patamares de desempenho social e ambiental, sem deixar de lado as referências econômicas que garantam a perpetuação da empresa.” Entre tais exemplos, Morais destaca a participação da Cenibra no Diálogo Florestal, fórum que mantém uma pauta de discussões sobre os grandes temas ambientais do Brasil. “Com a participação de Organizações Não Governamentais (ONGs) e empresas de base florestal, os diálogos ocorrem em âmbito nacional e fóruns estaduais, a fim de promover o desenvolvimento de ações voltadas para a conservação da biodiversidade, políticas florestais e informação à sociedade”, conta.

Melhorias e adequações no manejo florestal são feitas continuamente, e as tecnologias são estendidas também aos produtores que fazem parte do Programa de Fomento Florestal da empresa. Somando 1.183 contratos que envolvem 860 pequenas e médias propriedades rurais distribuídas em 84 municípios, a empresa garante que o programa funciona como importante agente de transformação social e econômica regional, ao oferecer uma alternativa de negócio e renda a centenas de pequenos e médios proprietários rurais. “A orientação e o apoio aos participantes do fomento na adequação legal e ambiental de suas propriedades, a realização de um diagnóstico de atendimento aos requisitos legais de saúde e segurança nas operações de manejo e a realização de workshops para definição de premissas para seleção de propriedades que irão compor um primeiro grupo a se adequar, visando a uma futura certificação florestal, são exemplos de ações desenvolvidas recentemente e que estão alinhadas ao Plano de Sustentabilidade de longo prazo da empresa”, lista Morais.

Programas de monitoramento de água, solo, fauna e flora também entram em cena para embasar a ação sustentável da Cenibra. Desenvolvidos em parceria com universidades e ONGs, os resultados desses monitoramentos são considerados no planejamento das atividades operacionais, bem como na definição de estratégias de conservação e proteção do patrimônio natural da Cenibra, composto por mais de 103 mil hectares de matas nativas. “Essa área é povoada por uma rica fauna silvestre e conta com diversos lagos e cursos d’água de-



vidamente protegidos, segundo os critérios legais. Esses locais abrigam mais de 4.500 nascentes, que fornecem água limpa para as comunidades vizinhas da empresa e mantêm a biodiversidade”, diz Morais sobre o balanço positivo, favorável à disponibilidade hídrica que a empresa apresenta.

Em busca de sustentabilidade crescente, incrementos tecnológicos dentro do parque fabril são mais fatores de atenção por parte da Cenibra. Segundo Morais, ao longo dos últimos anos a companhia tem buscado otimizar o processo de produção de celulose, sempre com o objetivo de reduzir o uso de água. Atualmente, 95% do que é captado e utilizado no processo de fabricação da celulose retorna ao Rio Doce, após passar pela Estação de Tratamento de Efluentes. “Estamos trabalhando não apenas em projetos de redução de consumo específico de água, mas também de produtos químicos e de energia. Acreditamos que essa é uma busca contínua, boa do ponto de vista da redução de custos e que simultaneamente tem impacto positivo do ponto de vista ambiental”, ressalta o diretor presidente. Brant informa que boa parte dos projetos já está em andamento, mas os investimentos seguirão marcando o calendário de 2016. “No início do próximo semestre, definiremos o plano de investimentos para o ano que vem, sempre tendo em mente o seguinte: quanto mais a empresa se torna sustentável, mais tende a se manter rentável.”

Morais lembra que os sistemas de gestão da Cenibra são certificados, atestando seu empenho na conservação ambiental e na adoção de práticas sustentáveis em seu processo produtivo. “As certificações asseguram a disponibilidade dos recursos florestais e a perenidade do negócio e favorecem o relacionamento com as partes interessadas, além de consolidarem e valorizarem a imagem da Cenibra como uma empresa responsável nos aspectos social e ambiental”, pontua. Entre as certificações que a Cenibra detém, estão: ISO 9001 (desde 1993); ISO 14001 (desde 1997); ABNT ISO/IEC 17025 (desde 2008); FSC® – Forest Stewardship Council (desde 2005), e Cerflor/PEFC – Programa Brasileiro de Certificação Florestal, reconhecido pelo Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (desde 2005). Em 2015, a empresa teve renovados os certificados FSC® e Cerflor/PEFC para o terceiro ciclo de cinco anos, “um atestado de que o manejo florestal conduzido pela empresa atende – e até mesmo supera – as expectativas de acionistas, empregados, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade e outras partes interessadas”, indica o gerente do Departamento de Meio Ambiente e Qualidade.

Péricles Pereira Druck, diretor presidente da Celulose



DIVULGAÇÃO IRANI

**De acordo com Druck, as oportunidades para melhorias são contínuas e estão em todas as atividades realizadas pela Celulose Irani**

Irani, define o conceito de sustentabilidade como um equilíbrio entre desempenho econômico, ambiental e social da empresa. “As estratégias de longo prazo também devem incluir essas três esferas do desempenho, já que são os meios que permitem à empresa seguir viva, relevante e competitiva com o passar dos anos”, avalia.

Ainda de acordo com Druck, as oportunidades para melhorias são contínuas e estão em todas as atividades realizadas pela empresa. “A cada momento notamos um dos vetores se destacar e apresentar uma necessidade maior de criatividade. São essas demandas que induzem às quebras de paradigmas para chegar a uma versão mais equilibrada e, portanto, melhor dos métodos adotados até então.” Ele cita o ambiente econômico atual como exemplo: “O período de crise acaba alavancando inovações no aspecto financeiro. A partir de nossa visão de sustentabilidade, revisamos as prioridades a serem colocadas em prática. O tema da energia ganhou ênfase neste ano, devido ao aumento de preços e do risco de racionamento. A questão da água também recebeu atenção especial”. A implantação de tecnologias para o fechamento de circuitos e a consequente redução do consumo específico de água levaram a empresa a deixar de captar quase 16 milhões de metros cúbicos de água em 2014. O consumo de materiais provenientes de fontes renováveis alcançou a marca de 96%, e a autogeração de energia foi registrada em 58%.

A dedicação especial a pontos prioritários, entretanto, não impede a empresa de respeitar os demais aspectos que formam a sustentabilidade. O Relatório de Susten-

## Diretores e gerentes apontam principais desafios da gestão focada em sustentabilidade

“A empresa deve ser sustentável, não praticar sustentabilidade. É preciso estar profundamente engajado para que o conceito seja imanente à empresa. No Brasil, contudo, alguns entraves ainda dificultam uma atuação verdadeiramente sustentável. A vulgarização do ato de legislar, que se reflete em uma avalanche de normas e leis, muitas vezes torna impossível seu total cumprimento. Essa é uma dificuldade enfrentada por empresas que seguem a premissa de estar de acordo com a legislação vigente. Para o funcionamento da economia e da sociedade, isso é um desastre.” **Paulo Brant, diretor presidente da Cenibra**

“O principal desafio ainda é o modelo mental que existe na sociedade como um todo e no meio empresarial, de que os três aspectos que formam a conduta sustentável (ambiental, social e econômico) conflitam entre si. Nosso trabalho consiste em romper esse modelo mental, pois acreditamos na possibilidade de sermos mais competitivos quando essas três esferas colaboram entre si. Essa visão se materializa no longo prazo, mas exige criatividade e inovação nas práticas atuais.” **Péricles Pereira Druck, diretor presidente da Celulose Irani**

“Do ponto de vista econômico, o grande desafio está em administrar as variáveis externas, que incluem oscilações de câmbio, inflação e ajustes fiscais, ao processo e custos de produção; do ponto de vista social, conseguir manter um diálogo ativo com a comunidade, compreendendo e construindo juntos projetos, programas e políticas que potencializem os ativos que as comunidades têm, além de minimizar os déficits. Nossa meta contínua é manter esse diálogo de forma eficiente, para que a equação resulte em ganhos a todos.” **Sergio Alipio, diretor presidente da Veracel**

