



DA FLORESTA À ESTRATÉGIA: A TRAJETÓRIA DE CAIO ZANARDO COMO CEO DA VERACEL E A NOVA AGENDA DE SUSTENTABILIDADE DA SUZANO

POR FERNANDA CAPO
Especial para *O Papel*

DIVULGAÇÃO/VERACEL



Assumir a presidência de uma empresa de celulose, em meio a uma pandemia global, não estava nos planos de Caio Zanardo quando, em 2021, chegou à Veracel Celulose para ocupar a cadeira de CEO.

Duas semanas após sua entrada, o mundo voltava a falar em *lockdown* com a chegada da variante Ômicron da Covid-19. As equipes estavam fragilizadas emocionalmente, e o contato presencial era quase inexistente. “Chegar a uma empresa e assumir a cadeira de presidente naquele momento foi muito desafiador. O principal desafio foi se conectar com a organização”, lembra.

A escuta, ali, tornou-se ponto de partida. Em um cenário de insegurança psicológica elevada, Zanardo buscou criar canais simples, mas constantes, de diálogo. Reuniões virtuais informais, conversas abertas e um esforço deliberado para compreender os anseios das pessoas, marcaram seus primeiros meses. “Esse acolhimento foi essencial para que as pessoas entendessem a importância da escuta ativa e, a partir daí, pudéssemos implementar as ações que eu queria fazer.”

A Veracel que Zanardo encontrou naquele momento era uma empresa com ativos sólidos, governança robusta e um desafio técnico central: a queda de produtividade florestal. Joint venture 50/50 entre Suzano e Stora Enso, a companhia carrega uma estrutura de governança singular no setor, que exige alinhamento constante entre dois acionistas globais. “O primeiro ponto foi entender o mandato. A governança é muito forte e isso exige clareza sobre prioridades e entregas”, afirma.

O diagnóstico apontava para uma questão crítica na base do negócio: produtividade florestal, declínio clonal e necessidade de reorganização do abastecimento de madeira em um contexto de expansão do setor no Brasil. “Recuperamos mais de 30% da produtividade florestal nesses anos. Hoje, temos índices superiores à média nacional e um plano de abastecimento robusto para os próximos anos, com madeira já contratada para atender a necessidade da fábrica.”

Ao mesmo tempo, havia o desafio de preservar a excelência operacional de uma unidade industrial que, embora tivesse

cerca de 20 anos de operação, precisava ser tratada como uma “fábrica nova” do ponto de vista de reinvestimento, atualização tecnológica e alocação de capital. “Manter a fábrica competitiva exigia enfrentar a obsolescência natural e trazer novas tecnologias. Isso demandou decisões firmes de investimento.”

Mas os desafios da Veracel iam além dos números. Inserida no extremo sul da Bahia, a empresa opera em um território marcado por diversidade social, presença indígena, agricultura familiar e uma complexa rede de atores locais. São mais de 24 aldeias indígenas e cerca de 1.500 famílias ligadas à agricultura familiar convivendo com as operações florestais. “Essa interface territorial é sempre muito importante. Depois de cinco anos, posso dizer que nossa relação com esses atores melhorou significativamente”, revela.

Zanardo reconhece que parte desse caminho já vinha sendo construído por seu antecessor, sobretudo na pacificação de conflitos históricos. Coube à sua gestão aprofundar relações, dar continuidade a parcerias e estruturar uma presença institucional mais consistente no território. “É uma relação que precisa ser duradoura. Trabalhar com comunidades agrícolas, povos indígenas, fomentos florestais, que representam cerca de 20% da nossa base, exige diálogo constante e presença.”

Esse olhar para o território ganhou projeção internacional durante a participação da Veracel na COP30, na qual a empresa apresentou projetos ligados à restauração florestal, biodiversidade e comunidades resilientes. O destaque foi o projeto Mussununga, voltado à restauração de cerca de 1.200 hectares com espécies nativas da Mata Atlântica, em parceria com organizações como a The Nature Conservancy (TNC). “A restauração florestal é algo que o setor conhece há muitos anos. O projeto nasceu dessa reflexão: o que podemos fazer além do nosso core?”, explica.