“O principal desafio consiste em manter uma trajetória de crescimento e consolidação focada em nossos pilares estratégicos – excelência operacional, crescimento e diversificação – para maximizar o valor do negócio, gerar valor para nossas partes interessadas e trazer lucro admirado para nossos investidores e acionistas.” **Maria Luiza Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas da Fibria**

“As questões mais desafiadoras atualmente estão relacionadas às mudanças climáticas. A possibilidade de influências nas operações da Klabin, tanto para ameaças quanto oportunidades, é algo que tem mobilizado a agenda interna nos últimos anos. A companhia vem reforçando seu sistema de governança em sustentabilidade, objetivando tornar-se cada vez mais resiliente e capaz de perpetuar seu atual modelo de atuação, que promove o crescimento econômico ao mesmo tempo que valoriza e desenvolve seus ativos sociais e ambientais.” **Carime Kanbour, gerente de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação da Klabin**

“Os maiores desafios relacionam-se à conscientização interna sobre o assunto. É muito importante que a alta gestão esteja engajada e comprometida com o tema, principalmente o CEO da empresa, pois, quando a alta gestão não acredita verdadeiramente nisso, fica difícil criar uma cultura de sustentabilidade dentro da empresa. Walter Schalka tem uma relação muito forte com o tema, conhece muito sobre o assunto e passa isso para os demais colaboradores.” **Alexandre di Ciero, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano Papel e Celulose**

tabilidade mais recente, apresentado em abril último, mostra que em 2014 a Irani investiu R\$ 4,1 milhões em ações ambientais e 1.526 horas à educação ambiental, beneficiando 5.500 pessoas. Detalhando as ações encabeçadas pela empresa para obter resultados positivos em diferentes frentes necessárias para compor uma atuação realmente sustentável, Leandro Farina, gerente de Gestão para Excelência da Celulose Irani, revela que o ponto de partida para a implantação de projetos de cunho social são as pesquisas socioambientais realizadas nas comunidades de entorno, com o objetivo de definir necessidades e percepções das comunidades sobre os impactos positivos e negativos das atividades industriais e florestais da Irani. “Após a análise, são priorizadas as ações e projetos desenvolvidos em parceria. Temos projetos em todas as comunidades de entorno, em geral focados na mitigação dos impactos negativos”, relata ele sobre o processo.

Entre os projetos, Farina destaca o Programa Atleta do Futuro, desenvolvido em parceria com o Sesi e prefeituras de cinco localidades, com o objetivo de desenvolver a cidadania pela prática esportiva e a abordagem de temas transversais com crianças de 6 a 15 anos (cerca de 365 a cada mês); o Projeto Aluno Destaque, que reconhece os melhores alunos da escola, incentivando-os a continuar seus estudos de forma excelente, com o auxílio de bolsa de estudos e acompanhamento especializado; o Incentivo ao Voluntariado, parceria com a Junior Achievement, prefeituras e escolas, para capacitar voluntários em seis localidades, e a Atuação com Grupo de Teatro e Coral Irani, na localidade de Campina da Alegria (SC).

Partindo para o âmbito ambiental, Farina informa que todas as unidades industriais e florestais da Irani têm mapeamento de inventário de GEE desde 2006. Segundo ele, o histórico demonstra evolução das unidades quanto à redução das emissões como resultado da diminui-

ção do uso de combustíveis fósseis e dos projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL). No caso das unidades industriais de embalagem, foram recentemente certificadas pela norma ISO 14001, assegurando redução de riscos operacionais ambientais e levando a melhorias na gestão ambiental.

A nova destinação dada pela Irani aos resíduos provenientes do processo fabril desponta entre outras formas eficientes de colocar a sustentabilidade em prática. A produção de papel feita a partir de papelão reciclado consiste em uma forma sustentável de gerar valor na cadeia produtiva de embalagens em geral. A empresa recicla em torno de 400 toneladas de papelão, inclusive cartão laminado para embalagens de líquidos. “Como resíduo desta reciclagem, obtemos um material que é comumente encaminhado para aterro industrial, mas, de forma pioneira e inovadora, a Irani desenvolveu um projeto para a reciclagem desse plástico. Obtivemos como resultado o aumento da vida útil do aterro e a recuperação da fibra que ainda permanecia junto com os plásticos. O projeto proporcionou a criação de cadeia de valor, produtos e empresas, além de maior ciclo de vida dos plásticos, valendo assinalar que os clientes utilizam essas aparas mistas de plástico reciclado para fabricar mourões, telhas, chapas para construção civil e outros produtos”, descreve Farina.

Outro projeto pioneiro iniciado pela Irani: o estudo de análise de ciclo de vida dos produtos em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina. Farina explica que, com a utilização de um software específico e levantamento de dados, a empresa gera informações sobre o ciclo de vida dos produtos sob a ótica de 19 categorias de impactos ambientais. “O projeto trouxe a oportunidade de a Irani realizar um levantamento de seu impacto ambiental, além de trazer uma ferramenta de rotulagem e mitigação ambiental.”

Para que toda a cadeia produtiva tenha uma atuação sustentável, a Irani também dedica atenção à gestão dos fornecedores. Farina revela que existem cinco grupos de compras com critérios de seleção, qualificação e avaliação voltados ao melhor atendimento das especificações, padrões de qualidade e atendimento da Irani. “São avaliadas as certificações, as práticas trabalhistas, as questões de atendimento legal ambiental e a conformidade de entrega, entre outros aspectos, gerando mais sustentabilidade na cadeia de fornecimento”, comenta. “Também realizamos periodicamente a Pesquisa de Sustentabilidade, que abrange questões socioambientais para a atualização dos cadastros de fornecedores. No processo de compras, priorizamos três pontos dessa pesquisa como critério de desempate, no caso de negociações nas quais preço e qualidade se mostram equivalentes”, completa.

A sustentabilidade não deixa de ser pauta na comunicação interna da empresa. Segundo Farina, a área tem atuação transversal na organização, participando do ciclo do planejamento estratégico e levando as necessidades de todas as partes interessadas para análise e posterior incorporação no processo de construção de metas estratégicas. “As metas de sustentabilidade, como consumo específico de água, energia e outros insumos, fazem parte dos indicadores de todos os colaboradores, em todas as áreas. Já as ações e projetos são priorizados em fóruns específicos com a diretoria e demais áreas”, detalha ele sobre a prática.

Como pretende ser uma marca reconhecida e preferida por seus clientes, a Irani ainda dá enfoque a esse diálogo. Farina acredita que, para incrementar o próprio valor, é preciso oferecer produtos e serviços que atendam ao foco do cliente. “É a única forma de obter lucros admiráveis e merecidos, crescer em participação de mercado, vendas e rentabilidade. Por isso procuramos entender o negócio do cliente, o cenário, as ameaças e as oportunidades, além de construirmos soluções em conjunto que contribuam com a prosperidade do cliente. Isso proporciona um clima de diálogo, confiança e parceria”, conclui.

A Veracel considera a sustentabilidade como forma de oferecer produtos e serviços demandados pela sociedade, sendo, sobretudo, capaz de gerar riqueza e valor para os acionistas e para a comunidade, preservando ou melhorando o meio ambiente nas regiões onde se dá o processo fabril. “Em outras palavras, a sustentabilidade é agregação de valor e riqueza a todas as partes interessadas”, define Sergio Alipio, diretor presidente da empresa.

Usina de cogeração de energia da Celulose Irani: o tema ganhou enfoque neste ano, devido ao aumento de preços e do risco de racionamento



DIVULGAÇÃO IRANI

ERNANDES ALCANTARA



**“A sustentabilidade é agregação de valor e riqueza a todas as partes interessadas”, define o diretor presidente da Veracel, Sergio Alipio**

O conceito se traduz na percepção de oportunidades com potencial de incrementos e melhorias, em conjunto com a comunidade local. Segundo Alipio, a empresa tem como grande meta identificar, planejar, reunir parceiros e alavancar políticas públicas para que todo o esforço não seja uma iniciativa isolada, mas inserido em um contexto maior. “A Veracel precisa ser parte do processo de melhoria contínua, e não responsável plena dele, pois não temos a legitimidade para assumir esse papel sozinhos. Juntos, encontraremos e aproveitaremos todas as oportunidades de melhorias”, acredita o diretor presidente, apostando na contribuição de cada participante envolvido.

Renato Carneiro, gerente de Sustentabilidade da Veracel, aponta que a empresa evoluiu muito ao longo de sua trajetória de 25 anos (embora a fábrica tenha sido inaugurada em 2005, a base florestal começou a ser formada há mais de duas décadas). “Certamente foi um processo de aprendizado. Estamos localizados em uma região que passou por anos de exploração de madeira nativa. Apesar de a situação ter evoluído muito nos últimos anos, os déficits ainda são muito grandes, incluindo os de infraestrutura. A região também hospeda conflitos agrários bastante significativos”, contextualiza ele sobre as particularidades das terras no sul da Bahia.

Ainda sobre a questão dos conflitos agrários na região, Carneiro cita que, entre 2008 e 2011, cerca de 30 mil hectares da empresa foram ocupados por movimentos sociais, com o intuito de chamar a atenção dos

governos estadual e federal para a lentidão do processo de reforma agrária. Dada a relevância do assunto ao território, a solução do impasse também passou a ser relevante para a Veracel. “A partir desse clima de conflito, adotamos uma estratégia de diálogo tanto com o governo do Estado quanto com os movimentos sociais que ocupavam nossas áreas naquele momento, em busca de uma solução para todos, sem prejudicar a competitividade da empresa”, lembra o gerente de Sustentabilidade sobre o trâmite que culminou em um acordo. “Os movimentos sociais assumiram o compromisso de não ocupar novas áreas, e a Veracel se comprometeu a não solicitar a reintegração de posse de parte das áreas ocupadas, que somam hoje 16.500 hectares. Também assumimos o compromisso de contribuir com a construção de um projeto inovador de reforma agrária com a integração de todos os atores envolvidos, alocando recursos e reunindo esforços em pesquisas, com a contribuição de universidades, para chegar a um projeto adequado e sustentável”, revela sobre o compromisso assumido na época e que se estenderá pelos próximos anos.

Considerando o contexto histórico e atual em que se posiciona, a Veracel também revisou toda a sua estratégia de atuação e redefiniu seu modelo de sustentabilidade há cerca de quatro anos. O novo modelo estabelece dois pilares importantes: tática operacional e tática territorial. “Na tática operacional, ficamos comprometidos a não realizar nenhuma atividade florestal sem antes conversar com as comunidades envolvidas. Fazemos toda uma avaliação prévia dessas atividades para identificar os impactos provenientes e, a partir desse mapeamento, traçamos o planejamento das atividades florestais. Assim que identificamos os possíveis impactos, apresentamos às comunidades envolvidas, mostrando também as medidas de mitigação que colocaremos em prática para eliminá-los ou minimizá-los. Quando não é possível mitigá-los, apresentamos e negociamos medidas compensatórias às comunidades atingidas”, detalha Carneiro sobre o diálogo estruturado com as comunidades para ouvi-las e também contribuir da melhor maneira. “A mitigação de impactos é obrigação da empresa, mas buscamos fazer isso de forma interativa, para atuarmos com eficiência na prevenção e na mitigação desses impactos”, completa. Já a tática territorial visa à otimização da presença da empresa na região. Carneiro descreve que esse processo se dá de várias formas, a exemplo da contratação de mão de obra com profissionais locais e prioridade a serviços e produtos locais nas atividades florestais, no intuito de dinamizar a economia local.

Além disso, a Veracel investe em programas que en-

volvem a agricultura familiar. “Respeitando a vocação da região, colocamos em prática uma série de formas de estímulo à agricultura familiar com comunidades rurais. Os investimentos na área também são importantes para mostrar que a realidade não condiz com a visão equivocada de que atividades florestais concorrem com a agricultura familiar”, afirma Carneiro. Como a região também passou por um significativo processo de desflorestamento, a Veracel fez investimentos focados na restauração e na conservação florestal. “Hoje, temos 105 mil hectares de área de preservação. Além do trabalho dedicado à preservação da biodiversidade do bioma Mata Atlântica, realizamos um programa de educação ambiental que visa despertar, sobretudo nas crianças e nos jovens, a consciência da preservação do bioma.”

Ainda dando enfoque à preservação ambiental, a empresa participa do Fórum Florestal, encontro que acontece há dez anos e envolve as três grandes empresas de atividades florestais na região (Veracel, Fibria e Suzano) e cerca de 30 ONGs voltadas à preservação do bioma Mata Atlântica. “A partir das conversas no Fórum, assumimos o compromisso de, a cada três anos, lançarmos um edital e contratarmos instituições para monitorar a cobertura vegetal da região. Até o final de agosto, concluiremos o segundo ciclo desse trabalho, que já vem sendo realizado, apresentando os resultados atuais. Os dados, disponibilizados a toda a região, podem ser usados por qualquer instituição interessada em avançar em pesquisas ou ainda pelas prefeituras envolvidas e pelo governo do Estado nas ações voltadas à preservação do bioma”, explica o gerente de Sustentabilidade da Veracel sobre a plataforma destinada ao planejamento de ações diversas na área.

No que se refere à seleção de fornecedores participantes do processo da Veracel, Carneiro informa que há um processo amplo e unificado. “Todos os fornecedores com que atuamos na base florestal atendem aos padrões de certificação FSC® e Cerflor/PEFC. Isso significa que 100% de nossa base florestal, incluindo os produtores vinculados ao nosso programa de fomento florestal, são certificados. Na prática, toda a madeira que chega à fábrica para a produção de celulose é certificada”, sublinha. Ele informa ainda que todos os fornecedores, inclusive os que atuam na fábrica e na logística do transporte de madeira e de celulose, passam por um permanente processo de avaliação, com auditorias internas e externas.

Além das áreas florestal e logística, a gerência de Sustentabilidade envolve a esfera industrial. Carneiro relata que existe uma série de ações e projetos em prol da otimização do processo produtivo. Do ponto de vista de

resíduos, exemplifica ele, existe um programa que busca reduzir a geração dos resíduos, para que os impactos ambientais possam ser mitigados e também para aumentar a vida útil de aterros industriais. “Ao longo de nossa experiência, temos reduzido a geração de resíduos. Nossa atual capacidade de reciclagem está em torno de 90%”, aponta. Uma empresa terceirizada instalada dentro da fábrica fica responsável pela reciclagem dos resíduos fabris e transforma-os em produtos diversos, como adubos ricos em cálcio e potássio. A autossuficiência na produção de energia também ganha destaque entre as medidas sustentáveis adotadas pelo parque industrial. “Geramos não só nossa própria energia, como também excedentes que disponibilizamos à rede nacional”, pontua Carneiro sobre a exportação de 15% da energia total produzida.

O balanço entre ganhos econômicos, sociais e ambientais permeia a cultura da Fibria e está diretamente ligado a todas as decisões de negócio. “A estratégia de sustentabilidade da companhia é um dos eixos de uma visão empresarial centrada na busca pelo lucro admirado, procurando dar retorno aos acionistas e gerar benefícios a todos os públicos de interesse”, define Maria Luiza Oliveira Pinto e Paiva, diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas, reforçando que a Fibria abraçou a missão de desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida e produzir riqueza econômica de forma responsável, compartilhada e inclusiva.