A iniciativa também dialoga com o mercado de carbono, ainda que Zanardo faça questão de frisar que a Veracel não tem esse mercado como foco principal. “Tínhamos áreas adicionais e vimos a oportunidade de chamar parceiros para reflorestar, gerar créditos e compartilhar valor. Não é o centro da nossa estratégia, mas faz sentido dentro de uma lógica de parcerias.”

Outro eixo apresentado na COP 30 foi o fortalecimento de comunidades resilientes, conectando sustentabilidade ambiental a desenvolvimento social. “Hoje, não é mais só mitigar e se adaptar. É entender o que podemos fazer com e para as comunidades. Grandes empresas têm um papel claro nos territórios onde atuam.”

A biodiversidade completa esse tripé. Com mais de duas décadas de monitoramento de fauna, a Veracel firmou parceria com a União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN) para utilizar metodologias que orientem decisões de restauração a partir do maior potencial de ganho em biodiversidade. “Isso nos ajuda a direcionar melhor onde restaurar e como integrar essas informações ao planejamento ambiental.”

A trajetória de Zanardo ajuda a explicar essa abordagem integrada. Engenheiro florestal, iniciou a carreira como *trainee* na então Votorantim Papel e Celulose, passou pela Fibria, viveu processos de expansão industrial, fusões e aquisições, e acompanhou de perto a consolidação que deu origem à atual Suzano. “Fui privilegiado por participar de grandes fusões e ‘confusões’”, brinca. “Cada ciclo ampliou minha visão de negócio.”

Perguntado se imaginava chegar à presidência de uma companhia, respondeu direto: “Não”... “As coisas foram acontecendo. Tive bons líderes, fui provocado a assumir desafios e apoiado pelas pessoas e pela família. Você vai dando passos pequenos e, quando vê, está ali”.

Durante seus cinco anos à frente da Veracel, Zanardo destaca dois legados principais: a reorganização florestal e a transformação cultural. “Trabalhamos muito para fortalecer uma cultura de agilidade, decisão e adaptação. O cenário é cada vez mais incerto, e empresas só terão sucesso se conseguirem decidir rápido.”

Esse movimento se refletiu também na renovação da liderança. Hoje, 87% dos líderes da Veracel têm menos de cinco anos na posição, mas mais de 11 anos de casa. “Promover lideranças internas foi essencial para combinar conhecimento da cultura com capacidade de inovação.”

Os desafios, contudo, permaneceram. Para Zanardo, o maior deles foi alinhar o ritmo de uma empresa com o tempo da sociedade. “O compasso corporativo não é o mesmo compasso social. Entender essas cadências, escutar e mostrar valor para diferentes atores foi, sem dúvida, o maior desafio.”

A complexidade se acentua em uma joint venture 50/50, sem acionista majoritário. “Costumo brincar que tenho um pai e uma mãe, mas não sei quem é quem. É preciso garantir que ambos trabalhem em prol do ‘filho’, que é a Veracel”, diz. Segundo ele, o alinhamento entre Suzano e Stora Enso sempre foi um ponto forte da governança da empresa.

Agora, esse ciclo se encerra. A partir de janeiro de 2026, Zanardo deixa a presidência da Veracel para assumir a Diretoria de Sustentabilidade, SSQVF e Facilities da Suzano. A transição está sendo conduzida de forma planejada, com Alexandre Lanna assumindo como novo CEO. “O foco agora é garantir uma transição bem-feita. A Veracel está sólida, preparada e com opções.”

Na Suzano, o desafio ganha outra escala. Sustentabilidade, para Zanardo, não é uma agenda paralela, mas eixo estratégico. “Essa agenda é base para performance, gestão de riscos, cuidado com as pessoas e criação de valor. Ela se expressa nos territórios, nos produtos e nas soluções renováveis que a Suzano desenvolve.”

Ao olhar para trás, ele resume o legado deixado à equipe da Veracel em três palavras que definem o propósito da empresa: valorizar a vida, inspirar pessoas e ser responsável. “Se esse propósito seguir vivo no dia a dia, a Veracel continuará sendo uma grande empresa para trabalhar e para a sociedade.” ■