Por acreditar que sempre é possível fazer mais com menos, a Fibria investe em pesquisas há mais de 40 anos. Tais investimentos fizeram a produção saltar de 6,4 toneladas de celulose/ha/ano na década de 1970 para as atuais 10,9. “Os estudos permitiram que a empresa produzisse

Respeitando a vocação da região, a Veracel coloca em prática uma série de formas de estímulo para a agricultura familiar com comunidades rurais



ERMANDÉS ALCANTARA

mais celulose por área, ou seja, fazer mais com menos, garantindo a sustentabilidade e a sobrevivência do negócio”, justifica Maria Luiza.

Nesse contexto, as certificações florestais também merecem destaque. Na visão de Maria Luiza, auxiliam a empresa a pautar as práticas de manejo sustentável. “A Fibria tem todas as suas unidades certificadas pelo FSC® e Cerflor/PEFC. A estratégia de sustentabilidade e sua implementação resultaram em reconhecimento internacional: a empresa foi escolhida, neste ano, como criadora de tendências para o desenvolvimento sustentável (Sustainable Standard-Setter Award) pela Rainforest Alliance, ONG que trabalha em prol da conservação da biodiversidade, para garantir meios de subsistência sustentáveis, transformando as práticas de uso da terra.

Atualmente, a Fibria tem como principais focos de pesquisas os métodos clássicos de melhoramento genético do eucalipto, visando à evolução da produtividade e qualidade da madeira das florestas plantadas. “Acreditamos que os ganhos genéticos desses métodos continuarão crescentes, principalmente devido à variabilidade genética natural do gênero *Eucalyptus*, muito grande e ainda pouco explorada. Temos como meta reduzir em um terço a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose. Para isso, desenvolvemos um projeto de melhoramento genético convencional do eucalipto, melhoria do manejo e aumento da produtividade de celulose por hectare. A evolução projetada é passar de 10,9 para 15 toneladas/ha/ano em 2025.”

## Ações sustentáveis devem ter início no atendimento às demandas internas

A Cenibra considera o capital humano como peça fundamental para o cumprimento de sua missão e para a sustentabilidade de seu negócio. Assim, sua gestão de pessoas é pautada na ética e no respeito ao ser humano e no meio ambiente, por entender que nenhum empreendimento se mantém sustentável e sobrevive na atualidade se as práticas e condutas dos empregados e parceiros não forem coerentes com os princípios éticos e morais estabelecidos internamente. “Temos nos dedicado à manutenção de um ambiente saudável, com o desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida e recompensas de forma justa, objetivando maior motivação e satisfação dos empregados, o que consequentemente gera maior produtividade”, esclarece Fernando Sérgio da Mata Borel, gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa.

De acordo com ele, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento baseia-se nos pilares da educação, do aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser, estando diretamente relacionado às diretrizes estratégicas da empresa, à medida que compatibiliza pessoas à cultura organizacional. “Cada profissional tem um Mapa de Competências, em que são identificadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento de acordo com sua atividade”, detalha.

O desenvolvimento de lideranças também é preocupação constante na Cenibra, já que o nível de engajamento e favorabilidade das pessoas está diretamente relacionado a lideranças de alta performance. Borel revela que a empresa realiza o Programa de Desenvolvimento Gerencial, que visa aumentar o autoconhecimento dos líderes para que possam exercer uma liderança baseada nos valores e princípios da companhia. “Oferecemos cursos que ajudam esses líderes a gerir pessoas com eficiência, sem deixar de lado a mensuração estratégica dos resultados, e a entenderem a correlação existente entre seu perfil individual, a demanda de sua função e seus estilos de liderança, assim como o clima organizacional gerado pela sua liderança.”

Além de um pacote de benefícios que cuida do empregado e sua família, desde aqueles relacionados à saúde até alimentação e transporte, a Cenibra tem o Programa Qualidade de Vida, com o objetivo de promover o desenvolvimento de projetos educativos e preventivos, visando à valorização e ao desenvolvimento do ser humano, bem como à contínua melhoria da qualidade de vida. A empresa também tem uma cultura voltada para a valorização da vida, desenvolvendo permanentemente medidas de prevenção a riscos e acidentes ocupacionais, a fim de minimizar ou reduzir situações que ofereçam perigos potenciais à saúde e à segurança do trabalhador, atendendo a todas as exigências legais.

Na Celulose Irani, as ações da área de Desenvolvimento de Pessoas estão organizadas em cinco programas estruturantes: Gera, Cresce, Motiva, Supera e Cuida. O Gera objetiva atrair, engajar e acompanhar os profissionais em sua trajetória profissional, estimulando o desenvolvimento das pessoas por meio de processos de seleção, integração e acompanhamento. “Mantemos a política de priorizar a seleção interna dos colaboradores, buscando talentos no mercado somente se não houver interessados internamente ou quando não há profissionais que atendam aos nossos requisitos para a função”, explica Liliane Rodrigues, gerente de Desenvolvimento de Pessoas. Ela conta que, em 2014, o índice de aproveitamento interno foi de 66,37%.

“O programa Cresce dá oportunidade de capacitação com base em competências intimamente relacionadas a nossos valores, classificadas como básicas ou diferenciadoras, norteando o desenvolvimento das equipes com possibilidades de desenvolvimento internas, externas ou *in company*, visando ao aprimoramento técnico e comportamental, a fim de melhor prepará-las para os desafios organizacionais”, descreve Liliane.

Sobre o Motiva, ela esclarece que o principal objetivo do programa é proporcionar um clima de trabalho estimulante e motivador. A principal ferramenta do programa é a pesquisa de clima organizacional. “Buscamos identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos vários aspectos do trabalho, tais como estilo de gestão, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, saúde e segurança, orgulho pela empresa e remuneração, entre outros.”

O Supera permite uma análise profunda do desempenho e do desenvolvimento de carreira dos colaboradores da Irani, a partir de avaliações individuais anuais com base em competências e resultados. “Após a avaliação, nossos líderes e liderados criam planos de ação individuais focados no desenvol-

Com o objetivo de direcionar a estratégia de negócio e garantir a perenidade e a sustentabilidade da companhia, a Fibria instituiu essa e outras metas de longo prazo em 2011, sinalizando os caminhos que devem ser seguidos até a próxima década. “O compromisso foi estabelecido em seis grandes frentes: alcançar 80% de favorabilidade nas comunidades vizinhas; reduzir em 91% a quantidade de resíduos sólidos industriais destinados a aterro; restaurar 40 mil hectares de áreas próprias; tornar autossustentáveis 70% dos projetos de geração de renda apoiados pela Fibria; reduzir em um terço a área necessária para produção de celulose e duplicar a absorção de carbono da atmosfera”, lista Maria Luiza.

Em 2014, a empresa iniciou a conquista dessas metas: atingiu, por

exemplo, 41% da meta de redução de envio de resíduos para aterros sanitários. Sobre a restauração de 40 mil hectares de áreas protegidas (30 mil ha de Mata Atlântica e 10 mil ha de Cerrado), até o ano passado 10.600 ha tiveram os processos de restauração iniciados, com o emprego de técnicas como plantio de espécies nativas, estímulo à regeneração natural de nativas e controle de espécies exóticas invasoras. O trabalho realizado segundo diretrizes do Protocolo do Pacto pela Restauração da Mata Atlântica conta com equipes próprias da Fibria, provedores externos, parcerias com ONGs, poder público, viveiros e comunidades vizinhas. A restauração tem por objetivo aumentar a cobertura florestal e gerar serviços ambientais relacionados, como conservação da biodiversidade e da água, controle da erosão do solo e

vimento individual, e, para manutenção, são realizados feedbacks semestrais. Ao final do ciclo, o resultado da avaliação possibilita ao colaborador receber pagamento de uma parcela que pode variar entre 20% e 150% de seu salário”, relata Liliane.

O programa Cuida, por sua vez, é um modelo de gestão de saúde e segurança ocupacional que tem o objetivo de reduzir o número de acidentes de trabalho e padronizar as ações relacionadas ao tema em todas as unidades. Em 2014, a empresa deu continuidade aos trabalhos programados de estudo e implantação de 20 temas prioritários relacionados a saúde e segurança ocupacional.

A Fibria acredita no desenvolvimento de seus talentos internos e na busca contínua pela produtividade e alto desempenho de seus empregados. Para isso, todas as suas políticas de desenvolvimento organizacional procuram fazer uma conexão direta entre a estratégia de negócio e a cultura interna.

A cada dois anos, a empresa realiza uma pesquisa entre seus empregados para identificar fatores positivos e negativos que influenciam no comportamento e podem ter impacto no desempenho da empresa. A terceira edição da pesquisa de clima, que aconteceu em 2014, contou com a participação de 91,3% dos empregados – um recorde de engajamento. Realizada pela Gallup, empresa especializada no desenvolvimento e aplicação de pesquisas, os resultados mostraram aumento de 4,6 pontos percentuais na favorabilidade geral em comparação ao ciclo anterior, atingindo resultado de 72,4%. “Com os dados em mãos, iniciamos agora um novo processo para definição de prioridades e planos de ação para os próximos anos, por meio de um extenso programa de cultura organizacional que busca a maximização de valor da empresa e dos profissionais por uma estratégia de alto desempenho e evolução contínua”, detalha Maria Luiza, diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas.

“Na Klabin, valorizamos o trabalho em equipe e o aprendizado contínuo. Nos últimos anos, a companhia ampliou seus investimentos e aprimorou seus processos e ferramentas na área de Recursos Humanos”, afirma a gerente de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação. Entre os projetos em destaque, Carime Kanbour, gerente de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação da empresa, cita o Programa Klabin de Desenvolvimento, que visa promover o alinhamento de todo o time de líderes, bem como o desenvolvimento de competências. “Vale ressaltar ainda a Universidade Corporativa, denominada Escola de Negócios Klabin (ENK), para apoiar os colaboradores no aprimoramento de seus talentos. Focamos na construção de uma cultura de desenvolvimento de pessoas em que cada um assume seu protagonismo e na instrumentalização da liderança para criar times de alta performance que geram resultados extraordinários”, sublinha Carime.

A Suzano valoriza a comunicação interna com uma série de instrumentos dedicados a informar os funcionários. O principal canal de comunicação entre a empresa e todos os colaboradores é a intranet, ferramenta que concentra boa parte das informações e dos comunicados que a empresa faz. Nas unidades florestais, os murais de avisos entram em cena, já que nem todos os colaboradores trabalham o tempo todo conectados. O grande diferencial da empresa fica por conta de um evento realizado a cada três meses, chamado Suzano e Você. Implementado por Walter Schalka, presidente da empresa, o evento é o grande canal de acesso entre os colaboradores e o líder. Ao final de cada trimestre, Schalka apresenta os resultados financeiros da empresa por videoconferência, atualiza os colaboradores sobre temas diversos, e, por fim, responde a perguntas feitas pelos funcionários, sem que se identifiquem.

Entre os principais canais institucionais de comunicação interna da Veracel destacam-se: mural digital, informativo mensal, intranet e site, urnas instaladas nas áreas florestais para os que não têm acesso à intranet, email institucional para divulgação de comunicados eletrônicos, eventos e campanhas. As metas corporativas definidas para 2015 incluem tópicos em áreas diversas, como segurança no trabalho, meio ambiente, diálogo ativo e compromisso social. “Nosso grande desafio interno é fazer da sustentabilidade uma matéria transversal no dia a dia, não apenas um tema relevante”, diz Sergio Alipio, diretor presidente, justificando as muitas frentes em que a empresa foca o trabalho interno.

proliferação de pragas e doenças, cumprindo requisitos legais e de certificação.

O Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT) da Fibria objetiva contribuir com o desenvolvimento rural territorial de forma integrada e compartilhada com as comunidades rurais vizinhas, por meio da dinamização e diversificação da economia rural, gerando resultado socialmente admirado. O intuito é promover o desenvolvimento local pelo fortalecimento das associações comunitárias e suas redes, focando o apoio às suas cadeias produtivas. “O programa busca aumentar a renda e melhorar a qualidade de vida para os moradores, isto é, promover inclusão social das comunidades, reduzindo sua vulnerabilidade socioeconômica”, detalha Maria Luiza.

O programa Colmeias também se destaca nos trabalhos encabeçados pela Fibria no âmbito social, visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades vizinhas, gerando trabalho e renda pela produção de mel e cera dentro das florestas plantadas de eucalipto da empresa, localizadas nos Estados de Mato Grosso do Sul, Bahia, Espírito Santo e São Paulo. Maria Luiza informa que, no Espírito Santo, cerca de 80% de todo o mel produzido provém de apicultores ligados ao Colmeias, “o que comprova o sucesso desse importante instrumento de relação e desenvolvimento de comunidades com a Fibria”. Em 2014, cerca de 30 associações (que somam mais de 700 famílias) foram beneficiadas pelo programa, com uma receita de venda do mel de R\$ 11,4 milhões – valor 170% maior que o de 2013. “Cada família do programa teve uma renda média mensal de R\$ 1.410 em 2014. Com treinamento e tecnologia, os apicultores do Colmeias tiveram produção média de 24,6 kg de mel por colmeia em 2014, enquanto a média de produção nacional ficou em 17 kg”, completa ela sobre o programa.

No âmbito industrial, a companhia utiliza conceito e referência de mercado desenvolvida por parceiros para traduzir o uso da capacidade de suas unidades. “Os índices também mostram quão regulares e estáveis são as produções de nossas fábricas. A unidade de Três Lagoas (MS) está completando seis anos, enquanto a de Aracruz partiu em 1978. Essa última, inclusive, vale como bom exemplo de como ocorre o processo de modernização. Recentemente, substituímos duas linhas de branqueamento originais da fábrica A por uma nova, de concepção em último estado da arte. Isso significa aumento em eficiência energética, redução no impacto ambiental e menor custo de manutenção”, salienta Maria Luiza, informando que há preocupação e dedicação permanentes para manter as plantas em seu melhor estado de atualização tecnológica.



A gestão de fornecedores é mais um ponto de atenção da atuação sustentável da Fibria. A diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas conta que, como toda empresa de base florestal, a cadeia de logística e suprimentos é extensa e precisa ser constantemente avaliada em questões de gestão, *compliance* e sustentabilidade. “Procuramos trabalhar com igualdade de condições, dando oportunidades para uma base de fornecedores que vai de pequenos produtores rurais a empresas multinacionais, promovendo o desenvolvimento, a conscientização e o engajamento da cadeia de suprimentos.” Independentemente do porte do fornecedor, a empresa procura engajar todos nas melhores práticas socioambientais, tendo em vista o uso responsável dos recursos naturais e o respeito aos direitos do trabalhador. No ato de contratação, a Fibria exige que seus fornecedores cumpram as legislações e políticas trabalhistas e ambientais vigentes, bem como os critérios de segurança adotados por ela própria. A meta é assegurar que 90% dos fornecedores de serviços estejam qualificados em aspectos de meio ambiente e segurança do trabalho, por meio da Avaliação de Desempenho.

No que diz respeito à comunicação entre a área de Sustentabilidade e as demais diretorias da Fibria, Maria Luiza revela que o chamado Comitê de Sustentabilidade assessora o Conselho de Administração na identificação, na abordagem e no tratamento de assuntos que representem riscos ou possam ter impacto nos negócios, nos resultados de longo prazo, no relacionamento com as partes interessadas e na imagem da companhia. “O Comitê de Sustentabilidade conta com seis membros externos e três diretores, além do presidente do Conselho de Administração. Em 2014, teve um importante papel para a companhia, ao fazer recomendações, com base em discussões com especialistas internos e externos,

“Geramos não apenas nossa própria energia, como também excedentes, que disponibilizamos à rede nacional”, destaca o gerente de Sustentabilidade da Veracel

em relação aos temas de oportunidades e adequações necessárias relativas ao Código Florestal e engajamento com partes interessadas referentes às árvores geneticamente modificadas”, contextualiza.

O Relatório de Sustentabilidade da Fibria é uma importante ferramenta para apresentar a todos os *stakeholders* as conquistas e desafios da empresa de forma integrada, aliando aspectos econômicos, sociais e ambientais. “Novo olhar para o futuro” foi o tema do Relatório 2014, apresentado em junho último. Preparado de acordo com as diretrizes G4 da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC), referências globais para a produção desse tipo de documento, o Relatório se apresenta em versões online e impressa, bilíngue (português e inglês) e com infográficos para traduzir informações complexas de forma mais agradável aos leitores e internautas.

Segundo Marcelo Castelli, presidente da Fibria, o Relatório 2014 é sustentado por três pilares: excelência operacional, crescimento e diversificação, com a busca constante por novos caminhos. “Encerramos 2014 com o fortalecimento da imagem da Fibria e muito mais credibilidade no mercado de capitais. Isso coroa um processo de cinco anos na busca pela solidez financeira, fator fundamental para o crescimento com sustentabilidade da companhia. Para isso, queremos maximizar nosso valor nas frentes em que já atuamos, por meio de ações de melhoria contínua, e buscar iniciativas transforma-

cionais que permitam à empresa iniciar um novo ciclo de crescimento. Para isso, vamos levantar possibilidades dentro do negócio de floresta plantada, investindo em inovação e em novos negócios, pensando sempre em formas de fazer mais com menos”, afirma Castelli.

Atenta à adoção de práticas cada vez mais sustentáveis, a Klabin também se destaca entre os players que enxergam a sustentabilidade em diferentes frentes. A companhia foi a primeira do hemisfério Sul a receber a certificação FSC® para suas áreas florestais, em 1998, e também a primeira no mundo a ter produtos florestais não madeireiros certificados. Referência em manejo florestal, a Klabin preserva 211 mil hectares de florestas nativas e conta com 239 mil hectares de florestas plantadas com pinus e eucalipto para a produção de celuloses de fibra longa e curta. A companhia também possui Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs) no Paraná e em Santa Catarina, destinadas exclusivamente ao apoio a estudos científicos, proteção ambiental e dos recursos hídricos, por sua grande relevância para a manutenção da biodiversidade da Mata Atlântica.

Recentemente a companhia realizou seu primeiro Estudo de Vulnerabilidades às Mudanças Climáticas, que identificou as áreas mais suscetíveis a essas alterações e sugeriu medidas de prevenção e mitigação, envolvendo redução das emissões de GEE, adaptação de obras físicas e gestão de riscos regulatórios e financeiros.

A empresa ainda investe na geração de energia de fontes renováveis. Uma das mudanças mais significativas foi a substituição de caldeiras de óleo combustível por equipamentos operados a biomassa (resíduos vegetais da operação florestal). Em 2014, a Klabin alcançou o índice de 86,5% na utilização de fontes renováveis para a geração de energia e tem como meta chegar a 88% em 2017. Nesse percentual estão incluídos, além da biomassa, queima de licor preto (subproduto gerado no processo industrial) e energia elétrica própria de geração hidráulica. A substituição do óleo combustível pela biomassa permitiu ainda que as unidades industriais reduzissem drasticamente a emissão de GEE: 61% em oito anos.

Para a construção da nova fábrica em Ortigueira (PR), a Klabin vem investindo na autossuficiência de energia elétrica. A unidade vai produzir 270 MW de energia limpa, sendo 120 MW para a empresa e 150 MW disponibilizados no sistema elétrico brasileiro – quantidade suficiente para abastecer uma cidade de 500 mil habitantes.

A Klabin, que também está fazendo o maior investimento de sua história na área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I), vai inaugurar em 2016 um centro de tecnologia na Unidade Monte Alegre (PR).

DIVULGAÇÃO FIBRIA



“Temos um projeto de melhoramento genético convencional do eucalipto, melhoria do manejo e aumento da produtividade de celulose por hectare. A evolução projetada é passar de 10,9 para 15 toneladas/ha/ano em 2025”, informa a diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas da Fibria

Uma das frentes de pesquisa mais promissoras é a nanotecnologia, que investiga a resistência de microfibras e nanofibras de celulose.

A respeito dos resíduos provenientes do processo fabril de papel e celulose, a empresa investe fortemente na conscientização dos colaboradores, com treinamentos e palestras, além de firmar parcerias com outras empresas em busca de novas soluções. Entre os materiais que podem ser reutilizados estão a madeira, que serve de combustível; o plástico, encaminhado para cooperativas de reciclagem; e o lodo formado na Estação de Tratamento de Efluentes, que pode virar adubo orgânico.

Na visão da Klabin, o bom relacionamento com as comunidades vizinhas figura como mais um aspecto de extrema importância. Para manter a convivência positiva, a empresa procura agir com transparência, minimizando possíveis impactos da atividade e promovendo o desenvolvimento local. Como exemplo recente vale mencionar o apoio à certificação florestal para um grupo de 42 pequenos e médios produtores fomentados da região do Médio Rio Tibagi, no Paraná. A iniciativa faz parte do objetivo de atingir 100% de certificação da madeira utilizada no processo produtivo. Atualmente, a área dos produtores rurais certificados totaliza 6.900 hectares na região do Médio Rio Tibagi, dos quais 3.600 hectares efetivamente ocupados por plantios de eucalipto e pinus. A certificação envolve 74 propriedades distribuídas em oito municípios: Telêmaco Borba, Tibagi, Imbaú, Reserva, Ortigueira, Curiúva, Figueira e Ventania. Todos os 42 fomentados já vinham recebendo apoio da Klabin por meio do Programa Matas Legais, que orienta produtores florestais a recuperar e conservar Áreas de Preservação Permanente (APPs). O programa, feito em parceria com a Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (Apremavi), atua nos Estados de Santa Catarina e Paraná.

Como no próximo ano a nova fábrica de celulose da Klabin entrará em operação, a companhia criou um Plano de Ação Socioambiental para contribuir com o desenvolvimento das regiões do entorno (Ortigueira, Telêmaco Borba e Imbaú, entre outros municípios). Conforme detalha Carime Kanbour, gerente de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação da Klabin, a empresa, após mapear os possíveis impactos na região, o perfil das populações locais e suas necessidades, desenvolveu e já está investindo em uma série de iniciativas sociais para beneficiar as comunidades. Esse estudo foi chamado de Projeto de Estruturação do Empoderamento Local e Engajamento Territorial, reconhecido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas.

A política da Klabin estabelece critérios socioambientais para a contratação de fornecedores, exigindo, por



exemplo, que não adotem nenhuma forma de trabalho infantil e que cumpram a legislação ambiental, as obrigações trabalhistas e previdenciárias, zelem por ações preventivas referentes à saúde e à segurança dos trabalhadores, além de respeitar a diversidade e o direito de livre associação de seus empregados a entidades de classe. Os novos contratos incluem cláusulas socioambientais que contemplam a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo. Outras medidas para combater esse tipo de trabalho incluem desenvolvimento de treinamento para fornecedores sobre o tema, matriz de vulnerabilidade e criticidade de fornecedores e planejamento de um ciclo de auditorias, entre outras ações. “Nosso objetivo é educar e engajar toda a nossa cadeia em relação ao tema, estimulando práticas sustentáveis nas operações de nossos parceiros”, frisa Carime.

O processo de comunicação entre a área de Sustentabilidade e as demais diretorias e *stakeholders* internos da Klabin se concentra, principalmente, nas interações dentro do sistema de governança estabelecido para acompanhar a questão. Em encontros periódicos, o Comitê de Sustentabilidade (composto por diretores da companhia, incluindo o CEO, e um membro do Conselho de Administração) e a Comissão de Sustentabilidade (formada por representantes de todas as unidades de negócio e áreas relacionadas ao tripé da sustentabilidade) se atualizam, discutem e ponderam a respeito de decisões e ações relevantes. Além disso, no dia a dia, a atuação da Klabin nos aspectos relacionados à sustentabilidade é divulgada de forma ampla a todos os níveis da companhia, promovendo o mesmo nível de conhecimento para todos. Carime acredita que a agilidade na disseminação da informação

**Programa Colmeias, da Fibria, visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades vizinhas, gerando trabalho e renda pela produção de mel e cera dentro das florestas plantadas de eucalipto da empresa**

e as estratégias para engajamento do público interno está entre os ganhos de sinergia, pelo fato de a área de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação pertencerem a uma mesma gerência. “Acreditamos que a sustentabilidade deve ser incorporada por todos, em suas atitudes mais simples, pessoal e profissionalmente. Dessa forma, além da divulgação da atuação e dos resultados da empresa, estimulamos ações de educação para a sustentabilidade.”

“A Suzano Papel e Celulose é uma empresa que trata de sustentabilidade desde que foi fundada. Em 1950, Leon Feffer, fundador da companhia, contratou laboratórios dos Estados Unidos para desenvolver pesquisas sobre a viabilidade da utilização do eucalipto na produção de papel. Em 1958, a empresa fez o primeiro plantio de eucalipto para abastecer a produção da fábrica de Suzano”, contextualiza Alexandre di Ciero, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano Papel e Celulose. “Essa atitude foi uma ação inovadora e sustentável, pois viria a trazer um benefício muito grande, principalmente no que diz respeito à preservação de áreas nativas”, completa sobre o momento de transição entre o uso de mata nativa e para o de eucalipto plantado como alternativa.

Na década de 1980, a Suzano tomou mais uma atitude arrojada para a época: criou uma gerência de Meio Ambiente. “O assunto começou a fazer parte do DNA da empresa, sendo tratado com muita profundidade e seriedade”, avalia di Ciero, lembrando que a Suzano foi uma das pioneiras em ações relativas a manejo de solo, a exemplo do cultivo mínimo, quando começou a plantar eucalipto sem que houvesse movimentos muito radicais do solo. A criação do Instituto Ecofuturo, que

completou 20 anos em 2014, também veio ratificar o posicionamento da Suzano como uma empresa bastante engajada, protagonista nos assuntos socioambientais. “Essas ações foram se encaminhando até a criação de uma gerência socioambiental e, por fim, a uma gerência executiva de sustentabilidade, em 2009. Responsável por uma governança mais organizada e apropriada para o tamanho do empreendimento, a gerência atende às questões de meio ambiente, responsabilidade social e mudanças climáticas”, informa di Ciero.

O enfoque nessas questões resultou em uma área bastante robusta em todo o portfólio social e ambiental. “Passamos a fazer inventário de GEE e pegada de carbono de alguns produtos”, exemplifica o gerente executivo da área. “Outro fato merece destaque: a Suzano foi a primeira empresa do mundo no setor de papel e celulose a se certificar na norma ISO 14001, que atesta boas práticas ambientais. O Reciclato foi o primeiro papel reciclado em escala comercial do Brasil”, diz ele, dando mais exemplos da atuação com foco em sustentabilidade.

Sobre a organização dos projetos atuais, di Ciero informa que uma área corporativa, localizada em São Paulo, dedica-se a tratar dos assuntos estratégicos e de mudanças climáticas. Já nas áreas florestais onde a empresa atua (São Paulo, Maranhão e Bahia), há equipes exclusivamente voltadas ao tratamento de temas que compõem todo o portfólio ambiental. Os trabalhos desenvolvidos por essas equipes variam conforme as demandas de cada Estado. “Devido às particularidades de cada região e comunidade, fazemos um diagnóstico socioambiental para desenvolver projetos adequados à realidade local. Esses diagnós-

## Normas da ABNT ajudam empresas interessadas a dar o primeiro passo para uma atuação mais eficiente e sustentável

Conhecer e adequar a rotina da organização a certas normas descritas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é um caminho eficiente na busca por práticas mais sustentáveis. Mais do que isso, as mudanças adotadas a partir do uso das normas contribuem em muitos aspectos envolvidos no dia a dia operacional e podem torná-los mais eficientes.

Entre os primeiros passos para uma empresa interessada em melhorar o desempenho operacional está a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Nesse sentido, a ISO 9001, norma que especifica requisitos para tornar o processo mais eficiente, é a mais indicada.

A ISO 14001 é um exemplo de norma que pode contribuir com empresas interessadas em se engajar mais em sustentabilidade, já que especifica os requisitos relativos a um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), permitindo o desenvolvimento e a implementação de uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros por ela prescritos. De acordo com o *ABNT Catálogo*, a norma aplica-se aos aspectos ambientais que a organização identifica como aqueles que possa controlar e aqueles que possa influenciar.

Para dar início ao processo, a empresa precisa adquirir a norma de interesse diretamente no site [www.abntcatalogo.com.br](http://www.abntcatalogo.com.br). Em seguida, deve verificar se atende aos requisitos constantes nas normas, o que pode ser feito por funcionários da própria empresa ou com a ajuda de um consultor. A etapa seguinte consiste em contratar uma companhia certificadora (asificadoras autorizadas pelo Inmetro estão disponíveis em <http://www.inmetro.gov.br/organismos/index.asp>), que identificará se os requisitos estão sendo atendidos e aplicados da forma correta. Por fim, é necessário passar por uma auditoria de certificação. Caso a empresa atenda a todos os requisitos, receberá a certificação. Após isso, deve passar anualmente por auditoria interna e outra de manutenção (externa), além de, a cada três anos, submeter-se a uma auditoria de recertificação.

O tempo e o custo para uma certificação dependem de vários fatores: tamanho da empresa, quantidade e comprometimento dos colaboradores e maturidade do sistema de gestão, entre outros. Uma empresa de pequeno a médio porte, por exemplo, pode levar de seis meses a um ano para conseguir uma certificação.

Empresas interessadas em participar do Comitê Brasileiro de Normalização de Celulose e Papel CB29 podem obter mais informações pelo email [cb29@abnt.org.br](mailto:cb29@abnt.org.br) ou pelo telefone (11) 3874-2729.

ticos são atualizados constantemente, de acordo com a evolução dos projetos”, detalha.

No âmbito ambiental, a Suzano trabalha no atendimento de demandas voltadas a fauna, flora e recursos hídricos. Para isso, o primeiro passo é o cumprimento da legislação vigente no País, que inclui o novo Código Florestal, as leis das esferas municipal, estadual e federal. Mais uma série de necessidades é considerada para o atendimento às exigências das certificações Cerflor/PEFC e FSC®, ambas já obtidas pelas florestas da empresa. Di Ciero revela que, atualmente, a companhia se dedica a um grande projeto de certificação dos fomentados de madeira na Bahia. “Hoje, mais de 15 mil ha da área de fomento já são certificados, representando que boa parte da madeira fomentada que entra na unidade da Bahia vem com o selo FSC®. Isso significa um avanço significativo no setor florestal, tendo-se em vista os critérios da certificação, extremamente rigorosos”, frisa. Para alcançar a meta, a Suzano agrupou os fomentados interessados para que, com o apoio da empresa na gestão do processo, conseguissem chegar à certificação. O gerente executivo de Sustentabilidade pondera que a empresa não é exclusivamente legalista no que diz respeito aos incrementos ambientais e também desenvolve pesquisas focadas em melhoramentos diversos e inovação.

No âmbito social, o foco volta-se a educação, geração de renda e saúde. Uma mudança no formato de definição e desenvolvimento dos projetos tem trazido resultados positivos. “Hoje em dia, temos um diálogo muito mais próximo com as comunidades e os demais *stakeholders*. As conversas culminam na tomada de decisão de desenvolvimento dos projetos mais apropriados” conta Di Ciero sobre o processo. Na prática, a empresa passou a trabalhar com conselhos comunitários, há um ano e meio. “Ao criar um conselho em determinada região, para trabalhar no desenvolvimento daquele território, deixamos de apresentar um projeto assistencialista e passamos à condição de ator participante do processo. Isso tem trazido muitos ganhos à empresa, pois cria legitimidade, responsabilidade e comprometimento de ambas as partes: empresa e comunidade”, afirma, satisfeito com o maior engajamento.

Entre os exemplos de projetos sociais bem-sucedidos, Di Ciero cita o Agricultura Comunitária. Voltado a geração de renda e agricultura de subsistência, o projeto encabeçado pela Suzano consiste em ceder áreas em comodato ou usar áreas próprias da comunidade para oferecer assistência técnica (e, em alguns casos, insumos e sementes) e promover melhoria da produção da cultura que a comunidade já está acostumada a produ-

zir. “É uma transferência de tecnologia que tem trazido resultados muito bons. Além de ter aumentado muito a produtividade, já temos acompanhado um comércio de excedentes entre comunidades que anteriormente só produziam para a própria subsistência”, relata o gerente executivo de Sustentabilidade. Ele sublinha que todos os projetos têm obrigatoriamente começo, meio e fim – etapa que marca a capacidade de uma comunidade ter condições de tocar o projeto sem a necessidade de interferência da empresa.

Dando enfoque à relação da Suzano com outra ponta da cadeia, os clientes, Di Ciero observa que, hoje em dia, a demanda por informações referentes à atuação da empresa é expressiva. “Esse interesse crescente por informações relacionadas à sustentabilidade nos faz trabalhar em ferramentas cada vez mais eficazes para termos um bom diálogo com os clientes.” Ele comenta que a área comercial atua junto com a de Sustentabilidade para responder a questionários de clientes. Além do trabalho em conjunto na elaboração das respostas, a Suzano recebe clientes na fábrica e inclui no roteiro visitas a projetos sociais e ambientais.

### Sustentabilidade intrínseca às visões de longo prazo

A premissa de maximizar os lucros deixou de ser meta única entre as empresas que entendem seu papel dentro da sociedade atual e pretendem manter a própria competitividade ao longo dos próximos anos. “Empresas com a visão de que o lucro deve ser o maior possível em um curto período muitas vezes encaram o gasto na área ambiental como custo adicional, que reduz a rentabilidade. Na verdade, empresas que pensam na otimização do custo em médio e longo prazos veem praticamente todos os gastos de melhorias na relação ambiental como formas de melhorar a rentabilidade da empresa no futuro”, aponta a diferença o diretor pre-

A fita tusa é um produto importado pela Klabin para refilar o papel durante o processo produtivo. Em 2014, a empresa doou o material a instituições de assistência social, que o utilizam para produzir bandejas, vasos e itens de escritório



DIVULGAÇÃO KLABIN



ZIG KOCH

Como no próximo ano a nova fábrica de celulose da Klabin entrará em operação, a companhia criou um Plano de Ação Socioambiental para contribuir com o desenvolvimento das regiões do entorno, que incluem Ortigueira, Telêmaco Borba (foto) e Imbaú, entre outros municípios

side da Cenibra, enquadrando a empresa no último caso. “A questão do que é custo e do que é investimento depende muito do prazo considerado. Se pensarmos em um prazo curto, quase todo investimento é custo, porque não há tempo suficiente de o resultado retornar à empresa. Se, porém, esse prazo é ampliado para médio e longo prazos, praticamente todas as melhorias feitas em prol da natureza são investimentos, pois trarão retornos financeiros e ambientais”, completa Brant.

Os planos da Cenibra para os próximos anos incluem essa ideia de promover melhorias no processo atual para, em seguida, programar uma expansão. “O crescimento será decorrência de nossa capacidade de melhorar os processos como um todo. A perspectiva para a próxima década é tornar a Cenibra melhor em todas essas dimensões e, naturalmente, crescer”, vislumbra o diretor presidente.

O planejamento da Celulose Irani inclui crescimento contínuo, com o aumento da relevância da empresa no contexto de negócios em que está inserida. “Por ser de capital intensivo, o setor de celulose e papel acaba viabilizando o desenvolvimento de projetos mais disruptivos. Acredito muito na empresa como um indutor de desenvolvimento sustentável”, avalia o diretor presidente. Druck pondera que as grandes oportunidades de crescimento do setor empresarial brasileiro estão atreladas à gestão pública, que deve acompanhar as iniciativas das empresas e oferecer um contexto favorável para investimentos.

A visão de longo prazo da Veracel envolve o engajamento total da comunidade. “A partir do momento em que a comunidade envolvida com nosso negócio reconhece a empresa como seu próprio ativo, concretizaremos nossos objetivos. Quando a comunidade enxerga

valor no que a empresa produz e reconhece que isso é feito sem deixar de preservar o meio ambiente, vemos o reflexo de um diálogo respeitoso, transparente e contínuo”, esclarece Alípio. “O que esperamos para o longo prazo é justamente isto: que a comunidade nos perceba como algo que lhe pertence e, do ponto de vista ambiental, nos veja como uma empresa que agrega valor ao meio ambiente, seja pela conservação do solo, pelo impacto positivo no clima ou pela conservação da água”, reforça em outras palavras.

Como líder de um importante segmento da indústria renovável e uma das empresas do setor com menor custo de produção no mundo, a Fibria está trabalhando para implantar novas tecnologias e processos que ajudarão no redesenho da indústria. “As pessoas da companhia já estão pensando em como será a Fibria em 80 anos – tudo com foco no desenvolvimento de pessoas, na geração de valor para comunidades vizinhas, na formação de produtos de acordo com as necessidades do cliente e com uma capacidade reforçada de se posicionar diante das oportunidades de mercado e no lucro admirado”, revela Maria Luiza, diretora de Sustentabilidade e Relações Corporativas da empresa.

A gerente de Gestão de Sustentabilidade e Comunicação da Klabin reforça que o Brasil tem a segunda maior área florestal do mundo, despontando como um dos líderes globais em tecnologia florestal. “Desempenhamos aqui importante papel na produção de fibras, madeira e energia oriundas de florestas de rápido crescimento. As atividades econômicas ligadas à cadeia de florestas plantadas são parte fundamental da economia de baixo carbono que precisamos consolidar nos próximos anos para garantir uma ação efetiva em face das mudanças climáticas e para consolidar o Brasil como referência mundial no tema”, frisa Carime.

“O mundo já percebeu que não há mais condições de seguir como está. O modelo de consumo atual não se encaixa mais no planeta Terra”, afirma o gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano, ao defender que empresas com a intenção de sobreviver no mercado serão cada vez mais sustentáveis para se adequar ao novo modelo exigido pelo planeta. “A preocupação com o meio ambiente tende a ser cada vez maior, e a sociedade estará cada vez mais atenta, cobrando das empresas esse legado. As companhias, por sua vez, estarão cada vez mais preocupadas com sua reputação e, consequentemente, terão de ouvir cada vez mais os *stakeholders*. Já está claro que não é mais possível ter uma atuação isolada. Sou otimista em relação a todos os aspectos de que tratam as empresas engajadas e verdadeiramente preocupadas”, completa di Ciero sobre as perspectivas. ■